

**MÓDULO DE CAPACITACIÓN EN RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS POLICÍA  
Y COMUNIDAD**

**DIANA MARCELA MORA BURBANO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

**MÓDULO DE CAPACITACIÓN EN RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS POLICÍA  
Y COMUNIDAD**

**DIANA MARCELA MORA BURBANO**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
Especialista en Gerencia Social**

**ASESOR**  
**Magíster. JAIME ALBERTO MEJIA BASTIDAS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS**  
**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL**  
**SAN JUAN DE PASTO**  
**2012**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1<sup>ro</sup> del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

Jaime Alberto Mejía Bastidas  
Asesor

---

Mónica Patricia Solís Urbano  
Firma del jurado

---

Carlos Wilfredo Narvárez Prado  
Firma del jurado

Pasto, 15 de Diciembre de 2011

## AGRADECIMIENTOS

*Agradezco de todo corazón a aquellas personas que hicieron posible este trabajo de grado, a mis abuelos por ser el motor de mi vida, y a mis padres por su amor y comprensión en todo este proceso.*

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
PRESENTACIÓN	9
1. COMPETENCIAS CIUDADANAS	11
Para tener en cuenta	12
Dinámica uno: Necesidad de los cambios	12
Construyendo saberes: Definición del término competencias ciudadanas	13
Definiciones	14
Actividad uno: Relacionando términos	19
Actividad dos: Pongámonos en su lugar	21
Actividad tres: Escucha y descubre	21
¿Cuánto aprendimos?	25
2. CONVIVENCIA CIUDADANA	26
Para tener en cuenta	26
Dinámica uno: El pañuelo	27
Construyendo saberes: Definición del término convivencia	27
Aprendiendo más: Convivencia	28
Elementos para una buena convivencia	29
Factores negativos para la convivencia	30
Actividad uno: ¿Rojo o verde?	30
Actividad dos: Rol playing	31
Actividad tres: Nuestra comunidad soñada	33

¿Cuánto aprendimos?	34
3. LIDERAZGO	35
Para tener en cuenta	35
Dinámica uno: Superando las barreras	37
Construyendo saberes: Definición del término liderazgo	37
Aprendiendo más	38
Actividad uno: Vamos a jugar cumpliendo roles	41
Actividad dos: Reforzando lo aprendido	42
¿Cuánto aprendimos?	43
4. PARTICIPACIÓN Y CULTURA CIUDADANA	44
Para tener en cuenta	44
Dinámica uno: la participación para el bienestar comunitario	45
Para iniciar el tema	46
Construyendo saberes: Definición del término participación ciudadana	46
Características de la participación	49
Formas de la participación	49
Para aplicar: actividad uno	50
Construyendo saberes: Cultura ciudadana	51
Aprendiendo más: Definición de cultura ciudadana	52
Actividad dos: Descubriendo la importancia de la cultura ciudadana	53
¿Cuánto aprendimos?	54
BIBLIOGRAFÍA	55

## **RESUMEN**

El presente módulo tiene como objetivo brindar elementos conceptuales y prácticos de cultura ciudadana a los integrantes de la Policía Nacional del Municipio de Pasto, para mejorar su intervención comunitaria, y contiene elementos teóricos, pedagógicos y prácticos que permiten comprender de manera integral la cultura ciudadana.

El documento contiene los elementos conceptuales de Competencias Ciudadanas, Convivencia Pacífica, Liderazgo y participación, estos elementos se convierten en el sustento y la base para comprender el significado de Cultura Ciudadana.

El módulo aporta elementos importantes para abordar el tema de cultura ciudadana, sin embargo se considera que este trabajo se debe seguir profundizando y enriqueciendo con las experiencias de cada una de las personas que se benefician con la aplicación de las actividades propuestas.

## **ABSTRACT**

This module aims to provide conceptual and practical elements of civic culture to the members of the national police in the Pasto municipality, to improve their community intervention, and contains theoretical, pedagogical and practical elements that allow to understand comprehensively civic culture. The document contains the conceptual elements of citizen competencies, peaceful coexistence, leadership and participation, these elements become the livelihood and the basis for understanding the meaning of culture Ciudadana. El module provides important elements to address the issue of civic culture, however it is considered that this work should be further deepened and enriched by the experiences of each one of the people that they benefit from implementation of the proposed activities.

## PRESENTACIÓN

Actualmente nuestra sociedad se caracteriza por su gran complejidad; la tendencia hacia el individualismo, la supremacía del consumo, el aumento de las desigualdades sociales y de los movimientos migratorios, son productos de las nuevas estructuras socio-políticas y económicas emergentes. Se hace notable, por tanto, la necesidad de crear espacios donde los seres humanos trabajen valores de convivencia, de ciudadanía, y donde se enfatice en la necesidad de crear una responsabilidad con la sociedad mediante la participación activa en su comunidad más cercana, un espacio donde hacer práctica para mejorar sus relaciones interpersonales y su entorno social más cercano, y donde trabajar la educación en valores. Por ello se ha decidido diseñar este material didáctico que aporta elementos conceptuales y prácticos para que los uniformados de la Policía Nacional, líderes comunitarios, docentes e instituciones públicas y privadas puedan acercar a las comunidades a la concepción de los derechos humanos.

El material comprende un módulo didáctico, que está dividido en cuatro temas relacionados con Cultura Ciudadana, a su vez cada tema corresponde a un taller específico cuya duración es de 4 horas e incluyen: algunas especificaciones para iniciar con el tema, dinámicas, elementos conceptuales y prácticos que permiten profundizar y enriquecer las experiencias relacionadas con Cultura Ciudadana. Los talleres se encuentran estructurados en tres partes:

1. Competencias Ciudadanas.
2. Convivencia Pacífica
3. Liderazgo y participación
4. Cultura ciudadana

Es importante decir que este material habrá logrado su propósito cuando, los uniformados de la Policía Nacional y la comunidad del sector urbano de la ciudad de Pasto:

- Se motiven y sensibilicen frente a las competencias ciudadanas, convivencia pacífica, liderazgo y participación y cultura ciudadana.
- Conozcan y apliquen los conocimientos dentro de sus instituciones y comunidades.
- Manifiesten cambios de actitud promoviendo una vivencia social más justa, fraterna y humana.

Si bien, este material se convierte en una herramienta para el acercamiento a la concepción conceptual y práctica de Cultura Ciudadana, es importante aclarar que no debe ser considerado como totalmente acabado, sino todo lo contrario: debe ser enriquecido con cada una de las personas que participan de los talleres, pues cada experiencia recoge conocimientos y experiencias que cada uno de los asistentes aporta.

Este módulo busca ser un instrumento de apoyo para los uniformados de la Policía Nacional, pero también a líderes comunitarios, en la medida que les facilita la coordinación y reflexión del grupo sobre el tema de Cultura Ciudadana, en este sentido el documento tiene el carácter de guía, por eso si el grupo decide, se puede hacer algunas modificaciones para mejorar la comprensión del tema y enriquecer la experiencia.

Esta herramienta incluye el contenido básico relacionado con competencias ciudadanas, ciudadano, ciudadanía, participación, convivencia, liderazgo, entre otros. La metodología utilizada se subdivide en los siguientes aspectos: Motivación al tema, Desarrollo de ejercicios, reflexión, evaluación y profundización del tema.

## MÓDULO III “CULTURA CIUDADANA”

**Objetivo:** Brindar elementos conceptuales y prácticos de cultura ciudadana a los integrantes de la Policía Nacional del Municipio de Pasto, para mejorar su intervención comunitaria.

El presente módulo se encuentra dividido en cuatro secciones que a su vez se dividen en tres talleres que corresponden a las siguientes temáticas:

1. Competencias Ciudadanas.
2. Convivencia.
3. Liderazgo y participación
4. Cultura ciudadana

### 1. COMPETENCIAS CIUDADANAS

*"Nosotros hemos de ser el cambio que deseamos ver en el mundo"*

Mahatma Gandhi

Este taller tiene como objetivos:

- Acercar a los participantes a una definición clara del concepto competencias ciudadanas.
- Conocer y analizar la destreza de las competencias ciudadanas como base fundamental para ayudar a evitar conflictos o a superarlos.
- Reconocer las competencias ciudadanas como un elemento importante para la construcción de mejores espacios comunitarios y democráticos.

**PARA TENER  
EN CUENTA**

Para desarrollar este taller se sugiere los siguientes componentes:

**Población:** Adultos, jóvenes y niños (Hombres y mujeres) provenientes del área urbana de Pasto. 20 personas en promedio por grupo.

**Tiempo:** Dos (1) sesión de cuatro (4) horas de trabajo.

**Recursos:** grabadora de CD, música relajante, colores, marcadores, lapiceros, tijeras, hojas tamaño carta, portátil, conexión a Internet, video beam, filmadora, cámara fotográfica, papelógrafo, pliegos de papel periódico, tarjetas de colores.

**Recomendaciones:**

- Un salón amplio en el cual se pueda realizar los ejercicios propuestos en las dinámicas
- Motivar al máximo la participación de los asistentes
- Expresar al grupo la importancia de dedicar tiempo para pensarse como personas, crear un clima de confianza, que permita expresar espontáneamente y con tranquilidad sus ideas, sentimientos y acciones.

**DINÁMICA  
UNO**

**Ficha técnica**

**“NECESIDAD DE LOS CAMBIOS “**

**Objetivo:** Reforzar patrones de conductas positivas en los asistentes.

**Definición:** Se trata de que los participantes logren comprender que es importante estar dispuesto al cambio.

**Participantes:** Todos los asistentes.

**Materiales:** Una hoja con la guía de preguntas y frases que los asistentes deben analizar.

**Desarrollo:** El facilitador realiza la siguiente lectura

Cuentan que Gandhi fue abordado cierto día por una mujer preocupada porque su hijo consumía demasiado azúcar. "Temo por su salud", le dijo la mujer, "Él le respeta mucho", ¿Podría usted decirle los riesgos que corre y convencerle de que deje de comer azúcar?

Tras una breve reflexión, Gandhi le dijo a la mujer que accedía a su petición, pero que le llevara a su hijo al cabo de dos semanas, no antes. Dos semanas más tarde, la madre llevó al muchacho. Gandhi habló con él y le sugirió que dejara de comer azúcar. Cuando aquél finalmente aceptó la sugerencia de Gandhi, la madre exageradamente agradecida, no pudo por menos de preguntarle al maestro por qué había insistido en que esperase dos semanas. ¿Por qué?, repuso Gandhi, porque necesitaba esas dos semanas para librarme yo del mismo hábito.

Después de realizar la lectura, el facilitador entregará a cada participante una hoja con las siguientes preguntas:

1. ¿Qué enseñanza nos brinda este artículo?
2. ¿Consideras que en tu vida personal existen hábitos de pensamiento y de acción que requieren de modificaciones? ¿Cuáles?
3. ¿Qué podemos hacer para cambiar esos hábitos?

Además pedirá que argumente las siguientes frases:

"Vivir es saber cambiar, porque sin cambio no hay vida". Fiorella Bazalar.

"Las palabras mueven, pero los ejemplos arrastran". Adagio Latino.

"Todos los males resultan pequeños frente al supremo bien de sentirse digno de sí mismo". Gandhi.

"Abre tus brazos al cambio, pero no te olvides de tus valores". Gandhi.

"Enséñame que perdonar, es lo más grande del fuerte y que la venganza es la señal del débil". Gandhi.

Posteriormente el facilitador pedirá que 5 asistentes socialicen sus trabajos. (Dé 50 minutos para esta actividad)

## CONSTRUYENDO SABERES

### Definición del término competencias ciudadanas

1. Pida a todos los participantes que formen parejas y que escriba una definición de *competencia, ciudadano y ciudadanía* en una hoja tamaño carta. (Dé 15 minutos para esta actividad).
2. Posteriormente haga que las parejas formen grupos de cuatro personas, para que comparen nuevamente sus definiciones y luego escriban en conjunto una sola definición para los cuatro. (Dé 15 a 20 minutos para esta actividad).
3. Finalmente haga que los subgrupos compartan sus definiciones con todo el grupo. Procure que analicen las diferencias en las definiciones, los elementos comunes y los cambios de las definiciones individuales a las definiciones grupales. Asegúrese de que la discusión a continuación del ejercicio destaque que las competencias ciudadanas son un elemento muy importante en la construcción de espacios comunitarios y democráticos. (Dé 20 minutos para esta actividad).

## DEFINICIONES

*El ciudadano se construye para que la sociedad se transforme y ese proceso de construcción ciudadana es un proceso de transformación social.*

Cepeda, M.J.

### ¿SER COMPETENTE ES COMPETIR?

Cotidianamente asociamos la palabra –competencia- con situaciones en las cuales varias personas luchan por un galardón o un puesto, sin embargo, existe otra acepción del término la cual afirma que ser competente significa “saber y

saber hacer”<sup>1</sup>. La competencia implica poder usar el conocimiento en la realización de acciones o productos abstractos y/o concretos.

Se trata, entonces, de que las personas puedan usar sus capacidades de manera flexible para enfrentar problemas nuevos de la vida cotidiana.

## **CIUDADANO**

En la actualidad el término ciudadano trasciende la definición de aquel individuo perteneciente a la ciudad y se concibe como un sujeto cargado de derechos políticos, esto indica que el ser es un sujeto de derechos políticos; esto quiere decir que el ciudadano interviene en la vida política de su comunidad al ejercer dichos derechos.

## **CIUDADANÍA**

El concepto de ciudadanía parte de la siguiente premisa básica: es característica de los seres humanos vivir en sociedad. Las relaciones humanas son necesarias para sobrevivir y para darle sentido a la existencia. Desde que nacemos, los seres humanos empezamos a aprender a relacionarnos con los demás y a entender qué significa vivir en sociedad, este aprendizaje es constante en la vida del hombre.

La ciudadanía es un mínimo de humanidad compartida. Cuando decimos que alguien es ciudadano, pensamos en aquel que respeta unos mínimos, que genera una confianza básica (...) pero el ciudadano también se define por su relación con el Estado. Uno es ciudadano de un país específico con unas normas establecidas por un Estado específico. Cuando se habla de las consecuencias, un ciudadano no sólo mira las consecuencias para unos, sino para todos<sup>2</sup>.

Estas relaciones no son, por supuesto, sencillas, puesto que en la mayoría de veces los intereses individuales no se encuentran articulados o no coinciden con los intereses colectivos, lo cual genera tensiones que dificultan la convivencia y la organización social. Por ello es fundamental el desarrollo y fortalecimiento de competencias que permitan al ser humano resolver estas tensiones y que además

---

<sup>1</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACIÓN. Estándares básicos de competencias ciudadanas, serie guías No 6. [en línea] URL disponible en: <http://www.redeaprender.org/micrositio/?q=node/14> Fecha de consulta: [23 de Septiembre de 2011]

<sup>2</sup> MOCKUS, Antanas. ¿Por qué competencias ciudadanas en Colombia?” En: *Al Tablero*. Febrero-marzo 2004. Ministerio de Educación Nacional. Bogotá, 2004. p. 11.

le permita aprender y explorar constantemente diferentes formas para participar activamente en la construcción social como actores políticos.

## ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS CIUDADANAS?

Los seres humanos, conscientes de las dificultades de la vida en sociedad, han determinado unos acuerdos de gran importancia, (normas legales fundamentales) para promover y proteger los principios básicos de la vida armónica en sociedad. Estos grandes acuerdos conforman el horizonte de formación de las competencias ciudadanas, que se definen como: “Los conocimientos y habilidades que permiten que el ciudadano actúe de manera constructiva en la sociedad democrática. La acción ciudadana es el objetivo fundamental de la formación ciudadana”<sup>3</sup>

Las competencias ciudadanas se enmarcan en tres grupos:



### CONVIVENCIA Y PAZ



### PARTICIPACIÓN Y RESPONSABILIDAD DEMOCRÁTICA



### PLURALIDAD, IDENTIDAD Y VALORACIÓN DE LAS DIFERENCIAS

Fuente: Ministerio de Educación Nacional, Republica de Colombia, Serie Guías No 6 Estándares básicos de Competencias Ciudadanas: Formar para la Ciudadanía ¡Si es Posible! Lo que necesitamos saber y saber hacer. p. 15

<sup>3</sup> CHAUX Enrique y otros, Competencias ciudadanas: Una propuesta de integración a las áreas académicas , Ediciones Uniandes, Bogotá, 2004.

**Convivencia y Paz:** Está relacionado con la capacidad de las personas para establecer relaciones sociales y humanas de calidad, fundamentadas en el cariño, la empatía, la tolerancia, la solidaridad, la fraternidad, la igualdad y el respeto por los demás.

**Participación y Responsabilidad Democrática:** Se orientan hacia la toma de decisiones en diversos contextos, teniendo en cuenta que dichas decisiones deben respetar todos los derechos fundamentales de los individuos como los acuerdos, normas, las leyes y la constitución que rigen la vida en comunidad.

**Pluralidad, Identidad y Valoración de las Diferencias:** Reconocimiento de una igualdad digna en todas las personas partiendo de la valoración de las características de género, etnia, religión, cultura, grupo social, entre otras.

## **TIPOS DE COMPETENCIAS CIUDADANAS**

Antes de hablar de los tipos de competencias ciudadanas es importante mencionar el conocimiento, entendido como la información teórica y práctica que todos los seres humanos deben saber y aprehender acerca del ejercicio de la ciudadanía, es importante decir que el conocimiento NO siempre significa participación, sin embargo ignorarlo se puede convertir en un gran limitante para este proceso.

- **COMPETENCIAS COGNITIVAS**

Son capacidades para realizar diversos procesos mentales fundamentales para el ejercicio de la ciudadanía.

Pueden ser entre otras:

**Toma de perspectiva:** Habilidad para comprender los diferentes puntos de vista de los demás, lograr acuerdos de beneficio mutuo e interactuar pacífica y constructivamente.

**Interpretación de intenciones:** Capacidad para evaluar adecuadamente las intenciones y propósitos de las acciones de los demás.

**Generación de opciones:** Capacidad para imaginarse creativamente diferentes opciones de resolver un conflicto o un problema social.

**Consideración de consecuencias:** Capacidad para considerar los distintos efectos que puede tener cada alternativa de acción.

**Metacognición:** Capacidad para mirarse a si mismo y reflexionar sobre ello. Identificar los errores que uno comete en la interacción y corregir el comportamiento propio.

**Pensamiento crítico:** Capacidad para evaluar y cuestionar la validez de cualquier creencia, afirmación o fuente de información.

- **COMPETENCIAS EMOCIONALES**

Se definen como las capacidades necesarias para identificar y responder constructivamente ante las emociones propias y las de los demás.

Son entre otras:

**Identificación de las propias emociones:** Capacidad para reconocer y nombrar las emociones en uno mismo.

**Manejo de las propias emociones:** Capacidad para dar respuesta positiva a las propias emociones y no permitir que las emociones nos manejen. Es decir se debe tener dominio propio para no hacer daño a los demás.

**Empatía:** Capacidad para sentir lo que otros sienten o por lo menos sentir algo compatible con lo que están sintiendo los demás.

**Identificación de las emociones de los demás:** Capacidad para identificar lo que pueden estar sintiendo otras personas, tanto por medio de sus expresiones verbales y no verbales, como por la situación en que se encuentran.

- **COMPETENCIAS COMUNICATIVAS**

Es la capacidad para comunicarse con otros de manera efectiva. Entre más competentes seamos en nuestra capacidad de comunicación con los demás, existe mayor probabilidad d interactuar de manera constructiva, pacífica, democrática e incluyente.

Las competencias comunicativas son las habilidades que nos permiten entablar diálogos constructivos con los demás, comunicar nuestros puntos de vista,

posiciones, necesidades, intereses e ideas, en general comprender aquellas ideas que los demás ciudadanos buscan comunicar. Las expresiones se pueden representar en diversos sistemas simbólicos (Lengua, pintura, danza, música, teatro, entre otras.)

Algunas de estas competencias son:

**Saber escuchar o escucha activa:** implica no sólo estar atento a comprender lo que los demás están tratando de decir, sino también demostrarles que están siendo escuchados.

**Asertividad:** Es la capacidad para expresar las necesidades, intereses, posiciones, derechos o ideas propias, de manera clara y enfática, evitando herir a los demás o que se sientan agredidos o hacer daño a las relaciones.

**Argumentación:** Capacidad de expresar y sustentar una posición, de manera que los demás puedan comprenderla y evaluarla. En una situación de desacuerdo, la argumentación puede permitir llegar al consenso.

- **COMPETENCIAS INTEGRADORAS**

Son competencias amplias que en la práctica articulan los conocimientos y las competencias cognitivas, emocionales y/o comunicativas. Por ejemplo, la capacidad para manejar conflictos pacífica y constructivamente, es una competencia integradora porque requiere de ciertos conocimientos sobre dinámica de conflictos, de competencias cognitivas como la capacidad de generar opciones creativas ante una situación de conflicto, de competencias emocionales como el manejo del temperamento y de competencias comunicativas como la capacidad de transmitir asertivamente sus intereses, sin agredir a los demás.

**ENRIQUECIENDO  
LA EXPERIENCIA**

## **ACTIVIDAD UNO**

### **“Relacionando Términos”**

El objetivo de esta actividad es lograr que los asistentes identifiquen y relacionen algunos términos que van ligados a las competencias ciudadanas.

1. El facilitador entregará a cada participante una hoja con una sopa de letras y colores, para que encuentre en ella algunas palabras relacionadas con las

competencias ciudadanas, el número de palabras no se especifica con el fin de poder intercambiar palabras entre compañeros al final de la actividad. (Dé 30 minutos para esta actividad).

2. Para finalizar esta actividad los estudiantes deben decir el número de palabras que hallaron en la sopa de letras y con ayuda del resto de sus compañeros llegar a un mismo número de palabras. Comentar cada palabra en relación con las competencias ciudadanas. (Dé 20 minutos para esta actividad).

## SOPA DE LETRAS

Z	Y	E	D	A	A	O	G	D	A	D	V	N	O	R	M	A	S	A	X
E	Y	C	A	I	U	R	R	E	I	A	E	D	M	E	V	H	B	I	Q
D	R	O	D	C	T	E	U	M	C	D	X	E	S	S	D	C	A	C	T
A	J	N	I	N	O	N	P	O	N	I	P	R	I	P	V	U	C	N	C
R	U	S	N	E	R	O	O	C	E	V	R	E	L	A	A	C	O	A	I
N	S	T	U	V	I	S	S	R	R	I	E	C	A	C	L	S	N	R	U
O	T	I	M	I	D	R	O	A	E	T	S	H	R	I	O	E	F	E	D
H	I	T	O	V	A	E	L	C	F	R	A	O	U	O	R	I	L	L	A
T	C	U	C	N	D	P	I	I	I	E	R	S	L	S	A	D	I	O	D
S	I	C	U	O	W	G	D	A	D	S	E	B	P	N	C	E	C	T	A
U	A	I	L	C	Y	B	A	Z	S	A	L	N	E	D	I	N	T	B	N
O	B	Ó	U	L	S	E	R	V	I	C	I	O	T	V	Ó	T	O	E	Í
E	T	N	I	A	S	Q	I	P	A	Z	G	N	O	L	N	I	S	S	A
O	M	S	I	V	I	C	D	S	I	C	I	E	D	A	D	D	T	T	W
S	E	R	E	B	E	D	A	U	C	Y	Ó	É	T	I	C	A	R	A	R
S	E	R	E	B	E	D	D	N	V	H	N	V	O	T	O	D	A	D	A
A	U	T	O	R	R	E	G	U	L	A	C	I	Ó	N	Q	N	T	O	Z
E	T	N	E	I	B	M	A	R	N	A	D	I	Á	L	O	G	O	R	A
O	S	I	M	O	R	P	M	O	C	T	C	O	L	O	M	B	I	A	S
A	Í	T	A	P	M	E	G	O	B	I	E	R	N	O	A	K	Y	V	E

Fuente: Revista Virtual Universidad Católica del Norte". No. 29

## ACTIVIDAD DOS

### “Pongámonos en su lugar”

Esta actividad, aunque puede parecer sencilla, es tal vez una de las más importantes y complejas; pues consiste en sensibilizarse ante la situación o vivencia del otro.

1. El facilitador pedirá a los asistentes que miren atentamente el siguiente video (<http://www.youtube.com/watch?v=ReTRVosUDNo>) y que analicen una situación que se da con frecuencia en nuestro país, pero nunca nos hemos dado a la tarea de mirarla desde otro punto de vista; por ello, es tan esencial que la llevemos a cabo con la mayor responsabilidad y conciencia. (Dé 10 minutos para esta actividad).
2. El facilitador pedirá a los asistentes que dependiendo del rol que desempeñan dentro del hogar se pongan en el lugar del papá, de la mamá o los hijos que aparecen en el video y respondan las siguientes preguntas: ¿Qué piensan?, ¿Dejarían que esta situación acabara con sus sueños? y ¿cómo se sienten estando en su lugar? (Dé 25 minutos para esta actividad).

## ACTIVIDAD TRES

### “Escucha y descubre”

Esta actividad se realizará con el fin de identificar y analizar las situaciones en las cuales se vulnera los derechos civiles y políticos (al buen nombre, al debido proceso, a elegir, a ser elegido, a pedir asilo, etc.)

1. El facilitador pedirá a los participantes que se dividan en grupos de cuatro personas a cada grupo se le entregará la letra de las siguientes canciones: Manos al aire de Nelly Furtado (<http://www.youtube.com/watch?v=n5c3tfvp4Lc&ob=av2e>) y Baja la guardia de Santiago Cruz (<http://www.youtube.com/watch?v=l-bQKxvW9jU&ob=av2n>), enseguida las escucharán y escogerán la que más les guste. (Dé 15 minutos para esta actividad).
2. El facilitador debe guiar a los participantes para que descubran que las letras de estas canciones son mucho más profundas de lo que parecen, la idea es que las escuchen, las lean y las analicen hasta que lleguen a dar con la verdadera esencia de la canción, las dos canciones seleccionadas

fácilmente ya las pudieron haber escuchado, pero seguramente no llegaron a comprenderla a profundidad. (Dé 20 minutos para esta actividad)

3. Una vez escogidas las canciones y analizadas los asistentes reapoderan los siguientes interrogantes que posteriormente socializaran:
  - ¿Habías escuchado antes la canción? ¿Cómo te pareció?
  - Enuncia las problemáticas y sentimientos que se destacan en la temática de la canción.
  - ¿Justificas algún hecho de la canción? ¿Por qué?
  - ¿Qué fue lo que más te gustó y lo que menos te gustó de la canción?

(Dé 30 minutos para esta actividad)

## **Letras de Canciones**

### **Manos al Aire (Nelly Furtado)**

Tú, que pierdes el control  
 Hablando en alta voz  
 Hieres mi corazón  
 Yo, tratando de escuchar  
 No me puedo explicar  
 Qué extraña sensación.

Tú no me quieres entender  
 Y me mandas a callar diciéndome  
 No me debo sorprender  
 Porque así es la realidad  
 De nuestro amor

Y yo  
 No tengo armas para enfrentarte  
 Pongo mis manos, manos al aire  
 Sólo me importa amarte  
 En cuerpo y alma como era ayer

Tú que perdiste el control  
 Te dejaste llevar  
 Por la inseguridad  
 Yo que te he visto crecer  
 Me puedo imaginar  
 Que todo cambiará

Hoy aunque todo siga igual

Y me mandes a callar diciéndome  
 Que tienes que dominar  
 O será el final  
 Y yo no puedo así

Y yo  
 No tengo armas para enfrentarte  
 Pongo mis manos, manos al aire  
 Sólo me importa amarte  
 En cuerpo y alma como era ayer  
 No tengo armas para enfrentarte  
 Pongo mis manos, manos al aire  
 Sólo me importa amarte  
 En cuerpo y alma como era ayer

### **Baja la Guardia (Santiago Cruz)**

Si es preciso te recuerdo que no fue mi intención,  
 No haría nada para lastimarte,  
 Voy aprendiendo a amarte paso a paso,  
 Me equivoco porque a veces salto,  
 Te digo... no fue mi intención

No sé cuántas veces puedas repararte la ilusión,  
 Sé que te estás sintiendo muy herida  
 Nunca he sabido como hacer las cosas,  
 Colecciono amores y derrotas,  
 Y hoy le doy nombre a tu dolor

Baja la guardia, traes hielo en la mirada,  
 Sé que fui yo quien tropezó...

Todo lo que soy, todo lo que he vivido  
 Ha sido el camino para estar contigo,  
 Y si por éste error te me vas de la vida  
 Firmas la sentencia de un alma perdida

Perdona corazón, no me echas a mi suerte,  
 Para de llorar que yo no soy tan fuerte,  
 Regrésame la luz con la que me mirabas,  
 Dime que me perdonas...

Si es preciso te recuerdo que no fue mi intención,  
 Fui presa de mis inseguridades  
 Es mi puñal el que se hunde en tu carne,  
 Mi conciencia naufraga en tu sangre,  
 Te digo... no fue mi intención

Baja la guardia, traes hielo en la mirada,  
Sé que fui yo quien tropezó...

Todo lo que soy, todo lo que he vivido  
Ha sido el camino para estar contigo,  
Y si por éste error te me vas de la vida  
Firmas la sentencia de un alma perdida

Perdona corazón, no me echas a mi suerte,  
Para de llorar que yo no soy tan fuerte,  
Regrésame la luz con la que me mirabas,  
Dime que me perdonas...

Todo lo que soy, todo lo que he vivido  
Ha sido el camino para estar contigo,  
Y si por éste error te me vas de la vida  
Firmas la sentencia de un alma perdida

Perdona corazón, no me echas a mi suerte,  
Para de llorar que yo no soy tan fuerte,  
Regrésame la luz con la que me mirabas,  
Dime que me perdonas...

Dime que me perdonas

## **¿CUÁNTO APRENDIMOS?**

Con el fin de evaluar lo aprendido, enriquecer la experiencia y mejorar los próximos talleres el facilitador al final del taller pedirá a los participantes que diligencien las siguientes preguntas

1. ¿Qué fue lo que más les gustó del taller?
2. ¿Qué fue lo que no le gustó del taller?
3. ¿Qué aspectos se debe mejorar para las siguientes sesiones de trabajo?
4. ¿Cómo puede aplicar lo aprendido en su vida cotidiana?

## 2. CONVIVENCIA CIUDADANA

Este taller tiene como objetivos:

- Acercar a los participantes a los conceptos y características de la convivencia.
- Fortalecer en los participantes habilidades para la convivencia.
- Lograr que los participantes diseñen estrategias que les permita mejorar la convivencia en su familia, escuela, barrio y/o comuna.

**PARA TENER  
EN CUENTA**

Para desarrollar este taller se sugiere los siguientes componentes:

**Población:** Adultos, jóvenes y niños (Hombres y mujeres) provenientes del área urbana de Pasto. 20 personas en promedio por grupo.

**Tiempo:** Una (1) sesión de cinco (4) horas de trabajo.

**Recursos:** grabadora de CD, música relajante, colores, marcadores, lapiceros, tijeras, hojas tamaño carta, portátil, conexión a Internet, video beam, filmadora, cámara fotográfica, tablero, papelógrafo, pliegos de papel periódico, tarjetas de colores,

**Recomendaciones:**

- Un salón amplio en el cual se pueda realizar los ejercicios propuestos en las dinámicas
- Motivar al máximo la participación de los asistentes

- Expresar al grupo la importancia de dedicar tiempo para pensarse como personas, crear un clima de confianza, que permita expresar espontáneamente y con tranquilidad sus ideas, sentimientos y acciones.

**DINÁMICA  
UNO**

**Ficha técnica**

**“EL PAÑUELO “**

**Objetivo:** Lograr que los participantes se diviertan y comprendan que ganar y perder son dos elementos que forman parte de la convivencia.

**Participantes:** Todos los participantes.

**Materiales:** Ninguno.

**Desarrollo:** El facilitador pedirá a los asistentes que formen dos filas con un número igual de participantes y que se ubique una enfrente de otra y se numera a los participantes. El facilitador será el árbitro y se ubicará en el centro, entre los dos equipos, dirá un número. El que tiene el número de cada equipo, saldrá corriendo a coger el pañuelo y volverá rápidamente a su equipo. Gana el que consigue coger el pañuelo y llegar al terreno de su equipo y queda eliminado si el contrario consigue atraparlo. (Dé 15 minutos para esta actividad).

Posteriormente pida a los asistentes que socialicen su experiencia y que expresen como se sintieron, que les gusto, que no les gusto. (Dé 15 minutos para esta actividad).

**CONSTRUYENDO  
SABERES**

Hemos aprendido a volar como los pájaros, a nadar como los peces; pero no hemos aprendido el sencillo arte de vivir como hermanos.

Martín Luther King.

**Definición del término convivencia**

1. Pida a los participantes que formen parejas. Haga que cada pareja escriba la definición de convivencia (Dé 15 minutos para esta actividad).

2. Haga que las parejas formen grupos de cuatro personas, para que comparen sus resultados y luego escriban en conjunto un solo documento para los cuatro. (Dé 15 minutos para esta actividad).
3. Finalmente haga que los subgrupos compartan sus definiciones con todo el grupo. Procure que analicen las diferencias en las definiciones, los elementos comunes y los cambios de las definiciones en pareja a las definiciones grupales. (Dé 15 minutos para esta actividad).

## APRENDIENDO MÁS

### CONVIVENCIA

El término convivencia, etimológicamente proviene de *convivere*, que significa 'vivir en compañía de otros, cohabitar'<sup>4</sup>. El concepto de convivencia da cuenta de un fenómeno propio aunque no exclusivo de lo humano, cual es el convivir, el vivir con. La existencia humana se lleva a cabo inevitable e inexorablemente en un contexto de convivencia.

El respeto y la solidaridad son dos valores imprescindibles para que la convivencia armónica sea posible. Por supuesto, existen distintos niveles o tipos de convivencia: la convivencia con la familia en el seno de un hogar es muy diferente a la convivencia con otros seres humanos en el marco de una comunidad (el colegio, el barrio, la ciudad), ya que la intimidad de ambos casos es incomparable. Como todas las facetas de nuestra vida, la convivencia necesita un aprendizaje, desde que somos pequeños estamos relacionándonos con otras personas



Fuente: imágenes de internet, 2011

<sup>4</sup> ELIZALDE, Antonio; DONOSO, Patricio. Formación en cultura ciudadana. [en línea] URL disponible en: <http://www.uc.cl/icp/eticapolitica/documentos/Elizalde.PDF>. Fecha de consulta: [23 de Septiembre de 2011]

tanto en el ámbito familiar como en el colegio o el barrio y vamos aprendiendo una serie de normas que van a regir nuestras relaciones sociales.

Muchas personas a edades tempranas nos caracterizamos por ser egoístas y las personas que están a nuestro alrededor intentan satisfacer nuestros deseos y caprichos a cada momento. Cuando tenemos contacto con otros niños es cuando tenemos que acostumbrarnos a ceder y no pensar solamente en nosotros. Para poder convivir con los demás, empezamos a adquirir una serie de conocimientos y reglas, que proceden de nuestros padres y profesores como del propio contacto con otras personas.

## **ELEMENTOS PARA UNA BUENA CONVIVENCIA**

**El respeto:** Cuando establecemos cualquier tipo de comunicación con otra persona, la primera premisa es aceptar la dignidad de esta persona como tal, sin prejuicios ni discriminaciones, y entender que pueden tener pensamientos y opiniones distintos a los nuestros. Esto no implica que no podamos discutir o combatir estas opiniones, pero siempre respetando a los demás.

**La afabilidad:** Se debe entender como una actitud positiva en la relación nuestra con los demás. Un ambiente de cordialidad facilitará nuestras relaciones con los demás pero si nuestra actitud es recelosa o indiferente, difícilmente nos llevará a una convivencia satisfactoria.

**La inteligencia:** En las relaciones sociales, las buenas intenciones no son siempre suficientes. Cuantas veces hemos visto a personas que tienen el dudoso don de la impertinencia y molestan continuamente sin ser conscientes de ello. Para tratar con inteligencia a los demás, es importante saber escuchar e intentar conocer a la otra persona y, en caso contrario, saber callar en determinados momentos. Una persona socialmente inteligente sabe estar y comportarse con personas muy diversas, social, política y culturalmente, aunque haya tenido quizá menos formación en la infancia.

**La educación:** Es una de las bases de una buena convivencia, y la podemos considerar como un compendio de los puntos anteriores.

## FACTORES NEGATIVOS PARA LA CONVIVENCIA

**Los prejuicios:** Estos implican una mala predisposición para la convivencia, lo que nos hará tener una actitud negativa ante los demás dificultando enormemente la relación.

**La intransigencia:** Convivir con los demás supone un esfuerzo en conseguir puntos de acuerdo. Para ello, todas las partes deben ceder a menudo en sus posturas. Cuando alguien nunca está dispuesto a ceder, la convivencia no es posible, se podrá producir una relación de acatamiento o subordinación, pero nunca de auténtica convivencia.

**La falta de comunicación:** "Hablando se entiende la gente" es un dicho popular realmente acertado a este respecto. Porque la mayoría de veces la falta de comunicación provoca situaciones difíciles en todos los ámbitos de nuestra vida, que podrían ser solventadas con una simple conversación.

**PARA  
APLICAR**

### ACTIVIDAD UNO

#### ¿ROJO O VERDE?

1. El facilitador entregará a cada uno de los participantes una hoja en la cual se encuentran unas frases negativas y positivas relacionadas con la convivencia.
2. Los participantes deberán subrayar con rojo aquellas frases que consideren negativas y con verde aquellas que consideren positivas. (Dé 15 minutos para esta actividad).



Fuente. Imágenes de Internet. 2011

3. Haga que los asistentes compartan sus resultados con los demás. Procure que analicen las diferencias en los subrayados, los elementos comunes. (Dé 15 minutos para esta actividad).

### **LISTA DE FRASES**

- Poner música con un volumen muy alto
- Recoger un ramo de flores.
- Hacer trampas cuando se juega.
- Tirar papeles en el piso.
- Golpear a tu compañero.
- Torturar a los animales.
- No dejar hablar a tu compañero.
- Escuchar con atención a la persona que te habla
- Rayar las paredes.
- Empujar a tus compañeros en la formación.
- Decirle groserías a tus compañeros.
- Gritar dentro del aula.
- Contestar a tus padres.
- Se imprudente
- Tener muy poca paciencia

**PARA  
REFORZAR**

### **ACTIVIDAD DOS**

#### **ROL PLAYING**

1. El facilitador pedirá a los participantes que se dividan en grupos de seis personas y les entregara un texto que deberán leer detenidamente.
2. Posteriormente los integrantes de cada grupo deberán sortear los personajes y en la socialización cada uno defenderá los intereses de su personaje. (Dé 30 minutos para esta actividad).

### **HISTORIA**

En el barrio, los vecinos han salido a la calle a protestar por la contaminación acústica que padecen. Desde hace dos meses, el Ayuntamiento está realizando obras en las calles para renovar el alcantarillado y tienen que soportar todo el día el ruido de las perforadoras y maquinarias pesadas, además del que genera el tráfico. Cuando por fin llega la noche, un grupo de jóvenes aprovecha para hacer carreras de motos provocando ruidos ensordecedores y hay otros que hacen botellón en la puerta del bar local. Por un lado, no pueden paralizar las obras municipales aunque los decibelios sean excesivos, por otro lado cuando llega la noche, es una pesadilla.

## PERSONAJES

**Una anciana:** No duerme bien por las noches debido al ruido de las motos. Por las noches tiene que subir el volumen del televisor para poder oírlo y a la hora de la cena el vecino del quinto la ensordece con su música.

**Un estudiante:** Piensa que se exagera con las quejas sobre el ruido de las motos. Las que sí molestan son las máquinas funcionando desde las 8 de la mañana, incluso los sábados, y opina que deberían prohibirlas.

**La presidenta de una asociación de vecinos:** Ha denunciado varias veces la situación en el Ayuntamiento y al final ha decidido hacer una cacerolada.

**Un concejal de Urbanismo:** Comprende las molestias que las obras causan a los vecinos, pero las mejoras en las ciudades conllevan esos pequeños problemas. Vive en un barrio residencial alejado de los ruidos de las obras y de la marcha nocturna.

**Una policía:** Se queja de la poca efectividad de las medidas existentes para paliar los ruidos. Es normal que cesen cuando ellos llegan y vuelvan a producirse cuando se marchan.

**Un médico del servicio de salud:** Se queja del aumento de pacientes debido a casos de estrés en niños y ancianos que tienen alteraciones del sueño, problemas de atención, dolor de cabeza y problemas nerviosos.

**CONSTRUYENDO  
SABERES**

## **ACTIVIDAD TRES**

### **“NUESTRA COMUNIDAD SOÑADA”**

- El facilitador pedirá a los asistentes que escriban, dibujen o pinten en una hoja los elementos que considere necesarios para mejorar la convivencia en su comunidad. (Dé 20 minutos para esta actividad).
- Posteriormente el facilitador pedirá a los asistentes que formen grupos de cuatro personas que socialicen sus resultados y que en conjunto plasmen en un mural los elementos necesarios para mejorar la convivencia y construir la comunidad soñada (Dé 45 minutos para esta actividad).
- Finalmente de espacio para que todos los grupos socialicen los resultados.

## ¿CUÁNTO APRENDIMOS?

Con el fin de evaluar lo aprendido, enriquecer la experiencia y mejorar los próximos talleres el facilitador al final del taller pedirá a los participantes que diligencien las siguientes preguntas

5. ¿Qué fue lo que más les gustó del taller?
6. ¿Qué fue lo que no le gustó del taller?
7. ¿Qué aspectos se debe mejorar para las siguientes sesiones de trabajo?
8. ¿Cómo puede aplicar lo aprendido en su vida cotidiana?

### 3. LIDERAZGO

Este taller tiene como objetivos:

- Acercar a los participantes a los conceptos y características de liderazgo.
- Ofrecer a los participantes conocimientos claros sobre la importancia del liderazgo en las organizaciones sociales.
- Sensibilizar a los participantes acerca de la importancia del liderazgo como una herramienta para mejorar la calidad de sus comunidades.

**PARA TENER  
EN CUENTA**

Para desarrollar este taller se sugiere los siguientes componentes:

**Población:** Adultos, jóvenes y niños (Hombres y mujeres) provenientes del área urbana de Pasto. 20 personas en promedio por grupo.

**Tiempo:** Una (1) sesión de cuatro (4) horas de trabajo.

**Recursos:** grabadora de CD, música relajante, colores, marcadores, lapiceros, tijeras, hojas tamaño carta, portátil, conexión a Internet, video beam, filmadora, cámara fotográfica, tablero, papelógrafo, pliegos de papel periódico, papel craft en pliegos, tarjetas de colores.

### Recomendaciones:

- Un salón amplio en el cual se pueda realizar los ejercicios propuestos en las dinámicas
- Motivar al máximo la participación de los asistentes.
- Expresar al grupo la importancia de dedicar tiempo para pensarse como personas, crear un clima de confianza, que permita expresar espontáneamente y con tranquilidad sus ideas, sentimientos y acciones.



**DINÁMICA  
UNO**

### Ficha técnica

#### “SUPERANDO LAS BARRERAS “

**Objetivo:** Lograr que los participantes superen las barreras a partir del trabajo en equipo con el fin de cumplir con un determinado objetivo.

**Definición:** Se trata de que las personas con las manos atadas construyan una cartelera a partir de la comunicación y el trabajo en equipo.

**Participantes:** Todos los participantes.

**Materiales:** pañoletas, cuerdas suaves o telas largas, pliegos de papel craft, marcadores de diferentes colores, pegante, papel silueta y seda, revistas para recortar, tijeras, punta roma, lápices, temperas, pinceles y plastilina.

**Desarrollo:** Se organiza grupos de 4 personas (2 hombres, dos mujeres), y se tomen de la mano de manera alternada (un hombre, una mujer...), en ese orden son atados con las pañoletas, cuerdas suaves o telas largas, se ubica en el centro de cada grupo, el pliego de papel craft y los demás materiales. El facilitador les dice a los participantes que sin soltarse deben realizar una creación artística relacionada con alguno de los siguientes temas: derechos, humanos, convivencia, paz, comunidad. (Dé 45 minutos para esta actividad).

Una vez terminada la actividad los participantes se sueltan y el facilitador pregunta a los participantes ¿Cómo se sintieron al trabajar con las manos atadas? ¿Cómo fue la toma de decisiones y la asignación de roles? ¿Cómo fue la dinámica del equipo para cumplir con el objetivo?, finalmente se pide una reflexión sobre el concepto de trabajo en equipo y su contribución al mejoramiento de las condiciones del entorno. (Dé 20 minutos para la socialización)



**CONSTRUYENDO  
SABERES**

### **Definición del término Liderazgo**

4. Pida a todos los participantes que formen parejas y que escriba una definición de liderazgo en una hoja tamaño carta. (Dé 15 minutos para esta actividad).
5. Posteriormente haga que las parejas formen grupos de cuatro personas, para que comparen nuevamente sus definiciones y luego escriban en conjunto una sola definición para los cuatro. (Dé 15 a 20 minutos para esta actividad).
6. Finalmente haga que los subgrupos compartan sus definiciones con todo el grupo. Procure que analicen las diferencias en las definiciones, los elementos comunes y los cambios de las definiciones individuales a las definiciones grupales. Asegúrese de que la discusión a continuación del ejercicio destaque que la participación y el liderazgo son un elemento muy importante en la construcción de espacios comunitarios y democráticos. (Dé 10 minutos para esta actividad).

## APRENDIENDO MÁS

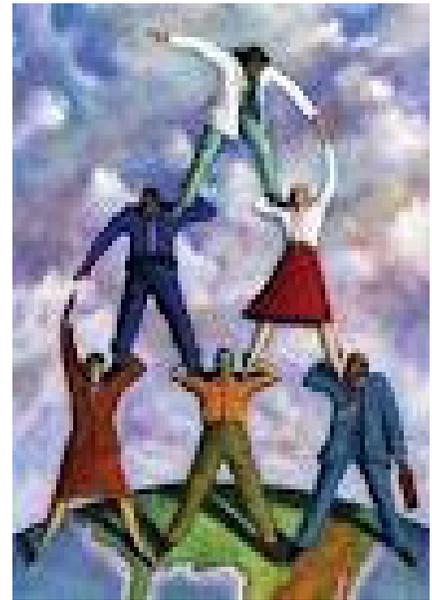
*El mundo no paga a los hombres por lo que "saben". Les paga por lo que hacen o inducen a otros a hacer.*

Napoleón Hill

### LIDERAZGO

El liderazgo es una función social; es decir, se ejerce dentro de una organización o de una sociedad y está al servicio de los intereses colectivos.

Tradicionalmente se ha creído que el líder es una persona que por sus características personales o por su prestigio tiene la capacidad y la facultad de “manejar” una organización y de definir las funciones de cada uno de sus integrantes. Esta concepción ha perjudicado a las comunidades, puesto que se ha fomentado, los autoritarios y jefes, que se consideran dueños de las organizaciones y las ponen a su disposición, otros se llaman “independientes” que asumen la vocería de una población sin que nadie les haya encargado tal misión y, por lo tanto, sin rendir cuentas a nadie de sus gestiones y de los beneficios que obtienen en nombre de la comunidad.



Fuente. Imágenes de Internet. 2011

### PRINCIPIOS DEL LIDERAZGO

**Principio de legitimidad:** Se entiende como una situación social en donde se presenta el consentimiento implícito y explícito de los sujetos involucrados, el respeto por las normas formales (estatutos y reglamentos) y el reconocimiento de quienes, en un momento dado, han delegado en un tercero su capacidad de intervenir directamente en la toma de decisiones y búsqueda de alternativas para el logro de objetivos comunes. Un buen liderazgo organizativo debe ser considerado legítimo y gozar de esa legitimidad que otros han otorgado.

**Principio de solidaridad:** Implica un alto nivel de integración y equilibrio interno en una organización, para ello es necesario asumir y tomar parte tanto de sus beneficios como de sus riesgos, razón por la que el liderazgo organizativo promueve unas formas diversas de solidaridad como oposición a una concepción de la naturaleza humana basada en la hostilidad y competencia.

### ¿Qué es ser líder?

Líder es aquella persona que es capaz de influir en los demás. Es la referencia dentro de un grupo. Es la persona que lleva "la batuta" dentro del grupo; su opinión es la más valorada. El líder, sin disponer necesariamente de una autoridad jerárquica, tiene también la capacidad de decidir la actuación del grupo en base a la influencia que ejerce. Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos: Consigue que cada miembro trabaje y aporte lo mejor de sí mismo en la lucha por alcanzar un objetivo común.

Fuente. Imágenes de Internet. 2011



### CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

- Orienta a la organización en el cumplimiento de la misión.
  - Ayuda al grupo a alcanzar las metas propuestas.
  - Mantiene las normas de la organización.
  - Da orientaciones y pautas sobre las acciones que se identifiquen como prioritarias.
  - Promueve la planificación, coordinación y programación de las acciones.
- 
- Incentiva la cohesión grupal, las interacciones y el sentido de pertenencia.
  - Realiza acciones que beneficien a los miembros de la organización.
  - Defiende y se apropia de los principios de la organización.
  - Resuelve o contribuye a solucionar conflictos.
  - Representa a la organización frente a otras instancias.
  - Gestiona democráticamente la organización.

## TIPOS DE LIDERAZGO

**1. Autocrático:** Es la imposición que hace el líder o los líderes de su voluntad como criterio y norma para la Organización. No existe una opinión diferente a la del líder, aquí la autoridad se basa en el asentimiento y en el silencio obligados, pues la legitimidad se halla completamente erosionada.



Fuente: imágenes internet 2011



**2. Paternalista:** Es amable y cordial ante las necesidades de su grupo, pero siente que debe tomar las decisiones más importantes en su nombre y por su bien. Es un tipo de liderazgo que no cree en la libre determinación de los demás, en la capacidad del grupo. Incluso recurre a infantilismos o resentimientos contra los que quieren tomar sus propias decisiones.

Fuente: imágenes de Internet. 2011

**3. Coercitivo:** Es un tipo de liderazgo que resulta destructivo y desmoralizante, por cuanto se basa en el control y usa el temor como instrumento para ganar la colaboración de los seguidores. Quien lo usa, "obliga a sus colaboradores a realizar ciertos actos. La autoridad es utilizada a través de la generación de temor vía medidas de fuerza. Se debe acatar las órdenes del líder o se enfrentarán sanciones de diversa índole.



Fuente: imágenes de Internet. 2011



**4. Democrático:** Se basa en la solidaridad, cooperación, el sentido de pertenencia. El líder democrático basa su autoridad en la capacidad de propiciar espacios para escuchar ideas, opiniones y propuestas de miembros de la organización, también

establece mecanismos democráticos para la toma de decisiones. El líder democrático es aquel que prioriza la participación de la comunidad, permite que el grupo decida por la política a seguir y tomar las diferentes decisiones a partir de lo que el grupo opine.

**PARA  
APLICAR**

## **ACTIVIDAD UNO**

### **Vamos a jugar cumpliendo roles**

El objetivo de este juego es representar los cuatro tipos de liderazgo, para ello el facilitador pedirá a cuatro personas que representen un de los tipos de liderazgo, a cada uno se le dará las respectivas instrucciones de acuerdo a sus papeles.

Los demás integrantes del grupo serán quienes se pongan al mando de cada uno de los líderes.

### **INSTRUCCIONES PARA LOS LÍDERES**

El primer líder, da órdenes con energía, organiza el grupo para que marchen, hace que todos se pongan firmes, los pone a hacer diferentes ejercicios, sin admitir discusión.

El segundo líder, les dice vagamente que deben preparar una fiesta, pero luego los deja participar muy poco. Con mucha amabilidad, descarta las iniciativas de todos y suavemente hace que acepten las suyas. No permite que el grupo asuma responsabilidades, sino que él se encarga de todo. A lo sumo les pide que lo ayuden, pero él debe hacer todo.

El tercer líder les dice simplemente, ustedes van a hacer lo que yo diga, yo los voy a acompañar, pero ustedes deben sujetarse a mis órdenes, a mis ideas, ahora pónganse de pie, muevan los brazos, las piernas, no se rían, no hablen con el compañero.

El cuarto líder les dice, debemos planear la manera de conseguir recursos para el barrio, me gustaría que todos aportáramos ideas sobre lo que debemos hacer y que nos distribuyéramos las tareas para lograr el objetivo. Guía la discusión, aclara dudas, aporta iniciativas y escucha las de los demás, las pone todas a consideración.

(Dé 30 minutos para esta actividad)

Posteriormente el facilitador pedirá a todos los participantes que describan y analicen las actitudes de los líderes, todos hablarán de cómo se sintieron y entre todos identificarán con el ejercicio el tipo de liderazgo que representó cada participante. (Dé 30 minutos para esta actividad).

**PARA  
REFORZAR**

## **ACTIVIDAD DOS**

### **Reforzando lo aprendido**

El facilitador pedirá a los participantes que se dividan en grupos de 4 personas y que identifiquen los procesos de comunicación, los tipos de liderazgo y la importancia de cada individuo dentro de su barrio. (Dé 45 minutos para esta actividad).

Posteriormente, el facilitador entregará 1 pliego de papel craft, fichas de cartulinas, lápices y marcadores y pedirá a los grupos que con estos elementos plasmen una tabla en la cual caractericen a los líderes que consideran existen en su barrio o comuna. (El facilitador dibujará la siguiente tabla en el tablero o papelógrafo).

<b>TIPO DE LÍDER</b>	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDAD</b>

Posteriormente se comentan los resultados de los diferentes grupos para determinar que tipos de liderazgo se identificó, que estrategias se puede asumir para modificar o fortalecer los tipos de liderazgo. (Dé 30 minutos para esta actividad).

## ¿CUÁNTO APRENDIMOS?

Con el fin de evaluar lo aprendido, enriquecer la experiencia y mejorar los próximos talleres el facilitador al final del taller pedirá a los participantes que diligencien las siguientes preguntas

9. ¿Qué fue lo que más les gustó del taller?
10. ¿Qué fue lo que no le gustó del taller?
11. ¿Qué aspectos se debe mejorar para las siguientes sesiones de trabajo?
12. ¿Cómo puede aplicar lo aprendido en su vida cotidiana?

#### 4. PARTICIPACIÓN Y CULTURA CIUDADANA

Este taller tiene como objetivos:

- Acercar a los participantes a los conceptos y características de participación y cultura ciudadana.
- Ofrecer a los participantes conocimientos claros sobre la importancia de la participación y la cultura ciudadana en las organizaciones sociales.
- Sensibilizar a los participantes acerca de la importancia de la participación y la cultura ciudadana como una herramienta para mejorar la calidad de sus comunidades.

**PARA TENER  
EN CUENTA**

Para desarrollar este taller se sugiere los siguientes componentes:

**Población:** Adultos, jóvenes y niños (Hombres y mujeres) provenientes del área urbana de Pasto. 20 personas en promedio por grupo.

**Tiempo:** Una (1) sesión de cuatro (4) horas de trabajo.

**Recursos:** grabadora de CD, música relajante, colores, marcadores, lapiceros, tijeras, hojas tamaño carta, portátil, video beam, filmadora, cámara fotográfica, tablero, papelógrafo, pliegos de papel periódico, tarjetas de colores, revistas, periódicos, cinta adhesiva.

#### Recomendaciones

- Un salón amplio en el cual se pueda realizar los ejercicios propuestos.
- Motivar al máximo la participación de los asistentes.

- Expresar al grupo la importancia de dedicar tiempo para pensarse como personas, crear un clima de confianza, que permita expresar espontáneamente y con tranquilidad sus ideas, sentimientos y acciones.

The text "DINÁMICA UNO" is enclosed in a hand-drawn oval shape.

### Ficha técnica

#### “La participación para el bienestar comunitario”

**Objetivo:** Reflexionar sobre la participación de los jóvenes en el bienestar de su comunidad.

**Materiales:**

- 5 Papelógrafos
- Plumones y lápices
- Revistas y periódicos
- Cinta adhesiva
- Colbon y tijeras

**Desarrollo**

El facilitador pedirá a los participantes que se dividan en grupos de cuatro personas y representen en el papelógrafo los valores que nos plantea la sociedad actual mediante recortes de periódicos, de revistas, dibujos, frases, poesías, letras de canciones, fotos o cualquier otro tipo de expresión gráfica. (Dé 20 minutos para esta actividad)

Posteriormente pida a dos grupos que expongan y expliquen sus papelógrafos enfatizando las diferencias y similitudes de cada grupo. Los papelógrafos serán exhibidos para que todos los participantes los puedan observar. (Dé 15 minutos para esta actividad)

Por último, el facilitador deberá lanzar las siguientes preguntas, para vincular la dinámica con el tema que se está tratando: ¿De que manera tu participación como

joven impacta en tu comunidad?, ¿Te consideras un agente de cambio en tu comunidad? (Dé 10 minutos para esta actividad)

### PARA INICIAR EL TEMA

7. Pida a todos los participantes que formen parejas y que escriba una definición de participación y cultura ciudadana en una hoja tamaño carta. (Dé 15 minutos para esta actividad).
8. Posteriormente haga que las parejas formen grupos de cuatro personas, para que comparen nuevamente sus definiciones y luego escriban en conjunto una sola definición para los cuatro. (Dé 15 minutos para esta actividad).
9. Finalmente haga que los subgrupos compartan sus definiciones con todo el grupo. Procure que analicen las diferencias en las definiciones, los elementos comunes y los cambios de las definiciones. Asegúrese de que la discusión a continuación del ejercicio destaque que la participación y la cultura ciudadana son elementos importantes en la construcción de espacios comunitarios y democráticos. (Dé 10 minutos para esta actividad).

### APRENDIENDO MÁS

#### LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA

El término "participar" inicialmente significa tomar parte, compartir algo con alguien.

La participación ciudadana es un derecho y un deber de todos los ciudadanos y ciudadanas. Supone la intervención de la ciudadanía en los asuntos y problemas públicos. Una persona que participa en los asuntos públicos de su comunidad

Fuente. Imágenes de Internet. 2011



demuestra que es alguien que se siente parte de una comunidad y que toma decisiones autónomamente, que no está desvalido ni necesita un tutor que decida por él o ella.

La participación como fundamento de la democracia social debe expresarse en todos los actos y relaciones del hombre; en la familia, en la escuela, en el trabajo, es decir el hombre como padre, educador, trabajador; sólo cuando democratizamos las relaciones sociales, democratizaremos el Estado. Se trata entonces, de entender la participación como un acto de la vida del hombre y como un acto de relación entre el hombre, la sociedad y el Estado<sup>5</sup>

**La participación ciudadana significa que cada persona tiene el derecho y deber a:**

- ✚ Informarse sobre los problemas públicos y las políticas del Estado
- ✚ Opinar en torno a los temas de interés local, regional, o nacional
- ✚ Proponer, concertar y ejecutar proyectos en beneficio de la comunidad
- ✚ Vigilar, fiscalizar el accionar de las autoridades
- ✚ Tomar decisiones sobre los problemas que afectan a su comunidad
- ✚ Proponer nuevas leyes o el cambio de autoridades
- ✚ Participar en la definición de los presupuestos públicos y ser informado de la rendición de cuentas de las autoridades.

La participación ciudadana tiene dos objetivos: Asegurar la búsqueda del bien común de la sociedad, y cooperar con el Estado como ciudadanos en la construcción de una sociedad Democrática.

**Nota:** la participación debe ser entendida como un valor y como un derecho humano básico y que nadie que se precie de ser democrático puede desconocer.

---

<sup>5</sup> CALI. Alcaldía de Santiago de Cali. Manual de Participación Ciudadana y Gestión Comunitaria. [en línea] URL disponible en: <http://mipcooperacionbelga.files.wordpress.com/2011/04/participacion-y-vigilancia-ciudadana-eparam.pdf>. Fecha de consulta: [23 de Septiembre de 2011]

## CLASIFICACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN

### 1) De acuerdo a su inserción o no en el proceso estatal

**a) Institucional.** Se refiere a las actividades enlazadas con los mecanismos gubernamentales de toma de decisión.

**b) No institucional.** Son mecanismos no oficiales y que están dirigidos a ejercer presión sobre ellos.

### 2) Según el carácter de la decisión

**a) Participación decisiva.** Las decisiones tomadas por los ciudadanos son de carácter vinculante. Ejemplo: Elecciones y Referéndum.

**b) Participación consultiva.** Es la participación que el gobierno no está obligado a responder.

### 3) De acuerdo a la actividad de la participación

**a) Directa.** La comunidad ejerce su derecho a voto.

**b) Indirecta.** Los participantes designan a sus representantes para que tomen parte en las decisiones.

### 4) Según convocatoria

**a) Obligatoria.** Cuando se exige el cumplimiento de una norma o reforma constitucional. Ejemplo: Referéndum.

**b) Facultativa.** Cuando la participación depende de quien esté facultado a ponerlo en práctica. Ejemplo: Convocatoria a Referéndum por un organismo electoral.

### 5) De acuerdo a la temporalidad

**a) Temporales.** Son los mecanismos de participación que se aplican en la administración pública.

**b) Permanentes.** Aquellos que tienen una trascendencia en el tiempo.

## CARACTERÍSTICAS DE LA PARTICIPACIÓN

- Es un proceso gradual.
- Es un deber, un derecho y un mecanismo.
- Trasciende lo propiamente normativo.
- Puede ser colectiva e individual.
- Posee diversos niveles:
- Su ámbito de acción es público o social
- Requiere de mecanismos apropiados para ejercerla.
- Exige el reconocimiento de intereses de los diferentes grupos y ciudadanos y la capacidad de resolver los problemas.
- Es una relación de poder que debe potenciar la democracia.<sup>6</sup>

## FORMAS DE PARTICIPACIÓN

Las formas de participación básicas son tres: Participación Social, Ciudadana y Política.

### Participación Social

Es el proceso, según el cual los ciudadanos organizados, tienen el derecho y la oportunidad de cogestionar los programas sociales ante el Estado, de acuerdo a la Normatividad vigente a fin de procurar solucionar sus necesidades cotidianas. Se contribuye activamente de esta manera a la mejor gestión y administración de los programas sociales. Ejemplo: Participación en Clubes de Madres, Comités de Seguridad Ciudadana, etc.

### Participación Ciudadana

Es el proceso por el cual los ciudadanos, individual o colectivamente, ejercen el derecho y la oportunidad de manifestarse a través de actos y actitudes y dentro del marco legal, con el fin de influir en la formulación y toma de decisiones gubernamentales en los diferentes niveles de gobierno: nacional, regional y local. Se contribuye de esa manera a mejorar la gestión pública, la calidad de vida de los ciudadanos y a la gobernabilidad democrática. Ejemplo: Vigilancia Ciudadana, Presupuesto participativo, etc.

---

<sup>6</sup> ORDOÑEZ, José Alexis. Tipificación de la participación. En: Liderazgo y ciudadanía epram. [en línea] URL disponible en: <http://mipcooperacionbelga.files.wordpress.com/2011/04/participacion-y-vigilancia-ciudadana-epram.pdf>. Fecha de consulta: [10 de Octubre de 2011]

## Participación Política

Es un proceso a través del cual los ciudadanos, instituciones y organizaciones políticas influyen de manera directa o indirecta, legal o contestataria en el proceso de toma de decisiones políticas que afectan al sistema político o a la estructura de poder establecido. Ejemplo: Solicitar la revocatoria de una autoridad política: alcalde, regidor, consejero regional o participar a través del voto.

**PARA  
APLICAR**

### ACTIVIDAD UNO

1. El facilitador pedirá a los participantes que formen grupos de cuatro personas y conteste la guía de preguntas relacionadas con la participación ciudadana (Dé 20 minutos para esta actividad)
2. Finalmente haga que los grupos compartan sus definiciones, procure que analicen las diferencias en las definiciones, los elementos comunes (Dé 20 minutos para esta actividad).

### GUÍA DE PREGUNTAS

¿Qué formas de participación se dan en su organización o comunidad?

¿Tenemos acceso a la información de la municipalidad, de las instituciones públicas, o de nuestras organizaciones, para participar con responsabilidad?

¿Definan las siguientes formas de participación y especifique cuál o cuáles de ellas consideran necesario profundizar para fortalecer la democracia: informarse, opinar fiscalizar, proponer, ejecutar, o tomar decisiones? Diga porqué.

En tu comunidad, ¿Qué condiciones son necesarias para que las personas se desarrollen con plenitud y felicidad?

**CONSTRUYENDO  
SABERES**

## **CULTURA CIUDADANA**

El facilitador inicia el tema de cultura ciudadana con la siguiente lectura:

### **Tú haces tu propio hogar**

Un sabio anciano de un lejano pueblo se hallaba sentado a la entrada, a orillas del camino, meditando bajo la sombra de un frondoso árbol.

Estando allí, se acerca un caminante y le pregunta:

-Dime, buen hombre, ¿cómo vive la gente de este pueblo?

A lo cual responde el anciano con otra pregunta:

-¿Cómo es la gente del pueblo que dejaste?

El caminante le contesta al sabio:

-Dejé mi pueblo porque su gente es terrible, intolerante, irrespetuosa, apática a la participación para la solución de los problemas que se presentan en la comunidad.

-Así mismo es la gente de aquí, respondió el sabio.

Estaban conversando aún, cuando aparece otro caminante, con una sonrisa en los labios. El recién llegado se dirige al grupo para preguntar:

-¿Cuéntenme ustedes, cómo se llama este bello pueblo? ¿Puedo quedarme a vivir aquí?

De la misma forma que al anterior caminante el anciano le pregunta:

-¿Cómo es la gente del pueblo de donde vienes?

El nuevo forastero le responde:

-Mi pueblo es bello, con grandes árboles como éste donde tú te sientas a observar a la gente que pasa y lo que hacen, mi gente es bella, amable, pero yo lo dejé porque quiero conocer otros pueblos, otras gentes.

El anciano le respondió:

-Bienvenido, puedes quedarte a vivir en este pueblo, la gente de aquí es igual a la gente del pueblo que dejaste.

El caminante que había llegado primero, asombrado, interrogaba al sabio:

-Un momento, noble anciano. ¿A quién engañas, a quién le mientes?, a mí me dijiste lo contrario.

El anciano, con mucha calma, respondió:

-Hijos míos, no son los pueblos, no son sus gentes, somos nosotros mismos los que hacemos nuestro propio hogar.

A partir de la anterior lectura, el facilitador fomentara la discusión sobre cultura ciudadana. (Dé 10 minutos para esta actividad).

**APRENDIENDO  
MÁS**

## **DEFINICIÓN DE CULTURA CIUDADANA**

La cultura ciudadana hace referencia a la incorporación de un conjunto de normas a la vida cotidiana de los ciudadanos, que facilita el aprovechamiento de la ciudad y el desarrollo de relaciones entre desconocidos, con base en unos mínimos criterios de convivencia y la prevalencia del interés general sobre el particular.

La cultura ciudadana pretende convivencia desde dos estrategias básicas.

1. La autorregulación de personas y grupos que les permita el cumplimiento de las normas de manera voluntaria y por convicción propia.
2. El ejercicio legítimo de la autoridad, que permita el acatamiento ciudadano de normas decretadas por el gobierno, a partir de la credibilidad y confianza decretadas en la administración pública.

## **POSTULADOS DE LA CULTURA CIUDADANA**

**a) La construcción de una cultura ciudadana con base en el reconocimiento de la dimensión cultural de los distintos agentes sociales,** La presencia de los diferentes agentes sociales, con sus propuestas, en los espacios públicos es requisito y antesala para la convivencia y para la participación política plural en la toma de decisiones. El reconocimiento mutuo permite crear confianza entre diferentes sectores para la construcción del diálogo, el respeto y la posibilidad de negociación.

**b) El Estado, como garante del reconocimiento y promoción de una cultura ciudadana como fruto del trabajo mancomunado de distintos actores, sectores y organizaciones sociales,** El Estado debe ser garante efectivo del respeto por la diversidad, tener la capacidad de reconocer y proteger procesos sociales y manifestaciones culturales que conlleven la creación de espacios de convivencia, justicia y paz, de todos los sectores.

**c) La construcción de una cultura ciudadana que permita el reconocimiento de los procesos socioculturales como puntos de partida para la construcción de convivencia y prevención de la violencia,** Es necesario reconocer y construir nuevos imaginarios culturales que permitan una apreciación

de la relación entre Estado y sociedad como campos articulados y co-dependientes que permiten la construcción social y cultural de la convivencia, la cual busca un balance y equilibrio social que permita dimensionar las prácticas y experiencias de actores, grupos y organizaciones sociales.

**PARA  
APLICAR**

### **Actividad dos: Descubriendo la importancia de la cultura ciudadana**

1. Pida a los participantes que formen grupos de cuatro personas e identifiquen sus prácticas y comportamientos negativos frente a su barrio y describa cómo los puede mejorar. (Dé 15 minutos para esta actividad)
2. Pida a los grupos que identifiquen sus prácticas y comportamientos positivos frente a su barrio. (Dé 10 minutos para esta actividad).
3. Pida a los grupos que identifiquen sus prácticas y comportamientos positivos y negativos observados en la gente frente a su barrio. (Dé 15 minutos para esta actividad).
4. Pida a los grupos que finalmente hagan un mural en el cuál construyan las competencias ciudadanas necesarias para el bienestar de su barrio. (Dé 30 minutos para esta actividad).
5. Finalmente socialice la experiencia.

## **¿CUÁNTO APRENDIMOS?**

Con el fin de evaluar lo aprendido, enriquecer la experiencia y mejorar los próximos talleres el facilitador al final del taller pedirá a los participantes que diligencien las siguientes preguntas

- 13.** ¿Qué fue lo que más les gustó del taller?
- 14.** ¿Qué fue lo que no le gustó del taller?
- 15.** ¿Qué aspectos se debe mejorar para las siguientes sesiones de trabajo?
- 16.** ¿Cómo puede aplicar lo aprendido en su vida cotidiana?

## BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, E. Domina la Comunicación. México: Editorial Árbol.

AYALA. La teoría de Juegos. Internet. <http://www.teoriadejuegos.top.location.href>.

ALTISEN, Claudio. Comunicación y resolución de conflictos. Internet. <http://174.129.35.29/trabajos-pdf901/comunicacion-resolucion-conflictos/comunicacion-resolucion-conflictos.pdf>.

BOLMAN, L y T Deal. Organización y Liderazgo. Traducción y adaptación al español del IESA Caracas, Venezuela. Editorial Addison Wesley Iberoamericana. Impreso en Estados Unidos.

COMUNICACIÓN NO VERBAL: Definición. [en línea] URL disponible en: <http://174.129.35.29/trabajos-pdf901/comunicacion-resolucion-conflictos/comunicacion-resolucion-conflictos.pdf> > Fecha de consulta: [19 de septiembre de 2011]

DULCIC, Mónica; Fajardo Paulina. Unidad didáctica: Habilidades de comunicación. Internet. <http://canariasintercultural.files.wordpress.com/2008/02/habilidades-de-comunicacion-unidad-didactica1.pdf>.

FREÍD, S. Nuevos paradigmas de la Resolución de conflictos. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.

FUNDACIÓN POLAR. Lenguaje para todos. Lenguaje verbal y no verbal. Internet. <http://www.slideshare.net/kalufrei/comunicacion-verbal>

GONZÁLEZ, I. Comunicación Interpersonal y Comunicación Organizacional. Caracas, Venezuela. Internet. <http://www.coninpyme.org/pdf/ComunicacioninterpersonalYComunicacioninterpersonal.pdf>

MCENTEE de Madero, E. Comunicación oral; Para el liderazgo en el mundo moderno. Editorial ALHAMBRA.

OLIVERO, L. Estilos de Comunicación. Internet. <http://sju.albizu.edu/Correccion/Estilos%20de%20Comunicacion/Estilos%20de%20Comunicacion.ppt#256,1,Estilos%20de%20Comunicacion>.

PARRA, E; Rojas, L y Arapé, E. Comunicación y conflicto: El arte de la negociación. Internet [www.revistanegotium.org.ve](http://www.revistanegotium.org.ve)10 (4) 2008; 17-35 [R: 2008-02 / A: 2008-02]

SAMAYOA, Joaquín; Guzmán José Luis. Resolución de Conflictos. Módulo de educación cívica y derechos humanos. Internet. <http://www.google.com.co/search?hl=es&source=hp&q=Samayoa%2C+Joaqu%3ADn%3B+Guzm%3A1n%2C+Jos%3A9+Luis.+Resoluci%3Bn+de+Conflictos%3A+m%3Bdulo+de+educaci%3Bn+c%3ADvica+y+derechos+humanos>

SÁNCHEZ BENÍTEZ, GEMA. La comunicación no verbal. Universidad de estudios internacionales de Xian, china. Internet. [http://www.marcoele.com/descargas/china/g.sanchez\\_comunicacionnoverbal.pdf](http://www.marcoele.com/descargas/china/g.sanchez_comunicacionnoverbal.pdf).

Taller para adolescentes. Aprendiendo a comunicarnos, resolver conflictos y tomar decisiones. Internet. [http://www.msc.es/ciudadanos/proteccionSalud/adolescencia/docs/Ado6\\_1.pdf](http://www.msc.es/ciudadanos/proteccionSalud/adolescencia/docs/Ado6_1.pdf).

VALDÉS Lazo, J. Comunicación Asertiva, para la expresión y el desarrollo del autoestima. Internet. <http://titulov.uprutuado.edu/titulovnew/consejeria/Presentaciones/Comunicacion%20Asertiva.ppt#256,1>.

VIVEROS, José Antonio. Liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos. Internet. <http://www.oitchile.cl/pdf/publicaciones/ser/ser011.pdf>.