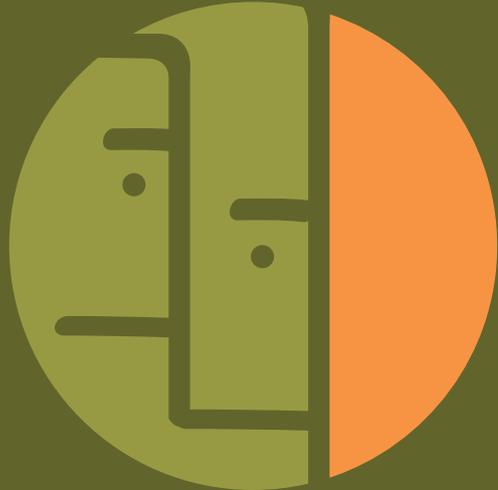


CUADERNOS

DE

1

La promoción del liderazgo
comunitario y la gestión de
personas como herramientas
de codesarrollo



EQUIPO DESARROLLADOR

COORDINACIÓN GENERAL:

JOVESOLIDES ESPAÑA

Contenidos:

Rosalí León Ciliotta

Alicia Carpio Obré

Diseño portada y maquetación

Claudia Saz

Valencia, España 2011



La promoción del liderazgo comunitario y la gestión de personas como herramientas de codesarrollo



Prólogo

Donde quiera que miremos (desde nuestros gobiernos, empresas privadas, instituciones publicas, asociaciones, centros de estudios, comunidades, etc..), nos encontramos rodeados por los devastadores resultados de la crisis económica, la exclusión social, la situación de precariedad y la corrupción. Todo ello ha generado un descontento y un estancamiento de muchos jóvenes en muchos países.

Mientras cerramos la edición del Primer Cuaderno de Codesarrollo, contemplamos con admiración como nuestros hermanos egipcios, de todas las edades y condiciones sociales participan en las protestas, unidos en las aspiraciones y demandas, incluida la libertad política, la mejora de los salarios y mejores condiciones de trabajo. Pero han sido los jóvenes participantes en las manifestaciones los que han dado impulso al levantamiento pacífico y han sido la clave para sostener el ánimo de cientos de miles de personas que se reunieron en la plaza Tahrir (Liberación) en El Cairo y otras ciudades egipcias. Los jóvenes de Egipto son la cara visible de esta revolución, en gran parte, un movimiento impulsado por su finura en el uso de las redes sociales en internet (Facebook, Twister, etc) para movilizar a las masas y hacer oír su voz. Los jóvenes de Egipto son una muestra de liderazgo comunitario que tiene como objetivo movilizar a las masas sociales y llevar a cabo acciones y proyectos para cubrir las necesidades de la comunidad.

Hoy sabemos que la explosión social que se registra en todo el mundo árabe, pero también en Europa, y América, es motivada por un cúmulo histórico de injusticias. La gota que derramó el vaso la puso el joven mártir tunecino, un profesional desempleado pero dedicado a la buhonería de frutas, Mohamed Abouzizi . Su inmolación precipitó una serie de acontecimientos que terminaron con la caída del dictador de Túnez, Zine El-Abidine Ben Alí, y prendió el fuego revolucionario en el lugar donde pocos podían imaginarlo. El fuego revolucionario del desierto contagió a Túnez, Egipto y al mundo. Y como dijo el poeta y cineasta francés Jean Cocteau: La juventud sabe lo que no quiere antes de saber lo que quiere.

En Egipto las movilizaciones populares que ayer carecían de un liderazgo auténtico y definido, hoy nos muestra una nueva realidad, una realidad cuyo protagonista es el nuevo liderazgo juvenil que fue clave para el desenlace de los acontecimientos en Egipto.

Desde la red Jovesolidés, llevamos 12 años formando verdaderos líderes y líderes que en poco tiempo se han convertido en vectores de desarrollo en sus países y comunidades, líderes que han sido y serán sensibles a las necesidades de la gente que les rodea, estando así capacitados para impulsar un cambio socio-económico sostenible ante los cambios de poder y las estrategias geopolíticas, porque desde Jovesolidés siempre hemos creído en la juventud, en su fuerza y energía y en su capacidad de liderazgo.

La *RED JOVESOLIDÉS* pone al servicio este Cuaderno de Codesarrollo con el fin de compartir una experiencia que seduce a todos los que se acercan a ella, una experiencia dirigida por jóvenes y para jóvenes, una experiencia de gestión de personas desde una óptica que humaniza las relaciones en las organizaciones sea cual sea su fórmula de constitución, sus cometidos o sus recursos, una experiencia de codesarrollo porque involucra a jóvenes que migran de un país a otro, de una región a otra y los compromete desde la solidaridad más primaria, con sus comunidades de origen.

Escribimos hoy una historia compartida, una experiencia de sinergias donde no caben los protagonismos personales ni institucionales, sino las construcciones colectivas, el trabajo en equipo y la certeza de que dos y dos en este tipo de proyectos siempre da como resultado un mínimo de cinco.

Jauad el Kharraz, Boutaina El Hadri y Angélica Díaz

Índice

Presentación Red Jovesolides, 9

Introducción, 11

PLANO CONCEPTUAL, 13

Liderazgo comunitario, 15

Liderazgo comunitario como instrumento de codesarrollo, 18

Liderazgo y resolución de conflictos, 20

La gestión de las personas, 24

PLANO DE BUENAS PRACTICAS, 27

Proyecto de promoción de liderazgo comunitario juvenil en los países en desarrollo, 28

Resumen de la actuación, 28

Líneas de acción y conceptos clave al desarrollar actuaciones como ésta, 30

Justificación, 31

Objetivos, 32

Aplicación, 33

Periodo y lugar de ejecución, 34

Beneficiarios y beneficiarias implicadas, 35

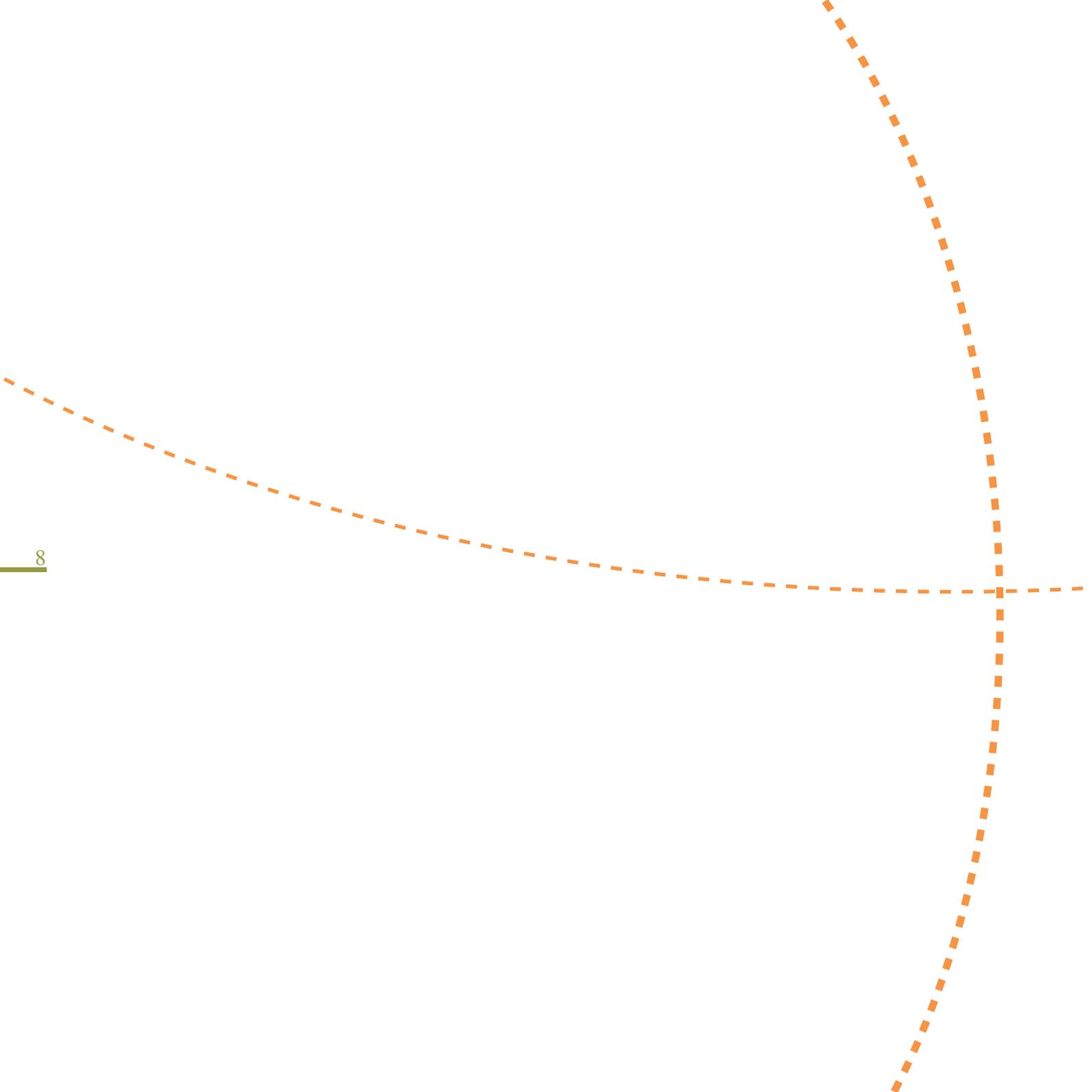
Resultados obtenidos, 36

Conclusiones - Buena práctica a transferir, 37

Otras cosas que deberías saber, 38

ALGUNOS TEMAS A RECORDAR, 40-41

Agradecimientos, 43



8

Presentación

Red Jovesolides

JOVESOLIDES nace en 1999 como un movimiento solidario y participativo de jóvenes y para jóvenes organizado en base a asociaciones locales que mantienen su autonomía organizativa pero que se comportan como una Organización-Red con sede en distintos países que busca promover el desarrollo comunitario a través de la formación, orientación e inserción de líderes comunitarios.

La Red Jovesolides es así un movimiento internacional de jóvenes articulados desde la igualdad que plantea un cambio en las relaciones Norte y Sur. Este planteamiento supone la toma de conciencia de la presencia del Sur en el Norte a través de la migración e invita a construir redes internacionales de solidaridad que incorporen a los y las propios inmigrantes, trabajando de la mano en el marco del Codesarrollo.

Partimos del desarrollo de pequeñas actuaciones, hasta llegar a procesos de trabajo en red más completos, que nos han permitido generar una estructura que a día de hoy quiere superar las fronteras espaciales y seguir estrechando lazos. Y es que, a pesar de la distancia y de la diversidad cultural, todos y todas seguimos unos objetivos comunes de fomento del desarrollo de nuestros pueblos desde la puesta en común de esfuerzos, la coordinación y en beneficio de las poblaciones más desfavorecidas.

La red JOVESOLIDES surge desde un proyecto en un barrio valenciano con el ansia de comprometer a jóvenes estudiantes con su entorno más cercano, haciendo compatible su vida de estudiantes con la participación y compromiso social. Dicha idea central ha sido el fundamento en la que se han constituido las diversas JOVESOLIDES que a día de hoy existen en ya seis países. Esta meta de compromiso y el fomento de un liderazgo juvenil es el punto de confluencia del trabajo desarrollado por esta estructura red, que quiere, ante todo, ser un elemento promotor de la transformación social hacia otra forma de ver y de vivir el desarrollo.

A través de proyectos de Residencias solidarias en América Latina (en los casos de El Salvador, Nicaragua, Colombia o Ecuador) y de residencias para la mediación y el codesarrollo en la Comunidad Valenciana, se ha ido formando a jóvenes de países en desarrollo como profesionales comprometidos con causas que todos y todas compartimos como ahora la educación para el desarrollo, el empoderamiento de las comunidades rurales, la equidad de género o la conservación medioambiental.

Desde nuestra Red JOVESOLIDES queremos seguir estrechando lazos y perseguir fines comunes donde la juventud como generación de cambio será la que, a través de su compromiso personal y social, construya una sociedad más justa y equitativa en todas sus dimensiones.



10

Introducción

El presente Cuaderno se enmarca en el proyecto “Fortalecimiento del trabajo en red en los países emisores de migración Ecuador y Colombia: procesos de transferencia de conocimiento de jóvenes retornados a líderes comunitarios. Fase II” financiado por la Dirección General de Cooperación de la Generalitat Valenciana y llevado a cabo por la Red JOVESOLIDES.

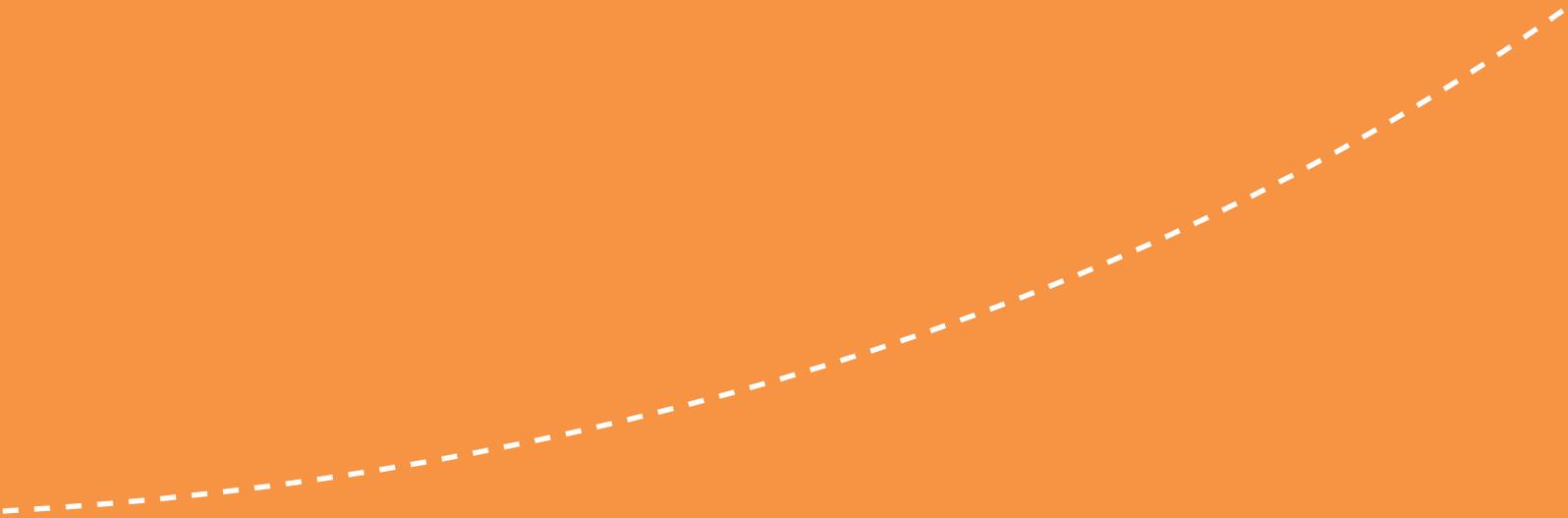
A través de este proyecto hemos editado la colección de Cuadernos de Codesarrollo, siendo este que tienes en tus manos el primero de ellos. Desde nuestra propuesta de trabajo en Red hemos querido plasmar en estos materiales las diversas líneas estratégicas, de organización y de gestión, sobre las que queremos trabajar desde nuestra Red JOVESOLIDES, y que pensamos pueden ser un documento orientativo para otras entidades y estructuras que estén trabajando en Cooperación al desarrollo y codesarrollo.

Los Cuadernos de Codesarrollo recogen tanto información conceptual y práctica, como también buenas prácticas llevadas a cabo por los miembros de nuestra red de entidades que pueden servir como ejemplo y/o orientación para otras entidades que trabajan en nuestro mismo sector de intervención.

Queremos motivar el debate y la reflexión sobre los procesos y acciones que las entidades no lucrativas, asociaciones y colectivos dedicados a la cooperación al desarrollo y el codesarrollo necesitamos abordar y trabajar para nuestro propio óptimo funcionamiento.

La temática central que aborda el presente Cuaderno es el Liderazgo Comunitario, puesto que es uno de los ejes conductores del trabajo de nuestra red, al que queremos dar un protagonismo especial plasmando sobre el papel una síntesis de nuestra experiencia y bagaje sobre esta temática. Así mismo prestamos especial atención a la gestión de las personas en las organizaciones como eje vertebrador de la gestión de las entidades y asociaciones sin ánimo de lucro que trabajamos en los ámbitos de la cooperación y el codesarrollo.

Confiamos en la promoción del liderazgo, especialmente juvenil, como herramienta para dar protagonismo y responsabilidad a nuestros jóvenes, procedentes de países menos avanzados, para liderar procesos de desarrollo a escala humana en sus comunidades de origen.



PLANO CONCEPTUAL



Liderazgo comunitario

Dirigir es hacer que otros hagan. Liderar es lograr que otros quieran hacer y acompañarlos en el proceso...

Entendemos por liderazgo el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la organización por haber cumplido con los objetivos encomendados. El líder es el motor de la actividad que se ejerce desde el vértice del mando, inspirando y estimulando al grupo para cumplir con el trabajo encomendado.

Así, un líder o una líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso. La persona que ejerce el liderazgo no es el jefe del equipo sino la persona que está comprometida a llevar adelante la misión y realización del Proyecto.

El liderazgo comunitario es cuando una persona tiene la capacidad de influir más que otros miembros de la comunidad en el desarrollo de actividades o la toma de decisiones a favor de la comunidad.

La líder o el líder comunitario construye para sí mismo y para los demás, una visión inspiradora a largo plazo, de cuya construcción todos quieren formar parte. Se encarga de coordinar las actividades

que llevarán a buen puerto el proyecto planteado.

Quien ejerce el liderazgo, en general, debe poseer ciertas características muy específicas como (a) saber escuchar, (b) tener capacidad de concentración, (c) ser organizado, (d) estar disponible, (e) incluir a todos los miembros del equipo y saber delegar funciones, (f) tener decisión, (g) ser seguro de sí mismo y estar seguro de lo que está trabajando y de cómo se está trabajando.

Por su parte, el liderazgo comunitario va un poco más allá y las habilidades que debe poseer o cultivar un líder o una líder comunitaria, idealmente, son:

a) **Habilidades humanas.** La persona líder comunitaria debe incentivar a los miembros del grupo a seguir trabajando a través, por ejemplo, del reconocimiento público de la labor de los miembros de su grupo o comunidad. Debe mantenerlos motivados y animados a continuar trabajando por el desarrollo de la comunidad y ha de conducir y orientar a su comunidad; esto supone, entre otras cosas, el saber cuándo convocar a reuniones, cuándo delegar actividades, etc.



b) **Habilidades técnicas.** La persona líder comunitaria deberá poder manejar los recursos, el dinero y los bienes de la comunidad de la mejor manera para alcanzar el desarrollo. Deberá coordinar con los comuneros las tareas a realizar y saber buscar apoyo o asesoría cuando sea necesario a otros grupos o instituciones. Asimismo, cuando se presenten problemas, la persona líder comunitaria deberá saber afrontarlos y buscar la manera más pacífica y provechosa de resolver los conflictos que pudieran presentarse en su comunidad.

c) **Habilidades del conocimiento teórico.** La persona líder comunitaria debe saber cómo planificar, organizar y distribuir las actividades de su grupo; esto deberá llevar a la mejor utilización del tiempo, el espacio y los recursos. Después de cada actividad, el líder no debe dejar de lado la evaluación de la misma. Debe convocar a una reunión en la cual los miembros del grupo o comunidad puedan darse cuenta de cómo va el trabajo, y con esto, poder mejorarlo en las siguientes actividades planificadas.

Tipos de líderes¹

Hay cuatro tipos de líderes definidos; sin embargo, una persona líder comunitaria no tiene que estar enclavado en una u otra categoría; puede suceder que posea características de varios tipos de líder y no por eso es menos valioso. Nuestro trabajo será poder identificarlos para poder lograr buenos resultados con las comunidades con que trabajemos:



Participativo

Consulta con los demás del grupo, pide sugerencias, toma en cuenta las opiniones antes de tomar decisiones.



Orientado hacia logros

Pone los retos, busca el mejoramiento continuo, proporciona confianza a los y las demás para que asuman responsabilidad, busca mayores retos.



Directivo

Informa a los integrantes del grupo lo que espera de ellos y ellas, da guías específicas de como realizar el trabajo y presenta cómo hacerlo.



Apoyador

Es amistoso/a, accesible, con iniciativa, es cercano a las necesidades de los demás.

(1) Fuente: Oficina de Derechos humanos del arzobispado de Guatemala



El liderazgo comunitario como instrumento de codesarrollo

Los agentes de codesarrollo son, en primera instancia, impulsores de acciones en sus propias comunidades (dinamizadores socioeconómicos).

A través del accionar en codesarrollo de los y las líderes comunitarias, ellos se convierten en agentes elaboradores, ejecutores y evaluadores de los proyectos junto con sus comunidades al mismo tiempo que pueden convertirse en intermediarios entre dos comunidades diversas pero con objetivos de desarrollo similares.

El enfoque de codesarrollo lleva a una idea de beneficio mutuo que surge a partir del reconocimiento de los propios líderes comunitarios y los miembros de la comunidad como agentes de cambio y de desarrollo. Deben saber plenamente y a conciencia

que su accionar directo los transforma en portadores de desarrollo, y que su influencia es importante para el futuro de su comunidad.

Una vez iniciado el proceso de creación de un agente de codesarrollo, se hace evidente la necesidad de continuidad en las relaciones; básicamente la formación y asesoría de los agentes en las propias comunidades. Asimismo, la creación de alianzas estratégicas se vuelve capital para la sostenibilidad de los proyectos de codesarrollo; es recomendable que estas alianzas se hagan con personas cercanas a la comunidad y especialistas en la materia que versan los proyectos.

Durante la formación de agentes de codesarrollo se descubre también la importancia de la Red de agentes de codesarrollo para que se brinden un apoyo mutuo al tiempo que comparten y transfieren buenas prácticas entre ellos y ellas. Además, sale a luz el valor de las dinámicas locales de acogida y desarrollo para formar relaciones a largo plazo.

A futuro, se tienen algunos retos para el trabajo con agentes de codesarrollo:

- La necesidad de un estudio de impacto sobre los beneficios del codesarrollo planteado en cada proyecto (valoración del desarrollo socioeconómico, comunitario y familiar de las comunidades).
- Proporcionar a los facilitadores (quienes

forman a los agentes de codesarrollo) el conocimiento de la realidad de los países en que trabajarán.

- Unir económicamente las comunidades de origen y acogida (porque en la formación de agentes de codesarrollo, dos comunidades –como España y el país en que se están formando los Agentes, por ejemplo– se relacionan entre sí) a través de mecanismos como el comercio justo u otros sistemas relacionales equitativos.

- El rol del agente de codesarrollo y la percepción e identificación del líder o la líder por parte de su comunidad.

Así, la gestión social en codesarrollo tiene como propósito desarrollar programas de educación, capacitación, proyectos comunitarios, asesorías y consultorías sociales; que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de la población rural y urbana de un país, y esto se logra a través de una adecuada organización comunitaria, donde todas las personas se sienten escuchadas y valoradas.

Para fortalecer las organizaciones comunitarias, una persona líder debe poder encauzar un análisis interno, identificando las fortalezas y debilidades, y un análisis externo, a partir del cual se podrá elaborar un plan de acción, llevando a los miembros de la comunidad a desarrollar capacidades y habilidades de empoderamiento, de gestión y de planificación de su futuro.

El liderazgo y la resolución de conflictos²

El conflicto puede ser productivo y beneficioso porque si se resuelve satisfactoriamente se producirá un clima favorable para las relaciones personales y sociales.

La toma de decisiones, como base para la resolución de conflictos, es el conjunto de actividades desarrolladas por una o varias personas con responsabilidad de decisión en una organización cuando debe seleccionarse una opción frente a un problema determinado.

El proceso de toma de decisiones puede ser un facilitador o generador de conflictos en el interior de un equipo de trabajo; por ello, el líder debe tener claro el procedimiento para la toma de decisiones, el cual debe ser igualmente conocido por todo el equipo.

El conflicto es inherente a toda actividad en la cual se relacionan seres humanos. Si se parte de la premisa de que los conflictos siempre existen y existirán, la obligación de los líderes o dirigentes será (1) aprender a vivir con ellos, (2) tratar de que no se manifiestan, y si lo hacen, que no interrumpen el desempeño de las labores, y (3) administrarlos eficientemente cuando ocurren.

Para solucionar un conflicto pacíficamente, existen dos caminos³:

a) Sin intervención de un tercero. Aquí interviene la autonomía de cada parte

en conflicto (puede ser una persona, una comunidad, una empresa, una organización, etc.) y manifiesta su voluntad. La solución final al conflicto dependerá de ellos solamente, y la estrategia que se utiliza en estos casos es la negociación.

Ahora bien, la negociación es un proceso interactivo de solución de conflictos a través del cual las partes pueden llegar a alcanzar una posición nueva, distinta de las planteadas originalmente, y que satisface, en todo o parte, los intereses en conflicto de las partes.

b) Con intervención de un tercero. Cuando interviene un tercero en la solución del conflicto, generalmente se trata de conflictos grandes, donde hay muchos intereses y deseos de por medio. La intervención del tercero se hace con el fin de preservar una neutralidad en la discusión de la solución y que esta solución sea lo más imparcial y justa posible. El tercero o tercera buscará acercar las posturas de las partes en conflicto.

Los mecanismos utilizados en este tipo de solución de conflictos son: (1) la conciliación, en que el tercero reúne a las partes en conflicto, las lleva a examinar sus

(2) Fuente:
<http://www.hbconsultores.com.co/articulos/articulo2.htm>

(3) (respecto a los caminos para solucionar un conflicto pacíficamente):
José Antonio Viveros.
Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos.

propias posturas y los ayuda a elaborar sus propias soluciones; (2) el arbitraje, donde el tercero tiene la facultad de tomar la decisión que pondrá fin al conflicto; y (3) la mediación, cuando el tercero presta una asistencia más directa a las partes para encontrar una solución aceptable, logrando incorporar sus propuestas como parte de la solución, de modo que las partes las sientan como propias.

Otro punto importante para tener en cuenta en la dirección de un grupo y la resolución de conflictos es el relacionado con el uso de la autoridad, desde sus dos extremos, es decir desde la imposición hasta la persuasión. Ambos conceptos son importantes; un líder tiene que ser capaz de utilizar su autoridad y capaz de persuadir.

En la persuasión se produce un intercambio de ideas: el líder expone sus objetivos (“vende su idea”), trata de convencer a su equipo y tiene en cuenta la opinión de sus colaboradores. A partir de esto, los seguidores considerarán estas decisiones como algo propio y se sentirán más integrados en la organización (considerarán que se les tiene en cuenta).

Si el equipo es difícil y rechaza la propuesta del líder, este debe imponerse aunque se vea impopular, teniendo claro especialmente el respetar a las personas, ya que las y los seguidores distinguen perfectamente cuándo el uso de la autoridad es justificado, cuándo es

caprichoso o cuándo se trata de un abuso, lo cual afecta muy negativamente la unión entre el líder y los seguidores. Una persona líder en esta posición de abuso de la autoridad, perderá toda posibilidad de ser siquiera mediador en el proceso de resolución de conflictos.

Si el líder abusa de su autoridad, sus subordinados harán lo mismo (pero multiplicado) con los niveles inferiores, generando un ambiente de tensión, a veces insoportable.

Por el contrario, si el líder promueve una dirección participativa, este modelo de gestión también se irá extendiendo por todos los niveles.

Podemos afirmar, entonces, que conocer las causas, medir las dimensiones y tratar de remediar las situaciones conflictivas para que no interfieran negativamente en el proyecto colectivo es una de las funciones del líder.

Así pues, la persona líder de una organización, de un equipo, etc., debe saber diagnosticar un conflicto, hacer un pronóstico, recetar los tratamientos adecuados y seguir la “enfermedad” como buen “doctor”, hasta que desaparezca.

La persona líder, como buen médico de urgencias, debe curar provisionalmente las heridas y restablecer los equilibrios vitales para pasar luego a medidas más profundas. Para esta “cura de urgencia” cuenta con las siguientes posibilidades:



Imposición: Si la situación es muy grave una solución pasa por imponer las medidas que quien lidera considere lógicas y razonables con la única precaución de que estas medidas no generen un conflicto mayor.

Concesión: Concesiones parciales que aminoren el conflicto al crear la sensación de que se atienden en parte las razones de las personas involucradas en el conflicto.

Comprensión: Quien lidera hace ver a alguna de las partes que comprende sus razones. No toma ninguna medida pero escucha y demuestra que entiende lo que ocurre, que se tiene en cuenta y se solicita un margen de confianza para actuar.

Negociación: Quien lidera inicia el proceso de negociación dando muestras claras de que existe voluntad de llegar a un acuerdo.

Dicho esto, existen unas normas básicas para llevar a buen término la solución de un conflicto:

a) La persona líder NO debe...

- Recurrir a las amenazas.
- Atacar el orgullo o la autoestima de la otra parte.
- Despreciar las diferencias culturales.
- Establecer un proceso de comunicación

confuso.

- Evitar y/o ignorar el conflicto.
- Basar todo en las percepciones, definir todo en ganar o perder.

b) La persona líder SÍ debe...

- Encontrar un terreno que permita un vínculo común.
- Crear en el otro la sensación de que es entendido.
- Empatizar con ambas partes.
- Crear criterios objetivos para la evaluación
- Redefinir el conflicto.
- Controlar los sentimientos.
- Utilizar el criterio de justicia.

c) En cualquier caso, frente al conflicto, la persona que lidera debe de ser:

- Firme: Para evitar que se aprovechen de ella.
- Justa: Para evitar aprovecharse de otras personas.
- Flexible: Para establecer una relación de colaboración.
- Amistosa: Para facilitar la cooperación.
- Conocedora de sí misma: Para aplicar a la otra parte los criterios y normas que se aplica a sí misma.

La gestión de personas

La principal riqueza de una organización es siempre su equipo humano, pues en él está la clave de su existencia, preparación y compromiso.

Al equipo humano en las organizaciones sin fines de lucro a menudo se les llama “el recurso inteligente”, puesto que sus aportes son generalmente los que enriquecen más los procesos y los trabajos propiamente dichos.

Debido a la importancia capital de las personas en este tipo de instituciones, éstas deben fortalecer la formación de su equipo sobre la base de una adecuada gestión del mismo. La perspectiva que se tiene hoy en día de la gestión de personas implica un proceso instrumental al servicio de la construcción de la organización en tanto permite la incorporación y el desarrollo de las personas dentro de este proceso: se busca el desarrollo de los individuos en la propia entidad, lo cual fortalece la identidad de la organización y ayuda a garantizar el compromiso del equipo.

A través de la gestión de personas se establecen herramientas que permiten describir, analizar y valorar los puestos de trabajo con el objeto de ajustar los perfiles disponibles a las necesidades de la organización para hacerlos asequibles y estimulantes. Vale mencionar que al hablar del equipo humano nos referimos al equipo directivo, los cargos administrativos, el equipo técnico, el voluntariado, los miembros de órganos financiadoras y todos aquellos y aquellas que se encuentran en relación directa con

las actividades de la organización.

Para armar un equipo humano, usualmente se toman en cuenta seis pasos:

1. La definición del puesto de trabajo supone la descripción, análisis y valoración del trabajo, empleo o cargo a desarrollar. En esta definición se delimitan las responsabilidades y atribuciones que le competarán, así como las decisiones, funciones y actividades que desarrollará. Aquí también se definen los objetivos a perseguir con la incorporación de una nueva persona al equipo de trabajo y las competencias que el potencial trabajador deberá tener en orden a desarrollar adecuadamente sus funciones.

2. La captación de las personas, es el paso en que una persona no vinculada a una entidad se incorpora a la misma. Esta parte incluye el reclutamiento y proceso de selección, y este último es seguido de la descripción, análisis y valoración del puesto a cubrir a través del cual se logra un perfil a encajar con los candidatos.

De igual manera, el proceso de captación de personas debe ser tomado como una interacción de la entidad con su entorno y con las personas que podrían incorporarse o no a la entidad, pues a través de sus ojos se puede determinar cómo perciben a la organización y cómo estructuran su relación con la misma.

3. La integración de los miembros del equipo. Se trata del proceso a partir del cual una persona se vincula a una entidad y se incorpora de manera plena y satisfactoria a la dinámica operativa del puesto y del equipo.

La integración implica, además, la acogida a través de la cual se facilita la adaptación de la persona al ambiente laboral, el suministro progresivo de información significativa, el soporte emocional para la incorporación y la presentación y la retroalimentación del trabajo desarrollado por el nuevo integrante.

4. La remuneración del equipo de trabajo y voluntariado. Por remuneración se entiende no solo el dinero, sino también otros beneficios, tangibles o no, que se le ofrecen a la persona para asegurarse que se sienta a gusto y valorado en el puesto que ha decidido ocupar.

Se integran aquí las normas, criterios y procedimientos que determinarán la retribución y/o compensación que recibirá la persona por su trabajo. Esta política de retribuciones debe estructurarse en base a un equilibrio entre la satisfacción del equipo humano, el atractivo para los que pudiesen incorporarse y la participación de las personas en la toma de decisiones, entre otros.

5. La formación del equipo humano debe ser entendida como un mecanismo de apoyo en la obtención de nuevas competencias de los individuos. En ONGs e instituciones de voluntariado, la formación más valiosa que se puede brindar es generalmente técnica:

capacitación informática, formación práctica, herramientas de gestión, instrumentos de intervención, etc.

Asimismo, la formación debe entenderse y concebirse como un proceso continuo, activo, que incorpore nuevas tecnologías, interactivo, participativo y ligado a la acción.

6. La promoción, a través de la cual se potencian el desarrollo y el rendimiento del equipo para así favorecer su desarrollo y movilización.

Finalmente, para completar una adecuada gestión de personas se deben trabajar los procesos de ejecución y evaluación de las personas⁵. En este contexto debe entenderse que el desempeño del puesto de trabajo es la forma más útil de adquirir y consolidar competencias del mismo.

La evaluación debe ser entendida como un mecanismo estructurador de las competencias necesarias para el eficaz desarrollo del puesto de trabajo. Detecta los posibles problemas de rendimiento, posibilita conocer el potencial de capacidades existentes y necesarias. Por ello, toda evaluación en relación a qué y a quién se evalúa debe estar acorde con las competencias que se desea evaluar.

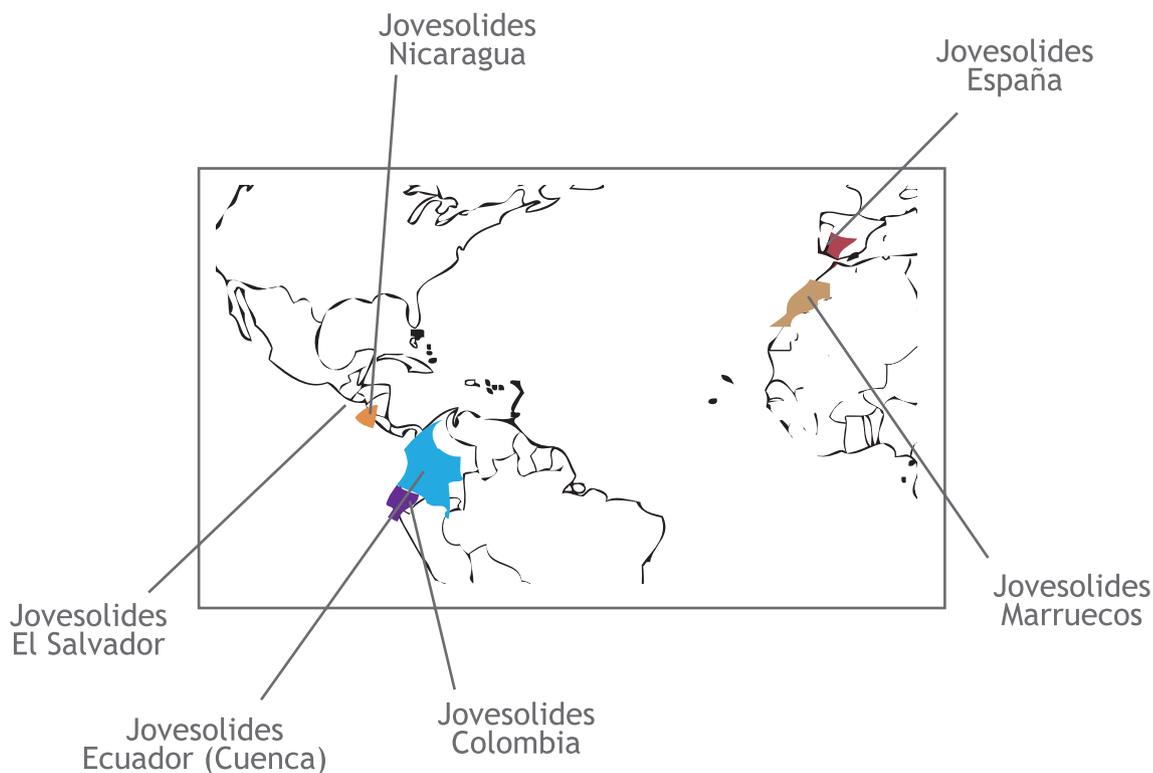
El proceso de evaluación del equipo de trabajo implicaría: (a) Las actividades que tienen el obtener y procesar información sobre el equipo de trabajo de la organización y sus necesidades, y (b) la evaluación del estado, situación y desempeño; es decir, de la satisfacción de las personas y de los procesos a través de los cuales se afecta a los mismos.

(5) Antonia Sajardo Moreno. Curso: Gestión de entidades de voluntariado. Módulo III: Gestión avanzada de la entidad.



PLANO DE BUENAS PRACTICAS

Proyecto de Promoción del liderazgo comunitario juvenil en los países en desarrollo



Resumen de la actuación

La Red Jovesolides ha trabajado la promoción del Liderazgo juvenil comunitario como eje estructurador de la mayoría de las actuaciones emprendidas. Tanto en

El Salvador, como Nicaragua, Ecuador, Colombia y España se ha fomentado el liderazgo juvenil y comunitario como una herramienta clave de desarrollo y

codesarrollo, donde los y las jóvenes, como generación de cambio, han sido agentes implicados en todo el proceso. La juventud ha sido la beneficiaria de las acciones al tener la oportunidad de recibir formación superior y especialización universitaria al mismo tiempo que se convierten en actores de cambio, pues se forman en liderazgo, tomando conciencia y responsabilizándose de acciones a emprender en sus comunidades de origen.

Estas y estos jóvenes, potenciales gestores de cambio en las comunidades rurales, son propuestos por las entidades de base que visualizan en la juventud un futuro proyectado hacia el emprendimiento de sus comunidades. La capacitación y formación son el eje estructurador de las iniciativas que la Red JOVESOLIDES ha desarrollado en este área de trabajo, ya ha llevado a cabo acciones muy específicas como:

1. Proyecto de Residencias universitarias para jóvenes procedentes de comunidades rurales en El Salvador y Nicaragua, y Residencias Solidarias en Colombia y Ecuador. Estos jóvenes estudian diversas especialidades en las Universidades al mismo tiempo que se les capacita y vincula de forma directa con actuaciones en sus comunidades de origen o en barrios marginales de la comunidad receptora, como es el caso de JOVESOLIDES Nicaragua, en Managua.

2. Proyecto de Residencias para la Mediación y el Codesarrollo en la Comunidad Valenciana. En estas residencias, que han estado funcionando desde el 2004 en Valencia, Paterna, Alfafar y Alicante, se ha becado a estudiantes procedentes de países en desarrollo, principalmente de aquellos estados que emiten migración hacia España. Estos y estas jóvenes se han estado formando en especialidades generalmente centradas en temáticas de desarrollo y codesarrollo, comprometiéndose a su vez en proyectar lo aprendido al retorno a sus comunidades y regiones de origen.



Líneas de acción y conceptos clave al desarrollar actuaciones como ésta

- **Liderazgo comunitario** enfoque de acción por y para la comunidad, buscando opciones de trabajo conjunto y tratando de identificar las alternativas y formas conjuntas de crear desarrollo, desde las necesidades y hacia los retos y metas planteadas de forma conjunta.
- **Educación para el desarrollo**, ya que el eje conductor de las acciones de JOVESOLIDES es la educación como herramienta clave para potenciar el conocimiento y el compromiso con la realidad de cada uno de nosotros y nosotras. Es precisamente la educación la que facilita a un líder el contar con las herramientas para apoyar, aportar y construir en su comunidad.
- **Desarrollo**, concebido también desde una identificación grupal, y proyectado hacia la comunidad, la colectividad.
- **Codesarrollo**, siendo los jóvenes llegados a la Comunidad Valenciana el engranaje y vínculo entre la realidad vivida y conocida en España y aquella en su comunidad de origen. Ellos enlazan ambas realidades y transfieren e intercambian conocimientos, saberes y

experiencias entre ambos contextos para un aprendizaje compartido.

- **Proceso migratorio**, del que forman parte los y las jóvenes participantes en este proyecto; no solo como migrantes sino también como analistas de las circunstancias que promocionan dicha migración; como conocedores de la realidad de origen y ahora también, a través del programa de Liderazgo, como conocedores de la realidad de acogida.

Este proceso se ha de explotar desde la positividad que tiene al poder fomentar el intercambio, el aprendizaje colectivo, y el mestizaje tanto de culturas e ideas como de conocimientos.

- **Participación**, al querer implicar a los y las jóvenes en los procesos desarrollados en sus comunidades. Al ser ellos agentes de cambio, pero estando implicados no solo ellos y ellas, sino también sus comunidades como parte del proceso, las asociaciones comunitarias, las universidades en la Comunidad Valenciana y en los países en desarrollo, etc. Todo un proceso participativo donde cada agente es una pieza clave.

- **Compromiso** de la juventud en relación a la realidad de la que proceden; un compromiso para ser parte del proceso de cambio que no depende de uno u otro, sino de la colectividad gracias al trabajo en equipo. Un compromiso real que parte de las voluntades individuales.



Justificación

Este proyecto pretende contribuir a romper el círculo de la migración, tratando de facilitar la formación académica superior a jóvenes llegados de países en vías de desarrollo y con limitaciones para poder dar cobertura a sus estudios.

Somos conscientes de la necesidad de un equipo de trabajo formado, capaz y comprometido con las comunidades; un equipo humano responsable e interesado en liderar procesos de cambio en sus comunidades.

Las limitaciones económicas no pueden ser una barrera para que los jóvenes emprendedores aborden este reto de ser parte de los procesos transformadores que les permitirán involucrarse de una forma más cercana con las comunidades rurales de donde proceden, y que necesitan a su vez mejorar, incrementar y potenciar sus capacidades de autogestión y crecimiento desde una visión comunitaria, social y participativa.

Objetivos

1. Objetivo general

Contribuir al avance de los países en desarrollo mediante la formación superior y la promoción de liderazgos comunitarios entre los y las jóvenes de estos países a través de la consolidación de una red de Residencias de estudiantes ubicadas tanto en los países en desarrollo como también en la Comunidad Valenciana.

2. Objetivos específicos

- Facilitar la formación universitaria a jóvenes comprometidos pero de escasos recursos procedentes de comunidades rurales de El Salvador, Nicaragua, Colombia y Ecuador; además de la preparación técnica complementaria y el acompañamiento en su integración y desarrollo en las comunidades rurales.
- Facilitar la formación de postgrado en universidades valencianas a jóvenes procedentes de países emisores de migración y vinculados a asociaciones e instituciones sociales en sus países de origen.
- Fomentar la contribución al desarrollo de los y las jóvenes implicados en el proyecto en sus comunidades de origen a través de proyección social durante su estancia en las Residencias y en su retorno a las comunidades y/o instituciones de origen.
- Fomentar la creación de redes internacionales y la promoción del codesarrollo.





Aplicación

Las actuaciones aquí descritas, centradas en la promoción del liderazgo comunitario, siempre han buscado la implicación de diversos agentes en todo el proceso, de forma que se trate de un proyecto compartido. Es así como en estas actuaciones, tanto en la Comunidad Valenciana como en los proyectos de residencias en los países en desarrollo, se ha contado con la participación de universidades, asociaciones de base, asociaciones de inmigrantes (en el caso de la Comunidad Valenciana), los mismos estudiantes, ONGs, instituciones públicas, municipios, etc. Una cadena de actores sociales que se implican y son parte de un proceso complejo y que puede trascender en acciones a largo término.

Otros rasgos característicos de este tipo de actuaciones son el de encomendar una gran responsabilidad a los y las jóvenes. Todo el peso real del potencial impacto del proyecto reside especialmente en ellos y ellas, que, acorde al uso que den de la formación y experiencia adquirida, darán un mayor sentido a todo el proceso, generando impacto real en las comunidades de origen.

Por otra parte, es importante destacar también el trabajo a largo término, ya que se trata de procesos y no solo de acciones. Hablamos del futuro de las comunidades, que en cuestión de años, décadas quizá, quedará en manos de estos chicos y chicas que hoy se están formando. Es por esto que nuestra intervención busca un efecto multiplicador a largo plazo, no solo en acciones inminentes, sino simultáneamente en acciones de mayor duración y estabilidad.

Por otra parte, las comunidades de base son el origen y el fin de cada actuación; en ellas recae también parte del protagonismo al ser participantes en los procesos de promoción de los y las jóvenes, y al mismo tiempo las mismas receptoras de aquello que la juventud revierte en cuanto a conocimientos y experiencias a su retorno.

Período y lugar de aplicación

Desde la Red JOVESOLIDES, han sido diversas las acciones planteadas y no tanto la aplicación de proyectos productivos. En cuanto al proyecto emblemático de residencias, se puede hablar de diversas fases de actuación, muy ligadas a los tiempos en que cada delegación (siguiendo parcialmente el modelo conocido en la Comunidad Valenciana) fueron surgiendo. Hoy por hoy, existen residencias en las contrapartes de JOVESOLIDES España:

- **Residencia de El Salvador**, ubicada en la ciudad de San Salvador. En funcionamiento desde 2004.
- **Residencia Solidaria de Colombia**, ubicada en la ciudad de Cartagena de Indias. En funcionamiento desde 2005.
- **Residencia Casa Nueva Nicaragua**, ubicada en la ciudad de Managua. En funcionamiento desde 2006.
- **Residencia Solidaria Quito**, ubicada en Quito, Ecuador. En funcionamiento desde 2006.
- **Residencias para la mediación y el codesarrollo en la Comunidad Valenciana**, ubicadas en Valencia, Paterna, Alfafar y Alicante (España). El proyecto inició de forma paulatina en 2004 con una residencia en Valencia, y actualmente quedan dos residencias todavía en actividad.



Beneficiarios y beneficiarias implicadas

La población beneficiaria directa de la cadena de actividades planteadas en el entorno del programa de liderazgo, han sido especialmente los y las jóvenes beneficiarios de las becas de estudio. Hablamos en total de en torno a 950 jóvenes que han sido parte de todo este proceso.

En el caso de la Residencia de El Salvador, en funcionamiento desde el 2002, se han beneficiado en torno a 34 becarios y becarias por ejercicio; en Nicaragua, Residencia Casa Nueva ha acogido a 14 estudiantes desde sus inicios en el 2004; por su parte Colombia, que también inició en 2004, ha acogido a 18 becarios y becarias por cada ejercicio, y por último, en el entorno Latinoamericano, Ecuador inició su proyecto en 2005 acogiendo en torno a 39 estudiantes cada año.

En el caso de las Residencias para la Mediación y el Codesarrollo, iniciaron su andadura en 2004 con la inauguración de la Residencia de Valencia en l'Olivereta, que ha alojado en torno a 9 estudiantes cada año; también Alfajar, Paterna y Alicante que iniciaron en 2006 alojando 9, 8 y 6 estudiantes respectivamente.

Más de 900 jóvenes que además han revertido en un mayor o menor grado todo lo aprendido, las experiencias adquiridas, los nuevos conocimientos en sus regiones de origen, siendo así partícipes de procesos de cambio y de diversas propuestas sociales en sus países. De esta forma los y las beneficiarias han sido no solo este grupo de jóvenes, sino también la cadena de entidades con las que han colaborado, tanto en España como en sus países de origen, y por supuesto las regiones y comunidades de donde proceden.



Resultados obtenidos

El mayor de los logros de esta actuación en Liderazgo comunitario ha sido el permitir que un abanico tan amplio de jóvenes hayan podido disfrutar de estas becas, fomentando así su formación y pudiendo trasladarles el sentimiento de compromiso, de pertenencia y de responsabilidad para con sus comunidades y países.

Otro de los grandes logros es el haber generado una red de entidades, de universidades y de asociaciones de base que en diverso grado se han implicado en un mismo proyecto en el que los y las jóvenes han sido el nexo de unión, fomentando así el trabajo en red, tanto a escala nacional como también trasnacional.

A través de estas actuaciones se ha incrementado la sensibilidad social en el entorno valenciano sobre la realidad migratoria y la realidad de los países en desarrollo, contribuyendo a la construcción de una sociedad intercultural.

Gracias a estos procesos se ha fomentado el empoderamiento del movimiento asociativo inmigrante y la promoción del codesarrollo como herramienta para el crecimiento y desarrollo de los pueblos.

Por último queremos destacar como logro el haber conseguido implicar a una gran cantidad de jóvenes que, tras haberse formado, han querido mantener su vínculo con sus comunidades de origen. Ahora, ya graduados y con un compromiso social fundado, son ellos y ellas los y las promotoras de propuestas de desarrollo, basadas siempre en el beneficio comunitario.



Conclusiones - Buena práctica a transferir

A raíz de la larga experiencia de la Red JOVESOLIDES en liderazgo juvenil, tanto desde experiencias localizadas como también transnacionales. Desde nuestra estructura destacamos los grandes aprendizajes extraídos de este proceso y aventura.

El depositar tal confianza en nuestros jóvenes como vectores de cambio ha sido el núcleo del éxito del proyecto. La juventud ha sido la verdadera alma de todo el proceso y los y las jóvenes han demostrado que con su voluntad y los esfuerzos de muchas personas desde aquí y desde allá, se pueden lograr metas comunes, totalmente alcanzables.

La educación ha sido nuestra herramienta transformadora, propiciando una proyección del conocimiento hacia el sector social como futuro y como reto. De esta forma se ha considerado la implicación de las comunidades y de las entidades de base como un elemento clave en todo el proceso, siendo agentes decisores en las acciones. Estas comunidades no son receptores pasivos del desarrollo, sino constructores de sus propios procesos.

En cuanto a la experiencia desarrollada en la Comunidad Valenciana a través de las Residencias para la Mediación y el Codesarrollo, ha sido relevante la interesante forma de hacer trascender las estancias de jóvenes procedentes de diversos países. Han asumido una gran responsabilidad a su retorno, y son ahora muchos y muchas los que siguen vinculados de forma directa a iniciativas de desarrollo. Esta experiencia y vivencia de intercambio, en la que han conocido el proceso migratorio desde ambas visiones (desde el origen y el destino), les ha abierto nuevas puertas para desarrollarse, no solo profesionalmente, sino también desde una perspectiva humana y social.



Otras cosas que deberías saber

Cada año miles de jóvenes de países en vías de desarrollo inician proyectos personales y familiares migratorios buscando nuevas oportunidades en países del norte. La falta de oportunidades y de perspectivas de futuro, además de las duras condiciones de vida, fomentan estos grandes movimientos de población, lo cual conlleva a una gran pérdida para estos países en términos de potencial humano, que es el verdadero generador de cambio.

El liderazgo comunitario que plantean iniciativas como las arriba descritas, quiere abrir y crear nuevas oportunidades de desarrollo humano desde la individualidad pero con proyección colectiva. Consideramos que esta experiencia compartida es replicable a muchos contextos y regiones donde las voluntades y el trabajo en equipo pueden ser también un elemento de transformación.



ALGUNOS TEMAS

A partir de todo lo descrito en el Plano conceptual y los ejemplos planteados en el Plano de buenas prácticas, se puede deducir la estrecha relación que el equipo humano, su manejo y su líder tienen para poder trabajar proyectos de codesarrollo y de liderazgo comunitario.

La gestión de personas

- La gestión de personas implica todo un proceso de construcción de perfiles, selección de personas y creación de un ambiente de trabajo que abra las puertas a la mayor eficacia en el desarrollo de las tareas planteadas.
- Sin embargo, lo más importante cuando se habla de gestión de personas en entidades voluntarias u organizaciones de codesarrollo es el compromiso de los integrantes del equipo humano, ya sean parte de la plantilla remunerada o de los voluntarios.
- En la gestión de personas se busca no solo el perfil y el trabajo asignado, sino que hoy en día un elemento capital es la formación de la propia persona dentro de la organización.
- Para formar un equipo humano, se toman en cuenta seis pasos: (1) la definición del puesto de trabajo, (2) la captación de las personas, (3) la integración de los miembros del equipo, (4) La remuneración de los trabajadores o voluntarios, (5) La formación del equipo humano, y (6) la promoción.
- En la gestión de personas, se considera una competencia la característica que da como resultado una ejecución eficiente o superior por parte de la persona en su puesto de trabajo (Klemp, 1980). Surge como resultado de la interrelación entre las características propias del individuo y sus motivaciones, imagen y rol social. En ella se aglutinan dos dimensiones: una objetiva, relacionada con las características que el individuo posee; y otra subjetiva, asociada al valor que el individuo otorga a determinados aspectos, y a la percepción que los demás y él mismo tienen de su forma de ser y de comportarse.⁶

(6) Antonia Sajardo Moreno. *Op. Cit.*

...A RECORDAR

El liderazgo y el liderazgo comunitario

- El liderazgo es el correcto ejercicio del mando, que se traduce en satisfacción del grupo de trabajo y de la organización por haber cumplido con los objetivos encomendados.
- Una persona líder es una persona que guía a otros hacia una meta común, mostrando el camino y creando un ambiente en el cual los otros miembros del equipo se sientan activamente involucrados en todo el proceso.
- Una persona líder comunitaria es una persona que tiene la capacidad de influir más que otros miembros de la comunidad en el desarrollo de actividades o la toma de decisiones a favor de la comunidad.
- Hay cuatro tipos de líderes comunitarios: (1) el líder directivo, (2) el líder apoyador, (3) el líder participativo y (4) el líder orientado hacia los logros.

Líderes y la resolución de conflictos

- Un conflicto es cualquier situación en la que se dé una diferencia de intereses unida a una relación de interdependencia. Dos personas que trabajan juntas (en cualquier ámbito de la vida), tienen puntos de vista e intereses diferentes y enfrentados.
- Un líder debe aprender a vivir con los conflictos, tratar de que no se manifiesten, y si lo hacen, que no interrumpan el desempeño de las labores, y manejarlos adecuadamente cuando ocurren.
- Un conflicto se puede resolver, pacíficamente: (1) sin intervención de terceros, generalmente a través de la negociación, o (2) con intervención de un tercero, y aquí hay tres tipos de terceros: el conciliador, el árbitro y el mediador.

Agradecimientos

En este primer Cuaderno de Codesarrollo escribimos una historia que no es de nadie porque la han escrito muchos (Jóvenes becarios y becarias, Organizaciones amigas, Financiadores, Comunidades rurales, Universidades, Asociaciones de la Red Jovesolidas, voluntarios y voluntarias, técnicos y técnicas...). Siempre hemos creído en el trabajo en equipo, incluso de carácter interdisciplinario, por ello no podemos tener más que agradecimiento a todos por su apoyo y su contribución.

Sin embargo queremos dedicar este primer Cuaderno de Codesarrollo a todas las asociaciones que conforman la Red Jovesolidas, a sus juntas directivas, voluntariado y equipos técnicos, por la dedicación, por el esfuerzo compartido y por los éxitos cosechados. Así mismo queremos hacer un agradecimiento especial a la Fundación Bancaja por su acompañamiento a los proyectos de nuestra Red en el marco del Liderazgo Comunitario, no solo desde el punto de vista financiero, sino también desde la gestión y organización. Gracias a la Fundación y las personas que desde la misma han dado su apoyo, por contribuir a hacer realidad todo este proceso como parte comprometida del mismo.

1

La promoción del liderazgo comunitario y la gestión de personas como herramientas de codesarrollo



Organizado por:



Financiado por:

