

Programa de Apoyo  
a las **Iniciativas**  
**Ciudadanas**



***Redes de Organizaciones de la Sociedad Civil y de Municipios para el desarrollo local participativo y transparente***

# **Desarrollo humano en los municipios**

*Programa de capacitación para líderes de las Organizaciones de la Sociedad Civil, autoridades y funcionarios municipales para el desarrollo local participativo y transparente*

**MODULO**

**3**

# Índice

El programa de apoyo a las iniciativas ciudadanas	3
Redes de OSC y Municipios para el desarrollo local participativo y transparente	4
Guía del participante	6
Modulo 3 – Desarrollo humano en los municipios – Contenido	8
Objetivos	9
Unidad 1- Hacia una interacción comunitaria innovadora	10
Unidad 2- Una comunicación satisfactoria entre los actores sociales	14
Unidad 3- Sistemas de autoridad o estilos de liderazgo	20
Unidad 4- Planificar la acción en un marco de principios y valores	23
Unidad 5- Practicas adecuadas para lograr equipos eficientes	26
Bibliografía	28

## **El Programa de Apoyo a las Iniciativas Ciudadanas**

El **Programa de Apoyo a las Iniciativas Ciudadanas (PAIC)/CIRD-USAID**, iniciado en octubre del 2001, tiene como objetivo principal aportar mecanismos de participación y buena gestión a las iniciativas ciudadanas que lo componen. El fin propuesto es promover prácticas democráticas.

Estas iniciativas están distribuidas en 17 departamentos del Paraguay y motivan, como objetivo común, el ejercicio de la ciudadanía con el propósito de mejorar los lugares y los espacios de construcción cívica.

### **El Programa tiene como principales áreas de acción:**

- La reforma del Estado, mediante la promoción de mecanismos permanentes de participación ciudadana en el proceso de toma de decisiones del Gobierno.
- La incidencia en las políticas públicas, mediante el fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones para incidir en la orientación de las políticas públicas.
- La transparencia, la fiscalización y el control de las gestiones públicas del gobierno central, departamental y municipal, mediante la promoción de mecanismos efectivos de participación ciudadana.

El Paraguay permaneció aislado de la comunidad internacional durante muchos años; tantos, que finalmente la sociedad quedó postergada en su propia autonomía. Durante esa era de oscurantismo, la autogestión, la capacidad de crítica y de autocritica quedaron relegadas y fueron consideradas amenazas para el sistema hegemónico de gobierno.

Actualmente, luego de varios años de iniciado el sistema democrático de gobierno, las organizaciones de la sociedad civil han demostrado constituirse en un importante poder desde donde se proyecta un país más competente y conectado con la comunidad internacional.

Las Iniciativas generan cambios sustantivos y construyen importantes canales y espacios de participación ciudadana.

En este contexto, el Programa de Apoyo a las Iniciativas Ciudadanas espera fortalecer a las organizaciones que lo integran buscando que las ciudadanas, los ciudadanos y las organizaciones desarrollen acciones de interés público y que éstas tengan incidencia en los ámbitos municipales, departamentales y finalmente en el ámbito nacional.

## **La Iniciativa Ciudadana**

### **“Redes de OSC y Municipios para el desarrollo local participativo y transparente”**

La Iniciativa Ciudadana “**Redes de OSC y municipios para el desarrollo local participativo y transparente**”, implementada en las Municipalidades de Villa Elisa, Villeta y San Antonio, permitirá el mejoramiento de los procesos administrativos y participativos en los municipios participantes. El programa pretende consolidar alianzas entre las ciudades para promover una red de gobiernos municipales transparentes, responsables y con amplia participación ciudadana.

#### **1. Los resultados previstos en la Iniciativa son los siguientes:**

1. Formación ciudadana de los integrantes de OSC locales y comisiones vecinales en: derechos ciudadanos, legislación municipal, negociación, gestión de proyectos, control de la ejecución presupuestaria, incidencia en políticas públicas y motivación para la participación a través de organizaciones de la sociedad civil.
2. Capacitación a los funcionarios municipales para la gestión administrativa transparente e integral, la elaboración de cartas de servicios que aseguran la calidad, el aprendizaje de la gestión con participación ciudadana, la gestión basada en indicadores y la colaboración intermunicipal.
3. La instalación de foros de transparencia y participación ciudadana en los municipios, la conformación de espacios para el ejercicio ciudadano de la información, el diálogo, la decisión, la responsabilidad de los funcionarios municipales y la participación de los ciudadanos en el control de la gestión pública.
4. La conformación de una red de municipios con objetivos comunes en el área de la transparencia y la participación ciudadana y la generación de alianzas para la elaboración de proyectos específicos.
5. La formulación de un plan estratégico de participación intermunicipal que incorpore las expectativas y la visión de las OSC, que esté validado y apoyado por los actores políticos y por el sector privado.

El área geográfica de actuación es el Departamento Central y comprende tres ciudades ubicadas en la región sur: Villa Elisa, Villeta y San Antonio.

La Iniciativa pretende:

- Consolidar los procesos de participación ciudadana ya iniciados en los municipios que participan,
- Visualizar la práctica de la transparencia y la participación ciudadana como ejemplo de logro administrativo,
- Promover la sostenibilidad de la experiencia con un plan de gestión estratégica validado por los actores políticos y por el sector privado,
- La formalización legislativa de los espacios de participación ciudadana,
- La conformación de una red intermunicipal para la sostenibilidad de la experiencia,
- La replicación del programa en otras regiones del país.

## **2. Módulos que componen la Iniciativa “Redes de OSC y municipios para el desarrollo local participativo y transparente”**

Módulo 1:	Planificación participativa
Módulo 2:	Gestión municipal participativa
Módulo 3:	Desarrollo humano en los municipios
Módulo 4:	Gestión financiera participativa

# Guía del participante

## 1. Destinatarios

El programa de capacitación está dirigido a líderes y a miembros de las organizaciones de la sociedad civil, representantes del sector privado, autoridades y funcionarios municipales con deseos de participar e incidir en la gestión municipal y el desarrollo de su comunidad.

Por las características del curso, es deseable que los participantes tengan conocimientos básicos en el manejo de Internet y acceso a la red.

## 2. Metodología

La capacitación se realiza según el método denominado a distancia y por competencias que permiten que los objetivos de formación se alcancen gracias a la práctica, al desarrollo de competencias de los participantes y a la estrecha interacción con los facilitadores y los demás participantes a través de la red Internet.

El programa está compuesto de módulos secuenciales e independientes entre sí, lo que permite realizar el aprendizaje según el interés o las competencias ya adquiridas de los participantes.

Cada módulo está organizado en unidades temáticas. Dentro de las unidades se encuentran reflexiones, actividades y prácticas como tareas que deben ser realizadas por el participante.

Al concluir las actividades de cada unidad, las tareas deben ser enviadas por correo electrónico al tutor/facilitador para su análisis, evaluación y posterior comentario.

En cada módulo, el facilitador determina la duración del curso y los plazos correspondientes para la realización y devolución de las tareas.

La educación a distancia es un método educativo en el que los estudiantes no necesitan asistir físicamente a ningún aula. Normalmente, se envía al estudiante por correo electrónico el material de estudio y él devuelve los ejercicios resueltos. Carmen Varela de Taboada – J. Montero Tirado

La formación en competencias se realiza en la acción, una acción “experimentada”. Es a partir de la experiencia que se forma la competencia. El conocimiento y la capacitación surgen de la acción reflexiva y no de la memorización de la teoría. Carmen Varela de Taboada – J. Montero Tirado

Para el acceso a los módulos, el material se encuentra disponible en el sitio web [www.ceamso.org.py/capacitacion](http://www.ceamso.org.py/capacitacion). Este sitio contiene cada módulo con los ejercicios destinados al participante. Cada participante accede al sitio web con su nombre de usuario y su contraseña, previamente acordados.

Las actividades se deben enviar la dirección de correo electrónico [capacitacion3@ceamso.org.py](mailto:capacitacion3@ceamso.org.py) en la fecha señalada al inicio del módulo.

### 3. Evaluación

Al final de cada módulo el facilitador evaluará al participante según los siguientes criterios:

Utilización de la metodología de la educación a distancia: uso de la red Internet, comunicación adecuada con el tutor, cumplimiento de los plazos en la realización de las tareas.	20%
Comprensión de los contenidos y desarrollo de las reflexiones	20%
Resultado de ejercicios y actividades	20%
Desarrollo de competencias: práctica y aplicación de los conocimientos en su organización social o en la institución municipal.	40%

Escala sobre 100 puntos:

- 70 %      Aprobado
- 80%      Satisfactorio
- 90%      Muy satisfactorio
- 100%     Excelente

### 4. Certificación:

Al finalizar el proceso, el participante que haya cumplido con los requisitos del Curso recibirá un Certificado con la evaluación correspondiente.

# **Módulo 3**

## **Desarrollo humano en los municipios**

### **Objetivos**

- Desarrollar actitudes y competencias que benefician la interacción efectiva entre actores sociales.
- Practicar habilidades de comunicación interpersonal.
- Definir el estilo de liderazgo que promueve el desarrollo de la comunidad.
- Crecer en un valor de proyección comunitaria.
- Conducir grupos y equipos eficientes.

## **Contenido**

**Unidad 1-** Hacia una interacción comunitaria innovadora

**Unidad 2-** Una comunicación satisfactoria entre los actores sociales

**Unidad 3-** Sistemas de autoridad o estilos de liderazgo

**Unidad 4-** Planificar la acción en un marco de principios y valores

**Unidad 5-** Prácticas adecuadas para lograr equipos eficientes.

# Unidad 1

## Hacia una interacción comunitaria innovadora

### 1.1 Las personas: el capital humano

En el marco de un desarrollo local participativo y transparente, este módulo aborda temas relacionados con el crecimiento de las personas y de los grupos que dan vida al municipio. La meta es cooperar en la formación de un capital humano capacitado y competente, apto para la mejor gestión y eficacia de los sistemas participativos que favorecen el desarrollo de la comunidad.

Los ciudadanos, junto con las autoridades y los funcionarios municipales, con sus conocimientos, sus experiencias y lo que saben hacer, forman el **capital humano** de un municipio. Todos ellos, como individuos y como actores sociales, son capaces de crecer y realizar prácticas democráticas para instalar en sus organizaciones y en sus instituciones, comportamientos adecuados para impulsar los cambios, sostenerlos y asegurar que la sociedad avance.

Sabemos, por una parte, que el desarrollo personal es responsabilidad individual, responsabilidad de cada uno. Como personas, siempre podemos aprender y cotidianamente tenemos ocasión de hacerlo. Depende de nosotros decidir, mantener actitudes positivas y aprovechar toda oportunidad de crecimiento.

*Los ciudadanos, junto con las autoridades y los funcionarios municipales, con sus conocimientos, sus experiencias y lo que saben hacer, forman el **capital humano** de un municipio.*

Por otra parte, el crecimiento personal no basta. En el mundo globalizado de hoy, ya no hay espacio para personalismos. La sociedad, para evolucionar, necesita de equipos, de grupos, de asociaciones donde sus miembros interaccionen en busca del bien común. Los grupos, innegablemente, son instrumentos imprescindibles del desarrollo.

Es conveniente entonces interesarse, cambiar de actitud y aprender las “competencias” necesarias para crecer uno mismo por una parte, y por otra, para trabajar productiva y armoniosamente en equipo, en grupo, formar uniones, asociaciones, redes. Construir todos juntos el *capital humano* de nuestra “empresa”. Resistirse a este desafío, ayuda poco para avanzar hacia una sociedad nueva.

## 1.2 Actores sociales competentes

Un aspecto innovador de esta propuesta de desarrollo es el aprendizaje llamado “por competencias”. ¿Qué es aprender por competencias o ser competente?

Ante todo, se debe superar la concepción tradicional del aprendizaje centrado en la teoría, en los conceptos, en el simple conocimiento, donde el que aprende es un receptor pasivo, que acumula el saber, muchas veces memorizando contenidos.

Es importante aceptar que toda persona tiene capacidades y potencialidades. La acción, la práctica, ayudan a cada uno para descubrir lo que se es capaz de realizar.

En la nueva propuesta de aprender por **competencias** es indispensable completar el circuito de aprendizaje. Es decir, al **saber**, al conocer, hay que sumar una **actitud** positiva que valora ese saber; pasar después a la **acción**, para realizar la experiencia e instalar el aprendizaje. Por último, la práctica repetida debe otorgar la capacidad de **transferir** las habilidades a situaciones futuras, para resolver problemas con autonomía y crear nuevos aprendizajes.

*Desarrollar una **competencia** es sumar conocimiento y acción. La persona es competente cuando en una situación **sabe** lo que debe hacer y **hace** lo que debe hacer*

Una competencia se define como el saber-hacer en contexto; es decir, ser competente es saber-hacer, realizar lo que se sabe y saber-actuar con las personas. Es “operativizar” el saber.

Desarrollar una **competencia** es sumar conocimiento y acción. La persona es competente cuando en una situación **sabe** lo que debe hacer y **hace** lo que debe hacer.

Estas competencias de *hacer* y de *actuar* se realizan comprendiendo cómo se actúa, tomando decisiones sobre la base de principios y asumiendo de manera responsable las prácticas adecuadas para transformar los contextos en favor del bienestar de todos.

## 1.3 Generar la vida asociativa

El crecimiento de una sociedad se fundamenta en la eficacia de los grupos que la conforman. La gestión asociativa, la dinámica de las organizaciones de la sociedad civil, son mecanismos absolutamente necesarios cuando se busca promover la equidad, el bien común y la participación.

La calidad de vida, la excelencia, la productividad, funcionan en un contexto integral: no se miden sólo con lo material ni con lo financiero, necesitan del esfuerzo y la cooperación de cada integrante de la comunidad. Las personas que trabajan en los grupos, que cooperan buscando el logro de objetivos comunes, son los verdaderos actores del cambio.

El “bien común” sólo se hace realidad cuando existe una corriente asociativa entre los actores sociales. Sin vida asociativa es muy difícil resolver los problemas de la comunidad y avanzar hacia un mejoramiento de sus condiciones de vida.

Cuando el componente asociativo se agrega al capital humano que queremos desarrollar, se construye el **capital social**.

Haciendo una síntesis entre varias definiciones, podemos decir que el **capital social** es la suma de:

- la confianza que existe entre los miembros de una comunidad,
- las normas, las actitudes, los valores que están instalados y que se respetan,
- las relaciones de cooperación y de ayuda mutua, es decir, el grado de asociatividad.

La asociación da sentido y pertenencia a la comunidad. Otorga a los miembros de sus organizaciones el poder de resolver ellos mismos sus problemas e incidir en las decisiones que respondan a sus necesidades. Esta capacidad colectiva se llama “**empoderamiento**”.

Además, la gestión asociativa asegura la participación en la acción, el consenso en la toma de decisiones, la equidad en la diversidad y la solidaridad entre los actores sociales. La cohesión social otorga poder, preserva la identidad cultural y asegura el uso de recursos para el bien común.

Al tratar este tema, conviene comprender los efectos positivos del llamado funcionamiento grupal con “sinergia”. La **sinergia** es la energía del grupo; se define así: *la energía de un grupo es mayor que la suma de energías de los miembros que lo componen.*

*La asociación da sentido y pertenencia a la comunidad. Otorga a los miembros de sus organizaciones el poder de resolver ellos mismos sus problemas e incidir en las decisiones que respondan a sus necesidades. Esta capacidad colectiva se llama “**empoderamiento**”*

Es decir, que en un grupo de diez personas donde cada miembro aporta una energía de 50, se suma una fuerza de 500, pero la sinergia hace el grupo funcione con una fuerza de 1.000, o tal vez más. Este es otro beneficio cuando se trabaja en asociaciones y en redes: se pueden lograr mayores resultados.

En conclusión, el desarrollo de una comunidad está en relación directa con su capacidad de integrar nuevos comportamientos y nuevos modelos para implementar cambios constructivos y perdurables.

*La **sinergia** es la energía del grupo; se define así: la energía de un grupo es mayor que la suma de energías de los miembros que lo componen.*

Con la intención de colaborar en la formación de un capital humano competente, capaz de impulsar una acción innovadora y fortalecer el capital social, vinculando a los actores de una comunidad, presentamos **cuatro propuestas** de capacitación.

Se trata de lograr **una comunicación satisfactoria entre los actores sociales**, conocer cómo funcionan **los sistemas de autoridad o estilos de liderazgo**, poder **planificar la acción en un marco de principios y valores** e implementar **prácticas adecuadas para formar equipos eficientes**.

Estas propuestas buscan que la comunidad que conforma un municipio, en especial las personas involucradas más directamente, como los responsables de las organizaciones vecinales, las autoridades, los funcionarios, puedan desarrollar **competencias** adecuadas que les ayuden a construir un municipio exitoso, desarrollado, con una mejor calidad de vida para todos.

### **Reflexión 1:**

**Comparte con otro participante e informa al tutor:**

- **Dos ideas que te surgieron durante la lectura de esta Unidad.**
- **Cómo está la vida asociativa en tu municipio.**

## Unidad 2

### Una comunicación satisfactoria entre los actores sociales

#### 2.1 La comunicación entre las personas

Hoy día se habla mucho de comunicación. La mayoría de las veces el término hace referencia a la comunicación informativa, a los medios de comunicación, sobre todo, a sofisticadas máquinas e instrumentos de comunicación que ocupan el centro de nuestra cultura y cuyo desarrollo es asombroso.

El término “comunicación” también refiere al relacionamiento, al trato entre persona y persona. “Nos comunicamos”, “Conversamos, “Hablamos”... A esto llamamos *comunicación interpersonal*. Aquí lo que se comunica, lo que se pone en “común” no son noticias, acuerdos ni redes de información. Son las personas mismas.

En este campo se originan frecuentemente dificultades y sufrimientos que muchas veces contaminan el funcionamiento de grupos y equipos de trabajo. La mala comunicación produce malestar, las personas se aíslan y los grupos pierden su motivación.

*Con una adecuada comunicación se nos hace más fácil manifestar decisiones, opiniones, sentimientos. Somos capaces de reconocer, agradecer y recibir reconocimientos. Aprendemos a pedir con humildad, a expresar nuestro desacuerdo sin herir.*

Pero es posible aprender a comunicarse satisfactoriamente. Todas las personas pueden hacerlo pues se trata de desarrollar competencias sencillas que pronto producen beneficios en el relacionamiento. Sentirse bien en el ambiente de trabajo o en el equipo que formamos es un seguro para lograr metas y objetivos.

Con una adecuada comunicación se nos hace más fácil manifestar decisiones, opiniones, sentimientos. Somos capaces de reconocer, agradecer y recibir reconocimientos. Aprendemos a pedir con humildad, a expresar nuestro desacuerdo sin herir. Desarrollamos sanos sentimientos de seguridad, de autoestima. Sobre todo, aprendemos a escuchar, aceptar, compartir, negociar, a crecer como personas y como sociedad.

### **Algunas afirmaciones sobre la comunicación entre las personas:**

- La comunicación es un aprendizaje complejo, global. Compromete a la persona en su totalidad: en un acto de comunicación, se involucran siempre lo intelectual, lo emocional y lo físico. Nuestros pensamientos, nuestros sentimientos, nuestro cuerpo.  
*“Cuando comunicamos nuestro pensamiento, se filtran nuestros sentimientos y mucho de los que no podemos expresar en palabras lo decimos con el cuerpo: gestos (rostro), miradas, distancias, silencios”.*
- La buena comunicación es un proceso gratificante, produce armonía, bienestar y crea un contexto adecuado para el desarrollo.
- Nuestras vidas van tan bien (o tan mal) como nuestra comunicación.
- La comunicación inadecuada es el origen de muchos males y fuente de agotamiento, de estrés.
- Los estudios dicen que muchas dolencias como colitis, úlceras, insomnio, depresión, dolores de cuello, etc., se generan en un relacionamiento deficiente y conflictivo.
- No podemos no-comunicar. La sociedad funciona partir de la comunicación
- La comunicación es el principio de todo cambio verdadero.

#### **Reflexión 2:**

1. **Analiza y comenta las afirmaciones sobre la comunicación entre las personas.**
2. **¿Qué aspecto de la falta de comunicación te produce desgaste, conflictos o tal vez, algún dolor en el cuerpo?**
3. **Comparte con compañeros y realiza un diagnóstico de la comunicación entre los miembros de tu equipo o grupo.**

## 2.2 Tres habilidades de comunicación

Para ser competentes en la comunicación y lograr un relacionamiento efectivo, proponemos practicar **tres habilidades básicas** de comunicación interpersonal: saber **reconocer** los logros del otro, poder **escuchar** los mensajes y las necesidades del otro y desprenderse de funcionamientos inadecuados que constituyen **obstáculos** en la comunicación.

### a) El Reconocimiento

Esta habilidad de comunicación se aplica cuando todo está bien, cuando no hay conflictos ni problemas. Sirve para mantener los canales de comunicación y fortalecer la confianza entre las personas.

Cuando una persona asume su responsabilidad, hace lo que debe hacer, obtiene logros y realizaciones. Con un “Reconocimiento” nosotros le damos muestras de atención, reconocemos esos logros, fortalecemos la confianza en sí mismo y su autoestima.

Al hacer un Reconocimiento, demostramos a la otra persona que valoramos su esfuerzo. De esta manera respondemos a la necesidad de todo ser humano de saberse reconocido por sus pares y reconocemos su pertenencia al grupo, a la comunidad.

Aquí se trata de desarrollar en nosotros la atención, la aceptación y la actitud positiva: ver y apreciar lo bueno que hace el otro. Admirarse si es el caso, y saber demostrarlo.

Conviene entonces aprender cómo hacer un “Reconocimiento”, valorar sus efectos, querer hacerlo y **practicar** hasta lograr la habilidad. Sepamos que al hacer este “regalo” también nosotros nos vamos a sentir muy bien.

*Al hacer un Reconocimiento, demostramos a la otra persona que valoramos su esfuerzo. De esta manera respondemos a la necesidad de todo ser humano de saberse reconocido por sus pares y reconocemos su pertenencia al grupo, a la comunidad.*

#### **Formas de hacer un Reconocimiento:**

- **Poner de relieve el comportamiento del otro.**

*“Veo que terminaste tu tarea”.... “Lograste tu propósito”... “Cumpliste tu objetivo”..... “Te dieron un ascenso”....*

- **Expresar su propio sentimiento o reconocer el sentimiento de la otra persona**

*“Me pone contento, me gusta, me agrada...” “Me siento satisfecho”..  
“Estás feliz, estás... realizado, entusiasmado, esperanzado, ....”*

- **Hacer un gesto.**

Sin palabras, demostrar el reconocimiento a través de un gesto (*un gesto con las manos, un abrazo, una mirada, una sonrisa, una carta, una flor....*).

## b) **La Escucha del otro**

Cuando otra persona demuestra síntomas de problemas, aislamiento o usa un lenguaje agresivo, sepamos que lo que realmente necesita es sentirse aceptada, escuchada, comprendida.

Sin embargo, pocas veces respondemos de manera adecuada; en ocasiones, hasta empeoramos la situación (ver más adelante **obstáculos...**)

Para actuar eficazmente y responder a esa necesidad, debemos utilizar la habilidad llamada Escucha Activa. Ésta nos permitirá demostrar atención, respeto, comprensión, disponibilidad, apertura, empatía.

*Cuando otra persona demuestra síntomas de problemas, aislamiento o usa un lenguaje agresivo, sepamos que lo que realmente necesita es sentirse aceptada, escuchada, comprendida.*

### **Cómo hacerlo:**

- Primero, emplear un lenguaje silencioso de aceptación (gestos, miradas, para demostrar confianza y atención)
- Liberarse luego de la obligación de responder o de aconsejar.
- “Apagar” el diálogo interior (evitar analizar o sacar conclusiones interiormente)
- Retomar las palabras del otro y devolverlas: hacer una reformulación.
- Poner en un “espejo” las emociones que vive la persona: hacer un reflejo

**REFORMULACIÓN:** reformular un mensaje es repetir lo esencial del discurso de la otra persona. Es volver a formular sus palabras y repetir sus conceptos: *“Me dices que al llegar a la reunión Juan te miró agresivamente y te trató mal” “Estás diciendo que Rosa cambió el informe sin consultar contigo” “Me dices que la coordinadora sólo ve defectos”*

**REFLEJO:** reflejar la vivencia, hacer el “espejo” de los sentimientos y de las emociones. Expresar el sentir del otro: “*Te sientes despreciada*“ “*Te noto muy decepcionado*” “*Estás desmotivado*”

Al sentirse mejor y disminuir sus tensiones, esa persona es capaz de encontrar por sí misma una respuesta a su problema y decidir lo que debe hacer.

### c) **Los obstáculos en la comunicación**

En esas situaciones en que otra persona tiene dificultades, generalmente actuamos con buena intención y deseos de ayudarla. Sin embargo, muchas veces comprobamos que los resultados no son los que esperábamos. Es bueno verificar si en tal ocasión usamos uno, o varios, de los llamados *obstáculos* en la comunicación.

Estas formas de responder, tan comunes y habituales, se denominan **obstáculos** porque provocan resentimiento, malestar, hacen que el otro se sienta aplastado, disminuido; hasta puede volverse agresivo, o tomar distancia y alejarse, cortando la comunicación.

Las formas inadecuadas de responder son:

- aconsejar. Sermonear.
- Dar órdenes. Amenazar.
- Juzgar. Criticar. Menospreciar.
- Tranquilizar. Excusar.
- Investigar. Interpretar.
- Distraer. Cambiar de tema.
- Comparar.
- Contar algo aparentemente más grave.

#### **Reflexión 3:**

**Recuerda lo que sentiste cuando, en una situación difícil, otra persona te dio un sermón, te hizo juicios o te comparó con un colega. ¿Era lo que realmente necesitabas?**

**Actividad 1:**

**Realiza estas prácticas y envía el comentario a tu tutor.**

- 1. Practica un Reconocimiento por día, durante tres días.**
- 2. Identifica dos ocasiones en que desarrollaste la Escucha.**
- 3. Identifica cuál de los obstáculos en la comunicación utilizas con más frecuencia.**

## Unidad 3

### Sistemas de autoridad o estilos de liderazgo

La sociedad y los grupos que la conforman necesitan funcionar dentro de una organización o de un sistema donde la figura de la autoridad cumple una función importante e indiscutible. Lo que cambia, y lo que hay que definir, es la forma de ejercer la autoridad.

Conocemos tres sistemas o métodos para ejercer la autoridad. Estos nos muestran cómo se desempeña la autoridad, cómo se toman las decisiones y cómo se resuelven los problemas en cada uno de los sistemas.

Además, podremos ver el ambiente que se crea en torno a cada estilo y las principales consecuencias en los miembros del grupo o de la comunidad.

*Estos sistemas son: el autoritario, el permisivo y el participativo. Los dos primeros se ejercen a partir del poder. El tercero es el sistema democrático que se ejerce a partir del servicio, de la participación y se funda, no en el poder, sino en la vigencia de un conjunto de valores que constituyen realmente la esencia del sistema.*

Los mismos sistemas se aplican también a los estilos de liderazgo, a la forma en que un líder ejerce la autoridad que se le otorga.

Estos sistemas son: el autoritario, el permisivo y el participativo. Los dos primeros se ejercen a partir del poder. El tercero es el sistema democrático que se ejerce a partir del servicio, de la participación y se funda, no en el poder, sino en la vigencia de un conjunto de valores que constituyen realmente la esencia del sistema.

Igualdad, dignidad, libertad, respeto, responsabilidad, honestidad, solidaridad son algunos de los valores indispensables al sistema participativo. Sin ellos el sistema se inhabilita y se vuelve, inevitablemente, a uno de los dos primeros.

#### 3.1 El sistema autoritario:

##### Cómo funciona:

- **La autoridad centraliza el poder en sí misma, impone su voluntad, impone las reglas e impone la solución a los problemas. (Aquí se hace lo que yo digo.....)**
- Perfil del líder: AUTORITARIO, TIRANO

- Se ejerce la autoridad a partir de la capacidad de premiar o de castigar. (*si...no....si... condiciones..*)
- Se fomenta la desconfianza y hay dificultad para la vida asociativa.
- No se orienta ni se forma a las personas, se las “domestica”

### **Consecuencias:**

- Las reglas se imponen, se cumplen, los problemas se resuelven, pero...
- El líder es “un ogro, un autoritario, es desagradable, mejor no estar cerca....”
- El otro se siente aplastado, desarrolla rencor. Se rebela, se aleja y prepara su venganza..... (*ya vas a ver...*)
- Se vive como en una cárcel, hay temor....
- No hay comunicación, más bien muchos sentimientos negativos reprimidos, capaces de generar comportamientos inaceptables y hasta destructivos.... (mucha rabia, venganza, deterioro de la responsabilidad y escaso desarrollo..)

## **3.2 El sistema permisivo o de “dejar hacer”**

### **Cómo funciona:**

- La autoridad es sólo una imagen, no ejerce el rol.
- La figura de autoridad se desluce, se debilita, hasta desaparece.
- Perfil del líder: DEBIL
- Cualquiera toma el poder, toma las decisiones, se imponen prioridades por medio de presiones y manipulaciones.
- El individualismo y los intereses personales crecen y lo comunitario queda abandonado.

### **Consecuencias:**

- No hay reglas, no hay normas, no hay límites. O nadie hace caso de las reglas. Cualquier cosa puede pasar.....
- La persona no se siente contenida, está como expuesta a todo.
- El otro parece estar bien, porque hace y obtiene lo que quiere, pero en el fondo se siente sólo, no se siente integrado, contenido y desarrolla un personalismo egoísta (*sólo para sí....si yo puedo, el resto que se vea....*)
- El líder, que siempre cede, en el fondo se siente aplastado, avergonzado y culpable, con muy baja autoestima.
- No hay comunicación, y como en el sistema anterior, hay sentimientos negativos reprimidos (sobre todo desarraigo, aislamiento, desmotivación.)

c) **El sistema o estilo de liderazgo participativo**

**Cómo funciona:**

- Este sistema se basa en la co-responsabilidad y en la participación.
- La fuerza del método no está en el poder sino en un conjunto de valores que todos deben vivir, testimoniar y desarrollar.
- La figura de la autoridad se funda en esos valores.
- La figura de autoridad es importante, pero con características bien diferentes: una autoridad que orienta, que guía, que contiene a la comunidad.
- Está en actitud de servicio, de comprensión, de cooperación y su rasgo fundamental es la firmeza.
- Perfil del líder: SERVICIAL Y FIRME.
- El bien común está primero.
- El aspecto comunitario y la vida asociativa se desarrollan con facilidad.

**Consecuencias:**

- Se vive el respeto a las personas y la igualdad en dignidad y participación.
- Las reglas se fijan en conjunto.
- La comunidad funciona sobre la base de acuerdos y de cooperación.
- Se buscan soluciones satisfactorias para todos.
- Todos se sienten respetados, escuchados, comprendidos.
- Fácilmente se logra la colaboración y el consenso.
- La comunicación es satisfactoria y se desarrolla seguridad, estima y confianza.
- El líder vive la FIRMEZA: está sereno, se siente seguro, contiene, motiva. Se opone al autoritario (que gruñe) y al débil (que se borra)

**Actividad 2:**

- 1. ¿Cuál de estos sistemas es más frecuente en tu ambiente?**
- 2. ¿Cuál es el estilo de liderazgo que mejor promueve el desarrollo comunitario y cómo se puede implementar?**

## Unidad 4

### Planificar la acción en un marco de principios y valores

Tanto para las personas como para las sociedades hay una sola forma de crecer y desarrollarse: fundar la acción en principios y valores. Los valores están en la raíz de toda sociedad civilizada y próspera. Los valores dan sentido a las acciones humanas.

En el módulo de Planificación Participativa se habla de definir la Visión y la Misión eligiendo vivir unos valores que dan sentido a la acción. Se trata de definir un ideal, de diseñar el desarrollo en un marco de valores que inspiren, guíen, orienten, en la línea de las necesidades que se quiere satisfacer y de los logros que se espera alcanzar.

*Los valores son principios inviolables, son leyes universales inherentes a la **condición humana***

Usamos valores para expresar metas e ideales: *buscamos una comunidad solidaria, queremos un municipio próspero, formar líderes participativos, lograr la equidad.....* Sin embargo, no siempre sabemos qué son los valores ni cuál es la forma de hacerlos realidad.

**Los valores son principios inviolables, son leyes universales inherentes a la condición humana.** No son inventos de una cultura ni de un grupo, sino ideales que pueden llevar al hombre hacia la felicidad.

Justamente en su esencia de ser *un ideal, un anhelo*, reside el desafío y tal vez la dificultad, de hacerlos realidad. Esto hace que cuando hablamos de valores muchas veces miramos hacia arriba y a veces nos parecen inalcanzables. En esta condición compleja de los valores probablemente está la causa de la “crisis de valores” de “la corrupción generalizada”, de “la falta de ética” y de otras tantas expresiones que escuchamos diariamente sobre este tema.

*Los valores son anhelos que existen realmente sólo **cuando se encarnan en actitudes, en comportamientos y en acciones.***

Porque los valores son anhelos que existen realmente sólo **cuando se encarnan en actitudes, en comportamientos y en acciones.**

Los valores no se enseñan con la teoría, se da testimonio de ellos, se aprenden por el ejemplo: sólo el que respeta, enseña a respetar, sólo el que es solidario enseña la fraternidad, sólo el justo enseña la justicia, el que es honesto enseña la honestidad.

Como los conceptos de *valor* y de *ética* son cercanos y se utilizan en un mismo contexto, conviene definir también lo que es la ética.

La ética es una ciencia que trata de la moral, de lo bueno, que da las pautas de las obligaciones del hombre. La ética es un código que nos señala normas, reglas, principios de comportamiento. La ética nos señala *el deber ser*, lo que conviene hacer.

La ética existe “fuera de mí”, es un acuerdo social que debo respetar. Sin embargo, vivir un valor es una decisión personal, se hace realidad, se concreta, recién cuando me adhiero y lo vivo.

Si definimos la ética como *el deber ser*, definiremos la vivencia de los valores como *el ser*.

Es decir, la honestidad es buena, es aconsejable. Pero soy yo quien decide ser honesto. Yo decido ser justo, ser equitativo, ser veraz.

La ética del ciudadano se hace vida en el fondo de su ser. Desarrollar esa voluntad es responsabilidad de cada uno. Formar a un ciudadano es formar a la persona competente, que al actuar es capaz de hacer realidad estos principios.

Cuando comprendemos este funcionamiento también comprendemos que el código, la ley, los principios, pueden ser perfectos, excelentes, pero si no se viven, siguen siendo anhelos.

No está de más reiterar que el cambio de esta sociedad que muchas veces nos tiene desesperanzados, comienza en el cambio de cada uno de nosotros.

Entonces, al planificar sobre la base de valores como participación, tolerancia, equidad, solidaridad, honestidad, disciplina, responsabilidad, orden....recordemos que debemos elegir, decidir y expresar claramente ese ideal y esos valores en conjunto, de forma participativa. Los miembros del grupo deben conocerlos, apreciarlos y hacerlos conocer, hablar de ellos. Pero sobre todo, es importante hacerlos realidad, vivirlos y dar testimonio de ellos. Esta es una condición ineludible para impulsar el cambio.

Para practicar esta propuesta de desarrollar valores, partimos de esa dimensión doble que los caracteriza:

- La dimensión del anhelo, del ideal, de lo que ansiamos y
- La dimensión de la vivencia, del testimonio.

Significa que debemos:

- Elegir, definir, apreciar, optar por un ideal y
- Vivir y demostrar el comportamiento que lo hace realidad

Esto es posible y existe una forma de hacerlo, una pedagogía que consiste en:

1. Elegir libremente un valor.
2. Apreciar ese valor, estimarlo y proclamarlo ante la comunidad.
3. Vivir ese valor, ponerlo en práctica en comportamientos bien específicos.

#### **Reflexión 4:**

**¿Qué valores necesita vivir tu comunidad para fortalecer la participación?**

#### **Nota:**

Un comportamiento debe ser específico, estar formulado positivamente, debe ser verificable: es decir, se observa, se ve, se mide; es “evaluable”.

#### **Actividad 3:**

**A partir de este modelo, que es como un contrato personal, realiza el ejercicio:**

- 1- Elige un valor y define un comportamiento que te ayudará a vivirlo.**
- 2- Para construir una sociedad más honesta, justa y participativa quiero:**
  - I. (Nombra un valor que eliges vivir)**
  - II. (Describe un comportamiento que quieres desarrollar para vivir ese valor)**

**Por ejemplo: si elijo vivir el valor del *servicio*, un comportamiento sería: “Una vez por semana, los sábados por la mañana, dedicaré dos horas para enseñar informática a jóvenes de tal escuela”**

## **Unidad 5**

### **Prácticas adecuadas para lograr equipos eficientes**

Hasta aquí hemos presentado competencias y habilidades que ayudan a que el espacio donde las personas trabajan juntas formando grupos, equipos, asociaciones, sea armónico, motivador y cooperativo.

A una comunicación fluida, una misión con valores compartidos y un liderazgo participativo, conviene agregar algunos aspectos relacionados con la forma de organización y con el funcionamiento de esos equipos.

Es importante que esas unidades de trabajo funcionen sobre la base de:

- Una estructura: si bien los miembros de un grupo son iguales en dignidad y buscan intereses comunes, deben actuar organizados para cumplir las diferentes funciones y responsabilidades. Se deben distribuir los distintos roles y designar las diferentes tareas.
- Una planificación participativa y una administración por objetivos: fijar metas, objetivos operacionales, organizar el tiempo, definir plazos, determinar la forma en que se implementará el control necesario o monitoreo y la evaluación de los resultados esperados.
- El contexto de la toma de decisiones debe ser la concertación y el consenso. Llegar a acuerdos no significa que todos estarán beneficiados en la misma medida. Unas veces habrá que priorizar ciertas necesidades y en otras ocasiones, serán otras. Lo importante es ponerse de acuerdo y cooperar todos. Además, prepararse para negociar cuando sea necesario.
- Los miembros buscan el consenso, aceptan los acuerdos y cooperan para realizar las metas.
- Los equipos deben funcionar sobre la base de reuniones periódicas, marcadas con anticipación. Si es posible, fijar un calendario para lo que dure la planificación y la realización del proyecto.
- Informar que las reuniones periódicas tendrán como objetivo comunicarse, compartir experiencias, expresar necesidades, realizar acuerdos, tomar decisiones, establecer reglas y normas, organizar el trabajo, evaluar, integrar, dar seguimiento a los logros, etc.

- Estas reuniones se realizan dentro del grupo, con la presencia de todos los miembros.
- Todos los miembros valoran la reunión.
- Se tiene siempre un “orden del día”.
- Todos confían en los resultados y asumen responsabilidades.
- La intención debe ser siempre constructiva: qué vamos a hacer para resolver este problema y responder a esta necesidad.....La intención no debe ser correctiva (p.e. buscar culpables de situaciones o de experiencias negativas vividas anteriormente)
- En lo posible, marcar anticipadamente e informar el tema de la próxima reunión.

#### **Actividad 4:**

- 1. En tu experiencia de grupo, ¿qué aprendiste? ¿ qué beneficios y qué dificultades encontraste?**
- 2. ¿Qué sentimientos experimentas cuando trabajas en grupo? (confianza, aceptación, libertad, inhibición, timidez, recelo, temor, decepción, preocupación.....)**
- 3. ¿Dónde crees que se originan los problemas detectados en los grupos?**
- 4. Propuestas y sugerencias para mejorar el funcionamiento de tu equipo o de tu grupo.**

## Bibliografía

- Borrell, Francesc « *Cómo trabajar en equipo* », - Ed. Gestión 200 S.A.- Barcelona 2001.
- Covey, Stephen “*Los 7 hábitos de la gente eficaz*”, Paidós, Buenos Aires 1990.
- Covey, Stephen “*Liderazgo centrado en principios*”, ”, Paidós, Buenos Aires 1993.
- Juvinel De Egea, Edy –Roy, Raymond - «*LECI, Los Espacios y la Comunicación Interpersonal* - Fundación En Alianza / DAF, Litocolor, Asunción, Diciembre 2000.

## **Presentación del profesor**

### **Edy Juvinel De Egea**

*Licenciada en Humanidades (Universidad Católica de Asunción) y en Lengua Francesa (Universidad Nacional de Asunción), con especialización en didáctica y pedagogía de las Lenguas y la Comunicación.*

Realizó cursos de especialización en Francia y presentó trabajos sobre didáctica, comunicación y formación de formadores en congresos nacionales e internacionales.

Especialista en Comunicación Interpersonal. Desarrollo de competencias de comunicación y relacionamiento de grupos. Desarrollo personal. Manejo de conflictos, mediación y conducción de grupos comunitarios.

Formación como capacitadora en Diseño y gerencia de políticas y proyectos sociales INDES/BID –

Formación en Mediación. INECIP/USAID.

### **Experiencia profesional:**

- Docencia en la Universidad Nacional de Asunción y en la Universidad Católica de Asunción.
- Cargos directivos en la U.N.A.
- Capacitadora de docentes, familias, líderes y coordinadores de grupo.
- Consultora para desarrollo de la Sociedad Civil y Participación Ciudadana en Municipios.
- Consultora para Chemonics Int Inc /USAID.
- Consultora para el Centro de Estudios Ambientales y Sociales (CEAMSO)
- Instructora en seminarios organizados por el CIDSEP (UCA), y por otras instituciones.