

# LIDERAZGO SOSTENIBLE PARA COMUNIDADES SOSTENIBLES: DESARROLLANDO LA PRÓXIMA GENERACIÓN<sup>1</sup>

*Anne Murphy\**

Lancaster University

*John Robinson\*\**

Manchester Metropolitan University

*La necesidad de un liderazgo enfocado y efectivo es particularmente aguda dentro de las comunidades marginadas, donde muchos programas e iniciativas están encaminadas a generar el mejoramiento sostenible en aspiraciones, logros y oportunidades de vida. El liderazgo efectivo de las alianzas entre las organizaciones y otros acuerdos colaborativos, sumados al compromiso real y significativo de la comunidad son fundamentales para lograr resultados sostenibles. En este contexto, el conocimiento sobre el liderazgo y cómo éste podría ser desarrollado, debe informar e informarse de las acciones de gente real en lugares reales. Este artículo estudia y desarrolla actividades de desarrollo del liderazgo dentro*

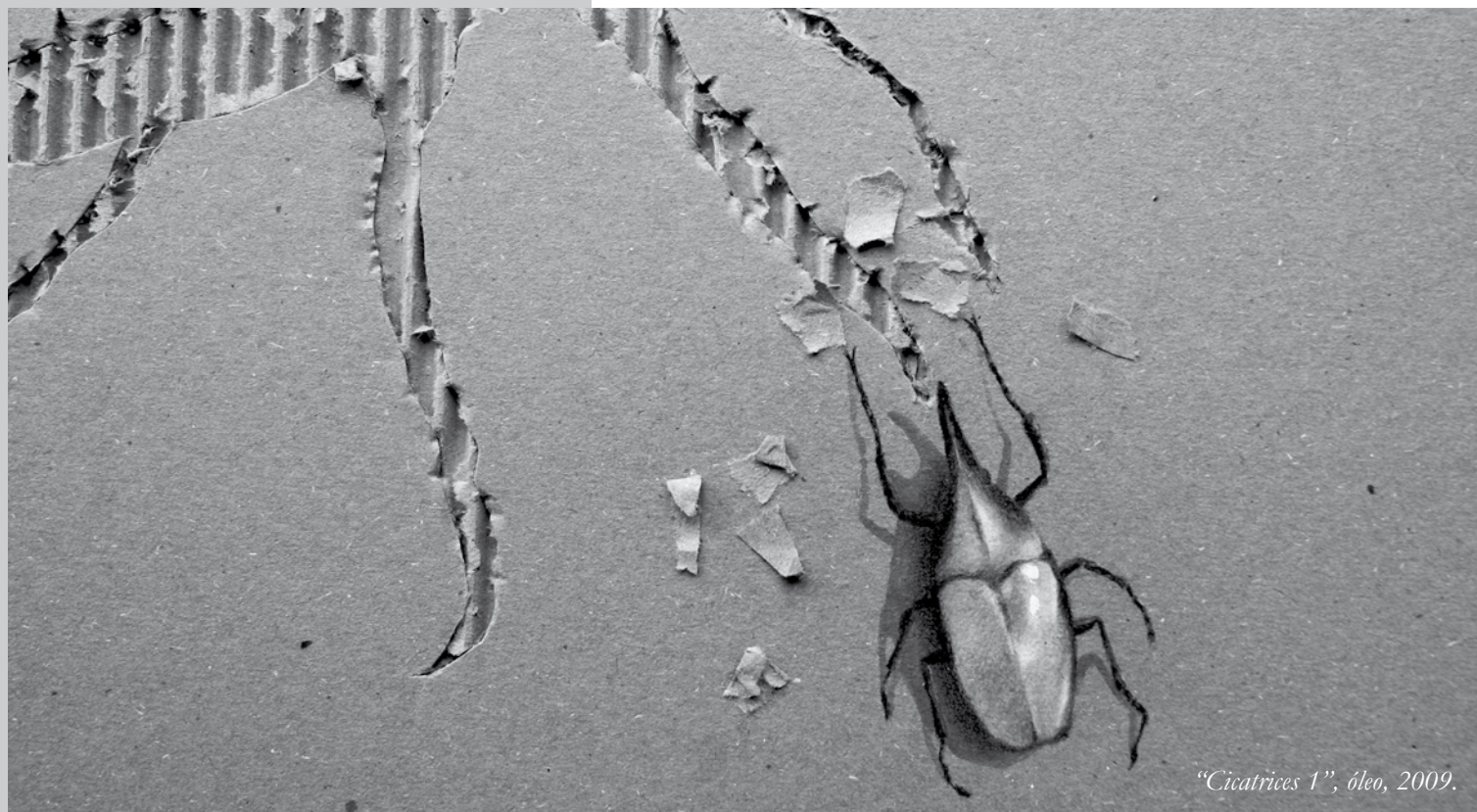
*de los anteriores parámetros y explora el potencial de operacionalización del paradigma del liderazgo distribuido, de tal forma que se convierta en el apoyo de las comunidades sostenibles al enfocarse en la próxima generación de líderes. El estudio presenta un enfoque piloto para el desarrollo del liderazgo, el cual tiene conectadas en su núcleo actividades dirigidas por la comunidad. La investigación ha suministrado las bases para un acercamiento a la evaluación, basada en un modelo de valores para involucrar a las comunidades en el liderazgo.*

**Palabras clave:** liderazgo, comunidad, desarrollo, compromiso.

<sup>1</sup> Traducido al español por David Arturo Acosta Silva y Maritza Martínez con permiso de los autores. Originalmente presentado ante la International Leadership Summit of the Americas (ADA). How to Develop Leadership in the 21st Century? junio 7 y 8 de 2007, Quito, Ecuador. Toda reproducción adicional está prohibida.

\* Anne Murphy, Lancaster University. Correo electrónico: anne.murphy@intouch.nl

\*\* John Robinson, Manchester Metropolitan University. Correo electrónico: robinsonjohnf@aol.com



"Cicatrices 1", óleo, 2009.

## 1. Modelos de liderazgo, modelos de aprendizaje

### 1.1 Introducción

En este documento estudiamos el liderazgo en, de y para comunidades sostenibles. El liderazgo en este contexto significa otorgar energía y cuidado a un verdadero grupo de personas en un lugar real. También significa hacer frente a los retos de prácticas colaborativas que poseen múltiples facetas y múltiples sectores, garantizando que los resultados puedan ser sentidos y apreciados por la gente común que vive en comunidades a lo largo de nuestras regiones. Desarrollar las habilidades, experticia y capacidad colectiva para ejercer tal liderazgo significa apoyar procesos de aprendizaje que tengan relaciones reales y tareas verdaderas en su centro. El objetivo de este estudio es desarrollar el liderazgo dentro de comunidades donde necesidades y problemas evidentes hayan creado una multiplicidad de iniciativas y asociaciones. El propósito es incrementar el aprendizaje y difundir las prácticas innovadoras que han iniciado en la Red de Involucramiento de las Comunidades en el Liderazgo (*Engaging Communities in Leadership, ECL*), creada gracias a la ayuda, en primera instancia, del Centro de Liderazgo de la Universidad de Lancaster.

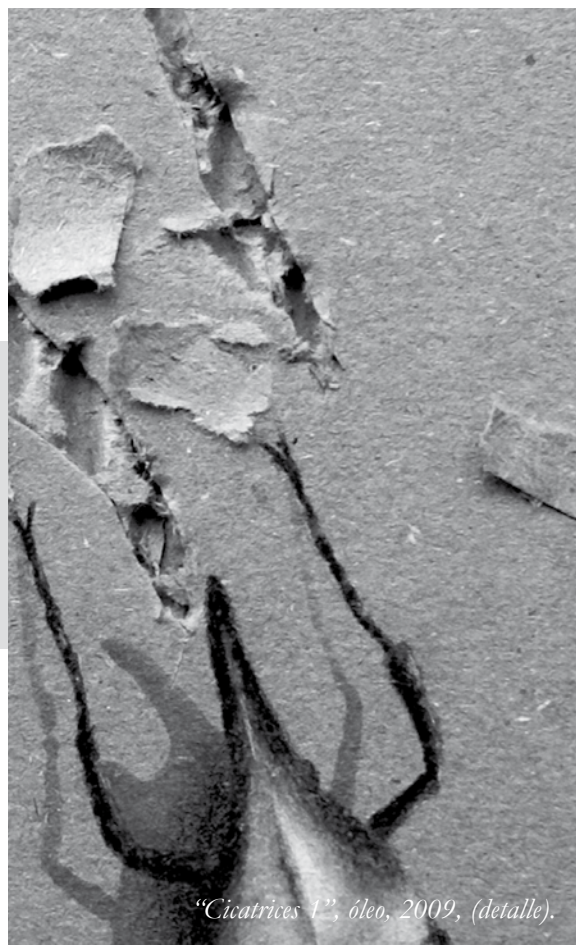
### 1.2 ¿Qué queremos decir al hablar de liderazgo y aprendizaje?

La manera en la que se conceptualiza el liderazgo (lo que pensamos que es el liderazgo) claramente

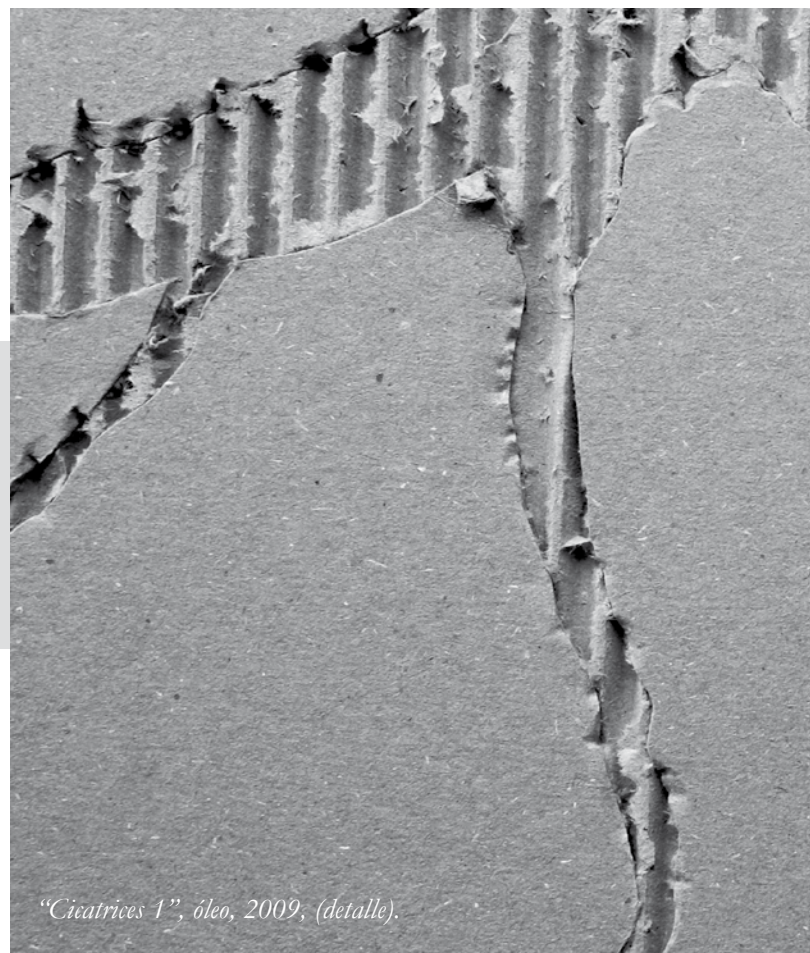
influye en nuestros supuestos acerca de cómo esos líderes pueden ser desarrollados (o si es posible hacerlo). La forma en que entendemos el aprendizaje (cuándo y dónde se produce, qué factores lo influyen, cómo podríamos ser capaces de producirlo) informa sobre los marcos conceptuales que, como educadores, creamos para diseñar experiencias de aprendizaje efectivo.

### 1.3 Liderazgo

En el acercamiento al liderazgo *basado en características* no importa el contexto, sino la disposición, las características personales o el tipo de personalidad de los líderes. Así, un líder es un líder, sin importar las circunstancias. Dominada en gran manera por los estudios psicológicos norteamericanos, la investigación desde esta perspectiva ha sido esencialista en su naturaleza y ha enfatizado los hallazgos cuantitativos separados del contexto. La influencia de este enfoque se ha sentido con más fuerza en la selección de potenciales líderes que en el desarrollo de los mismos. No obstante, la amplia aceptación de los modelos basados en competencias y la continua popularidad del tipo de indicador Myers-Briggs (Myers & McCaulley, 1985) se apoyan en evaluaciones psicológicas y buscan predecir comportamientos consistentes; el campo de la gestión y del desarrollo de liderazgo muestra un fuerte apego a la idea básica de características.



"Cicatrices 1", óleo, 2009, (detalle).



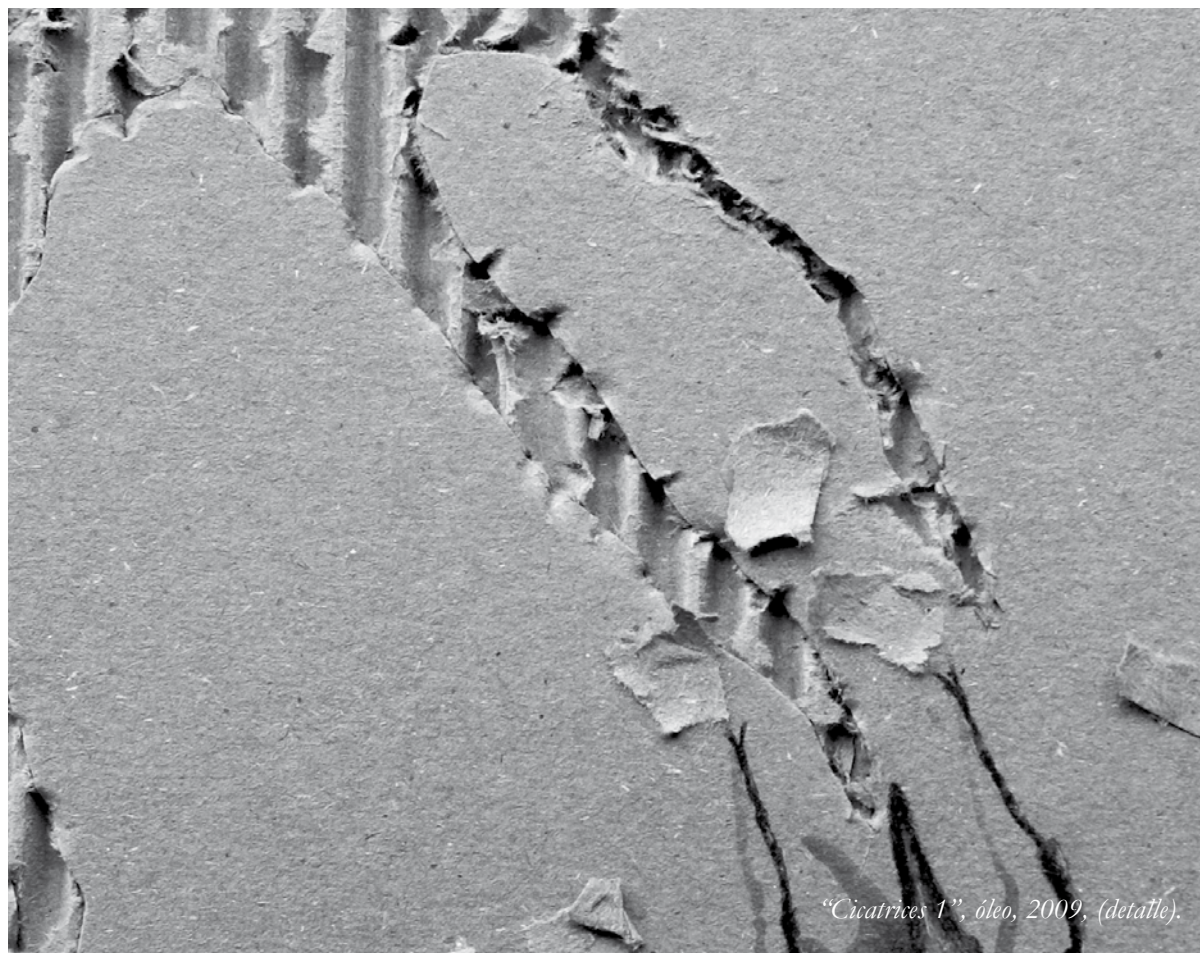
"Cicatrices 1", óleo, 2009, (detalle).

Por su parte, el enfoque de *contingencia*, tradicionalmente asociado con Fielder (1967), enfatiza el grado de alineamiento entre un líder y el contexto en el que él o ella operan. Por lo tanto, cuando el contexto cambia, un líder interviene o no de acuerdo con su estilo particular, o trabaja para cambiar el contexto a fin de hacerlo más apropiado. Este enfoque asume que la esencia tanto del líder como del contexto de operación es fija y conocida. La investigación desarrollada ha enfatizado en gran medida las metodologías cuantitativas para entender y comparar apropiadamente (Northouse, 1997). Las aproximaciones para el desarrollo de líderes desde esta perspectiva hacen hincapié en la necesidad de un mayor auto-conocimiento, unido a un aumento de habilidades analíticas en situaciones específicas.

La variable situacional también sigue la posición esencialista de que ciertos contextos exigen determinados tipos de líderes con ciertas características. La diferencia del enfoque situacional es que, según este modelo, para un líder es posible generar un amplio repertorio de estilos ajustables a diferentes situaciones. Aquí, entonces, el líder cambia su comportamiento para adaptarse a cualquier situación que se le presente. Popularizado por Blake y Mouton (1964) en su trabajo *Managerial Grid* (El grid administrativo), estos estudios establecen una

distinción entre los líderes centrados en las tareas y los líderes orientados a las relaciones. En trabajos posteriores (Hersey & Blanchard, 1982) se agregó la dimensión de la madurez de los seguidores, triangulándola contra las dos anteriores. En consecuencia, el trabajo de desarrollo crítico que se requiere es mejorar la habilidad de analizar una amplia gama de contextos mientras que, al mismo tiempo, se expanden a la flexibilidad y a la versatilidad del líder.

En contraste con estas perspectivas tradicionales, la más reciente (y menos comprendida) es la que Keith Grint (1997) llama el *enfoque constitutivo*. Derivada de las teorías constructivistas de las ciencias sociales y, desde allí, llevadas a su forma más extrema, rechaza la idea de cualquier tipo explicación objetiva, afirmando en lugar de ello que todas éstas se derivan de reconstrucciones lingüísticas. El lenguaje, lejos de ser una ventana transparente a la realidad, tanto refleja como constituye nuestro mundo, nuestras experiencias de él, de nosotros mismos y de los demás. Ya que el lenguaje (re)presenta la realidad, este planteamiento sugiere que tanto lo que el líder como la situación es en realidad consecuencia de explicaciones e interpretaciones en competencia, las cuales, en efecto, juntos constituyen.



"Cicatrices 1", óleo, 2009, (detalle).

## 1.4 Aprendizaje

Las preocupaciones sobre la validez de definiciones delimitadas y objetivas de la naturaleza del mundo permean las teorías contemporáneas en los campos del liderazgo y del aprendizaje (Grint, 1997; Burgoyne & Reynolds, 1997). La pregunta fundamental que genera lo anterior, en el contexto de desarrollo del liderazgo, es, ¿cómo podemos llegar a saber lo suficiente sobre éste para sentirnos seguros de saber cómo enseñarlo? o, incluso más modestamente, ¿para diseñar programas que permitan aprenderlo? Además, si colocamos paralelamente a lo anterior las exploraciones de la *teoría de aprendizaje situado* (Lave & Wenger, 1991), podríamos llegar a concluir que tales cosas no pueden enseñarse de ninguna forma (aun cuando sí puedan ser aprendidas).

Se presentan, entonces, dos desafíos importantes: en primera instancia, el desarrollo del liderazgo no es frecuentemente dirigido a individuos en un ambiente de aprendizaje controlado. Sin embargo, es difícil, sino imposible, enseñar a un individuo a actuar colaborativamente, sobre todo en un contexto real con situaciones reales (Deering & Murphy, 2003). Aprender colectivamente sobre cómo esa manera de trabajar en parte significa aprender sobre nuevas ideas y plantear espacios para la reflexión y la re-evaluación, pero también sobre abordar *problemas reales colaborativamente*.

En segundo lugar, las formas tradicionales de entender el desarrollo de rasgos o respuestas aprendibles se presenta al identificar los déficits a corregir. Sin embargo, si tales características no son cualidades

esenciales sino que están constituidas en contexto (por las relaciones y por el lenguaje), el discurso deficitario tiene poco sentido. Esto debe reemplazarse por una estrategia para el desarrollo del liderazgo basada en los valores, que se identifique y construya sobre las fortalezas individuales y colectivas. La red del ECL creyó que una manera más útil de aprender sobre cómo construir tales experiencias de aprendizaje era crear un programa de investigación-acción centralizado en problemas reales y como una forma de descubrir nuestro camino hacia aproximaciones más adecuadas del desarrollo del liderazgo.

Además, mientras que el trabajo colaborativo crece en importancia en todos los sectores, también el contexto para aprender y trabajar juntos exige más atención. Al elegir un enfoque dirigido por preguntas (y con acciones reales como su núcleo), la red le permitió a los estudiantes construir un sentido de función y propósito en su proceso de aprendizaje. El aprendizaje cooperativo sobre problemas que son realmente importantes significa hacer preguntas, re-evaluar la forma en la que se hacen las cosas y darle una nueva mirada a las prioridades personales, organizacionales, locales y regionales. Por lo tanto, el liderazgo significa encontrar las soluciones apropiadas a los problemas verdaderamente difíciles que ocurran en y entre nuestras organizaciones y comunidades. Concierno al hacer conexiones entre las personas, los lugares y el futuro. En el contexto de aprendizaje y desarrollo del liderazgo esto significa poder aterrizar el aprendizaje en la realidad: la colaboración no tiene sentido si no hay tareas reales.

## 2. Antecedentes sobre el compromiso de la comunidad en el Reino Unido

### 2.1 Regeneración

La regeneración como proceso y resultado se acepta generalmente como: "una acción y visión comprensivas e integradas que llevan a la resolución de problemas y que busca producir una duradera mejoría en la condición económica, física, social y ambiental de un área que haya estado sujeta a cambio" (Roberts & Sikes, 2004).

Abordar el tema de la regeneración requiere un acercamiento holístico que involucre coaliciones creativas en una variedad de niveles y fuentes. El *Análisis Egan*<sup>1</sup> (ODPM, 2004) resaltó la necesidad de involucrar diferentes grupos interesados en diferentes sectores en el proceso de regeneración y quienes deberían adoptar una estrategia de objetivo común basada en el entendimiento compartido de lo que significan las *comunidades sostenibles*.

Las cuestiones significativas que se identificaron en el *Urban White Paper* (OPDM, 2000) sugieren que la política pública debe ajustarse a la solución de las necesidades de y para las comunidades locales, y que las exigencias y agendas en disputa de las agencias nacionales y locales están entorpeciendo su habilidad para elegir un acercamiento más holístico. Esto sería luego enfatizado por parte de la Estrategia Nacional

para la Renovación de los Barrios (*National Strategy for Neighborhood Renewal*, UK, ODPM, 2002) centrada en la necesidad de garantizar la prestación de servicios públicos en barrios marginados con el fin de elevar los estándares mínimos para educación, salud, seguridad, empleo, vivienda y medio ambiente. Lo que se necesita es un foro que genere una colaboración creativa entre los sectores privados, públicos y voluntarios locales, al igual que con los representantes de dichos barrios, de manera tal, que se facilite alcanzar soluciones locales efectivas.

### 2.2 La futura generación

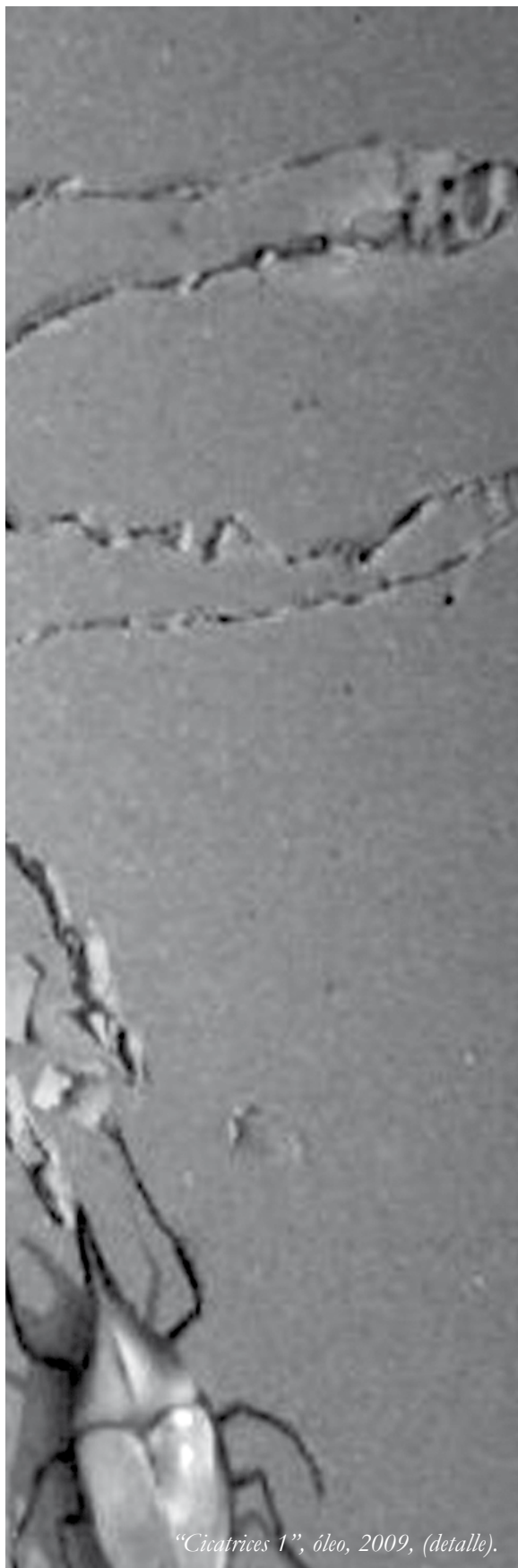
En este contexto, un requisito principal para mejorar y cambiar la vida de todos los miembros de las comunidades y para construir un futuro que no repita las fallas pasadas y presentes es poner a los niños en el centro del proceso de transformación. Las iniciativas gubernamentales<sup>2</sup> dirigidas por la unidad de innovaciones del Departamento para la Educación y las Habilidades (Department for Education and Skills) y patrocinado por el National College for School Leadership centran en el aprendizaje el proceso de regeneración. Los colegios deben escuchar la voz de los niños y de la comunidad para evitar una duplicación innecesaria, y se deben re-conceptualizar como los núcleos de las necesidades y la co-ubicación de los servicios, y deben garantizar el acceso de dichos servicios al igual que suministrar la participación activa de los padres. Lo más importante de este aspecto es contar con una intervención temprana, empezando con los niños desde el nacimiento.

### 2.3 Comunidad

Como no hay un modelo claro de liderazgo, no hay un modelo de compromiso comunitario. De hecho, no hay aún un concepto claro de lo que implican las palabras "comunidad" o "barrio". ¿Están limitados a las fronteras políticas? El concepto de comunidad se puede proyectar con base en dos grupos de valores: la idea de co-operación y de responsabilidad compartida para lograr objetivos en común; y, segundo, los lazos y asociaciones cerradas (Burbules, 2000). Esta manera de conceptualizar la comunidad como orientada a los fines hace de ésta, como concepto, un constructo flexible, pragmático e ideológico que está abierto a diferentes formas de discurso en manifestaciones diferentes. Sin embargo, tal conceptualización de comunidad ya no se mantiene frente a un escrutinio. Esta perspectiva de comunidad es una visión mediada, idealizada y, a decir verdad, netamente occidental. La comunidad no es algo que se da, sino algo que se reclama, delimitado por las condiciones y las prácticas que dominan las sociedades que han permitido el derecho a reclamar. Más que una idea, el concepto de comunidad es un ideal. Además, como constructo social, la comunidad está supeditada al cambio como consecuencia de estar sujeta a fuerzas sociales que rivalizan. Bajo estas circunstancias, Burbules (2000) identifica tres grupos de condiciones (las condiciones mediáticas, las condiciones políticas y las condiciones de lugar y espacio) que deben ser consideradas para pensar la idea y el ideal de comunidad.



"Sin título 1", óleo, 2007.



Al ubicar el ideal de comunidad en los diferentes barrios, se necesita recordar que éstos están influenciados por parámetros de distribución y de líneas de división basados, entre otros en:

- Clase
- Género
- Edad
- Empleo
- Creencias
- Movilidad de la población

Y la gente se mueve al interior y entre varias comunidades al mismo tiempo.

Con el fin de ocuparse de estas cuestiones y de construir iniciativas para unir a las comunidades y las personas en ellas, es necesario centrarse en el capital social. Sin embargo, el "preparar para ser ciudadano", el "darle voz a las personas", el empoderar, el comprometer y la ciudadanía activa no funcionan si el contexto político se mantiene insensible y apático. Para desarrollar la capacidad de compromiso (construyendo el capital social y la renovación civil), se podrían seguir una serie de etapas como:

- Cohesión social
- Compromiso social (voluntariado), reforzamiento de la capacidad de construcción
- Gobernabilidad participativa
- Enfocarse en los ciudadanos
- Involucramiento a largo plazo

El cambio se debe hacer a escala humana, con base en lo local y con una perspectiva humana. Pero no hay una única manera de lograrlo; la forma que funciona para una comunidad sostenible que nos interese es aquella que la misma comunidad seleccione. Sin embargo, para alcanzar este objetivo, se necesita que exista un liderazgo en los grupos basado en la confianza y el cambio igualitario. Las nuevas formas de trabajo implican que las comunidades locales se comprometan con su propio liderazgo. Este liderazgo no es algo que se les fabrique a ellas, sino que debe ser hecho por ellas mismas y para ellas mismas, de manera que logren alcanzar vidas más saludables y felices.

### 3. Un enfoque basado en los valores (*assets*) para el desarrollo del liderazgo

#### 3.1 La Red de Involucramiento de las Comunidades en el Liderazgo (ECL<sup>3</sup>)

La Red ECL fue creada a través de contactos hechos en el lanzamiento del Centro de Liderazgo de la Universidad de Lancaster en mayo de 2005. Desde estas conversaciones iniciales, este grupo se ha venido reuniendo más o menos cada ocho semanas para desarrollar ideas sobre como se involucra la comunidad por medio del liderazgo. A través de la Red, varias iniciativas para generar la participación de la comunidad se han llevado a cabo o están en marcha (por ejemplo, empleando la estrategia del *future search*)<sup>4</sup>.

Una aproximación para el desarrollo de una visión educativa que recurre a un modelo basado en los valores fue propuesta por la estrategia Future Search ([www.futuresearch.net](http://www.futuresearch.net)). Las metodologías Future Search se basan en cuatro principios:

- La totalidad del sistema participa: se emplea una sección transversal de la mayor cantidad posible de partes interesadas como sea manejable.

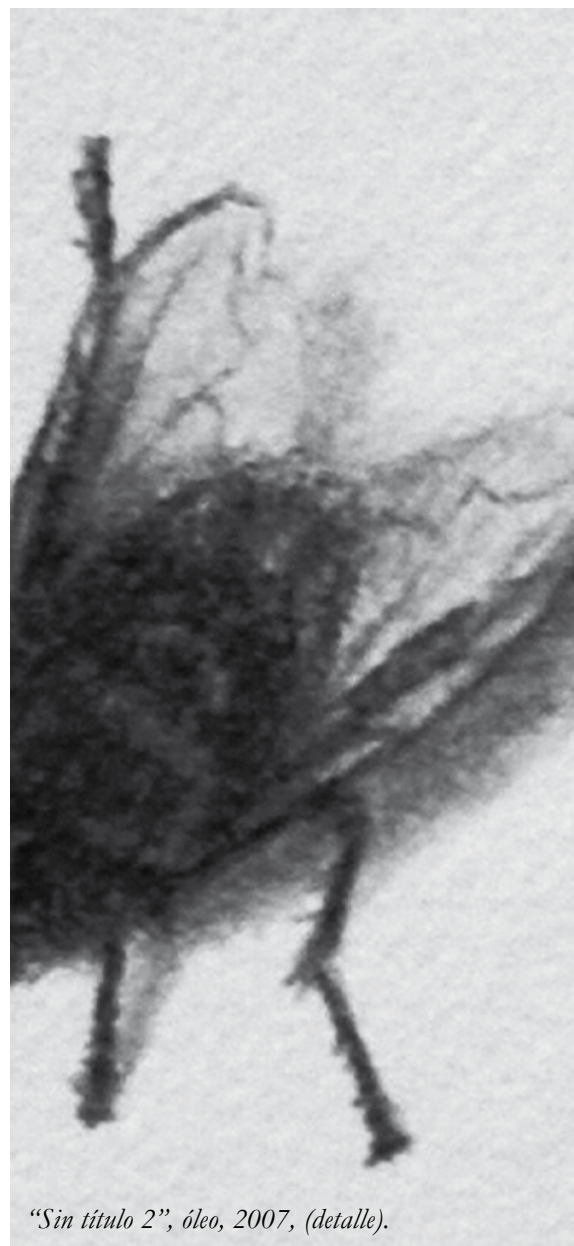
Esto significa más diversidad y menos jerarquía de las habituales en una reunión de trabajo y la oportunidad para cada persona de ser oída y de aprender otras maneras de ver la tarea que enfrentan.

- Los escenarios futuros (para una organización, comunidad o problema) son puestos en una perspectiva histórica y global. Esto significa pensar globalmente antes de actuar de manera local, aprender sobre "todo el problema" antes de actuar sobre una parte. Esta característica mejora la comprensión de todos y genera un mayor compromiso para actuar. También aumenta la gama de posibles acciones.
- Las personas auto-gestionan su trabajo y se usa el diálogo como la herramienta principal. Esto significa ayudarse unos a otros a hacer las tareas y asumir la responsabilidad de nuestras percepciones y acciones.
- El marco de referencia es llegar a acuerdos en vez de gestionar los conflictos. Esto significa el respetar nuestras diferencias en lugar de tener que reconciliarlas (Bolton's Future Search, 2005).

Usar estos principios de pensamiento sistémico completo y dialogar de forma autogestionada en el contexto de las perspectivas tanto históricas como globales ofrece un ejemplo de un enfoque basado en los valores para el desarrollo de liderazgo y permite una exploración de cómo se ve el involucramiento auténtico de la comunidad en la práctica.

Por ejemplo, el Consejo Metropolitano de Servicios Infantiles de la ciudad de Bolton (Bolton Metropolitan Borough Council's Children's Services) llevó a cabo una iniciativa de este tipo en septiembre de 2005. Invitaron a un amplio espectro de personas, quienes tenían un efecto directo sobre la vida de los niños, para afrontar la tarea "2020: lograr que todo niño importe". Las primeras invitaciones fueron enviadas a los mismos niños de Bolton, ya por su propia naturaleza, el proceso tenía que involucrar las principales partes interesadas. Representantes de la educación y de los sectores sociales también fueron involucrados, junto con las empresas locales y los líderes comunitarios cuyo trabajo afecta de forma indirecta las vidas de los niños en la ciudad. Al involucrar a todas estas personas en el "lograr que todo niño importe", el poder para obtener resultados se sitúa al interior del mismo grupo. Desde entonces, otras cuatro reuniones de involucramiento de la comunidad han tenido lugar en Bolton, incluyendo una reunión para niños y jóvenes dirigida y facilitada por los propios jóvenes.

La Red define su misión como: desarrollar una red regional sostenible de aprendizaje, direccionada por proyectos de investigación, la cual tiene como objetivo desarrollar habilidades de liderazgo y propiciar la capacidad de entrega. Lo hará a través de iniciativas de acción local enfocadas en la participación de una amplia sección transversal de interesados en dialogar, planificar de manera conjunta y colaborar. Los miembros de la ECL son extraídos de todas las



*"Sin título 2", óleo, 2007, (detalle).*

áreas y niveles del sector público, del profesorado universitario y de las empresas locales, quienes aúnan conocimiento y contactos para realizar iniciativas que darán forma tanto a tareas específicas como a cambios positivos en toda la región noroccidental (del Reino Unido).

Los proyectos de participación comunitaria han sido financiados dentro de la Red por individuos que reconocen su potencial para generar conexiones y voluntad de cambio. La clave para el éxito de la Red es el equilibrio entre la oferta y la demanda de capacidades, recursos y proyectos potenciales, todos contribuyendo al debate y la acción. El trabajo realizado en la Red es voluntario. La diversidad del grupo produce una amplia gama de contactos los cuales son vitales para crear el ambiente correcto y atraer a los participantes a los proyectos, quienes tienen la experiencia y, en última instancia, el poder para llevar a cabo los cambios necesarios para la tarea que tienen en frente. La Red está unida por un objetivo común: crear un sistema sostenible dentro de nuestra región, donde las aspiraciones de los jóvenes puedan convertirse en realidad a través del liderazgo que continuará el proceso para las generaciones futuras de la comunidad.



### 3.2 Criterios de evaluación

El abordar la evaluación actual del involucramiento de las comunidades en el liderazgo desde un modelo de valores conlleva reunir datos de todos los participantes en los procesos. También requiere que todos los miembros estén involucrados en la evaluación del impacto y el éxito de iniciativas; por lo tanto, se requiere que todos los miembros de iniciativas sean entrenados de forma tal que se incluyan en los procesos de recolección y análisis de datos sobre los que se basan las evaluaciones. Esta estrategia contribuye al desarrollo de comunidades fuertes y sostenibles porque favorece el desarrollo y ampliación de valores ubicados en esas comunidades, los cuales, a su vez, pueden ser usados para el desarrollo ulterior de la misma. Con el fin de explorar las evaluaciones cualitativas del impacto, la investigación actual usará la evidencia provista por herramientas para la medición del impacto que incluirán las siguientes:

- Estudios de caso
- Recolección de historias
- Mapeo de las capacidades y valores de los individuos, las asociaciones y las instituciones locales
- Construcción de la visión y del plan de la comunidad
- Movilización e interconexión de los recursos para el desarrollo económico

Los datos cuantitativos se enfocarán en la medición de los resultados, validados por la propia comunidad, tales como el empleo, la capacidad de generar empleo y la creación de empresa dentro de la localidad y la comunidad, con el debido cuidado al establecer un punto de referencia (*baseline*). La satisfacción del cliente, del ciudadano o del usuario debe ser establecida como una medida futura clave del rendimiento de las agencias de servicio público y debe ser introducida en los marcos de evaluación.

Para determinar hasta qué punto las actividades de desarrollo del liderazgo han contribuido con la transformación hacia comunidades fortalecidas y sostenibles, necesitaremos saber:

- Cómo conectar a los líderes y a los futuros líderes de diferentes sectores y apoyarlos en el desarrollo de un experticia compartida, generada a partir de sus experiencias independientes, con el fin de construir y soportar la capacidad de cambio en, para y a través de comunidades específicas en lugares específicos.
- Cómo construir de la práctica a la teoría.
- Cómo conservar las organizaciones sensibles a las necesidades de la comunidad.
- Cómo asegurar que las soluciones locales que hacen posible el cambio sean pertinentes para las comunidades locales.
- Cómo crear oportunidades para las personas para que ejerzan el liderazgo.
- Cómo enriquecer la vida de los ciudadanos y fortalecer las comunidades a través de un involucramiento auténtico a nivel local.
- Cómo facultar y apoyar a las comunidades locales



“Sin título 2”, óleo, 2007.

- para que éstas asuman y ejerzan la autoridad y exijan oportunidades para expresar liderazgo.
- Estar en la capacidad de animar y apoyar la colaboración intersectorial.
- Estar en la capacidad de involucrar a toda la comunidad en el aprendizaje del liderazgo.

Cunningham & Mathie (2001) sugieren un modelo que recurre a los valores de la comunidad basado en el principio de apreciar y activar los talentos, habilidades y bienes, tanto de los individuos como de la comunidad (en lugar de centrarse en los problemas y necesidades) y que es un modelo de desarrollo conducido por la comunidad en lugar de ser manejado por agencias externas. Este enfoque de “desarrollo de la comunidad basado en recursos” (ABCD, por sus siglas en inglés) se fundamenta en:

- La investigación apreciativa que identifica y analiza los éxitos anteriores de la comunidad. Esto fortalece la confianza de las personas en sus propias capacidades y los inspira a actuar.
- El reconocimiento del capital social y su importancia como un valor (un activo). Esta es la razón por la cual el ABCD se enfoca en el poder de las asociaciones y de los contactos informales dentro de la comunidad, junto con las relaciones construidas con el tiempo entre las asociaciones de la comunidad y las instituciones externas.
- Las estrategias de participación para el desarrollo, las cuales están basadas en principios de empoderamiento y apropiación del proceso mismo de desarrollo.
- Los modelos comunitarios de desarrollo económico que dan prioridad a aquellos esfuerzos colaborativos para el desarrollo económico que hacen el mejor uso de su propia base de recursos.
- Los esfuerzos por fortalecer la sociedad civil. Éstos se han enfocado en cómo involucrar a las personas como ciudadanas en el desarrollo (en lugar de como clientes) y en cómo hacer que los gobiernos locales sean más eficaces y sensibles.





*“Sin título 3”, óleo, 2007.*

El ABCD es un proceso de auto-movilización y de organización para el cambio. Este proceso ya ha ocurrido espontáneamente en muchas comunidades. El desafío para una agencia externa, como una organización no gubernamental (ONG), es el de estimular este proceso en otras comunidades sin tener el efecto opuesto de crear dependencia a ellas. Existe un conjunto de métodos que puede ser usado, pero es importante no considerarlos como un plano, sino como las pautas para lograr el desarrollo manejado por la comunidad. A lo que el ABCD recurre es a recolectar historias, organizar un grupo núcleo, hacer un mapeo de las capacidades y los recursos de los individuos, de las asociaciones y de las instituciones locales, construir una visión y un plan para la comunidad, movilizar e interconectar los recursos para el desarrollo económico e introducir actividades, inversiones y recursos desde fuera de la comunidad.

#### **4. Conclusiones de la red de trabajo: desarrollando la próxima generación**

El aprendizaje contextualizado es un medio para asegurar que las lecciones generales de la práctica del desarrollo del liderazgo se ajustan a las necesidades de las variadas circunstancias de las comunidades. Desde esta perspectiva, los contextos locales son críticos y los contornos del campo del desarrollo del liderazgo son distintos.

Pero, en medio de las diferencias también hay puntos en común: temas, aspiraciones, retos y, sobre todo, éxitos que deben ser compartidos y celebrados. La experiencia de los miembros de la red demuestra que, aun cuando todavía hay mucho por hacer, es muy fácil olvidar que se debe tanto valorar lo que funciona bien como unir entre sí esos focos de éxito de una manera que sea productiva y que construya a partir de lo que

ya está sucediendo, con el fin último de interconectar a las personas y a los procesos con los éxitos de los demás. Al fortalecer los tradicionales análisis de necesidades con un modelo basado en la valoración de los recursos en las etapas de diagnóstico, diseño y desarrollo, se puede generar el ímpetu necesario para lograr una colaboración significativa tanto al interior como a través de las fronteras de lugar, profesión, prioridad y, lo más importante, de edad.

El trabajo continúa su desarrollo pero las primeras indicaciones apuntan a que el liderazgo sostenible para comunidades sostenibles depende del desarrollo de un aprendizaje intergeneracional, el cual reconozca que aprender sobre liderazgo y ejercerlo en un contexto real es exactamente lo mismo.

La Red actualmente está trabajando para diseñar un sistema de aprendizaje sostenible el cual cree las condiciones para que los jóvenes practiquen su liderazgo, incluyéndolos en la generación de un futuro regional con el que puedan identificarse y al que, a su vez, puedan influenciar. Se planea lograr lo anterior al crear una reacción en cadena de aprendizaje intergeneracional que enlace a líderes de todas las edades y los apoye en la generación de futuros sostenibles para gente real, en lugares reales, a lo largo de todo el nor-occidente de Inglaterra. La visión es que la gente joven de todo el país sea atraída porque saben que en el nor-occidente del país ellos tienen voz, tienen la posibilidad de configurar el futuro y son respetados como líderes: son las futuras generaciones las que crean el futuro con el apoyo y el espacio para hacer la diferencia.

El diseño incluye las siguientes características para asegurar la sostenibilidad en contexto:

- Cada programa se sitúa en el contexto y se construye alrededor de una tarea real de la comunidad.

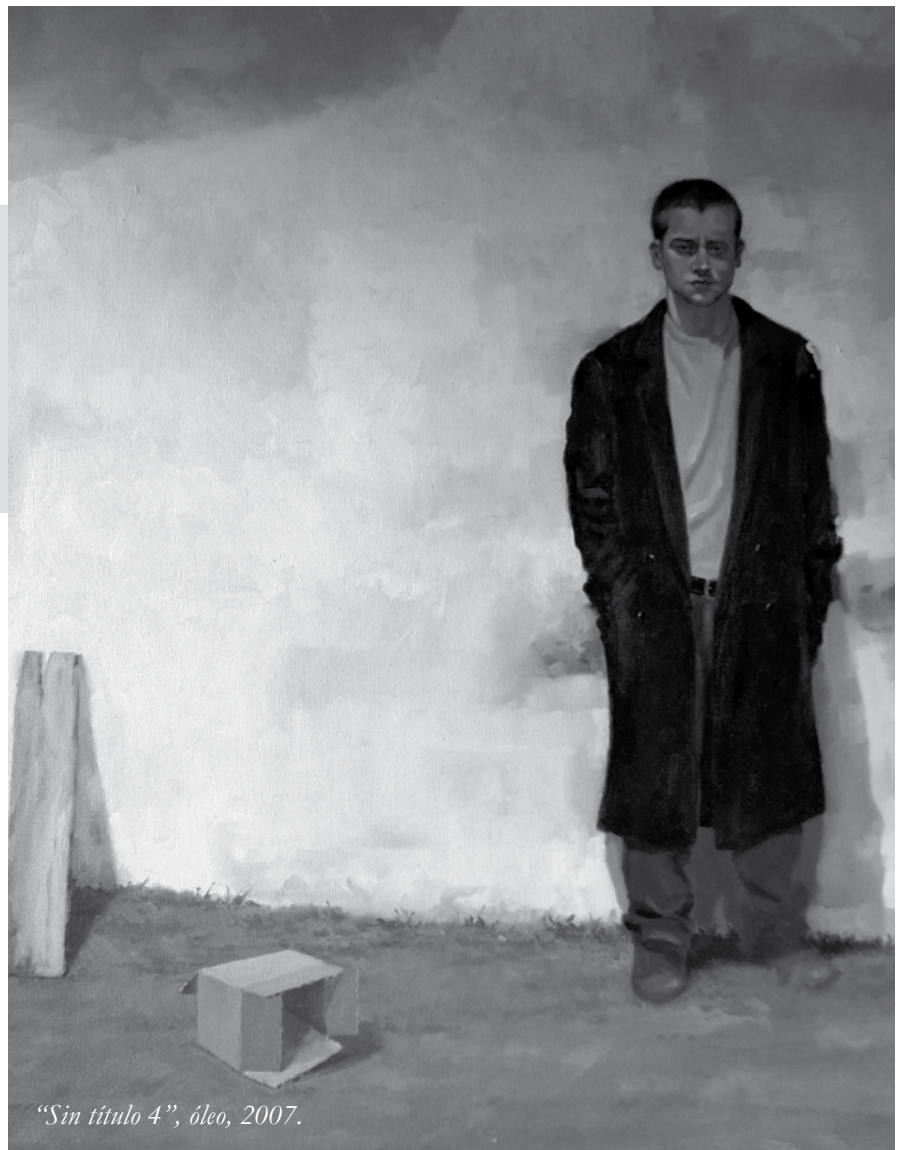


- El programa tiene una estructura replicable, mas ésta es hecha de manera específica por la gente que lo lidera.
- Cada programa genera puntos de contacto entre las autoridades locales y otras agencias de servicios, las escuelas, los miembros de la comunidad y los jóvenes.
- Cada programa usa los recursos de la naciente red para enlazar la sabiduría y la experiencia de los adultos con la juventud y la energía de los más jóvenes.
- El programa se basa en el retribuirle a la comunidad y, por lo tanto, es poco costoso, sostenible y con la posibilidad de mantenerse en el tiempo.
- Cada localidad tiene la oportunidad de enaltecer a sus líderes y a su diversidad.

El objetivo es explotar la experiencia, valores, crear fortalezas, superar barreras juntos y colaborar en el desarrollo de las futuras generaciones. La red se propone hacer esto a través de la creación de un sistema de aprendizaje que reúna a gente de diferentes contextos, aspiraciones, necesidades y prioridades para trabajar juntos en el desarrollo de jóvenes líderes, apoyándolos a medida que superan desafíos reales de la comunidad.

## Referencias

- Blake, R. R. & Moulton, J. S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf.
- Bolton's Future Search. (2005). *2020: Every Child in Bolton Matters*. Bolton: Bolton MBC.
- Burgoyne J, & Reynolds M. (Eds). (1997). *Management Learning*. Londres: Sage Publications.
- Cunningham, G. & Mathie, A. (2001) *Asset-Based Community Development: An Overview*. Documento preparado para la ABCD Workshop, organizada por Synergos el 21 de febrero de 2002 en Bangkok, Tailandia. Disponible en internet en la dirección: [www.synergos.org/globalphilanthropy/02/abcdoverview.htm](http://www.synergos.org/globalphilanthropy/02/abcdoverview.htm) (acceso 05 de diciembre de 2005).
- Deering, A & Murphy, A. (2003). *The Partnering Imperative: Making Business Partnerships Work*. Chichester: Wiley.
- Grint, K. (ed) (1997) *Leadership: Classical, Contemporary, and Critical Approaches*. Oxford: Oxford University Press.



“Sin título 4”, óleo, 2007.

- Hersey, P. & Blanchard, K. (1982). *Management of Organisational Behaviour: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lave J, & Wenger E. (1991). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Myers, IB & McCaulley, B. H. (1985). *Manual: A Guide to the Development and use of the Myers-Briggs Type Indicator*. Palo Alto (EE. UU.): Consulting Psychologists Press.
- Northouse, P.G (1997). *Leadership: Theory and Practice*. Londres: Sage.
- Office of the Deputy Prime Minister (UK). (2004, Abril). *The Egan Review*. Londres: ODPM.
- Search Institute. (2005). *Introduction to Assets: What are Developmental Assets?* <http://www.search-institute.org> (acceso 05 de diciembre de 2005).

## Notas

- <sup>1</sup> El análisis Egan (*Egan Review*) fue un estudio realizado en 2003 por Sir John Egan a petición del gobierno del Reino Unido buscando determinar las habilidades necesarias para ayudar a desarrollar planes para comunidades sostenibles (Nota del traductor).
- <sup>2</sup> Del Reino Unido (Nota del traductor).
- <sup>3</sup> Por sus siglas en inglés (nota del traductor).
- <sup>4</sup> La estrategia del *Future Search* es una reunión de planeación (usualmente con una duración de tres días) en la que un grupo de personas buscan solucionar situaciones complejas a futuro, incluso aquellas que poseen un alto grado de incertidumbre (nota del traductor).