

Serie Mujeres y Participación Política

Cuaderno de Trabajo 7 **MUJERES Y LIDERAZGO**



Sofía L. Vásquez Vargas

COORDINACION GENERAL

Eduardo Núñez	Director Residente - NDI Guatemala
Ortencia Simón	Directora Ejecutiva - MOLOJ
Tjark Egenhoff	Representante para Guatemala, Honduras y El Salvador - KAS
César Micheo	Director General - INCEP
Dirección Ejecutiva	Sofía L. Vásquez - Oficial de Programa - NDI Guatemala
Administración	Guido Iñigo - Oficial Financiero Administrativo - NDI Guatemala

Vásquez Vargas, Sofía
Serie: Mujeres y Participación Política
Cuaderno de Trabajo 7 - Mujeres y Liderazgo
- Guatemala, NDI, 2010
- 48 p; 7.25X10.25"; 1000 ejemplares

Mediación pedagógica y validación: Marco T. Araya y Rolando Molina.
Asesoría y fotografías: Archivo NDI y Marco T. Araya.
Diseño, diagramación e impresión: M'ks Comunicación

Esta publicación fue posible por medio del apoyo de:

National Endowment for Democracy - NED
Fundación Konrad Adenauer - KAS

copyright © Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales (NDI)

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en los sitios institucionales:

http://www.ndi.org/guatemala_mujeres_participacion_politica
<http://www.kas.org.gt>

Las ideas, afirmaciones, opiniones y criterios expresados en esta publicación, son responsabilidad exclusiva de sus autores y no reflejan, necesariamente, la posición de la Fundación Konrad Adenauer (KAS).

Se permite la reproducción total o parcial de los materiales publicados, siempre que no sean alterados y se reconozcan los créditos correspondientes.

Guatemala, Guatemala
Marzo 2010

Indice	III
Presentación	V
Instituciones	VII
Estructura de la Serie	IX
Objetivo y Resumen	XI
TEMA 1:	
LO QUE NO ES EL LIDERAZGO	1
TEMA 2:	
HACIA UNA DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	5
2.1 Las diferencias entre el liderazgo y quien lo lleva a la práctica, la lideresa.....	7
TEMA 3:	
EL AUTO LIDERAZGO	11
TEMA 4:	
TIPOS O MODELOS DE LIDERAZGO	15
4.1 El modelo de liderazgo que prefiere el uso de autoridad.....	16
4.2 El modelo del liderazgo pragmático o que deja hacer.....	18
4.3 El modelo de liderazgo con tendencia democrática	19
TEMA 5:	
HERRAMIENTAS PARA EL LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	21
5.1 La investigación.....	21
5.1.1 El mapa de actores.....	22
5.1.2 Las encuestas y los indicadores.....	24
5.1.3 El análisis de coyuntura	26
5.2 La comunicación como factor fundamental de todo liderazgo.....	29
5.2.1 La construcción de mensajes como herramienta de una lideresa	30
5.2.2 El uso de los medios de comunicación como una estrategia política en el liderazgo	31
BIBLIOGRAFÍA.....	35

Superar la desigualdad en las condiciones de participación política que afectan a diferentes actores constitutivos de las sociedades, es un desafío pendiente de la mayor parte de los sistemas políticos del hemisferio. La promoción de la participación de la mujer, la juventud, los pueblos indígenas y otros segmentos de población con bajos niveles de participación y acceso al poder, ha estado en el centro del accionar del NDI en todas sus iniciativas, bajo la convicción de que la estabilidad y sustentabilidad de la democracia está determinada por el grado de inclusión y representatividad de las instituciones políticas y de la política misma como actividad humana.

El trabajo en Guatemala no ha sido la excepción. Desde la reapertura de su Representación en 2007, NDI ha buscado trabajar con socios guatemaltecos para aportar con iniciativas concretas al cierre de esas brechas de desigualdad y ha puesto especial énfasis en promover el avance de la agenda de las mujeres y los pueblos indígenas, privilegiando de manera decidida el trabajo con mujeres indígenas. Esta opción estratégica nació de la realización de un estudio sobre barreras a la participación política en Guatemala, desarrollado conjuntamente con FLACSO, cuyas conclusiones determinaron significativos grados de marginación de las mujeres indígenas tanto por razones motivacionales - actitudes hacia la democracia y sus instituciones - como por razones institucionales - factores que limitan su pleno ejercicio de los derechos políticos, por insuficiencia de alcance de los servicios que las mismas prestan (cedulación, por ejemplo).

De estas conclusiones nace su proyecto principal: la Academia de Formación Política para Mujeres Indígenas, programa de formación y capacitación política que ha puesto a disposición de mujeres de organizaciones políticas y civiles de base municipal y departamental, un enfoque educativo, un programa de trabajo y un conjunto de contenidos y herramientas que se espera las ayuden a aumentar sus posibilidades de insertarse con éxito en la política democrática del país.

Para ello, el NDI se asoció con instituciones que como la Fundación Konrad Adenauer (KAS), el Instituto Centroamericano de Estudios Políticos (INCEP) y la Asociación Política de Mujeres Mayas (MOLOJ), no solo comparten esta visión, sino que tienen un claro compromiso con este tipo de procesos. Dichas instituciones han sido socios determinantes para ejecutar el programa educativo desarrollado durante 2009, así como para producir los contenidos, metodologías y herramientas utilizadas en el proceso educativo, con la meta de convertir este proyecto en un producto interinstitucional que sea de valor práctico.

Con la idea de que esta iniciativa se extienda aún más y bajo la concepción de que la información es un bien público que debe estar al servicio de todos y todas aquellas que puedan hacer uso valioso de la misma, se decidió además producir esta serie de cuadernos educativos, que incluyen los contenidos y metodologías básicas de cada módulo que conforma dicho programa. La idea es que los mismos puedan ser usados por las potenciales beneficiarias como material de estudio y como base para la reproducción dentro de sus organizaciones políticas y civiles.

Esta serie es el resultado de los aprendizajes obtenidos durante la implementación de los ocho módulos de la Academia. Pero a la vez, es la base - esa es nuestra aspiración - para que se desarrollen futuros procesos de formación y capacitación política que contribuyan al objetivo concreto de aumentar la participación política de mujeres indígenas. Es, por tanto, resultado de la experiencia acumulada, aportes y conocimientos de las instituciones auspiciantes y de las participantes del proceso de formación ejecutado durante 2009. A todas las mujeres que participaron del proceso educativo nuestra gratitud inmensa por su presencia y compromiso; a MOLOJ, nuestra gratitud por su aporte decisivo en cuanto a la visión y pertinencia del programa; especialmente a su equipo de facilitadoras, quienes con su experiencia en procesos de participación grupal con mujeres, enriquecieron los contenidos y pusieron a prueba el éxito de cada una de las herramientas presentadas.

El NDI está muy agradecido con la Fundación Nacional para la Democracia (NED por sus siglas en inglés), organización que financió la ejecución de todo el programa educativo y parte de la publicación de esta serie. También, al Instituto Centroamericano de Estudios Políticos (INCEP) y la Fundación Konrad Adenauer (KAS), nuestro reconocimiento por su capacidad para aportar a la conceptualización e implementación del programa educativo y ahora de esta serie de cuadernos formativos. Asimismo, a la KAS nuestra gratitud por haber ayudado financieramente con la impresión de los ocho cuadernos de formación política. Finalmente, al Fondo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), que también contribuyó con el financiamiento para la edición e impresión de la guía metodológica.

Como NDI nos sentimos complacidos de hacer esta contribución modesta a la formación política democrática en Guatemala.

Jim Swigert

*Director para América Latina y el Caribe
Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales*

Instituto Nacional Demócrata

El Instituto Nacional Demócrata (NDI) es una organización no lucrativa, no gubernamental y no partidaria que responde a las aspiraciones de las personas en todo el mundo de vivir en sociedades democráticas que reconocen y promueven los derechos humanos. Desde su fundación en 1983, NDI y sus socios locales han trabajado para apoyar y fortalecer las instituciones y prácticas democráticas a través del fortalecimiento de los partidos políticos, organizaciones cívicas y legislaturas, la promoción de elecciones libres y creíbles, y el apoyo a la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas por parte de los gobiernos.

Con personal y voluntarios de más de 100 países, NDI reúne a individuos y grupos para compartir ideas, conocimientos, experiencias y habilidades. Las y los socios del Instituto reciben amplia información sobre las mejores prácticas internacionales para el desarrollo democrático que se pueden adaptar a las necesidades de sus propios países. El enfoque multinacional de NDI refuerza el mensaje de que, aunque no existe un modelo democrático único, algunos principios fundamentales son compartidos por todas las democracias.

El trabajo del Instituto mantiene los principios consagrados en la Declaración Universal de los Derechos Humanos. También promueve el desarrollo de canales de comunicación institucionalizados entre la ciudadanía, instituciones políticas y funcionarios electos, y fortalece sus habilidades para mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos.

Asociación Política de Mujeres Mayas

Moloj Kino'jib'al Mayib' Ixoqib'

Nace el día Lajuj Kawoq (02/07/99) según el calendario maya, como un espacio de pensamiento y sabiduría de la mujer maya, con la participación de lideresas con amplia trayectoria a nivel nacional e internacional. Se propuso trabajar por la construcción y fortalecimiento de un movimiento de mujeres mayas con interés en participar en el campo cívico político.

La visión de Moloj es que mujeres mayas ejerzan plenamente sus derechos ciudadanos y políticos mediante su participación en espacios de toma de decisión en cargos de elección popular y por nombramiento, respondiendo a las necesidades y demandas de los pueblos y mujeres indígenas con una visión pluricultural. Por lo

que se estableció como misión, promover la participación política y ciudadana de las mujeres mayas con y desde la identidad cultural, a través del fortalecimiento institucional, la incidencia política, la formación técnica y política y la investigación socio-política.

Fundación Konrad Adenauer

La Fundación Konrad Adenauer (KAS) es una fundación política de la República Federal de Alemania que a nivel nacional e internacional trabaja en pro de la democracia representativa, del Estado de derecho, de la economía social de mercado, de la justicia social y de la integración regional.

Actúa por medio de la formación y asesoría política colaborando con instituciones locales.

En la región centroamericana está representada con oficinas en Guatemala, Nicaragua y Costa Rica.

Instituto Centroamericano de Estudios Políticos

El Instituto Centroamericano de Estudios Políticos (INCEP) es una institución regional, privada y no lucrativa, con sede en la Ciudad de Guatemala. Fue fundado el 26 de noviembre de 1968 como producto de una visión compartida de dirigentes políticos centroamericanos de inspiración humanista cristiana y la Fundación Konrad Adenauer Stiftung (KAS) de la República Federal de Alemania.

Su objetivo fundamental es promover la democracia, el pluralismo, la participación ciudadana y la integración de Centroamérica, a través de la formación, el análisis, la investigación y la discusión de problemáticas con énfasis en la dimensión sociopolítica y desde una perspectiva regional y nacional. Asimismo, promover el apoyo a los partidos políticos, a las organizaciones sociales y académicas que lo requieran.

Estructura de la Serie

Al lo largo del proceso de capacitación ofrecido por la Academia de Formación Política para Mujeres Indígenas, se han desarrollado habilidades y prácticas que hacen de las mujeres mejores ciudadanas y por lo tanto, mejores lideresas.

Es por ello que el objetivo de los primero ocho cuadernos formativos, es que sirvan a las lectoras de apoyo para diseñar, construir, facilitar y comunicarse de manera más participativa, creativa, ágil y agradable en el proceso de enseñanza aprendizaje.

El material está dividido en ocho textos de trabajo para participantes y una guía metodológica para facilitadoras y se ha compilado en la serie “Mujeres y Participación Política”.

La serie está compuesta por los siguientes cuadernos de trabajo:

- Cuaderno de Trabajo 1: Mujeres y Cultura**
- Cuaderno de Trabajo 2: Mujeres y Cultura política**
- Cuaderno de Trabajo 3: Mujeres y Democracia**
- Cuaderno de Trabajo 4: Mujeres y Ciudadanía**
- Cuaderno de Trabajo 5: Mujeres y Partidos Políticos**
- Cuaderno de Trabajo 6: Mujeres y Organización Política**
- Cuaderno de Trabajo 7: Mujeres y Liderazgo**
- Cuaderno de Trabajo 8: Mujeres y Facilitación**
- Guía metodológica**

Cada cuaderno recopila la experiencia de un grupo de lideresas indígenas de partidos políticos y organizaciones de la sociedad civil, quienes en cada uno de los encuentros efectuados en el 2009 en el marco del programa de formación expuesto, construyeron aprendizaje colectivo, con la intención de convertirlo en acciones para propiciar una mayor y mejor participación política de otras lideresas.

Cada cuaderno de trabajo está dividido en temas y al inicio de los mismos, se presenta el objetivo, las orientaciones para abordar cada uno de ellos y sugerencias para el aprendizaje. Incluye ejercicios de análisis, reflexión y acción para que las participantes enriquezcan y compartan conocimiento. Al final, se incluye un resumen del tema, ejercicios personales y grupales de entorno, relacionados a los temas expuestos, actividades de investigación y de autoevaluación.

La Guía Metodológica por su parte, es una herramienta básica para facilitadoras. En su diseño se contempla técnicas para abordar el trabajo que se ha hecho en los

8 textos de la serie y se enmarca en una propuesta pedagógica que conlleva a la acción-reflexión de las mujeres en el plano de lo político.

La Guía metodológica no es una camisa de fuerza, sino más bien, una herramienta que les permitirá tener un punto de partida para abordar cada tema expuesto en los cuadernos de la serie, además acomodar los tiempos, la profundidad del contenido y complementar actividades con otras ideas y reflexiones.

Las instituciones que apoyan este proceso, están convencidas que estos textos y los encuentros que de ellos se generen, serán aprovechados de manera más vivencial, participativa y tendrán como resultado acciones que permitan ampliar los márgenes de la participación política de las mujeres. Esperamos pues, que este material de estudio y trabajo, pueda ser utilizado en un futuro como herramienta para iniciar nuevos procesos de enseñanza aprendizaje.

Objetivo general

Ofrecer conceptos para conocer lo que es un verdadero liderazgo y alcanzar el auto liderazgo, así como aplicar herramientas para ejercerlo de manera democrática.

Resumen

Partimos del concepto de liderazgo; vemos las diferencias entre el ejercicio del liderazgo y la lideresa que lo lleva a la práctica para tener completa claridad al respecto; le dedicamos una serie de reflexiones al tema del auto liderazgo, partiendo de la idea de que toda lideresa puede guiar su vida personal y familiar para trascender al liderazgo comunitario, organizacional y político partidario.

Luego repasamos tres modelos de liderazgo: el autoritario, el pragmático y el democrático, que tienen grandes diferencias entre sí y en los resultados que se obtienen al aplicarlos.

Por último, vemos cuatro herramientas que toda lideresa democrática debe conocer y aplicar: la investigación, la comunicación, la negociación política y la rendición de cuentas.

Sugerencias para el aprendizaje

- Lea cada tema con detalle y anote todas las dudas que tenga, para buscar información adicional cuando lo considere necesario
- Comparta estos contenidos con sus familiares, amistades y compañeras del trabajo o del partido político
- Enriquezca cada tema con sus experiencias personales. Seguramente usted conoce distintas lideresas a las que admira y podrán ser su modelo.
- **¡Todas sus historias, anécdotas personales y vivencias son bienvenidas!**
- Busque periódicos o revistas para hacer algunos ejercicios que aquí se le indican.
- Tenga a mano un cuaderno para anotar sus comentarios e ideas y úselo siempre que lea este cuaderno.

Tema 1 Lo que no es el Liderazgo

Objetivos

Al finalizar el presente tema la participante:

- Reconocerá lo que es un liderazgo y lo que no lo es.



La mayoría de nosotras estamos de acuerdo que el liderazgo no es igual a la capacidad de emplear la fuerza. Sabemos que es posible forzar a las personas para que hagan lo que queremos ya sea amenazándolas con ciertas privaciones o con castigos, pero esto no significa que se tenga liderazgo.

Por ejemplo, un padre amenaza con castigar a su hija porque reprobó la materia de matemática o ha descuidado sus responsabilidades en la casa. Un jefe amenaza en la oficina con retener el aguinaldo o el bono 14 de los empleados, a menos que mejoren su comportamiento.

Podemos sentir que estas actitudes son reacciones negativas a situaciones que no tienen por qué darse, si se hubiera ejercido un liderazgo. El padre por ejemplo, no tendría que castigar a su hija, o el superior a su subordinado, si una comunicación efectiva hubiera tenido lugar, logrando un mejor entendimiento.



Estos ejemplos nos dicen entonces que el liderazgo **no es igual a la autoridad legal** -como es la autoridad de un padre sobre sus hijos e hijas-, **o a la autoridad formal tradicional** - como es la autoridad de la directora de una escuela o de una oficina laboral.

Igualmente, un empleado actúa generalmente de acuerdo a las órdenes que le dan sus superiores, siempre que esas directrices, estén articuladas a la autoridad superior. Esto es lo que usualmente se entiende como un ejercicio de autoridad legítima, que tiene la ventaja de que el uso de la fuerza es innecesario, pero es diferente al liderazgo. Nosotras sabemos, por nuestras propias experiencias, que algunas personas tienen una personalidad que inspira respeto y admiración. Estas personas influyen en otras por su carisma. Sin embargo, ese carisma, que es una cualidad que algunas personas tienen y otras no, no es igual a liderazgo. Es más, muchas personas que no son carismáticas resultan ser excelentes líderes.



Liderazgo no es...

- autoridad legal, como la del padre sobre sus hijos;
- autoridad formal tradicional, como de la directora en la escuela;
- autoridad legítima, como la de una jefa sobre sus empleadas;
- carisma, que sirve para atraer e inspirar a otras personas.

Resumen

El liderazgo se construye, es una propiedad de la comunicación e interrelación con otras personas y es accesible también a todas ellas. En ese sentido, el liderazgo no es igual a la autoridad legal, formal tradicional o carismática, aunque cada una de estas autoridades puede estar presentes en el proceso del liderazgo. Es decir, las personas en posiciones de mando pueden o no ser líderes. Por lo tanto, las situaciones de liderazgo deben diferenciarse de las situaciones autoritarias o de las estructuras autoritarias de mando.

Actividad

Analice a tres personas que han tenido autoridad sobre usted a lo largo de su vida y defina si fueron líderes o líderes, o solamente le mandaban porque podían hacerlo.

Ejercicio de autoevaluación

Con las ideas expuestas en este tema, anote otros ejemplos de lo que usted cree que NO es liderazgo, según sus experiencias personales.

EJEMPLOS DE LO QUE NO ES EL LIDERAZGO....

Tema 2 Hacia una Definición de Liderazgo

Objetivos

Al finalizar el presente tema la participante:

- Definirá con claridad lo que es un verdadero liderazgo.
- Sabrá que el liderazgo puede aprenderse con dedicación y esfuerzo.
- Identificará la diferencia entre el liderazgo como acción y la lideresa que lo lleva a la práctica.



Seguramente todas hemos escuchado hablar sobre el liderazgo. Sabemos de algunas mujeres de las cuales los demás dicen: “ella es una lideresa” o “el proyecto se llevó a cabo porque hubo un liderazgo”. El asunto, ahora, es conocer qué es el liderazgo.

Para algunos, el liderazgo es definido como *el intento de una persona que pretende influir sobre la conducta de otro individuo o grupo*. Es decir, la capacidad que tiene para movilizar a personas para que hagan algo. Según este concepto el liderazgo implica **acción** y está relacionado con el ejercicio del **poder**.

Por **poder** se va a entender la capacidad o facultad de una persona para influir o controlar en alguna forma a otros individuos. Esto explica, entonces, que cuando el liderazgo es *ejercido*, el poder se convierte en *influencia*. Quien tiene liderazgo, tiene influencia en los demás.

No obstante, cuando el liderazgo es ejercido de manera negativa, puede llegar a convertirse en una acción que influye negativamente. Muestra de ello, son los ejemplos que encontramos en varias de nuestras organizaciones o partidos políticos, cuando únicamente se siguen órdenes de un “gran estratega”, sin consultar a nadie más, y se tienen malos resultados.

El liderazgo al cuál hacemos referencia va en contraposición con las tendencias predominantes y la idea generalizada de que el liderazgo lo ejercen únicamente grandes personalidades o personas con dones especiales e iluminadas por un ser superior.

El liderazgo es el conjunto de actividades, de relaciones y de comunicación que establecen las personas entre sí, y que permite a un individuo ejercer diversos niveles de influencia positiva sobre el comportamiento de los miembros de un grupo determinado, de una organización o de una comunidad; consiguiendo que la persona que ejerce el liderazgo, defina y alcance de manera conjunta, voluntaria y eficaz los objetivos planteados para la consecución de un fin determinado.¹



Este liderazgo sirve tanto para las mujeres como para los hombres, para los pobres y los ricos, los poderosos y los que no tienen poder. Nuestra definición rechaza la suposición de que ciertos individuos o clase de individuos tienen el derecho o autoridad de

tomar decisiones por nosotras, sin habernos consultado.

El liderazgo del cual hablamos, lo visualizamos como un proceso de aprendizaje colectivo de las organizaciones, de los grupos de mujeres y de las comunidades. Además, tiene como propósito lograr cambios o transformaciones, es decir, construir una visión de conjunto sobre nosotras mismas, de nuestros intereses para alcanzarlos de manera eficiente.

¹ Guía para el liderazgo político de las mujeres en el ámbito local. INSTRAWA, pag. 56, 2007.

Entonces, para fines de este cuaderno, podemos decir que:



En ese sentido, el liderazgo que se propone está basado en las siguientes ideas:

- Que todas podemos ejercerlo, pues es una acción que puede ser aprendida con las herramientas apropiadas.
- Que no se necesita tener atributos especiales para ejercerlo, por lo tanto, todas podemos liderar.
- Que no es una herencia genética extraordinaria que se deba tener para desarrollarlo, sino un aprendizaje que debe ponerse al servicio de todas y todos para el bien común.

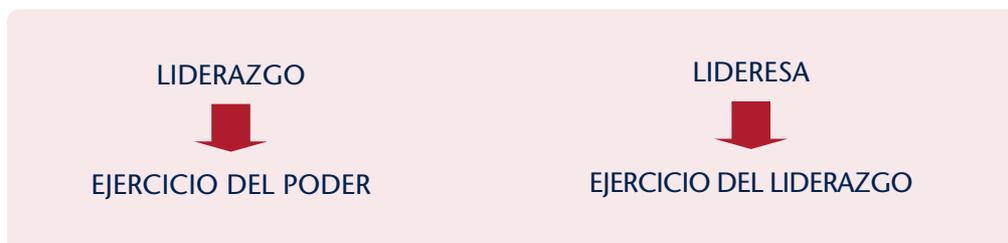


Este enfoque de liderazgo rompe claramente con los mitos de los héroes carismáticos y con las visiones personalistas, para centrarnos en la idea de que el liderazgo puede **ser ejercido tanto por hombres como por mujeres** y que tiene como propósito movilizar a la gente para que alcance ciertos objetivos de una manera satisfactoria.

2.1 Las diferencias entre el liderazgo y quien lo lleva a la práctica, la lideresa

Generalmente suelen confundirse y utilizarse como sinónimos estos dos conceptos. ¿Cuál es la diferencia entre liderazgo y quien lo ejerce, la lideresa? Según el

Diccionario de la Real Academia de la Lengua: el *líder* es la persona a la que un grupo sigue y reconoce como orientador; si se recuerda la noción de liderazgo explicada previamente, tome nota que no es lo mismo liderazgo que quién lo ejerce.



Aquí, otras diferencias que pueden ayudarle a tener mayor claridad entre ambos conceptos:

LIDERAZGO	LIDERESA
Está enfocado en la acción y en el ejercicio del poder de manera positiva	Está enfocado en la persona que ejerce tal acción
Trabajo o función de la lideresa	Persona específica, con nombre y apellido, que hace el trabajo de liderar
Es algo que se aprende, que se va construyendo	Posición que una persona tiene respecto a un asunto determinado: dirigirlo
En resumen: ¡las lideresas se hacen, no nacen!	

El liderazgo es el proceso de influencia que se produce al interior de un grupo, conlleva establecer una dirección desarrollando tareas y orientando el trabajo de todos los miembros de una organización, con el propósito de cumplir con los objetivos deseados. Por ello decimos que **¡el liderazgo es lo que genera a las lideresas!**

En el plano de una autoridad legal, una lideresa es, entonces, la persona que en un momento dado tiene la posición de mayor influencia en la estructura de una organización. Es decir, **le fue otorgado el liderazgo por la organización con base al poder que tiene para influir positivamente.**

Dentro de una organización se distinguen siete bases del poder social que puede poseer o desarrollar una lideresa:

1. **Poder de conexión** al utilizar contactos con instituciones y personas para obtener recursos hacia la organización.
2. **Poder del experto** al proporcionar conocimientos, destrezas y experiencias para facilitar el trabajo de las organizaciones.
3. **Poder de información** al poseer y usar información que es valiosa y necesaria para otros miembros.
4. **Poder legítimo** al usar la posición de liderazgo y los derechos que ésta implica para influenciar positivamente la conducta de los miembros.
5. **Poder de referencia** en función de la atracción que los miembros sienten por ella, para influir sobre el resto del grupo.
6. **Poder de recompensa** al utilizar estímulos concretos o invisibles (verbales) para influenciar la conducta de otros.
7. **Poder de coerción** al establecer sanciones o castigos para los miembros que no cumplen con las normas del grupo.



En conclusión, las lideresas necesitan hacer uso de su poder de manera positiva para conducir a las organizaciones en el cumplimiento de sus metas. Es por eso que el uso del poder no se opone a la democracia, siempre que se haga dentro de los límites establecidos por la organización y se oriente con sentido social.

Resumen

Podemos decir que el concepto de lideresa trata sobre el desarrollo de todos los seguidores o miembros del grupo; y su mérito y productividad dependen de la calidad de su interacción con las personas que son sus colaboradoras, defensoras o seguidoras. La lideresa real está vinculada a su capacidad de acción, al impacto que producen los hechos objetivos de su gestión. Es decir, la idea, consciencia y deseo de cambiar y transformar nuestra realidad y la realidad de otras personas, conforma el centro donde se gesta el liderazgo.

Actividad

Busque al menos tres (3) definiciones de liderazgo en otros libros, diccionarios o enciclopedias y compárelas con lo que presentamos aquí. Comente en qué se parecen y en qué se diferencian.

Ejercicio de autoevaluación

Escriba un ejemplo que usted conoció de su organización o partido político, en el cual el líder o lideresa ejerció influencia, con base a uno de los siete principios del poder social que se ha explicado.

Tema 3 El Auto Liderazgo

Objetivos

Al finalizar el presente tema la participante:

- Reflexionará sobre la importancia de enfocarse en el auto liderazgo para crecer como mujer, como persona y como lideresa.



El liderazgo personal es la condición indispensable para un auténtico liderazgo hacia fuera, hacia la comunidad, la organización o partido político. Es decir el liderazgo debe iniciar con la persona al ser capaz de dirigir su propia vida.

El auto liderazgo, entonces, **es la capacidad de liderarse a sí misma**. Es decir, la persona deja surgir su propio yo, se conoce a sí misma, conoce sus derechos y los aplica para sí.

Si se logran identificar lo que hacen las lideresas con su propia vida, estaremos en posesión de una clave para entender el liderazgo y para desarrollarnos como tales. Esta vía es la que se conoce con el nombre de **auto liderazgo**.

Un principio fundamental en la visión del auto liderazgo es poner el mayor énfasis entre el **tener** y el **ser** para sí misma, antes que para las demás personas.

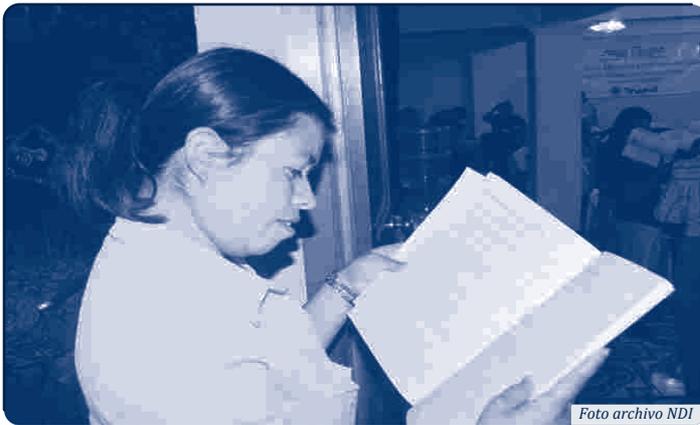
Una mujer por ejemplo, puede ejercer liderazgo dentro de su organización o partido político porque tiene seguidoras, busca el beneficio colectivo de su grupo o comunidad, motiva, transforma positivamente la vida de las demás, es innovadora y respeta a todos los miembros de la organización. Aún así, es posible que no pueda ejercer o tener el mismo liderazgo en su propia vida, en el ámbito familiar, porque no posee una alta interiorización de principios y valores trascendentales para su propia vida.

¿Cómo lograr nuestro propio liderazgo? Es un proceso similar a hacer una obra de arte, una estatua o una pintura. Es ir transformándonos mediante la reflexión y la acción en una persona que puede ejercer el liderazgo. Es ir conociendo las fortalezas y debilidades, es superación.

Una lideresa integral y con principios democráticos representa en forma completa a quien se ha auto conocido y lo sigue haciendo, porque conoce sus fortalezas y puntos a mejorar, sabe lo que quiere para sí misma y promueve e impulsa a otras para alcanzar objetivos comunes.



Foto: WEB



Una lideresa que se gobierna a sí misma garantiza una amplia participación y comparte información a otras personas en la comunidad o su grupo para que la apoyen. Es decir, el auto liderazgo empieza informándonos sobre cosas importantes que

nos ayudarán en nuestra propia vida y alcanzar nuestras propias metas, así como las de nuestra organización o partido.

¿Cómo podemos empezar a construir nuestro propio auto liderazgo? Este proceso lo podemos iniciar en el hogar, con la familia, en la organización o partido político.

Aunque no hay una receta única para desarrollar el auto liderazgo, aquí apuntamos algunos consejos que pueden ayudarle a cultivarlo:

- Tener confianza en lo que puede lograr como mujer y lo mucho que puede hacer en su propia vida, así como en las organizaciones o partidos políticos donde milita.
- Ser capaces de identificar aquellos elementos, factores u obstáculos que no nos permiten hacer transformaciones propias y tener un crecimiento personal y luchar por eliminarlos de su vida.
- Tener en cuenta los valores y principios universales fundamentales para nuestra propia vida, aplicándolos de manera constante.
- Tener la capacidad de definir acciones para resolver factores que no nos permite un crecimiento personal.
- Ser capaces de dirigir nuestras propias vidas, no aceptando exclusiones, violencia o discriminación de cualquier tipo.

Resumen

Así como se aprende a ser lideresa para afuera, se debe tener un proceso de enriquecimiento personal al que llamamos auto liderazgo. Esto es el arte de ser una misma, de respetarse como mujer, como dirigente y proyectar su riqueza interior hacia las demás compañeras. Es comprometerse a examinar su vida, aprovechar sus fortalezas personales y tratar de luchar contra los obstáculos que le impiden ese crecimiento personal que requiere para ser una lideresa íntegra y con reconocimiento.

Actividades

Reflexione sobre su propia niñez. ¿A qué mujeres admiraba usted cuando era niña y porqué? Escriba sus conclusiones.

Investigue la vida de al menos tres (3) lideresas del mundo e identifique los puntos que puedan tener en común en sus historias personales. ¿Qué situaciones las convirtieron en lideresas?

Ejercicio de autoevaluación

Definir y elaborar un propósito personal es comprometerse con un proceso de aprendizaje y auto crecimiento. Al mismo tiempo, es ejercer el poder de transformar nuestras propias vidas. ¿Estás dispuesta a trabajar tu propio proceso de auto liderazgo? Entonces, te proponemos que escribas acciones para seguir cultivándolo y que definas cómo lo harás.

Acciones que quiero transformar	¿Cómo lo haré?

Tema 4 Tipos o Modelos de Liderazgo

Objetivos

Al finalizar el presente tema la participante:

- Conocerá los tres modelos principales de liderazgo.
- Identificará líderes y lideresas de la vida nacional que representen esos modelos.
- Conocerá los principios que se aplican en todo liderazgo democrático.

Se ha planteado que las lideresas deben usar todas sus capacidades de liderazgo para lograr objetivos personales y colectivos. Sin embargo, hay que considerar que no todos los liderazgos conllevan aspectos democráticos y de desarrollo para nuestra comunidad. Por ejemplo, una investigación hecha por Lewis en 1939² sobre diferentes estilos de liderazgo concluyó, en que casi siempre, en cualquier circunstancia, se generan varios tipos de líderes y lideresas. Veamos algunos:

Tipo de liderazgo	Característica
Autocrática o que gobierna usando solamente su voluntad como ley	Este tipo de lideresa determina toda la orientación del grupo. Es decir, indica acciones, asigna tareas y es subjetiva en el elogio y la crítica de la conducta de todos los miembros de la organización o partido político. Tiene actitudes impersonales.
Pragmático o que deja hacer	Este tipo de lideresa deja hacer, no asume efectivamente su rol, da al grupo entera libertad para tomar decisiones y ella misma se margina. Aporta información y antecedentes sólo cuando se le requiere y casi nunca comenta las actividades de los miembros.
Democrática o participativa	Esta lideresa permite al grupo y miembros del partido determinar la política a seguir, diseña en colaboración con todos y todas, los pasos generales para el logro de los objetivos. Al mismo tiempo, sugiere procedimientos alternativos, estimula el debate y el libre intercambio de ideas.

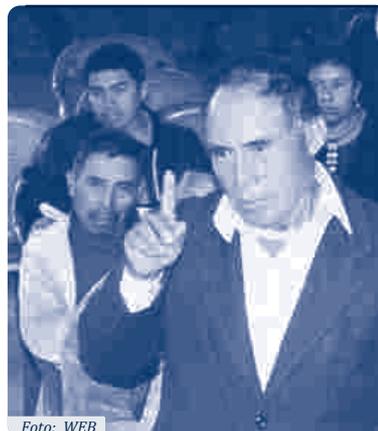
² Liderazgo Político para un Nuevo Siglo, pag.12.

Las diferencias entre uno y otro tipo de los liderazgos vistos, se descubren al observar la manera en que el líder o la lideresa utilizan las **tres funciones esenciales del liderazgo** para:

- 1) Mantener y fortalecer la unidad de la organización, del grupo o partido político.
- 2) Desarrollar los objetivos para los cuales la organización o partido fue creado.
- 3) Potencializar el liderazgo de cada uno de los miembros de la organización, grupo o partido político.

4.1 El modelo de liderazgo que prefiere el uso de autoridad

Este tipo de liderazgo parte de la idea que las personas no saben lo que quieren, además, son naturalmente perezosas para luchar por el logro de sus intereses u objetivos. Esta deficiencia natural sólo puede ser remediada por una persona que conduce hacia la meta al grupo, marcándole el paso de manera estricta y precisa.



Dentro de esta visión se clasifican, por supuesto, las lideresas de corte autoritario y paternalista, caracterizadas por la idea de dar órdenes para la consecución de los objetivos o de manejar a su antojo e incluso sustituir a las demás personas en el cumplimiento de sus papeles grupales o sociales. Con estas ideas, surgieron cuatro variantes importantes de liderazgo:

Tipo de liderazgo	Característica
Autoritario	<ul style="list-style-type: none"> • Da órdenes y espera una obediencia inmediata y sin cuestionamiento de su autoridad. • Evita el diálogo y no da explicaciones de las órdenes que da. <p>El ejemplo más claro se encuentra en las organizaciones militares, aunque el liderazgo autoritario también puede ser común en las relaciones patrón-obrero.</p>
Caudillista o carismático	<p>La figura del caudillo, basada en el carisma de las personas, como salvador de los pueblos, es común en la historia latinoamericana: el Ché Guevara, Evita Perón, por ejemplo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convence a su pueblo o grupo que su visión es la única que deben adoptar y seguir todos y todas sin protestar.

Tipo de liderazgo	Característica
	<ul style="list-style-type: none"> • No conduce a su grupo hacia la construcción de una visión común.
Paternalista	<ul style="list-style-type: none"> • Puede preguntar a los miembros del grupo sus opiniones y dar una impresión externa de creer en la democracia, pero finalmente la decisión queda en sus manos. • No ayuda a los miembros del grupo a desarrollar sus propias capacidades, más bien, siente satisfacción al saber cuán necesaria es para los otros miembros del grupo su persona. • Genera una dependencia extrema de los miembros del grupo, partido político u organización en relación con su persona. • Limita la capacidad de aprendizaje individual y colectivo de sus seguidores. • Se sustenta en la idea que hay que darle a la gente todo lo que necesita, en el entendido que esa gente no está en capacidad de producir y conseguir objetivos que le beneficien. <p>Este modelo de liderazgo se observan en las organizaciones religiosas o caritativas y en algunas organizaciones no gubernamentales o sociales de desarrollo.</p>
Presuntuoso	<ul style="list-style-type: none"> • Este tipo de liderazgo ocurre cuando existe una marcada diferencia entre los conocimientos o experiencia de un individuo y los otros miembros de la organización. • Este modelo de liderazgo se observa en los círculos académicos, entre los maestros, consultores y asesores técnicos y otras personas que se ganan la vida compartiendo sus conocimientos. <p>En su relación con el grupo, esta lideresa aprovecha cada oportunidad para presumir de sus conocimientos, estudios, o experiencia previa. Le gusta hablar de sus habilidades, muchas veces trata de disminuir la credibilidad de otros miembros del grupo al ridiculizar sus ideas y sugerencias, haciendo bromas acerca de estos aportes. Esta actitud genera una baja participación.</p>

4.2 El modelo del liderazgo pragmático o que deja hacer

Dentro de esta tendencia se ubican aquellos líderes y lideresas que se adaptan a cada coyuntura, en el entendido que sus actuaciones son expresiones de los deseos de la gente.

Este tipo de liderazgo también tiene variantes. Veamos algunas:



Foto: WEB

Tipo de liderazgo	Característica
Manipulador	<p>Aparenta pensar en el bienestar de los demás para esconder sus verdaderos motivos e intereses.</p> <p>Estos liderazgos son muy comunes en la política partidista. Cuando las personas se dan cuenta que han sido manipuladas, se muestran desconfiadas ante cualquier organización que le proponga un nuevo liderazgo.</p> <p>Con este enfoque, el líder o lideresa renuncia a una de las características fundamentales del liderazgo político: la responsabilidad de proponerle a la organización o sociedad una visión integradora, con lo cual deja de lado el esfuerzo por conseguir objetivos que vayan más allá de los vaivenes de las coyunturas nacionales o locales, que son cambiantes.</p>
Percibido	<p>Se trata de un liderazgo con cualidades, rasgos y conductas fabricadas por los medios de comunicación y no son reales, pero se perciben como si lo fueran. Los seguidores no se pondrán a pensar si es verdad o no lo que están viendo en la televisión, solamente lo creerán.</p> <p>Para distinguir a este tipo de liderazgo, debemos estar informadas de la realidad de las cosas y no caer en el juego de algunos medios de comunicación que publican lo que les interesa que la gente sepa.</p>

Aunque aparentemente hay muchas diferencias entre estos tipos de liderazgo, en el fondo tienen bastante en común, pues:

- a) Tratan de dominar al grupo por medio de las prácticas políticas, ya sea a través de la fuerza de la autoridad, del cariño, del conocimiento o de la manipulación.
- b) Todos estos liderazgos responden a una necesidad egoísta del poder.
- c) Ninguno de estos modelos de liderazgo son medios eficaces para cumplir con las tres funciones principales de un líder o lideresa.

4.3 El modelo de liderazgo con tendencia democrática

Se caracteriza por la capacidad que tiene una persona de influir y producir la **movilización voluntaria** de sus seguidores dentro del partido político, la organización o la comunidad.

Este liderazgo tiene la capacidad de proponer una visión integradora para conducir a sus seguidores a la consecución de objetivos socialmente útiles. Al mismo tiempo, está comprometido con los procesos participativos en la toma de decisiones. Este tipo de liderazgo favorece la creación de consensos y contribuye a la integración de todos los sectores, por lo tanto, puede darse en el contexto de esquemas institucionales democráticos.

Está basado en la negociación y la concertación como condiciones para la inclusión de las mayorías en el sistema político. Es decir, lo que distingue a este liderazgo de otros es el compromiso con el proceso de elecciones, ya que deben representar los intereses de sus electores.

El liderazgo democrático debe cumplir, al menos, con las siguientes características:

- Actuar basado en el diálogo y en el convencimiento, no en la imposición.
- Plantear un liderazgo basado en el conocimiento de la organización, el partido o la comunidad, y en la claridad sobre la misión y visión de la misma.
- Articular la diversidad étnica y de género que caracteriza toda organización.
- Permitir y respetar la diversidad de ideas y experiencias como un factor de crecimiento y aprendizaje colectivo.
- Expresar valores concretos.
- Reconocer que los demás miembros de la organización o el partido, son importantes para alcanzar los fines deseados.

Resumen

En este tema se planteó que hay básicamente tres modelos de liderazgo: el autocrático, el pragmático y el democrático. Se repasó las principales características de cada uno de ellos afirmando que el más difícil de encontrar es el democrático, y a la vez es el que mejores resultados les ofrece a las organizaciones y partidos políticos. También se repasó los principios que orientan el liderazgo democrático.

Actividad

Escriba en una hoja aparte sus opiniones personales acerca del por qué el liderazgo democrático es el mejor modelo que se podría aplicar en su organización, comunidad o partido político. Use todos los ejemplos que conozca para enriquecer sus opiniones.

Ejercicio de autoevaluación

¿Qué tipo de lideresa es realmente usted? Usando estos modelos busque profundamente en su mente y en su corazón y dé la respuesta más honesta que pueda. Si no es todavía la lideresa que quiere ser, escriba al menos cinco (5) resoluciones personales para llegar al modelo que quiere ser.

Herramientas para el Liderazgo Político

Tema 5

Objetivos

Al finalizar el presente tema la participante:

- Conocerá los fundamentos de cuatro valiosas herramientas con las cuales puede fortalecer su liderazgo democrático.
- Aplicará las herramientas en ejercicios puntuales que aquí se le indican.

Una lideresa debe de tener algunas herramientas básicas que le ayudarán a potencializar su liderazgo democrático en cualquier espacio. Estas herramientas que presentamos tienen los siguientes propósitos:

- Que pueda manejar los cambios que se presentan, pero de una manera informada.
- Que pueda tener un manejo efectivo de la comunicación.
- Que pueda tener un mejor manejo del trabajo en equipo. Recuerde que una lideresa siempre trabaja en colectivo, pues los cambios son para todas y mientras más unidas estamos, los resultados serán mejores.

Estas herramientas pueden servirle para potencializar su liderazgo de manera informada, comunicativa y, sobretodo, para que juntas tengamos la posibilidad de desarrollar capacidades que nos permiten identificar acciones para mejorar ciertas prácticas que hacen de la democracia una mejor forma de vivir.

5.1. La investigación

Todas sabemos que para la solución de los problemas comunes que nos aquejan en la comunidad, debemos hacer incidencia en los diferentes espacios como la Municipalidad, la Gobernación Departamental y el Sistema de Consejos de Desarrollo, entre otros.

También debemos conocer aquellas personas claves, que podrían en un momento determinado apoyarnos, en la búsqueda de soluciones a nuestros problemas. Por ello, algunos instrumentos básicos para llevar a cabo un mejor análisis a la hora de investigar son:

- a) El mapa de actores;

- b) las encuestas y los indicadores; y
- c) el análisis de coyuntura.

5.1.1. El mapa de actores

El mapa de actores es un ejercicio sencillo que permite identificar a todas las personas y organizaciones sociales, políticas, religiosas, económicas, y otras, que pueden ser importantes (o no) para la planeación, el diseño, la implementación o evaluación de un proyecto.

Con el mapeo de actores se busca no solo tener un listado de los diferentes actores que son parte de un problema y/o que participan en una iniciativa, sino también conocer las acciones, puntos de vista y objetivos que motivan su participación en el tema.

La utilización del mapeo de actores, también llamado sociograma, ayuda a representar la realidad social en la que se intervendrá, tratar de comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con más elementos que el solo sentido común, o la sola opinión de un informante calificado.

El mapeo permitirá también conocer las alianzas, los conflictos, los portavoces autorizados, y por ende, seleccionar mejor los actores a los que se deban dirigir nuestras acciones.

• Proceso metodológico de la elaboración de un mapeo de actores

Paso 1. Clasificación de actores: Mediante una lluvia de ideas se hace un listado de los diferentes personas que tiene una influencia positiva o negativa en la propuesta de intervención, investigación, proyecto o programa que tengamos en la organización o en mente. Luego se clasifican por grupos según la importancia en la intervención del asunto o problema.

Paso 2. Identificación de funciones y roles de cada actor: El objetivo es reconocer el papel que juegan y las principales funciones de los actores sociales e institucionales en la propuesta o problema definido, así como identificar las posibles acciones que podrían desarrollar los actores en relación con nuestra propuesta de intervención.

Paso 3. Análisis de los actores: Realizar el análisis de los actores siguiendo las dos siguientes categorías planteadas:

i) **Relaciones predominantes:** Se definen como las relaciones de afinidad (confianza) frente a la oposición (conflicto) con nuestra propuesta de intervención. ¿Tenemos aliados o tenemos contrincantes? ¿Quiénes son? Además, se debe considerar los siguientes tres aspectos:

- 1) *A favor:* predomina las relaciones de confianza y colaboración. Es decir, aliados.
- 2) *Indeciso/indiferente:* Predominan las relaciones de afinidad, pero existe la posibilidad de incidencia de las relaciones opuestas. Pueden intervenir o no según les convenga.
- 3) *En contra:* el predominio de relaciones es de conflicto. Pueden ser nuestros contrincantes.

ii) **Jerarquización del poder:** Se define como la capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones que se emprenda con la intervención. ¿Tienen el poder de interferir con nuestra propuesta? ¿Tienen el poder para ayudarnos? ¿Tienen mucho o poco poder para afectarnos?. Se considera los siguientes niveles de poder:

- 1) *Alto:* predomina una alta influencia sobre los demás. Tienen poder.
- 2) *Medio:* La influencia es medianamente aceptada. Tienen un poco de poder.
- 3) *Bajo:* no hay influencia sobre los demás actores. No tienen poder.

Paso 4. Elaboración de la matriz del mapa de actores: Con la matriz se procederá a la ubicación de cada actor con su nivel de posición y grado de poder a manera de ir tejiendo el mapa de actores.

Matriz de Actores

Grupo de Actores	Actor	Rol en el Proyecto	Relación Predominante	Jerarquización de su Poder
Clasificación de los diferentes actores sociales en un espacio preciso.	Personas con intereses similares que participan en un proyecto o propuesta.	Funciones que desempeña cada actor y el objetivo que persigue con sus acciones.	Relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto).	Capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones.
	NOMBRE		1. A FAVOR 2. INDIFERENTE 3. EN CONTRA	1. ALTO 2. MEDIO 3. BAJO

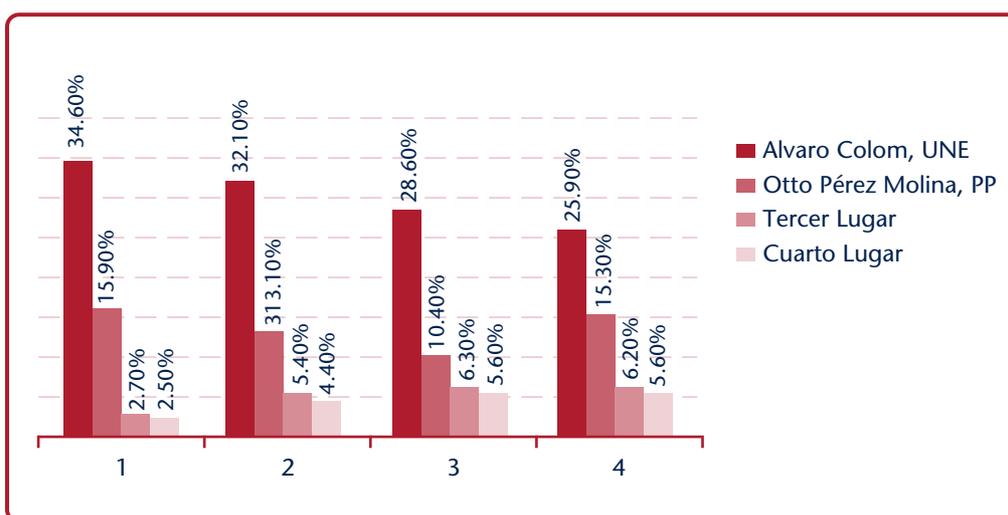
Con este mapa de actores sabemos si nuestra propuesta, planteamiento o investigación es viable y hacia donde dirigir nuestros esfuerzos.

5.1.2. Las encuestas y los indicadores

Una encuesta es un cuestionario dirigido a un grupo representativo de personas para averiguar sus opiniones sobre determinados temas. Por ejemplo, en época de elecciones es muy común encontrar en periódicos, encuestas de opinión respecto a determinado candidato como lo muestra la gráfica siguiente tomada del observador Electoral No. 4

Gráfica No. 1

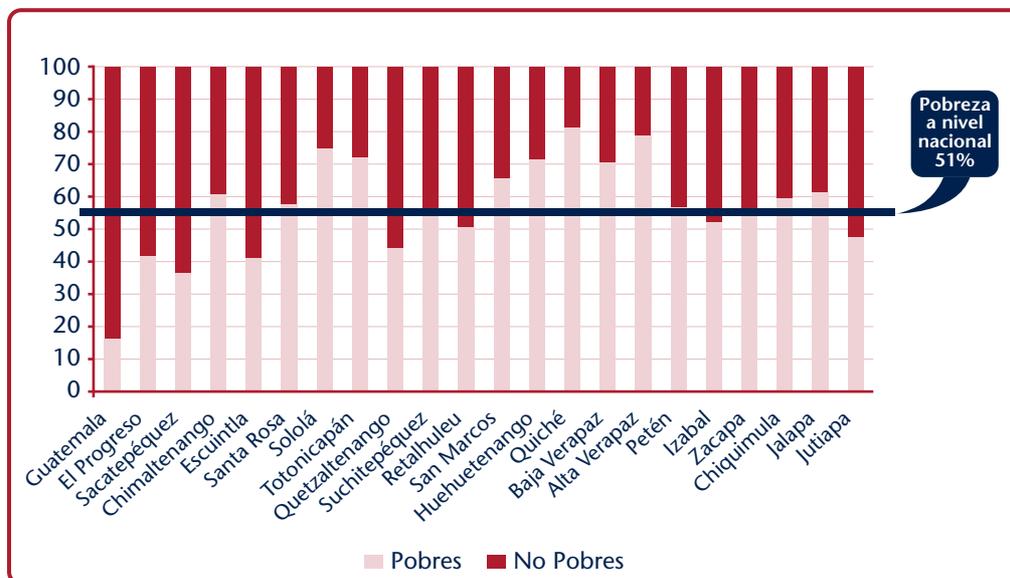
Guatemala: Intención de voto de los cinco candidatos presidenciales que se mencionan prioritariamente en cuatro encuestas divulgadas por el diario local el Periódico Elecciones generales del 9 de septiembre y 4 de noviembre de 2007 (Cifras en porcentajes)



Fuente: Elaboración propia sobre la base de cuatro encuestas divulgadas por el diario el Periódico.

A diferencia de una encuesta, un indicador es un dato, algo que sirve para medir una situación, como el grado de pobreza por departamento, la cantidad de analfabetismo en las mujeres o la cantidad de años que viven las mujeres del área rural comparadas con los hombres, por que partido se inclinan en el área rural y urbana, quienes de los candidatos fueron los más votados, etc.

Guatemala: Incidencia de la pobreza en cada departamento
Encuesta Nacional de Condiciones de Vida ENCOVI 2006
Números relativos (%)



Fuente: Elaboración propia con datos de la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida ENCOVI 2006.

Las encuestas son herramientas más amplias y flexibles que los indicadores. Si bien muchos indicadores se construyen a partir de la realización de encuestas y sondeos, las encuestas son útiles también para medir tendencias y plantear estrategias de acuerdo con los intereses de quienes participan en política.

Sin embargo, no olvide lo siguiente: los mensajes que surgen de las encuestas pueden tener diversas interpretaciones y, por lo tanto, su utilidad para diseñar estrategias es múltiple y depende de una lectura minuciosa de los resultados.

Los indicadores por su parte, son una de las herramientas más precisas para determinar las fortalezas y las debilidades del conjunto de las instituciones democráticas alrededor de las cuales las lideresas pretenden incidir.

Gran parte de los indicadores relacionados con la democracia a nivel mundial se construyen a partir de la percepción ciudadana y son el resultado de investigaciones minuciosas. Estas investigaciones proveen a las lideresas elementos de juicio para la construcción de propuestas y para acceder a un debate público más informado y pertinente.

Por eso siempre decimos que **la información es poder**. Así que aprópiate de la información que te sea útil para incidir en tus espacios.

5.1.3. El análisis de coyuntura

Una coyuntura es un lapso de tiempo presente o pasado cercano, en el que se articulan una serie de acontecimientos que le dan sentido a una situación y que pueden indicarnos un cambio o transformación de la realidad.

Según David Bermúdez,³ el análisis de coyuntura es un conjunto de herramientas metodológicas que se concentran en el estudio de los actores sociales y sus relaciones en un momento dado. Además, se centra en los actores sociales, en su fuerza o poder para realizar un proyecto, para imponer o subordinarse a un proyecto social que define o conforma un sistema social.

Algunas herramientas que podemos utilizar para hacer un análisis de coyuntura son el árbol social y la línea del tiempo.

a) **El árbol social:** Esta herramienta nos sirve para reflexionar sobre las funciones de la raíz, el tronco y el follaje con la idea de un árbol. Esto nos sirve para ver quiénes son los actores sociales y las relaciones que forman cada una de sus partes.

El árbol social se compara con las formaciones de la estructura social de la siguiente manera:

- 1) La formación económica sería la raíz,
- 2) La formación política sería el tronco y
- 3) La formación ideológica sería el follaje o las ramas.

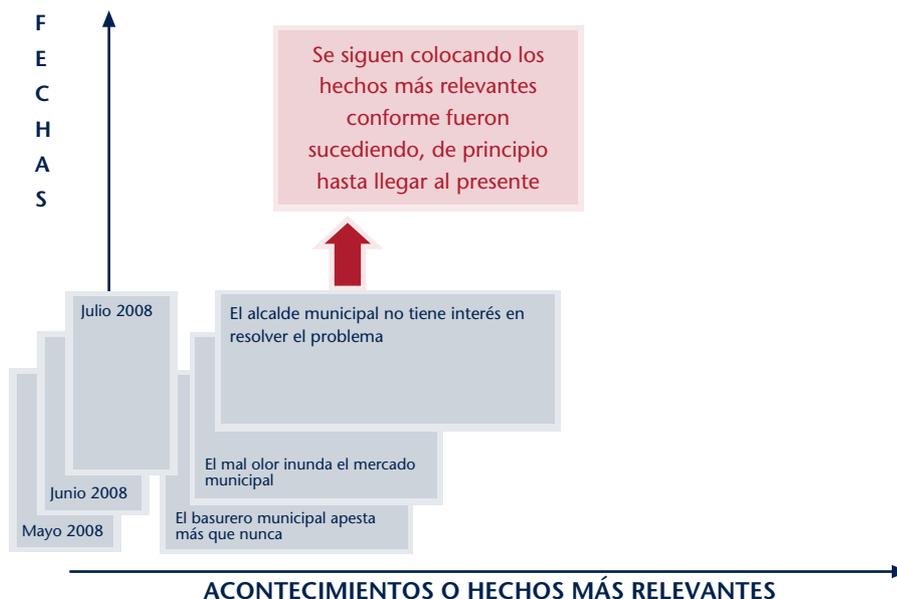
b) **La línea del tiempo:** La línea del tiempo es una gráfica que muestra los acontecimientos en una coyuntura o período. Su objetivo es ayudarnos a identificar los hechos más importantes, la forma en que se relacionan, ver las distintas facetas de un evento y recuperar la historia del período seleccionado.

Una manera sencilla de construir la línea del tiempo, es primero, haciendo una lluvia de ideas con los acontecimientos más importantes en los límites de tiempo que hemos definido.

³ Bermúdez, David. Metodología para análisis de coyuntura. México, D.F., 2009

Anotarlos en un papel y ordenándolos según su antigüedad. Luego, se traza una línea marcada con tiempos, y allí se van escribiendo los acontecimientos en el sitio que corresponde a las fechas en que sucedieron.

Por ejemplo si se está analizando un problema como el de la basura en un municipio X, se pueden ordenar los hechos de la siguiente manera:



Un análisis de coyuntura también debe incluir las tendencias en la correlación de fuerzas, es decir, la construcción de una hipótesis sobre el desarrollo y las consecuencias de las mismas.

Las hipótesis se pueden ordenar conforme a lo que creamos que será lo más factible que suceda. También se pueden agrupar en positivas, negativas o en ámbitos temáticos, si se quiere ser más específico en el análisis, como económico, político e ideológico.

Una vez identificadas las hipótesis, se pueden construir escenarios posibles de acción o intervención. El punto de partida es el escenario real del presente, integrado por cuatro elementos:

- Diagnóstico de la correlación de fuerzas: ¿Quién tiene más poder?
- Oportunidades y amenazas para cada actor: ¿Qué podemos aprovechar? ¿Qué tenemos que cuidar?

c) Acciones de los actores principales frente a la correlación: ¿Qué podemos hacer y qué no podemos hacer?

d) Tendencias o direcciones a las que apunta la correlación: ¿A favor? ¿En contra? ¿Neutral?

Según Benítez,⁴ el escenario se construye utilizando un mapeo. Se representa esquemáticamente un escenario futuro y posible de la coyuntura, a partir de las tendencias obtenidas del análisis.

Selección de hipótesis o suposiciones sobre el desarrollo o consecuencia elegida	Mapeo de actores para cada suposición	Escenarios posibles para cada suposición

Una vez hecho este ejercicio en un determinado problema, se puede iniciar una reflexión sobre los escenarios más factibles. Con esto se determinan algunas acciones o estrategias para aprovechar o transformar el escenario, según si es positivo o negativo.

A partir de los escenarios propuestos y el debate colectivo determinaremos el que tenga más posibilidades de realización. Analizaremos este escenario con mayor detenimiento, en particular, sobre las consecuencias para cada actor principal; y algunas preguntas que pueden ayudarnos son las siguientes: ¿Cómo afecta su fuerza? ¿Cómo afecta su estrategia? A partir de este análisis sabemos que acciones tomar.

⁴ Benítez, Op. Cit.

5.2 La comunicación como factor fundamental de todo liderazgo

La comunicación efectiva garantizará a las lideresas reacciones oportunas, una excelente capacidad para la transformación de procesos dentro de las organizaciones, mecanismos efectivos a la hora de hacer incidencia y un conjunto de incentivos para la construcción de consensos informados.

La comunicación puede garantizar un entendimiento común sobre los asuntos a tratar, las opciones disponibles y las decisiones a tomar, puesto que todas trabajan en sintonía sobre un objetivo en común. Sin embargo, es necesario distinguir que hay dos tipos de comunicación que generalmente se visualizan entre los liderazgos que hemos visto:

a) **La comunicación vertical:** Esta comunicación es de tipo jerárquica. Es la que suele usar aquella lideresa con características autoritarias. La comunicación jerárquica es la que la mayoría de nosotras hemos vivido, por ejemplo, en nuestras casas, la escuela, el trabajo y otros espacios.

b) **La comunicación horizontal:** Este tipo de comunicación se muestra siempre en tipo de diálogo. Es decir, todas las integrantes de la organización son lideresas trabajando con otras lideresas para lograr un entendimiento común sobre los asuntos a tratar, las opciones disponibles y las decisiones a tomar.

Lo anterior significa, por ejemplo, que los partidos o las organizaciones deben tener una comunicación interna horizontal efectiva entre todas sus estructuras, es decir, entre el área de mujeres y el área de jóvenes, por ejemplo. La idea es que se comparta información entre sí, acerca de sus planes, actividades, eventos, etc.

Usar este tipo de comunicación nos ayudará a crear buenas relaciones de trabajo entre todas, a buscar soluciones o mejores acciones para el partido, a desarrollar un plan de incidencia para la solución de los problemas que nos aquejan, a crear nuevos liderazgos al interior de las



Foto archivo NDI

organizaciones, a difundir nuevas prácticas y, sobretodo, a compartir nuevas experiencias.

5.2.1. La construcción de mensajes como herramienta de una lideresa

Una herramienta clave de toda lideresa para hacer incidencia es un buen mensaje, es decir, aquellos contenidos, ideas y posturas que quiere compartir.

Supongamos que la basura es el problema que más afecta la vida de las y los habitantes del municipio y queremos pronunciarnos en los medios y en otros espacios respecto a ello. No bastará con que hayamos hecho nuestro análisis de coyuntura y los posibles escenarios, sino construimos un mensaje para pronunciar nuestra postura respecto al problema de la basura. Lo ideal, entonces, sería elaborar un mensaje siguiendo los pasos ya señalados:

- a) Una investigación que incluya el inicio del problema de la basura en el lugar
- b) El mapa de actores, las actitudes y la correlación de fuerzas
- c) Los posibles escenarios y estrategias a seguir

Lo importante de la construcción del mensaje es que sea breve; debe ser una declaración corta, pero precisa, de nuestra posición respecto al problema. Además:

- **Debe ser convincente y debe lograr captar las prioridades de la mayoría de las personas afectadas.** De lo contrario, puede ser que el mensaje confunda a las personas. En el caso de la basura, nuestro mensaje puede ser que exigimos una pronta solución al problema, ofreciendo al menos una solución.
- **Debe ser comprensible.** De nada sirve que el mensaje lo diga la lideresa con mejor capacidad para hablar, si las palabras que utiliza en el mismo no las comprenden las personas. Es decir, un buen mensaje debe adaptarse y ser comprensible para quienes va dirigido.
- **Debe ser original.** Si el problema de la basura lo están tratando diferentes actores,



Foto archivo NDI

nuestro mensaje debe ser diferente al de ellos. Si el mensaje de nuestro grupo promete presentar un plan de acción que minimice o acabe con el problema, entonces, ese discurso destacará.

- **Debe ser utilizado en todos los espacios posibles hasta que la coyuntura cambie.** Sólo así lograremos posicionarnos y tener el impacto deseado en el problema que queremos tratar.

5.2.2. El uso de los medios de comunicación como estrategia política en el liderazgo

Un factor importante que hay que tomar en cuenta a la hora de dar un mensaje es el medio de comunicación a emplear, pues cada medio tiene su lenguaje. No es la intención del cuaderno profundizar sobre los distintos medios, sino más bien, que la lideresa conozca las diferentes alternativas que existen para dar a conocer un mensaje para la incidencia política.

No obstante, es tarea de la lideresa saber diferenciar y preparar previamente su participación según el tipo de medio de comunicación que va a utilizar.



Foto archivo NDI

Algunas recomendaciones para una mejor utilización del potencial que tienen los medios de comunicación son las siguientes:

- a) Mapeo de todos los medios de comunicación que están presentes dentro del municipio o territorio donde actúa la lideresa u organización.
- b) Establecer comunicación con todos los medios posibles, independientemente de que estén o no interesados en nuestro mensaje.

- c) Mantener contacto con las instancias encargadas de la relación con los medios de comunicación dentro de la organización o partido político.

La mayoría de medios son inaccesibles económicamente para las organizaciones sociales o partidos pequeños y con escaso financiamiento económico. Sin embargo, hay otros medios de comunicación alternativos que representan una gran oportunidad para transmitir mensajes.

<ul style="list-style-type: none"> • Puerta a puerta 	<ul style="list-style-type: none"> • Correo (físico y electrónico)
<ul style="list-style-type: none"> • Teléfono (mensajes grabados) 	<ul style="list-style-type: none"> • Perifoneo (bocinas o parlantes móviles)
<ul style="list-style-type: none"> • Postcards, RSS, Twitter (permiten transmisión simultánea de textos, audio y video por Internet y teléfonos celulares) 	<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales en Internet como: Facebook, MySpace, wikis, etc.
<ul style="list-style-type: none"> • Blogs (bitácoras virtuales) 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensajes de textos en teléfonos celulares

Fuente: Instituto Nacional Demócrata en "Mejores prácticas de partidos efectivos: manual participativo para partidos políticos", Washington, D.C. 2008.

Algunas ventajas de estos medios es que muchos de ellos tienen bajos costos, mayor credibilidad, alto nivel de control, permiten mensajes simultáneos y diversos; y pueden ser simples y poderosos. Sin embargo, hay que reconocer que para usar estos medios se requieren dos cosas: que estén disponibles en nuestras comunidades, generalmente a través de centros de Internet, y que sepamos usar la tecnología de información y comunicación por la cual se transmiten los mensajes.

¡No hay pretexto para no aprender a usar las computadoras y los medios electrónicos. Se requiere ayuda, paciencia y voluntad para hacerlo. Una lideresa moderna debe conocer y usar la tecnología de la comunicación!



Foto archivo NDI

Así pues, como buenas lideresas, hagamos uso de las herramientas propuestas en este cuaderno para nuestro beneficio, el de nuestra familia, comunidad, organización o partido político.

Resumen

En este último tema se presentó dos herramientas muy importantes para fortalecer el liderazgo democrático. La primera es la investigación, ya que una lideresa requiere de mucha información para hacer su trabajo. Dentro de esta herramienta vimos tres instrumentos de recolección y análisis de información: el mapa de actores, las encuestas y los indicadores y el análisis de coyuntura.

La segunda herramienta es la comunicación para garantizar el intercambio de ideas, decisiones y directrices entre la lideresa y sus seguidoras. Se dieron algunos consejos para construir mensajes y para aprovechar los medios de comunicación social de forma estratégica.

Actividades

Haga un pequeño plan de trabajo para poner en práctica estas herramientas en su organización o partido político. Primero piense en como compartir estos conocimientos y en los espacios en los que pueden ser aplicados por las lideresas y las integrantes de la organización. Luego identifiquen los apoyos que podrían necesitar para usar estas herramientas y propóngase lograrlos.

Ejercicio de autoevaluación

Escoja una de las dos herramientas y explíquesela a tres (3) de sus compañeras de la organización a la que pertenece. Trate de resolver todas sus dudas.

- Barreda, Carlos. Guatemala: *Crecimiento económico, pobreza y distribución*. ALBELDRÍO.ORG. www.albedrio.org/htm/documentos/CarlosBarreda-001.pdf
- Bermúdez, David. *Metodología para análisis de coyuntura*. Serie Escuela de Paz y Transformación de Conflictos SERAPAZ, México, D.F. 2009
- Breth, Erica y Quibell, Julián. *Mejores Prácticas de Partidos Políticos Efectivos: Manual Participativo para Partidos Políticos*. National Democratic Institute for International Affairs (NDI), 2003.
- *Cómo hacer un análisis de coyuntura. Elementos para el análisis político*. Cuadernos de Formación para la práctica política. No. 5. Instituto Centroamericano de Estudios Políticos. Guatemala, Octubre 2006.
- Díez, Francisco. *El arte de negociar*. En NDI: *Manual de gerencia política*. 2002
- *Formación Política, Teoría y Práctica. Liderazgo Político, Volumen 7*. Programa Valores Democráticos y Gerencia Política. Organización de los Estados Americanos. Guatemala, Agosto 2006
- Guía de liderazgo para la participación política de las mujeres en el ámbito local. INSTRAWA, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 2007.
- *Liderazgo Político para un nuevo siglo. Cuadernos de Formación para la Práctica Democrática No. 4*. Instituto Centroamericano de Estudios Políticos. Guatemala, Agosto del 2002.
- *Liderazgo para la toma de decisiones. Manual de entrenamiento en liderazgo para mujeres*. Mahnaz Afkhami, Ann Eisenberg, Haleh Yaziri. Asociación de mujeres por el aprendizaje de sus derechos, el desarrollo y la Paz. Estados Unidos. 2005.
- *Los escenarios que abrió la convocatoria a las elecciones 2007*. El Observador Electoral, versión electrónica. Guatemala, 14 de junio del 2007. No. 4, Año 1. <http://www.aselobs.org/contents/observadorelectoralno.4.pdf>
- *Liderazgo. Módulo 5. Proyecto de Fortalecimiento de la Sociedad Civil en Guatemala*. Secretaría de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia SCEP. Guatemala, Agosto del 2008.
- *Manual para jóvenes líderes*. Instituto de ciencia política Hernán Echavarría Olózaga e Instituto Nacional Demócrata para Asuntos Internacionales - NDI. Bogotá D.C., Colombia 2009.
- Nuñez Vargas, Eduardo. *Liderazgo Político*. Ensayo personal.