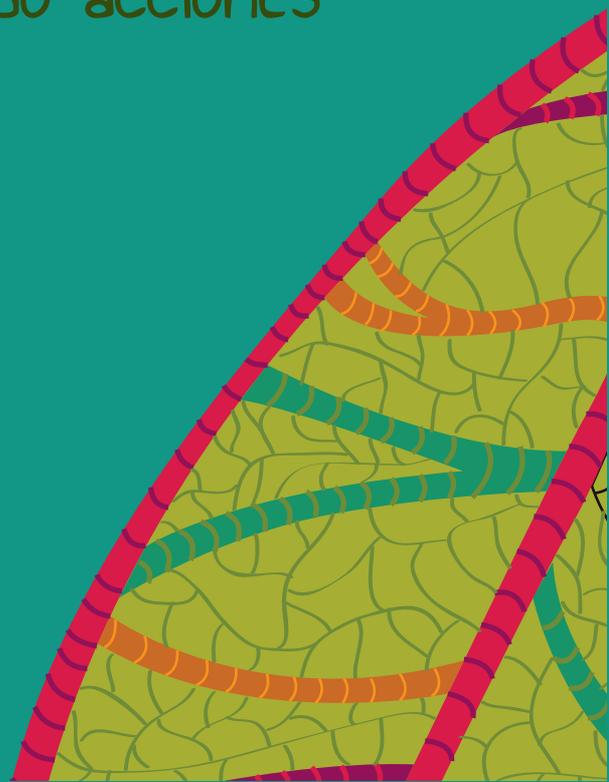
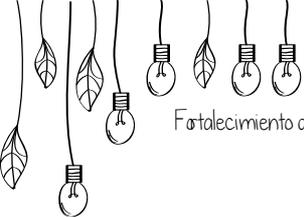


Fortalecimiento del tejido social:  
Entrelazando saberes.  
Articulando acciones





Fortalecimiento del Tejido Social: Entrelazando Saberes, Articulando Acciones



Autores:

María Eugenia Arango Ospina  
Viviana Alexandra Villa Arango  
Célima Francy Bobadilla Restrepo.



Diseño e ilustración:  
Luisa Fernanda Zapata



Editor:  
Nicolás Duque Buitrago



Equipo de trabajo responsable de la ejecución del proyecto desde la UAM:

María Eugenia Arango Ospina  
Directora General  
Célima Francy Bobadilla  
Asistente del proyecto  
Facilitadores y equipo de trabajo de campo  
Viviana Alexandra Villa  
Maritza Arango Zapata  
Jhon Fredy Ríos Rodríguez  
Jahir Rodríguez Rodríguez  
Martha Lucía Orozco  
Mélida Cristina Fraume  
Néstor Mauricio Marín  
Jhon Jairo Vargas  
Ángela María Arango  
Juan Camilo Rincón Bedoya  
Doralba Ramírez Henao  
Nicolás Castrillón Valencia  
Ricardo Andrés Ramírez



Representantes institucionales:

Gabriel Cadena Gómez  
Rector  
Universidad Autónoma de Manizales

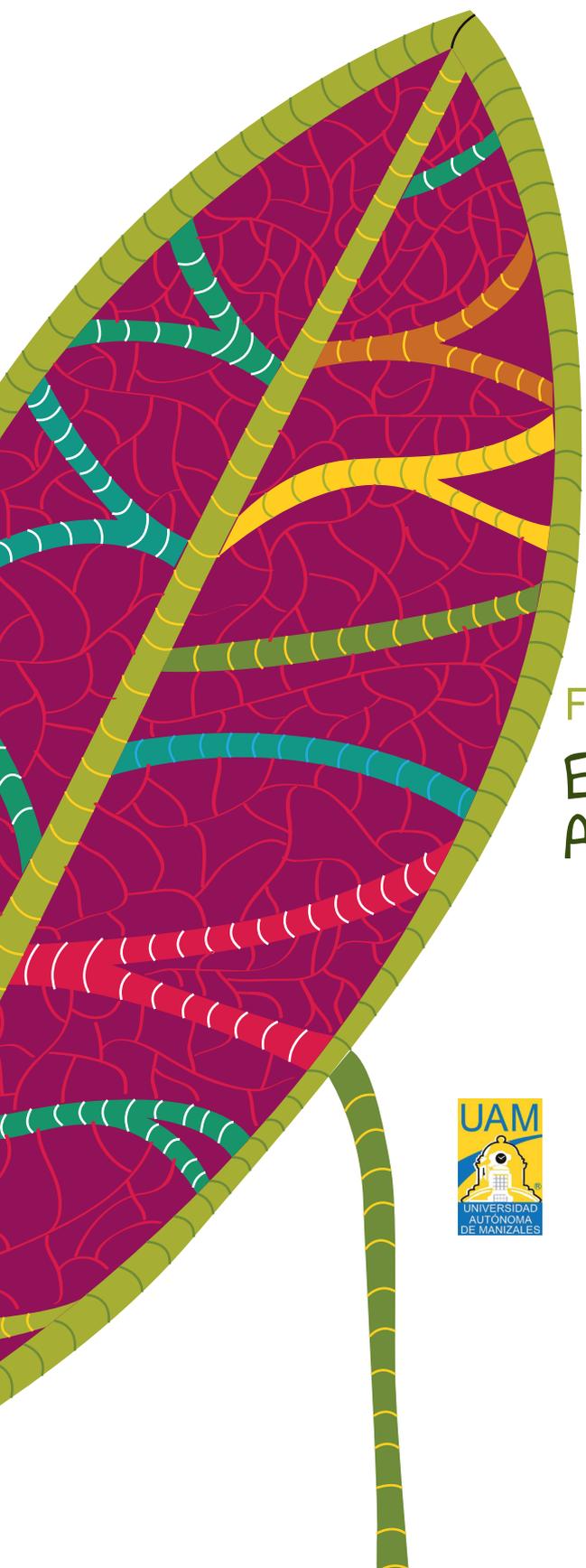
María Eugenia Arango Ospina  
Coordinadora Centro de Estudios Ambientales "Mélida Restrepo de Fraume"  
Líder Grupo de Investigación en Desarrollo Regional Sostenible  
Universidad Autónoma de Manizales

Javier Genaro Gutiérrez Pemberty  
Presidente de Ecopetrol

María Tonelli  
Directora Gestión Social Ecopetrol

Gonzalo Murillo Escobar  
Coordinador general Redprodepaz

Sonia Pabón Barrera  
Directora ejecutiva de Cordepaz



Fortalecimiento del tejido social:  
Entrelazando saberes.  
Articulando acciones



Redprodepaz  
Red Nacional de Programas  
Regionales de Desarrollo y Paz



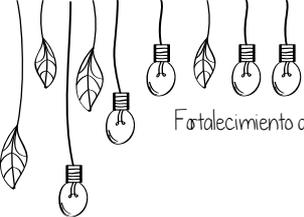






# Contenido

-  Construcción Social del Territorio
-  Gestión Ambiental del Territorio
-  Identidad y Territorio
-  Comunicación Asertiva
-  Autoconocimiento del ser Individual
-  Mecanismos de Participación Ciudadana
-  Autoconocimiento del Ser Organizacional
-  Liderazgo y Empoderamiento
-  Trabajo en Equipo
-  Transformación de Conflictos



## Presentación

En septiembre de 2002, delegados de 12 Programa Regionales de Desarrollo y Paz –PDP– presentaron al gobierno nacional, la naciente Red Nacional de Programas Regionales de Desarrollo y Paz, Redprodepaz. En marzo del mismo año, el Padre Francisco “Pacho” de Roux, escribió el “manifiesto por una nación en paz desde las regiones”, donde se define la Redprodepaz como “...un sistema de coordinación de la sociedad civil, plural y autónoma, que promueve, convoca y articula programas regionales de desarrollo y paz. Estamos constituidos por un conjunto de entidades que comparten el interés común de construir una nación en paz a partir de la participación democrática en procesos orientados hacia un desarrollo integral, equitativo y solidario”.

Desde entonces, la Red ha venido ampliando su presencia a lo largo y ancho del país y actualmente la conforman 24 Programas de Desarrollo y Paz –PDP–, uno de ellos liderado por la Universidad Autónoma de Manizales –UAM–, a través de su Programa de “Paz y Competitividad”. Su presencia en más de 500 municipios, ha posicionado su nombre con la institucionalidad pública nacional y la cooperación internacional generando procesos de desarrollo y paz desde las regiones, conducentes a transformaciones positivas en la realidad de las comunidades y las instituciones.

La Corporación Desarrollo para la Paz del Pie de Monte Oriental –CORDEPAZ– elegida en diciembre de 2010 por parte de la Asamblea General de la Redprodepaz como la entidad administradora de la red para el periodo 2012-2014, suscribe el 8 de noviembre de 2013, el convenio de colaboración No. 5212010 con Ecopetrol, entidad aliada de la Red, con el objeto de “Aunar esfuerzos para fortalecer los Programas Regionales de Desarrollo y Paz –PDP–, articulados en la Redprodepaz, que propendan por el fortalecimiento del tejido social por medio del trabajo conjunto con organizaciones de la sociedad civil en municipios del área de influencia de Ecopetrol y de la Redprodepaz”.

En dicho convenio se incluye la iniciativa denominada “Fortalecer la capacidad de autogestión de las Juntas de Acción Comunal –JAC- y las Organizaciones Sociales de Base – OSB -, generando capital social”, formulada por la UAM, la cual fue aprobada por Ecopetrol y formalizada posteriormente a través del convenio de cooperación No. CCO-04 de 2014, firmado entre CORDEPAZ y la UAM con el objeto de aunar esfuerzos para “ fortalecer el tejido social del municipio de Villamaría, existente a nivel de Juntas de Acción Comunal y las Organizaciones Sociales de Base como requisito para el desarrollo local y la construcción de ciudadanía”.

Como uno de los resultados del convenio, se presenta la cartilla “Fortalecimiento del tejido social: Entrelazando saberes. Articulando acciones”, la cual se espera, se convierta en un texto guía que permita ampliar y entrelazar en forma lógica los conocimientos que deben gestionar los líderes comunitarios y demás miembros de las organizaciones sociales para consolidar su rol como promotores del desarrollo y actuar en forma articulada para fortalecer el tejido social como requisito indispensable para aportar en la construcción de la paz desde los territorios.

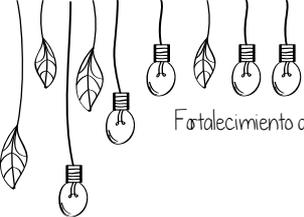
**ROBERTO SANABRIA GARCIA**  
Subdirector técnico de Cordepaz

# Construcción Social del Territorio



# Construcción Social del Territorio





## Construcción Social del Territorio

El territorio como construcción social se fundamenta en los valores presentes en las personas que los habitan. El diálogo de saberes como estrategia para su construcción, privilegia la participación de los beneficiarios, permitiendo una acción caracterizada por el reconocimiento de los sujetos como actores protagonistas del proceso y condición fundamental para la construcción colectiva de nuevas formas de abordar y resolver los asuntos de las comunidades en el marco de saberes e historias propias de cada contexto.

Caminar por la senda del desarrollo local sostenible requiere de una adecuada coordinación y participación de los actores sociales con capacidad de intervenir en la negociación y ejecución de proyectos integrales que consideren la identificación y reconocimiento de las potencialidades de la población y las ventajas que ofrecen los territorios, concebidos estos más allá de un conjunto de localizaciones y actividades.

Para Mazurek, (2006) el territorio toma cada día una importancia creciente, tanto en su componente físico como en su dimensión socio-cultural. La gestión de los recursos naturales, el problema del acceso a la tierra, los servicios públicos, la infraestructura, la gobernabilidad, las cadenas productivas, las políticas de infraestructura, el imaginario campesino, la reciprocidad, son fenómenos relacionados con el espacio y el territorio.

El espacio geográfico es para el autor una porción concreta de la superficie terrestre que puede ser considerado, a una escala determinada, en su conjunto, en cada uno de sus lugares, en sus relaciones internas, y en sus relaciones externas con los demás espacios. Por ejemplo, el espacio rural no comprende solamente las fincas, los animales, las parcelas de cultivos, sino también el conjunto de relaciones que se dan entre estos: tenencia de la tierra, organizaciones, relaciones de mercado, entre otros y el espacio urbano tampoco se reduce a las casas, edificios e infraestructuras. El territorio como un pedazo de la superficie terrestre habitado por un grupo social para satisfacer sus necesidades individuales y colectivas tiene 5 características:



*(i) Es localizado, (ii) se basa en un proceso de apropiación y en tal sentido está delimitado, (iii) es producto de la actividad humana, por eso existen múltiples territorios, (iv) es dinámico y depende de su historia y (v) su definición es relativa a un grupo social.*

El desarrollo local sostenible se logra a partir de la interacción equilibrada entre el grupo social y el territorio, influenciado por las capacidades de innovación y el nivel de organización de sus comunidades en contextos particulares determinados por factores políticos y culturales, por su plataforma ambiental y por factores externos como las políticas de ordenamiento o por los factores de riesgo natural o social.

Fomentar la autoorganización, promover las formas asociativas de producción y las iniciativas locales, así como la democratización de los gobiernos municipales, la descentralización de la acción estatal y la presencia de los actores del territorio en las instancias de toma de decisiones son claves para avanzar hacia la construcción de una democracia participativa, y elemento fundamental para lograr una distribución equitativa tanto de los beneficios, como de los esfuerzos en la generación de riqueza en una sociedad abatida por la desigualdad y la injusticia social.

Contar con espacios y oportunidades que promuevan y permitan aprender habilidades y concepciones democráticas y ciudadanas, y asumir los deberes y derechos que socialmente se han acumulado como legado cultural, fomenta la participación activa de los actores en los procesos públicos y les permite ser reconocidos como sujetos de derecho tanto en el escenario público como privado.



## Los Actores del Territorio

Los actores del desarrollo no están limitados a un tipo de racionalidad que persigue su propio interés excluyendo todo lo demás, estos realizan funciones específicas en la economía y la sociedad, de acuerdo a sus propias lógicas e intereses, a su forma de vida mediante formas particulares de actuar y habitar en medio de conflictos más a menos arraigados generados por la disparidad de intereses.

Sus actuaciones pueden delimitarse a las siguientes esferas de la vida cotidiana: económica, social a través de formas variadas de asociación libre, a las actividades públicas o de gobierno realizando funciones del Estado, en el sector empresarial, comercial, entre otros.

El desarrollo local como un proceso apalancado por las alianzas entre actores, que sucede en un ámbito territorial inmediato, procura promover procesos de cambios para la satisfacción de necesidades y el mejoramiento del bienestar colectivo. El actor social local representa en este proceso al individuo, al grupo o institución, cuya acción se desenvuelve en el territorio local con el fin de incidir en la toma de decisiones. La adopción de estrategias eficientes de desarrollo local, requiere por parte de estos actores ubicados en diferentes sectores, espacios de encuentro, y procesos de interacción, negociación y concertación entre estos.

Primer sector:  
El Estado, y sus  
organizaciones  
político-institucionales.



Segundo sector:  
La empresa privada,  
cuyo propósito está  
determinado por la  
rentabilidad económica.



Tercer sector:

Representan diferentes iniciativas de la sociedad civil basadas en principios como la solidaridad y el voluntariado e incluye las organizaciones sociales de base, las organizaciones comunitarias, los grupos solidarios y las fundaciones entre otras.

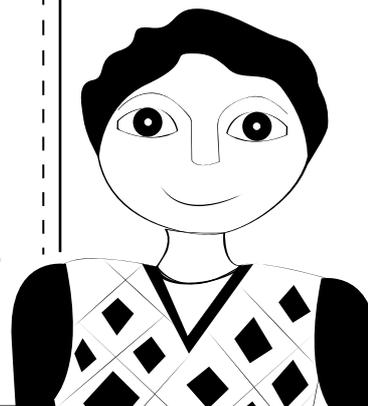


## Entorno favorable para la participación de los actores en la construcción del territorio.

La pobreza que subsiste en las sociedades occidentales a pesar de los avances en la ciencia y la tecnología, es el resultado de las decisiones de los actores, resulta de la confrontación de intereses entre los grupos sociales cuyas prioridades no consideran su responsabilidad con el otro igual, pero en condiciones menos favorables; su lógica de actuación, y sus motivaciones, en algunos casos, se orientan hacia el cumplimiento de compromisos con los sectores más poderosos y organizados en detrimento de los grupos e individuos más débiles y peor organizados.

Por lo tanto, es necesario construir un entorno donde confluyan una serie de elementos que articulados de manera armónica permitan capitalizar y fortalecer los atributos individuales y colectivos presentes en las sociedades, en aras de apalancar un proceso de desarrollo que no excluya a un gran porcentaje de la población.

*Contar con espacios y oportunidades que promuevan y permitan aprender habilidades y concepciones democráticas y ciudadanas, asumir los deberes y derechos que hacen parte del legado cultural, conlleva a la participación activa de los actores en los procesos públicos, y les confieren sentido de identidad y pertenencia a una comunidad, los empodera.*

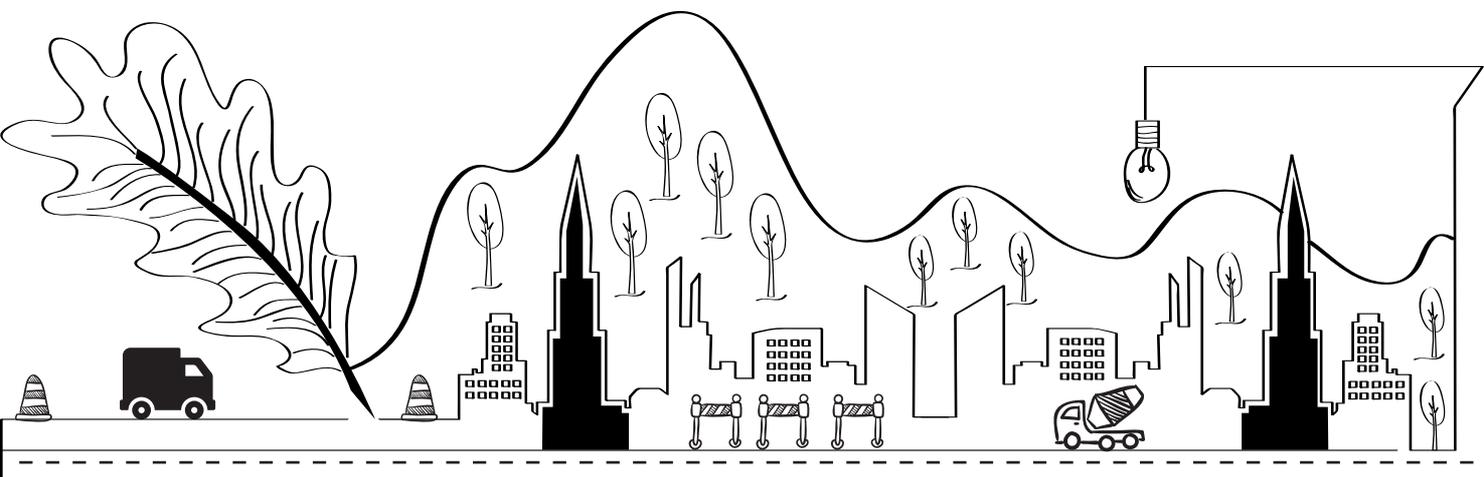


El respeto mutuo y compromiso entre individuos y grupos de las comunidades que actúan en forma colectiva, motivados por relaciones de confianza interpersonal generan normas de reciprocidad que evitan el oportunismo y hacen que los intereses colectivos superen las posiciones egocéntricas, además de la construcción de redes de reciprocidad para el logro de los objetivos comunes.

La articulación de los poderes económicos y políticos y de la reorganización de las estructuras de la sociedad, de la comunidad, la vereda o el barrio son necesarios para solucionar los problemas del desarrollo. Lograrlo demanda la participación del sector privado, el Estado y la sociedad civil en una relación donde los intereses de quienes ostentan un mayor poder, no marginen los intereses de los individuos aislados o grupos minoritarios al momento de actuar en los procesos de planificación de las localidades.

Se hace necesario considerar los valores culturales de los más pobres, es fundamental para fortalecer su identidad colectiva y autoestima; respetar su cultura crea condiciones favorables para el desarrollo eficiente y eficaz de los programas sociales, no es posible seguir pensando el desarrollo de la gente al margen de la gente.

El desarrollo no logra responder a las necesidades humanas si se estructura de arriba hacia abajo o se impone por ley o por decreto; el desarrollo solo es posible cuando surge de la conciencia creativa y crítica, de las aspiraciones y acciones de los propios actores sociales. El enfoque participativo del desarrollo permite a los ciudadanos tomar conciencia de las carencias y oportunidades e identificar las potencialidades de sus territorios en un escenario donde todos los actores son necesarios y cumplen con diferentes roles, permitiendo procesos sinérgicos a nivel de los diferentes ámbitos territoriales.



# Gestión Ambiental del Territorio



# Gestión Ambiental del Territorio



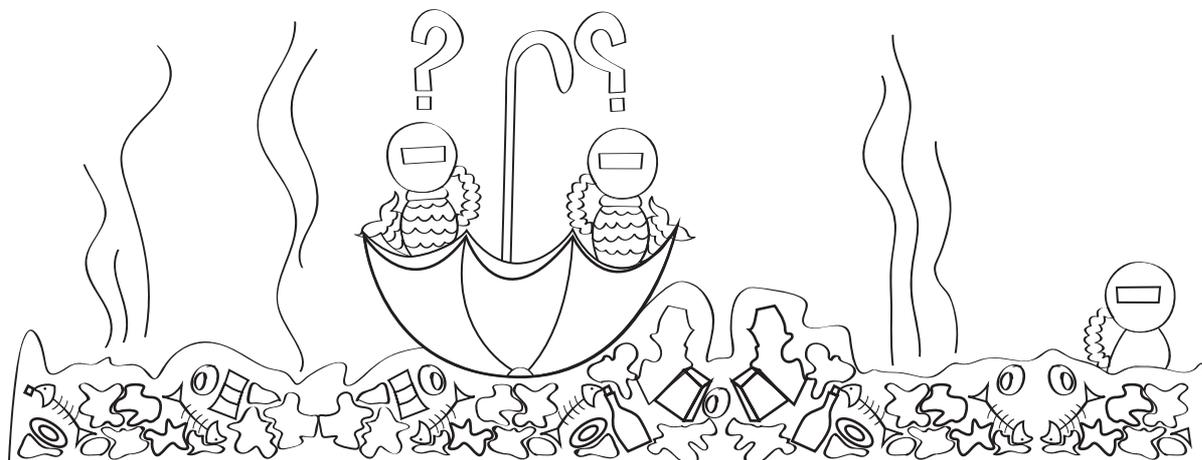


## Gestión Ambiental del Territorio

Aunque Colombia es un país rico en patrimonios naturales, su desarrollo económico se ha basado en buena medida en un aprovechamiento inadecuado, lo que ha conducido a su creciente deterioro.

El deterioro ambiental afecta el bienestar y la calidad de vida de la población, limita sus posibilidades de desarrollo y compromete el de las generaciones futuras. La Constitución Política de 1991 señala la obligación del Estado y el compromiso de todos los colombianos para emprender acciones dirigidas hacia el desarrollo sostenible, el cual supone un cambio en el modelo actual de desarrollo que conduzca hacia el crecimiento económico, la equidad social y la sostenibilidad ecosistémica, lo que implica la superación de todas las manifestaciones de injusticia social.

El área de equilibrio del desarrollo sostenible depende esencialmente de los acuerdos entre actores, que serán más equitativos en la medida que se conozca el valor de los elementos, recursos y productos de un territorio, de las ventajas comparativas y la competitividad de las distintas regiones.





## El Ordenamiento Ambiental del Territorio

Según Utria, D, (2007), el territorio, para efectos de los procesos de desarrollo, representa el escenario físico y ambiental donde convergen y se dinamizan diferentes conocimientos, es un elemento integrador y estructurante de los objetivos y políticas públicas; más que un contenedor, que un soporte físico de las actividades sociales, económicas y culturales del hombre, constituye una construcción social e histórica, resultado de las relaciones sociales que se expresan en diversas formas de uso, ocupación, apropiación y distribución del territorio.

Para Márquez, G (2007), el ordenamiento ambiental del territorio hace parte del conjunto de acciones instrumentales de la política ambiental y se constituye en la herramienta fundamental para la planificación y la gestión ambiental nacional, regional y local, tendiente a garantizar la recuperación del capital natural, prevenir el deterioro de los ecosistemas de mayor valor por sus servicios ecológicos, proteger la biodiversidad y la cultura del país de acuerdo con las prioridades e intereses nacionales.

El ordenamiento ambiental se entiende como un conjunto de acciones estructuradas alrededor de las funciones ambientales específicas que cumple cada unidad del territorio, con el propósito de lograr que tales funciones estén en concordancia con la potencialidad natural de cada unidad en contextos locales, regionales y nacionales y con el papel de Colombia como uno de los países más biodiversos del planeta.

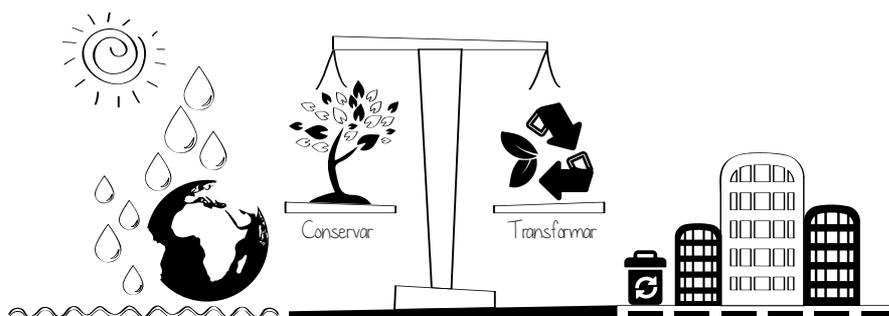
Tales acciones exigen no sólo la identificación y espacialización de las unidades territoriales de acuerdo con su función ambiental y de los procesos y tendencias de apropiación y manejo de las mismas, sino la generación de instrumentos legales, económicos, sociales, políticos y administrativos que permitan una ocupación y uso más adecuado a cada unidad y al país en su conjunto.



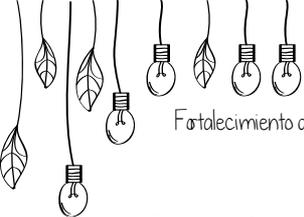
## Los Conflictos Ambientales

La contradicción entre el mantenimiento de los bienes y servicios que el ecosistema aporta a la sociedad y cualquier otro uso o actividad humana que implique deterioro de la base natural, configura un conflicto ambiental. Si bien es imposible el bienestar y desarrollo de la sociedad sin algún grado de transformación ambiental, existe un límite a partir del cual se torna riesgosa una transformación adicional, por lo tanto, se debe dar prioridad al mantenimiento o restitución de los bienes naturales.

Para garantizar las condiciones mínimas para el bienestar y desarrollo presente y futuro de la sociedad, es necesario lograr el equilibrio entre lo que se conserva y lo que se transforma, y garantizar en el marco del desarrollo sostenible que los recursos no se exploten a una velocidad mayor a su capacidad para auto regenerarse, que los impactos que se causen al ecosistema no sean tan drásticos, que no le permitan recuperar su estado inicial, como condiciones fundamentales para el ordenamiento ambiental.



El ordenamiento ambiental del territorio según CORPOCESAR, se propone tres grandes propósitos en los diferentes espacios temporales así: hacia el futuro o desde la visión prospectiva trabaja por la prevención de conflictos ambientales y la identificación de alternativas de uso sostenible, mientras en el presente su mayor preocupación es la resolución de los conflictos ambientales procurando un equilibrio entre transformación y conservación; finalmente, frente al pasado lo más importante es la reversión de procesos de deterioro ambiental y la restauración de los ecosistemas cuando hayan sido perturbados más allá de su capacidad de resiliencia.



Para estos diferentes propósitos, es necesario identificar a los actores involucrados en cada situación, con el fin de determinar cómo alcanzar los objetivos y qué responsabilidades tiene cada uno de ellos en el proceso.

En el marco de la democracia participativa y la descentralización, se considera necesario buscar soluciones conjuntas entre los diferentes actores ubicados en los diferentes niveles territoriales, donde la planificación negociadora se constituye en una alternativa viable, basada tanto en el conocimiento experto como en el conocimiento experimentado, en un proceso de aprendizaje mutuo, de diálogo de saberes.

La Ley 136 de 1994 sobre Régimen Municipal faculta a los municipios para ordenar el desarrollo de su territorio, a partir de la planificación articulada de sus componentes económico, social y ecosistémico de conformidad con la ley y en coordinación con otras entidades. De otro lado, la Ley 152 de 1994 que establece el Sistema Nacional de Planificación señala que los municipios contarán, además del Plan de Desarrollo, con un Plan de Ordenamiento Territorial de acuerdo con las disposiciones sobre la materia.

### La Cuenca Hidrográfica:

#### Unidad Básica de Planificación y Gestión Ambiental Territorial

Según Torre y Miranda (2005), por ser el agua un patrimonio integrador y estratégico en las relaciones ecoculturales de una región, la Cuenca Hidrográfica, representa la unidad sistémica natural, con límites definidos por factores físico geográficos, que permite desarrollar un enfoque integrador e interdisciplinario hacia el reconocimiento de la interacción e interrelación entre los subsistemas biofísico, social, económico, demográfico, de infraestructura y gestión. La cuenca como espacio geográfico, delimitada físicamente por las “cejas de montaña”, recoge el agua de toda una zona y es el elemento de movimiento, que da VIDA y unidad a la cuenca, como un espacio físicamente cerrado pero social y energéticamente abierto.



En el Primer congreso Latinoamericano de Manejo de Cuencas Hidrográficas realizado en Chile en 1990, se definió la cuenca hidrográfica como: “Un sistema complejo, abierto, cuyos elementos biofísicos, sociales y económicos, se encuentran en estrecha interrelación, un sistema abierto a flujos, influencias y líneas de acción, que atraviesan sus fronteras, “recibe y da”, en otras palabras, son unidades naturales que constituyen el marco práctico y objetivo, para la planificación, conservación y desarrollo sostenido de los recursos naturales, ya que permiten integrar la dimensión social con la productiva y la ambiental.

Asu vez, el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza -CATIE- (1994), argumenta que la cuenca hidrográfica como sistema permite entender las interacciones biofísicas y socioeconómicas, condiciones claves para una planificación y gestión ambiental sostenible. Su sistema hídrico, posibilita la evaluación para la intervención sobre el medio biofísico, para interpretar los conflictos y usos apropiados de los diferentes componentes, en sus tres estratos: cuenca alta, media y baja.

Para avanzar hacia el Desarrollo Sostenible es necesario ubicar la cuenca como la unidad de análisis, asociada a todos sus “elementos ecosistémicos”, reconociendo que esta afectada por una red de relaciones de interdependencia que consideran las dimensiones social, cultural, económica, ambiental, político institucional, donde sus moradores, adquieren una gran responsabilidad en la gestión racional de la misma, y como ya se había referido: ***no es posible seguir pensando el desarrollo de la gente al margen de la gente.***

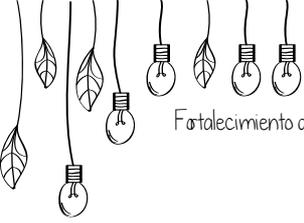




# Identidad y Territorio

# Identidad y Territorio





## Identidad y Territorio

El conocimiento sobre los procesos y las transformaciones culturales, económicas, políticas y simbólicas de los grupos humanos es de vital importancia para comprender la estructura de la sociedad actual. Lo que observamos en nuestra vida diaria cuando hablamos con el vecino, cuando vemos las noticias en la televisión o cuando usamos un transporte público es el reflejo de una sociedad congestionada y sumida en el abismo de la incomprensión. Debemos abrirnos a la posibilidad de reflexionar sobre una sociedad más justa, que nos acerque a la comprensión de la diversidad, entendiendo que el respeto por el otro es una vía hacia el pluralismo.

### La historia reciente de la humanidad

Para Diamond (2006), en la historia de la humanidad, los pueblos han adoptado diferentes formas de organización como mecanismo para gestionar sus recursos y resolver sus diferencias. El nivel de complejidad de las mismas, es el resultado de su localización geográfica en zonas más o menos fértiles, y del establecimiento de una residencia permanente al pasar de nómadas a sedentarios en condiciones favorables para la obtención de excedentes alimentarios que soportaran el desarrollo de la tecnología y de la presencia de una geografía que permitiera la expansión de las ideas y las innovaciones.

El mismo autor refiere, que la categorización de las sociedades en hordas, tribus, jefaturas y Estados, ayuda a comprender su diversidad y el dominio del mundo moderno de sus descendientes en el marco de un gobierno centralizado y una religión organizada.

### Hordas

Las hordas, organización social igualitaria, en la cual vivieron todos los grupos humanos hace 40.000 años y la gran mayoría hasta hace 10.000, representan las sociedades más pequeñas, entre 5 y 80 miembros emparentados por relaciones de matrimonio y nacimiento, una o varias familias extensas para la época actual.



El término igualitario en el contexto de las “Hordas” no significa que todos sus miembros sean iguales en prestigio y en contribución a la toma de decisiones.

Cualquier liderazgo en su interior es informal y se adquiere como resultado de atributos individuales como la personalidad, la fuerza, la inteligencia y las habilidades guerreras. La horda representa una organización política, económica y social heredada de millones de años de historia evolutiva, que trasciende a formas de organización más complejas como resultado de los avances en la tecnología de producción de alimentos.

La falta de concentración de recursos a nivel local, limitante para que muchas personas vivan juntas, la falta de plantas propias que permitieran el desarrollo de la agricultura productiva, de una residencia permanente asociada a su condición de cazadores (recolectores), no actuar bajo el concepto de propiedad privada, no contar con del trabajo, y la inexistencia de instituciones formales (leyes – tratados) que permitieran resolver sus conflictos internos y externos, son parte de los atributos de las sociedades nómadas.



## Tribus

La formación de tribus inicia hace trece mil años, en zonas donde era posible disponer de recursos que permitieran la vida concentrada alrededor de asentamientos fijos.

Estas se organizan en una unidad política constituida por una o un grupo de aldeas, con pobladores que comparten la lengua y la cultura, conformada por un grupo de parentesco formalmente reconocido llamado clan que intercambia individuos para el matrimonio y es dueño de la tierra; en este tipo de organización todos los miembros de la tribu se conocen y se facilita la resolución pacífica de conflictos, asignando el calificativo de innecesarios a la policía, las leyes y las instituciones, reforzado esto por la presión social entre allegados que median ante la presencia de conflictos. Las decisiones se toman en el seno de la comunidad y su sistema social es igualitario, sin linajes ni distingos de clases sociales, no existe la burocracia y la economía se basa en intercambios entre individuos o familias, la especialización del trabajo es ligera y todos los hombres sanos participan en el cultivo, la recolección o la caza.

## Jefaturas

A medida que aumenta en número de individuos en las tribus es más difícil la resolución de conflictos en comunidades sin lazos de parentesco o amistad y la organización del gobierno transita hacia la jefatura. Se destaca en este tipo de organización la gran influencia ejercida por la religión al proporcionar un vínculo no basado en el parentesco.

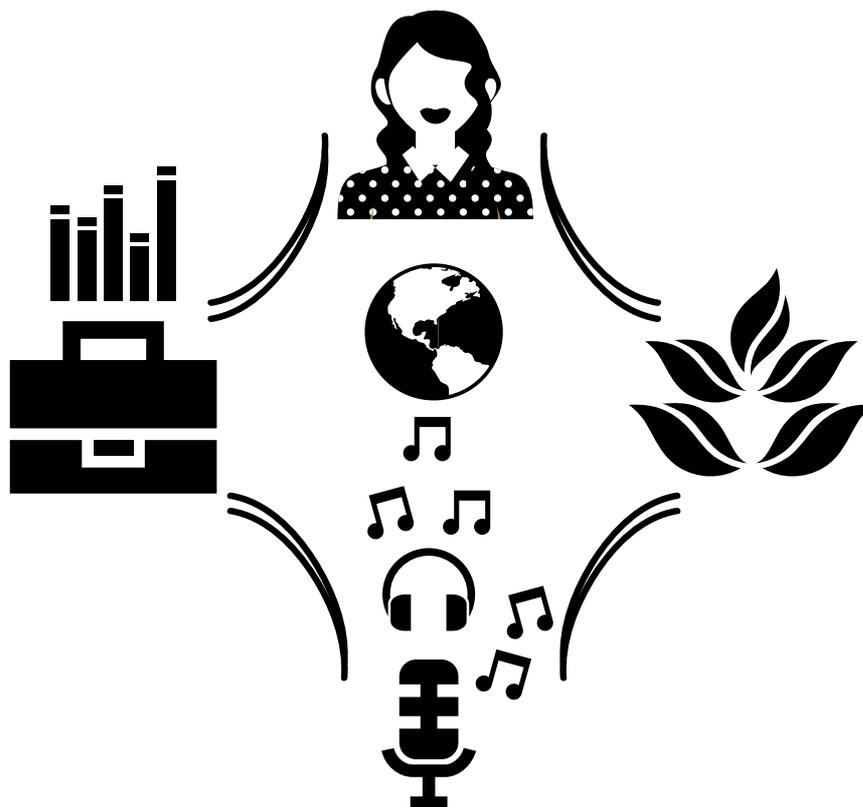
Aparece la figura de jefe con el derecho a usar la fuerza, a ocupar un cargo que se obtenía por derecho hereditario. Las decisiones son centralizadas y la información monopolizada. Bajo esta forma de organización cambia la dependencia exclusiva de los intercambios recíprocos propios de las hordas y las tribus; aparecen los tributos obligatorios para satisfacer las necesidades de los jefes, sus familias y los artesanos en términos de bienes y servicios. La destinación de gran parte de los tributos se destina a la construcción de templos y otras obras públicas, signos visibles de ese poder.



## El Estado

Finalmente, surgen los Estados, con el tamaño de la población como el factor determinante de la complejidad de la sociedad. Con el Estado el domicilio del jefe se localiza en la capital, aunque surgen ciudades intermedias dotadas de equipamiento: edificios, palacios para los gobernantes y la acumulación de capital como resultados del pago de los impuestos. La información, la toma de decisiones y el poder se concentra en manos del jefe supremo, situación heredada en el Estado moderno, donde los conocimientos y la información solo llegan a un número reducido de individuos. Los Estados a diferencia de las otras organizaciones humanas, se definen por líneas políticas y territoriales, sus burócratas se eligen por su formación y capacidad y no por parentesco y el rol del líder no es hereditario.

El estado asume la obligación de concentrar y redistribuir las diferentes formas de capital (económico, cultural, natural, simbólico) en respuesta a las necesidades de la población.



El estado como organización social y política que predominan en la actualidad, tiene como fin preservar el orden en el marco de su territorio en medio de una gran complejidad, que le obliga a establecer normas precisas para el control y sobrevivencia de los grupos humanos. Esta función la cumple el Estado a partir de diferentes modalidades de estructuras organizativas.

Identidad y Territorio

**Estado Unitario:**  
El poder político está centralizado y está dividido en zonas político administrativas que dependen de un gobierno central.  
Ejemplo: Colombia, Perú, Filipinas

Identidad y Territorio

**Estado Descentralizado:**  
Estados que han cedido paulatinamente autonomía y derecho a sus regiones.  
Ejemplo: Bélgica, España

Identidad y Territorio

**Estado Federal:**  
Unión de diferentes estados, cada uno de los cuales conservan su soberanía: Estados Unidos, México, Venezuela.

Las siguientes estrategias son implementadas por los estados para cumplir con sus responsabilidades:

Identidad y Territorio

**Control de la población:**  
Conteo de la población a través de censos, delimitación de las fronteras del territorio

Identidad y Territorio

**Establecimiento de unas reglas escritas:**  
Formalización de derechos y deberes y medidas de sanción para quienes transgredan las normas.

Identidad y Territorio

**Tributación:**  
Consolidación de un sistema de tributos o impuestos para solventar las necesidades de los grupos humanos establecidos en un territorio.

**Monopolio de la fuerza pública:**  
Organización de una fuerza pública armada para defender las fronteras y mantener el orden interno del territorio



La propiedad privada, la consolidación de la moneda y la acumulación de capital, generó una división de clases y el trabajo en contraprestación por dinero se impuso para lograr la sobrevivencia en el marco de un territorio, denominado país.

El gobierno, forma particular como el Estado - Nación desarrolla las tareas y administra sus instituciones para el bienestar de sus ciudadanos, asume las siguientes modalidades:

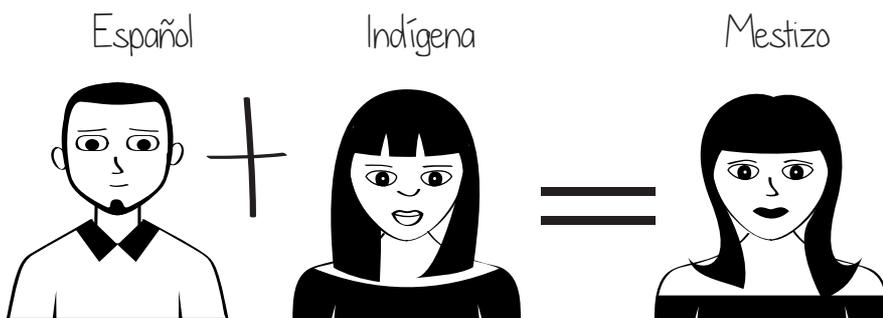
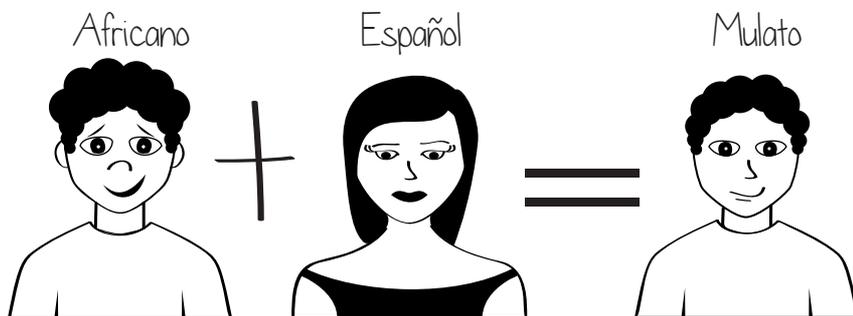
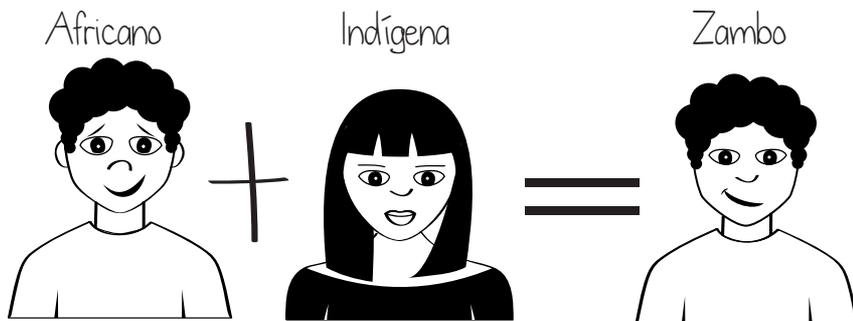


## El Estado Colombiano

La Constitución política de 1991 reconoció a Colombia como un país pluriétnico y multicultural, un territorio donde conviven diferentes etnias o grupos de población que se caracterizan por su origen común, su lengua diferenciada, su fenotipo y su sistema de creencias propio. En Colombia se reconocen cuatro grupos étnicos: Indígenas, comunidades negras, raizales y palenqueras, y rom. En su artículo 1 proclama:

***“Colombia es un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general”.***

Los mestizos pueden ser clasificados como otra etnia, la cual corresponde a la mezcla entre europeos, indígenas y africanos, por ejemplo:



Sin embargo, las categorías fenotípicas o características físicas de los individuos, como el color de la piel, estatura, forma del cabello, entre otros, han disminuido substancialmente, ya que algunos grupos practican la exogamia, es decir, que tienen hijos y contraen matrimonio con grupos diferentes al suyo; pero lo más importante es que todos somos ciudadanos Colombianos.

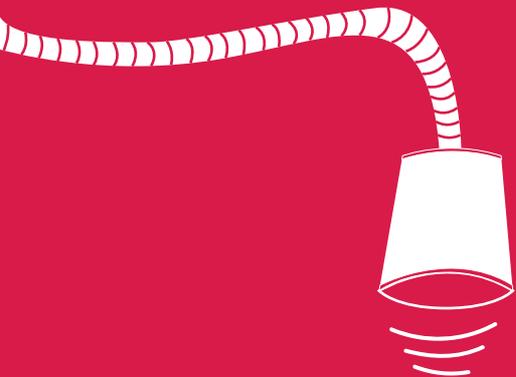
# Comunicación Asertiva



A C G k J P i  
S Q

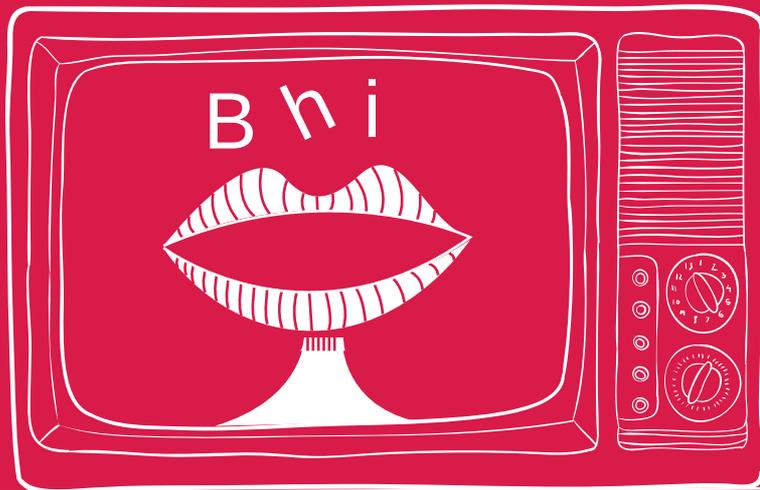
n L s  
M w

B n i



# Comunicación Asertiva

n L s  
M w  
G k J P i  
A C S Q





## Comunicación Asertiva

El relacionamiento que tiene el ser humano con otras personas desde la niñez y en el transcurso de su vida le permite crear vínculos comunicativos, que mejoran sus habilidades para llegar a acuerdos y consensos.

Cuando una persona logra desarrollar la asertividad, refuerza su imagen positiva a nivel social, mejora la confianza en sus habilidades expresivas, obtiene una mayor satisfacción emocional y logra alcanzar las metas que se propone. Al no someterse ni agredir al interlocutor, el equilibrio alcanzado le permite, comunicarse mejor y sacar provecho de ese tipo de vínculo.

## La Comunicación

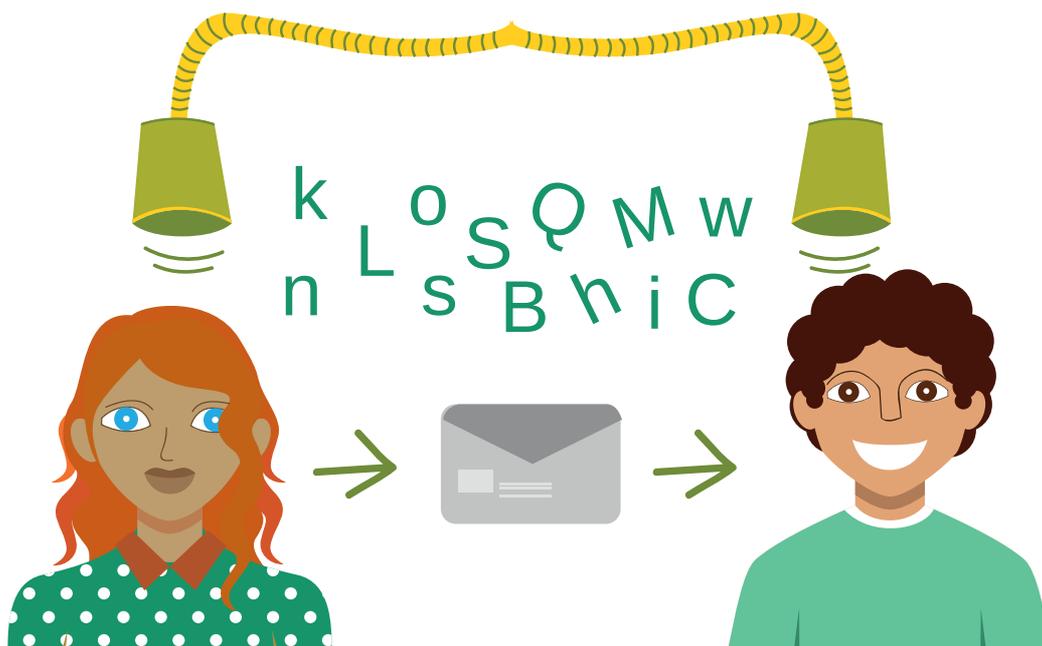
La comunicación es un proceso de retroalimentación, que produce una respuesta o reacción en el circuito comunicativo, en la que al receptor le corresponde: recibir, interpretar, comprender y dar respuesta al mensaje (Marín A, 2011). Adicionalmente en el proceso de comunicación es posible encontrar barreras, pero también estrategias que permitirían superarlas. Muchas barreras pueden surgir a partir de las creencias de los individuos, baja capacidad de escucha, atención y concentración, que inciden en los tipos de respuestas de los seres humanos, no posibilitando la asertividad y la comprensión frente a lo que los otros quieren expresar, generando tensiones.

En la comunicación se requiere mínimo de dos personas que interactúan e intercambian información e ideas comprensibles alrededor de un mensaje. Los diferentes tipos de interacciones sociales de los seres humanos, se realizan por medio de una relación comunicativa, la cual, en muchas ocasiones no se realiza de manera eficaz generando diversos conflictos en los diferentes escenarios de la vida cotidiana.

En un buen proceso de comunicación interactúan los siguientes elementos:

- 💡 Emisor: inicia la comunicación.
- 💡 Receptor: A quién se le destina el mensaje.
- 💡 Mensaje: ideas, pensamientos, sentimientos que expresa el de manera verbal, corporal o escrita y es comprendido por el receptor.
- 💡 Canal: medio que emplean para transmitir el mensaje.
- 💡 Código: conjunto de imágenes, claves que se utilizan para transmitir el mensaje. El código debe ser compartido por el emisor y el receptor para que se puedan comprender.
- 💡 Retroalimentación: Es la información que devuelve el receptor. El mensaje que se transmite debe ser comprendido tanto por el emisor como por el receptor, el cual ha sido transmitido por medio del canal, y los dos le han dado el mismo significado.

El proceso de comunicación, supone la participación activa de cada uno de estos elementos, de manera lógica, secuencial y organizada.





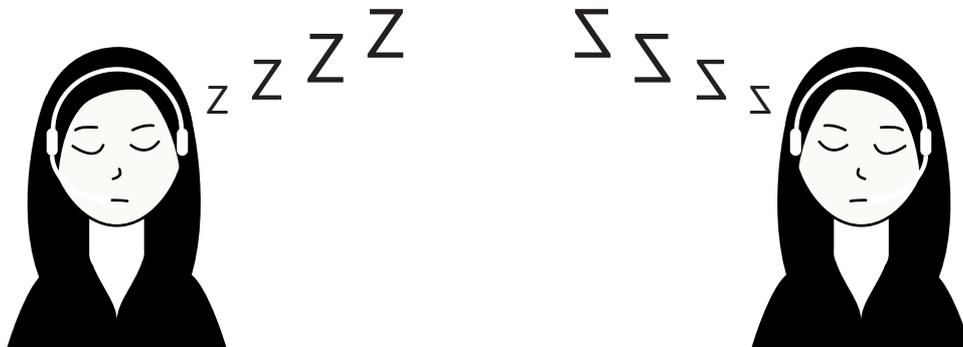
## Barreras en la comunicación

-  Oímos lo que esperamos oír.
-  Tenemos posiciones diferentes.
-  Hacemos caso omiso de la información que contradice lo que sabemos.
-  Las palabras significan cosas diferentes para personas distintas.
-  Las palabras tienen significados simbólicos.
-  Nuestro estado emocional condiciona lo que oímos.
-  No conocemos cómo el otro ve la situación.

Según Marín (2011) existen diferentes tipos de comunicación, cada uno de ellos asociado a diferentes modos de ser y de actuar de parte de las personas que intervienen en el proceso de comunicación como se presenta a continuación:

### Comunicación pasiva:

Las personas que poseen este tipo de comunicación, no pueden expresar sus sentimientos ni pensamientos, anteponen los derechos de los demás sobre los propios, aunque esto los afecte con el objeto de no generar enfrentamientos en ningún sentido. Este estilo de comunicación es propio de personas que desean agradar a todos, aceptando diferentes situaciones aún cuando estas vayan en contradicción con sus propios intereses.



Las características de las personas de comunicación pasiva son:

Pensar que no tiene derecho a:

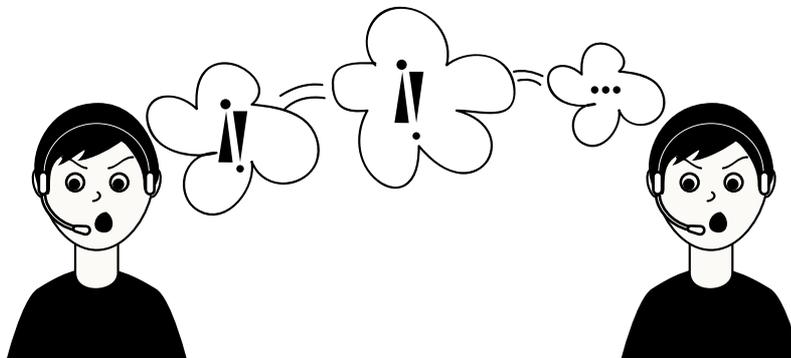
- 💡 Decir que no.
- 💡 Hacer requerimientos justos y razonables.
- 💡 Discrepar.
- 💡 Cuestionar la autoridad.
- 💡 Enojarse.

Pensar que no debe:

- 💡 Ser admirado y amado por casi toda la gente.
- 💡 Ser perfecto y no cometer errores.
- 💡 Decir algo negativo a una persona.

💡 Comunicación agresiva:

La persona con un estilo de comunicación agresiva, como lo refiere Marín, (2011) se caracteriza porque defiende sus derechos, creencias o intereses; bajo este tipo de comunicación, prevalece el punto de vista de una de las partes, se rompe la reciprocidad en el circuito de la comunicación, y se subvaloran las ideas de los demás afectando el desempeño individual y colectivo de los miembros de los diferentes grupos y en el peor de los casos se generan actos violentos.





Las características de las personas de comunicación agresiva son:

-  Utiliza un volumen de voz elevado.
-  Habla fluida, veloz y sin pausas.
-  Es poco claro en lo que dice.
-  Siempre quiere tener la razón.
-  Se presenta de forma amenazante.
-  Utiliza un lenguaje violento.
-  Tiene tendencia al machismo.

 Comunicación asertiva:

Corresponde a una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas, sentimientos y defender derechos legítimos, sin ofender al interlocutor. Representa un comportamiento comunicacional maduro, en el cual la persona no agrede ni se somete a la voluntad de otras personas. Como estrategia y estilo de comunicación, la asertividad se diferencia y se sitúa en un punto intermedio entre otras dos conductas polares: la agresividad y la pasividad (o no asertividad).



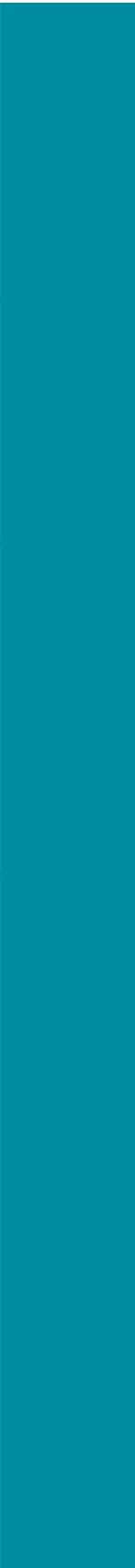
Las siguientes son características de las personas que se comunican de manera asertiva:

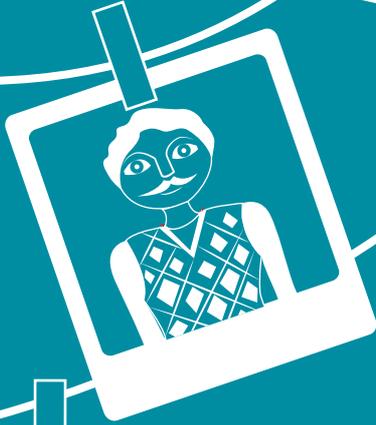
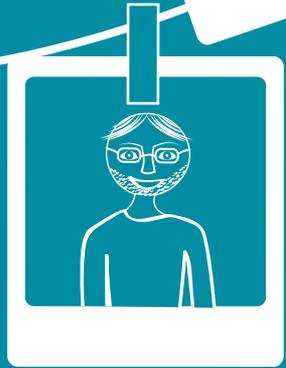
-  Habla de sí mismo y expresa sus percepciones.
-  Usa el lenguaje de apertura.
-  Usa lenguaje claro y apropiado.
-  Cuando expresa desacuerdo, lo expresa con respeto.
-  Pide clarificación.
-  Pregunta por qué.
-  Es persistente.
-  Se comunica fácilmente con todos.
-  Está orientado positivamente en la vida.
-  Juzga respetable tener limitaciones.
-  Tiene alta autoestima.
-  Es emocionalmente libre para expresar sus opiniones y sentimientos.
-  Reconoce, acepta y respeta sus derechos básicos y de los demás.
-  Es sensible a los diferentes contextos y procura responder.





Autoconocimiento  
del ser Individual





Autoconocimiento  
del ser Individual



## Autoconocimiento del ser individual

*“Escucha tu voz interior”*. **Lao Tsé**

Los grupos sociales están conformados por seres individuales, que poseen diferentes capacidades y limitaciones, las cuales se logran potenciar y capitalizar a partir de la interacción social y el reconocimiento de la diversidad. En este sentido, las relaciones interpersonales son la base para la construcción de un ambiente organizacional armónico, en el que, los líderes de las organizaciones puedan motivar la participación de todos sus miembros.

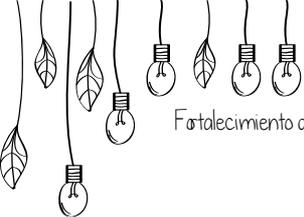
El conocimiento de las dimensiones del ser individual posibilita, en el marco de las relaciones sociales, entender cómo inciden en la autoconfianza, las capacidades y habilidades propias para contribuir al éxito de los procesos organizativos; su desconocimiento limita el entendimiento, la comprensión y la aceptación de sí mismos, y por tanto responder de manera asertiva a las diferentes tensiones y conflictos que se presentan en la vida cotidiana y organizacional.

### La multidimensionalidad del ser humano

Para Padilla (2005), los roles que asumen las personas en sus diferentes interacciones con el otro, con los otros, permiten comprender la multidimensionalidad del ser humano en medio de diferentes entornos; esta, se puede percibir por medio de la experimentación, donde se identifican las diferentes partes integradoras del ser y su relación en un tiempo y espacio determinados.

La vida individual y colectiva en términos de multidimensionalidad transcurre en forma mayoritaria en los siguientes escenarios cotidianos:

- **Familiar**: Representa el centro de los valores que brinda estabilidad emocional a sus miembros; el primer medio de integración y socialización, la base de la formación de todo ser humano. En términos más generales, es el primer escenario de las interrelaciones, donde se inculcan los valores, se transmiten los conocimientos, las normas y se forma el criterio de los individuos.



- **Organizacional:** El ser humano, como ser social, ha tenido diferentes motivos para agruparse: subsistencia, afiliación, logro y autorrealización, el hombre como ser gregario, como homo comunis (hombre que comunica y crea comunidad), tiene tendencia a asociarse en los ámbitos familiares, culturales, políticos, sociales, entre otros. El ser humano busca organizarse con otras personas para alcanzar objetivos más difíciles de lograr cuando se actúa de manera individual.

- **Educativo:** Representa el escenario para aprender, para educarse; su efectividad depende de la disposición de las personas para aprender nuevos conocimientos, no sólo donde las instituciones formales, sino de las experiencias vividas y de los saberes que les han sido transmitidos en el marco de la cultura.

- **Personal - Espiritual:** La acción humana en cada época se ha orientado en torno a las lógicas de pensamiento de las comunidades, en donde las creencias brindan significados y sentidos. Los mitos, la brujería, la religión y la ciencia son expresiones de estas creencias, que buscan la trascendencia hacia lo sagrado (en las tres primeras) y la explicación racional que surgen en los seres humanos en torno a la sociedad y el universo, por citar algunos ejemplos. Sin embargo, todas tienen en común, la necesidad de asignar significados frente a lo que fue, lo que es y lo que pueden ser.

- **Emocional:** Los seres humanos se auto identifican con lo que creen, perciben y sienten y piensan, sin desconocer que son representaciones que realizan por medio de la reflexión de la historia personal. El acto de sentir-pensar, orienta las decisiones de las personas y el ser consciente de ello forma un ser comprensivo, porque interactúa expresando de manera asertiva las emociones y de esta manera se le facilita reconocer y comprender al otro.



- **Salud:** El ser humano se manifiesta como un organismo biológico, una producción social y cultural, que hace parte de un todo con los otros y el entorno. Esta concepción, contribuye al establecimiento de identidad, de ahí la importancia del autocuidado del cuerpo y el amor a sí mismo para mantener una buena salud y relaciones interpersonales que permitan construir un entorno de armonía.
- **Económico:** Los sujetos son moldeados por las relaciones sociales y las historias personales, en donde la economía es parte intrínseca en ellas. Este aspecto, trasciende a la satisfacción de las necesidades básicas (salud, educación, alimentación, vestimenta y vivienda) e implica un universo simbólico que permite el despliegue de saberes que son transmitidos de generación en generación, y cuya articulación con las demás dimensiones deberá procurar avances y desarrollos más allá de la subsistencia.
- **Interpersonal:** La identidad es el fundamento de esta dimensión, se establece por medio de la diferencia y reconocimiento que se realiza del otro, representa una condición que incide en la forma como se interacciona con los demás. Es importante destacar que un mayor conocimiento de sí mismo en cada una de las dimensiones posibilita:

Autoconocimiento del Ser Individual

- ☛ Manejar de manera más adecuada las emociones, es decir, expresar de manera asertiva lo que sienten y piensan
- ☛ Comprenderse a sí mismo
- ☛ Reconocer las capacidades y habilidades
- ☛ Aumentar la autoestima

Autoconocimiento del Ser Individual

- ☛ Comprender a las personas con quienes se relacionan
- ☛ Fortalecer las relaciones interpersonales desde los ámbitos social y espiritual
- ☛ Mejorar el ambiente organizacional
- ☛ Aportar a los procesos organizativos

La comunicación de lo que se siente, piensa, observa y escucha, debe ser en forma asertiva, disminuyendo las tensiones y estableciendo relaciones de empatía en la cotidianidad para contribuir a mantener buenas relaciones interpersonales en los espacios donde se movilizan los seres humanos en diferentes tiempos y escenarios, reconociendo las historias de vida a partir de las cuales se generan las aptitudes y actitudes que determina la vida individual y colectiva, la vida en sociedad, la cultura. (Universidad Autónoma de Manizales *et al.* 2010).

El autoconocimiento sobre las diferentes dimensiones de la vida, la toma de conciencia de aquellas que deben ser fortalecidas para que exista un equilibrio, contribuye a expresar de manera asertiva los sentimientos y pensamientos de los seres humanos, a comportarse de acuerdo al rol que desempeñan en los diferentes contextos donde se desenvuelven fortaleciendo el tejido social y el logro de los sueños colectivos.





Mecanismos  
de Participación



# Mecanismos de Participación





## Mecanismos de Participación Ciudadana

La Declaración Universal de los derechos humanos reconoce que **“Toda persona tiene derecho a participar en el gobierno de su país, directamente o por medio de representantes libremente escogidos”**. El desarrollo de Colombia en el marco de un sistema democrático conlleva a la concesión de un conjunto de derechos ciudadanos, tanto civiles, como políticos, económicos, sociales, culturales y de solidaridad.

El principio de la democracia participativa señala que **“el pueblo no solo elige a sus representantes por medio del voto, sino que tiene la posibilidad de intervenir directamente en la toma de ciertas decisiones, así como la de dejar sin efecto o modificar las que sus representantes en las corporaciones públicas hayan adoptado, ya sea por convocatoria o por su propia iniciativa y la de revocarles el mandato a quienes han elegido”**.

Los mecanismos de participación ciudadana son aquellas normas fundamentales por las que se regirá la participación democrática de las organizaciones civiles con el fin de garantizar el cumplimiento de los derechos de la sociedad.

### Control social

Forma de participación ciudadana que permite a los individuos de la sociedad colombiana, y las organizaciones que hacen parte de la misma, influir en las condiciones de modo, tiempo, y lugar de como se desarrolla la gestión pública. Por ello, el artículo 2 de la Constitución establece que entre los fines esenciales del Estado está **“facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación”**.

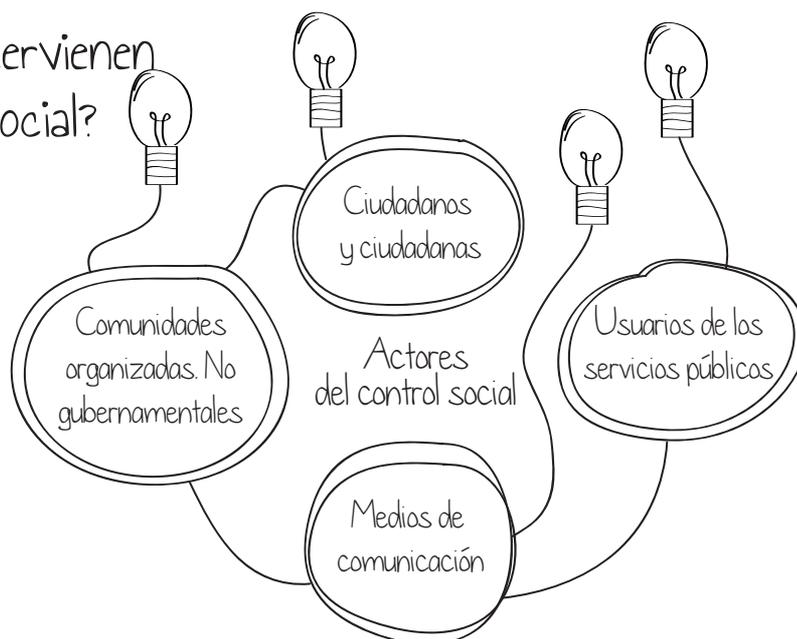
El espíritu del control social se traduce en el ejercicio consciente, permanente y juicioso de ciudadanos y ciudadanas que se comprometen con el propósito de hacer seguimiento a la actividad del Estado con el fin de que sus instituciones cumplan su sagrada misión.

## 💡 Ejercicio del control social

Los propósitos u objetivos del control social en Colombia van desde la prevención a la acusación y sanción. Algunas de las formas para lograr los propósitos son los siguientes:

- Hacer visible y difundir al público información oficial.
- Recomendar medidas para hacer más transparentes la información, las reglas de actuación y/o la toma de decisiones.
- Denunciar o demandar judicial, disciplinaria o fiscalmente, con fines de corrección y/o de sanción.
- Criticar con fines de corrección o de sanción social.
- Hacer seguimiento para verificar cumplimiento de actividades con fines de prevención, corrección o información al público.
- Hacer seguimiento al cumplimiento de compromisos y metas de las autoridades, con fines de debate, crítica o corrección.”

💡 ¿Quiénes intervienen en el control social?



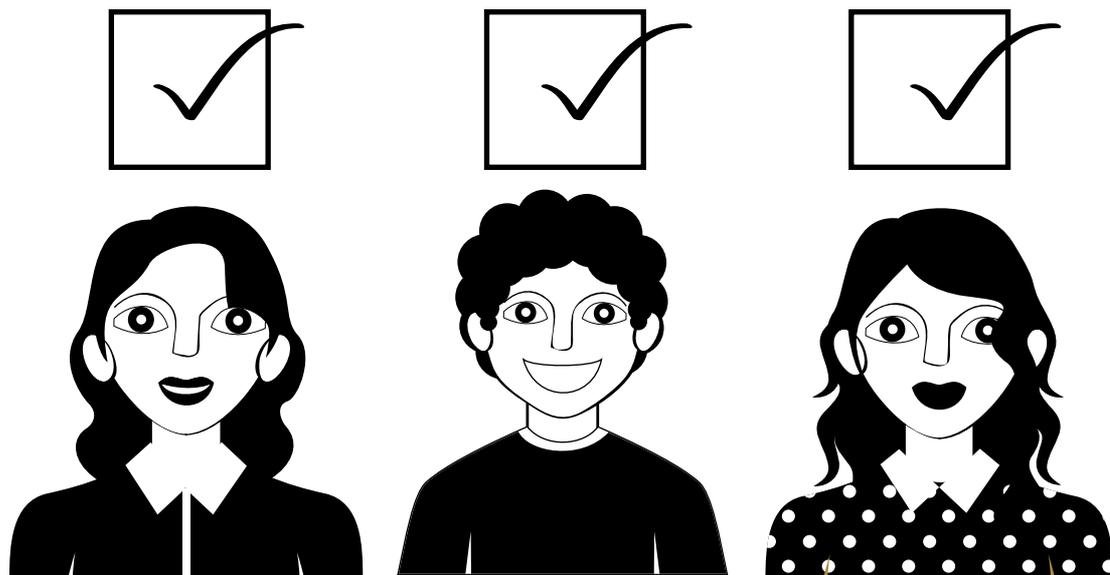


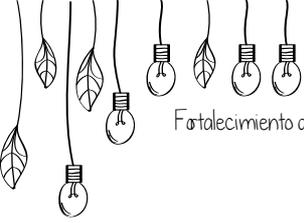
## 💡 Iniciativa popular legislativa y normativa (Ley 134 de 1994, Artículo 2)

Derecho Político de un grupo de ciudadanos de presentar proyectos de acto legislativo y de ley ante el Congreso de la República, de Ordenanza ante las Asambleas Departamentales, de Acuerdo ante los Concejos Municipales o Distritales y de Resolución ante las Juntas Administradoras Locales, y demás resoluciones de las corporaciones de las entidades territoriales, de acuerdo con las leyes que las reglamentan, según el caso, para que sean debatidos y posteriormente aprobados, modificados o negados por la corporación pública correspondiente.

## 💡 Revocatoria del mandato (Ley 134 de 1994, Artículo 6 )

Derecho político, por medio del cual los ciudadanos dan por terminado el mandato que le han conferido a un gobernador o a un alcalde, e inicia cuando un grupo superior al 40% de los votos que obtuvo el gobernante respectivo, solicita ante la Registraduría Nacional del Estado Civil, que convoque a votaciones para revocar el mandato del mismo.





### Acción de tutela (Constitución Política de Colombia de 1991, Art 86)

Mecanismo de protección de los derechos constitucionales fundamentales, aún aquellos que no se encuentren consagrados en la constitución, cuando estos resulten vulnerados o amenazados por la acción o la omisión de cualquier autoridad pública. El fallo es de inmediato cumplimiento. Ha sido reglamentada por los decretos 2591 de 1991, 306 de 1992 y 1382 de 2000. Protege los derechos fundamentales. La vida, la integridad personal, la igualdad, la libertad de conciencia, de religión, de expresión, de circulación, de escogencia de profesión u oficio, de enseñanza y aprendizaje y de investigación y de cátedra, los derechos a la honra y al buen nombre, al debido proceso, a la defensa y a elegir y a ser elegido. También son derechos fundamentales el derecho de petición, de asociación y los derechos de los niños.

### Plebiscito. (Ley 134 de 1994, Artículo 7)

Pronunciamiento del pueblo convocado por el Presidente de la República, mediante el cual apoya o rechaza una determinada decisión del poder ejecutivo.

### Consulta popular (Ley 134 de 1994, Artículo 8)

La consulta popular es la institución mediante la cual, una pregunta, de carácter general sobre un asunto de trascendencia nacional, departamental, municipal, distrital o local es sometida por el Presidente de la República, el gobernador o el alcalde, según el caso, a consideración del pueblo para que éste se pronuncie al respecto.

### Cabildo abierto (Ley 134 de 1994, Artículo 9)

Reunión pública de los concejos distritales, municipales o de las juntas administradoras locales, donde los habitantes pueden participar directamente para discutir asuntos de interés comunitario. Solicitud que debe hacer por lo menos el 0,5% del censo electoral respectivo ante la secretaría del Concejo municipal o de la Junta Administradora Local.



## Veedurías ciudadanas (Ley 850 de 2003)

Mecanismo democrático de representación que permite a los ciudadanos o a las diferentes organizaciones comunitarias, ejercer vigilancia sobre la gestión pública, respecto a las autoridades administrativas, políticas, judiciales, electorales, legislativas y órganos de control, así como de las entidades públicas o privadas, organizaciones no gubernamentales de carácter nacional o internacional que operen en el país, encargadas de la ejecución de un programa, proyecto, contrato o de la prestación de un servicio público.

 Derecho de petición: (Constitucion Política de Colombia 1991 Art:20, 23, 73,74; Decreto 01 de 1984, Art 5, 33 y 75, Decreto 2150 de 1995, Art. 16, Ley 489 de 1998, Ley 190 de 1995, artículos 17, 18 y 53)

Derecho y garantía constitucional para acudir ante las autoridades correspondientes y formular solicitudes respetuosas, bien sea en forma verbal o escrita, o pedir copias de documentos no sujetos a reserva y obtener una pronta y completa respuesta de fondo en los términos previstos en la Ley, mediante comunicación expresa de la misma; su respuesta no puede ser superficial y debe resolver efectivamente el asunto o los interrogantes, responder la consulta o suministrar la información correspondiente, entre otros; de no ser así, el funcionario incurre en causal de mal conducta y podría legar a ser destituido de su cargo, e incluso ser acusado de cometer un delito.





## Tipos de peticiones:

Petición de información

Petición de interés general

Petición de interés particular

Petición de consultas

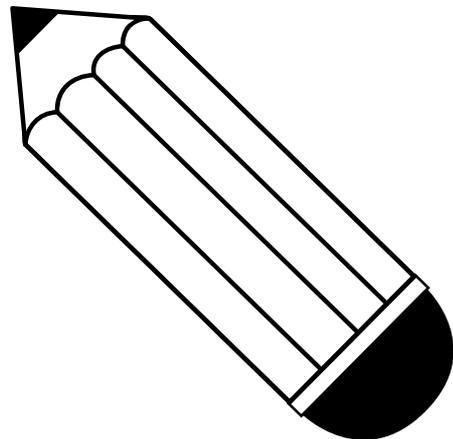
Petición de copias

Petición de examen y consulta de documentos

Quejas

Reclamos

Manifestaciones





# Autoconocimiento del Ser Organizacional



# Autoconocimiento del Ser Organizacional





## Autoconocimiento del Ser Organizacional

Las organizaciones sociales son actores claves de desarrollo, entendido este como un proceso territorial y descentralizado ejecutado por las personas, quienes son las que generan desarrollo y fortalecen el capital social.

Saber organizarse, saber asociarse es un requisito fundamental de toda sociedad, la asociación produce autorregulación y permite más fácilmente la protección de los derechos, representa una vía para resolver los problemas, actuar en libertad y fomentar y preservar la dignidad personal. Una sociedad es tanto más sólida, en cuanto tenga mayor número de organizaciones que generen muchas transacciones políticas, económicas, sociales y culturales útiles; y tejido social se refiere al entramado que generan entre sí estas organizaciones... *a mayor entramado y más hilos... más fuerte la tela.*



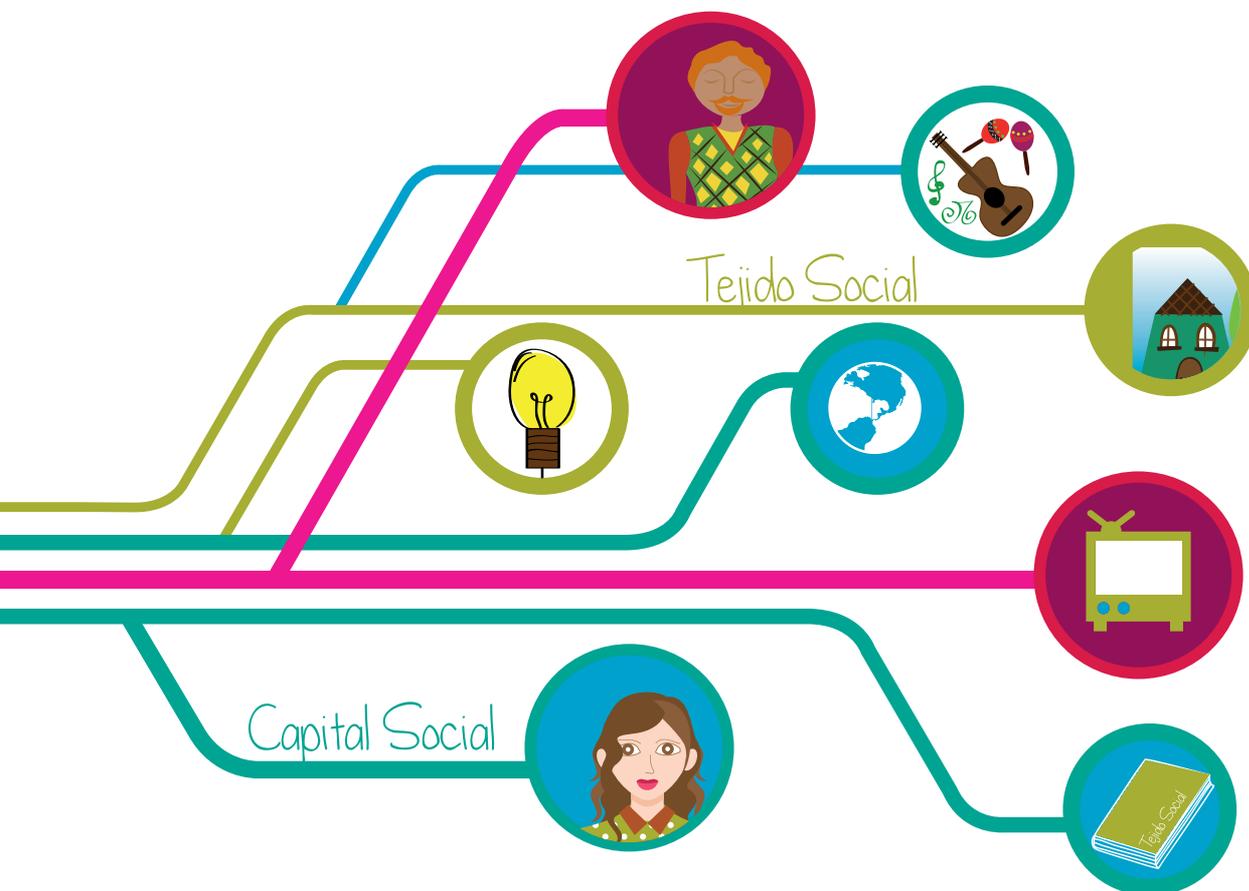
Las organizaciones y sus aportes a la construcción social del territorio

El territorio como apropiación social requiere ser delimitado por los seres humanos; esa apropiación se da en la práctica en términos materiales, económicos, políticos, simbólicos y emotivos; el territorio construido colectivamente se diferencia del espacio, permite la territorialización mediante las prácticas emotivas, simbólicas y materiales. El espacio es la base física o material en la cual se encuentran los actores sociales que construyen territorio y sentido de territorialidad. En el territorio se dan las relaciones sociales que posibilitan el surgimiento de las organizaciones, instituciones, grupos, colectivos, entre otros, a la vez en su interacción se dinamizan y construyen nuevos territorios.

## Capital Social y Desarrollo

El Banco Mundial, (2002), “considera que el Capital Social representa el agregado de instituciones, relaciones y normas que configuran la calidad y cantidad de las interrelaciones sociales de una sociedad”, generando tres formas generales de orientación de las relaciones o formas de estructuración y distribución del capital social, que expresan de forma reticular los fenómenos de la cohesión, la vinculación y la integración social como dice Bolivar, (2011).

Szauzer, M. y Castillo, M (2003) afirman que el capital social solo puede construirse en el mediano y largo plazo; este requiere del reconocimiento y la utilización de vehículos que trabajen en la dimensión temporal y que involucren la variedad de aspectos y factores que complejizan el concepto siendo claves la cultura y la educación.



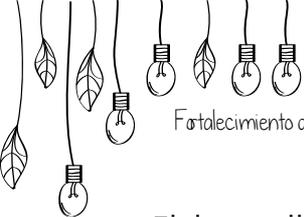


El capital social resulta de los cambios en las relaciones entre las personas que facilitan la acción, y se fortalece en la medida que estas relaciones se diversifican y se consolidan a partir de la existencia de redes e instituciones informales que disminuyen los costos de transacción como respuesta a la generación de lazos de confianza entre actores, al rol estimulante de la solidaridad que ayuda a superar las fallas del mercado a través de acciones colectivas y al uso de recursos comunitarios.

Para avanzar en los temas del desarrollo económico local, Albuquerque (2004) considera que es necesario superar la lógica de actuaciones dispersas de las organizaciones, movidas en la mayoría de los casos por los diferentes incentivos propios de la perspectiva asistencial. Para este, el desarrollo económico local, además de promover el desarrollo social y la solidaridad, debe promover la incorporación de innovaciones tecnológicas, de gestión, sociales e institucionales en el seno de los sistemas productivos locales, a fin de generar condiciones de creación de empleo e ingresos de forma sostenida.

El fortalecimiento del capital social, además del incremento del tejido social, requiere del aumento del empoderamiento para la autogestión como proceso selectivo e intencionado que conlleve a igualar las oportunidades entre actores individuales y organizacionales permitiendo la transformación de los sectores sociales excluidos en pro del desarrollo y el bienestar colectivo.





El desarrollo regional representa la transformación sistemática del territorio en un sujeto colectivo, un proceso de fortalecimiento de la sociedad civil que siente pertenencia por una región determinada, que permite el progreso de cada individuo que lo habita y debe interpretarse como la remoción de toda clase de barreras que impiden a una persona determinada, miembro de la comunidad en cuestión alcanzar su plena realización, tener una buena vida.



# Liderazgo y Empoderamiento



# Liderazgo y Empoderamiento





## Liderazgo y Empoderamiento

*Si tus acciones inspiran a otros a soñar,  
aprender más, hacer mas y ser mejores, eres un líder*

**Jack Welch**

Las organizaciones son sistemas altamente complejos, donde el factor humano cobra especial importancia, es por ello que para que las organizaciones tengan éxito, es indispensable contar con un buen equipo de trabajo, pero este depende en gran medida de un buen líder, quien es el llamado a hacer que las cosas sucedan.

El liderazgo es el poder o la capacidad que puede tener una persona para lograr que otros lo sigan, pudiendo ser ejercido en personas de forma individual, equipos por toda una organización. Un líder ejerce el mando y el direccionamiento, pero también es capaz de inspirar y movilizar a las personas para que voluntariamente contribuyan a alcanzar metas.

Entre los estilos de liderazgo más reconocidos se encuentran:

 El autocrático: En el cual el líder ordena y espera obediencia.

 El democrático o participativo: En donde el líder consulta a sus colaboradores sobre acciones y decisiones fomentando activamente su participación.

 El liberal: En que se brinda a los colaboradores un alto grado de independencia operativa.

Es importante anotar que los líderes adoptan diferentes estilos de liderazgo de acuerdo a las capacidades de los colaboradores y a su compromiso con las tareas. Por su parte, McClain & Romaine (2010), señalan que puede existir otras estrategias de liderazgo como son:



Además de cumplir con los objetivos y obtener resultados, otras de las responsabilidades de los líderes son:





Para Maxwell, (1999), Wehrich & Koontz, (2012), y otros autores los líderes deben alcanzar logros, por encima de sus expectativas y las de los demás, es importante que se caractericen por los siguientes atributos:

-  Autoconciencia.
-  Autocontrol.
-  Capacidad de crear ambientes de confianza y equidad.
-  Fuerte motivación al logro.
-  Creatividad y búsqueda de la innovación.
-  Gusto por el aprendizaje.
-  Generar espacios de crecimiento personal, profesional y organizacional.
-  Orgullo por su trabajo.
-  Empatía y habilidades sociales.
-  Capacidad para usar el poder con eficacia y de modo responsable.
-  Capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes.
-  Credibilidad, Integridad, honradez y honestidad.
-  Reconocimiento hacia los demás.
-  Discernimiento, coraje y valentía para la toma de decisiones.
-  Capacidad organizativa y de planificación.
-  Autoconfianza.
-  Facilidad para crear equipos y desarrollar personas, producir resultados.
-  Vocación de servicio a los otros, y generosidad.
-  Autodisciplina y concentración.

El líder debe ser un facilitador del cambio, particularmente, si se tiene en cuenta que el poder también puede provenir de sus seguidores, razón, por la cual, debe fortalecerse el empoderamiento, como el proceso, o mecanismo por medio del cual las personas, organizaciones o comunidades, adquieren control o dominio sobre temas de interés o asuntos que le son propios, permitiéndoles aprovechar sus habilidades y fomentar su crecimiento individual y potenciar el crecimiento grupal.

El empoderamiento también depende de los recursos disponibles, y del nivel de motivación y enfoque al logro, además de la disposición para asumir responsabilidades, y las competencias en materia de educación y experiencia de los individuos y los grupos o equipos. Representa un modelo de gestión de crecimiento y desarrollo organizacional, que se centra en los ejes de potenciamiento, manejo apropiado del poder y capacitación, factores que sin duda alguna, permiten fortalecer los equipos de trabajo y el ejercicio del liderazgo; otros de sus beneficios son:

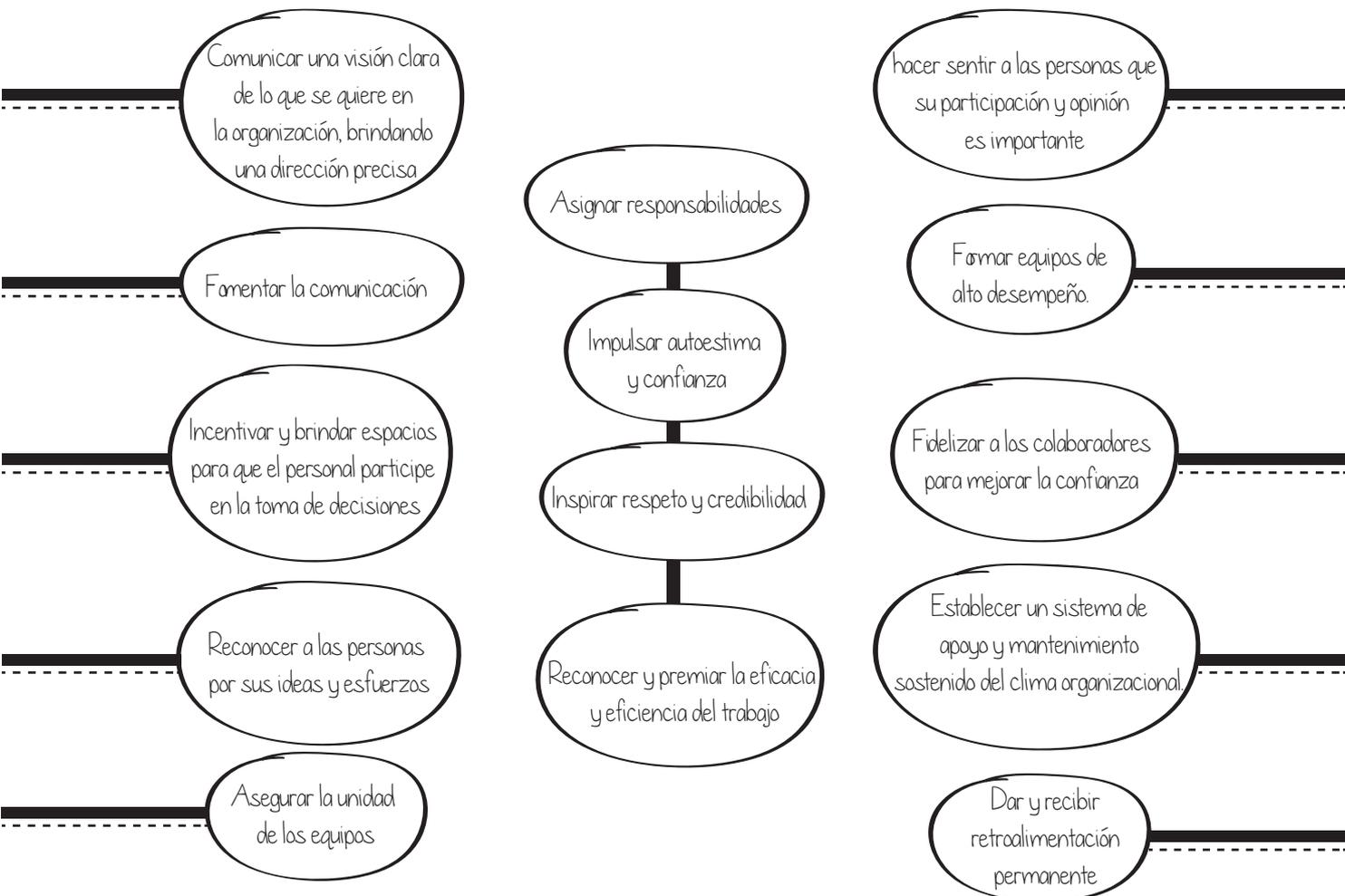
## Liderazgo y Empoderamiento

- Fortalecimiento de la organización para lograr sus objetivos
- Genera liderazgos compartidos
- Fomenta la capacitación de los miembros del equipo
- Crea entornos de intercambio de información y recursos
- Mejora los procesos de toma de decisiones
- Proporciona esquemas de apoyo más eficaces
- Mejora la distribución de roles y responsabilidades
- Los colaboradores tienen mayor control sobre su trabajo
- El trabajo se convierte en un reto, y no en una carga
- Mejora el control sobre las condiciones de trabajo.

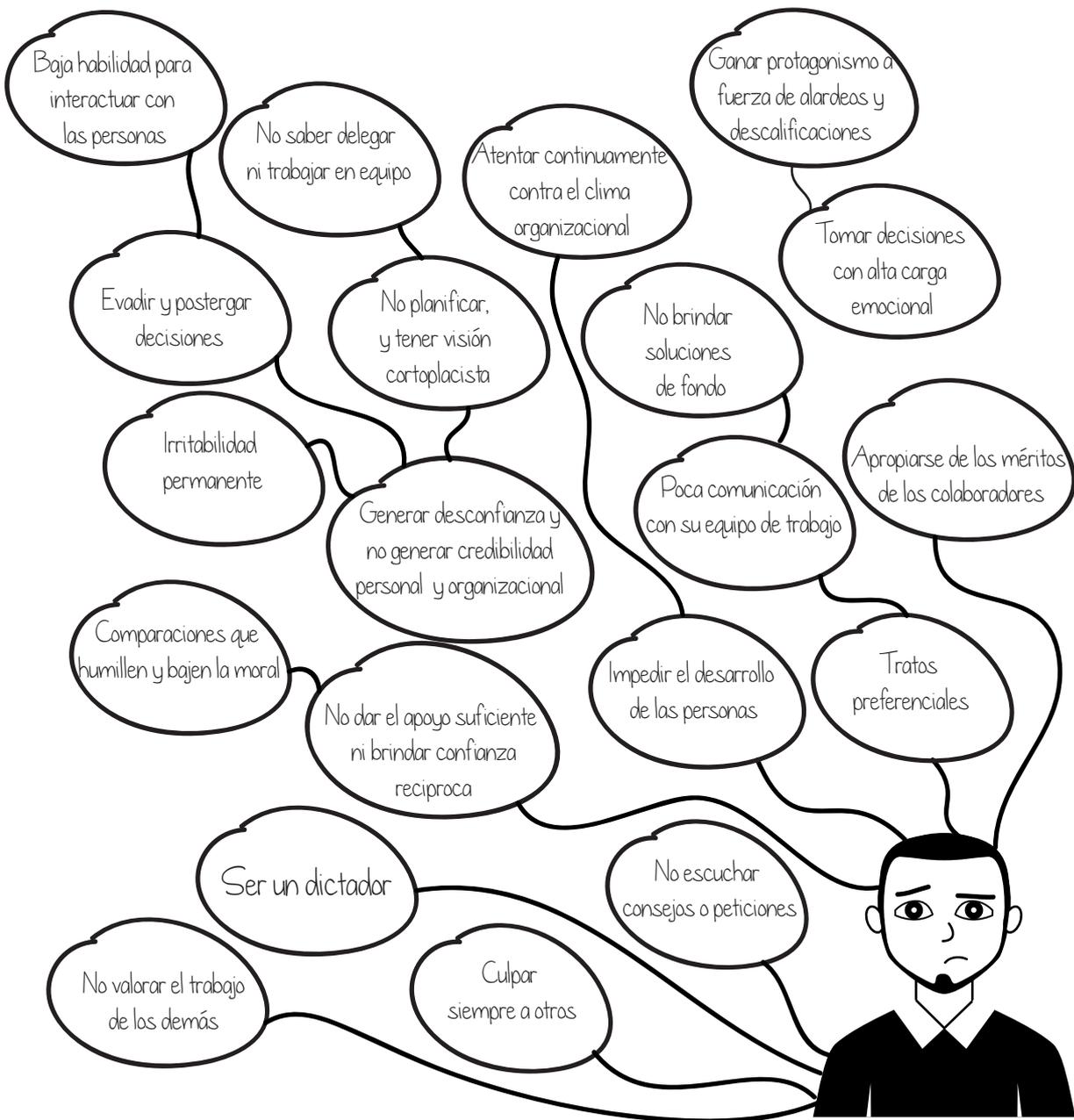




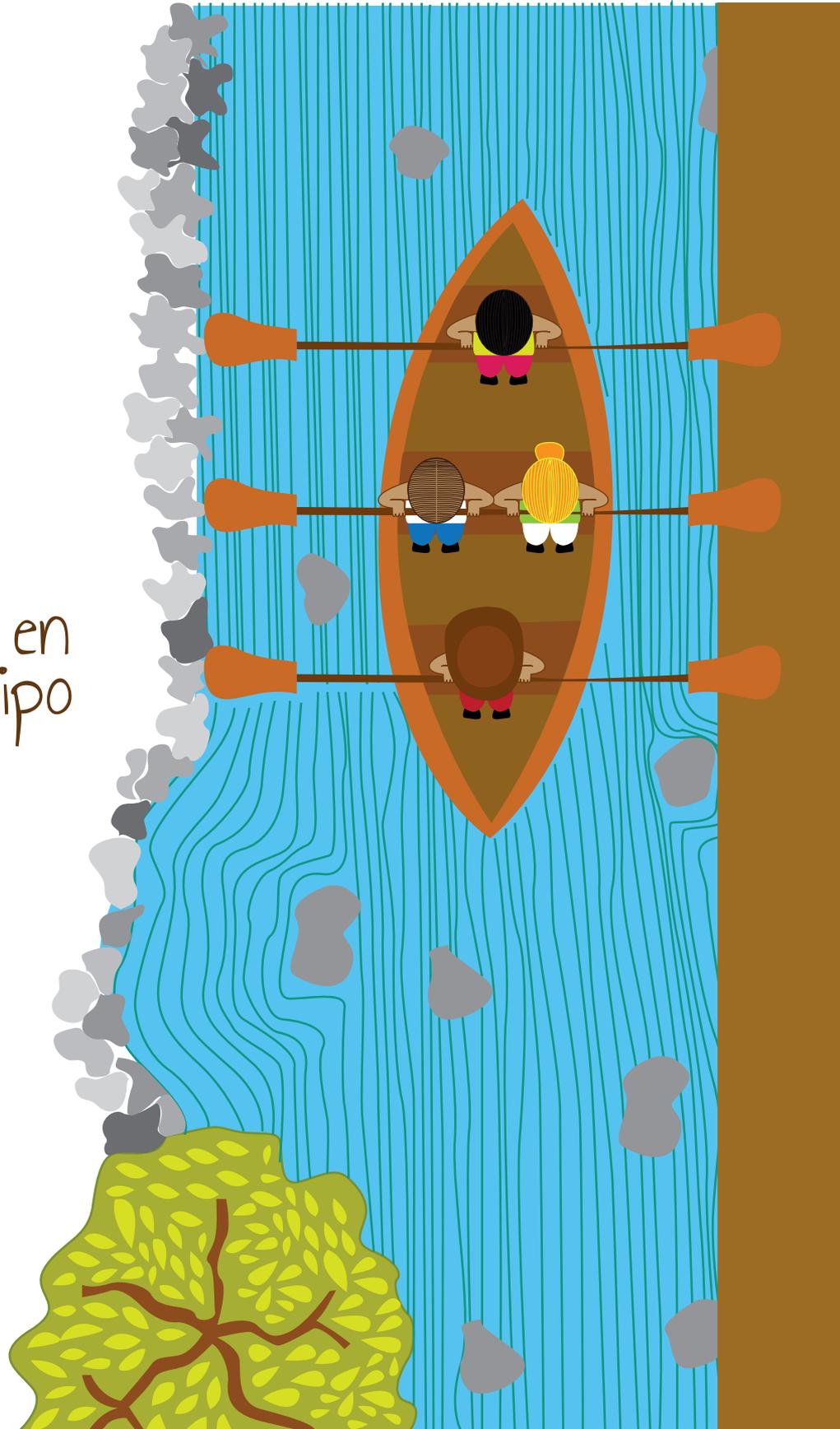
Debido a que los líderes son los responsables de dirigir, guiar, apoyar y delegar la transformación de su organización, se requiere que fomenten y vivencien valores como el compromiso, lealtad, solidaridad, compañerismo, calidad en el trabajo, y responsabilidad. Para Valda, (2010), y otros autores, entre los lineamientos que permiten generar mayor empoderamiento se encuentran:



Finalmente, las actitudes y comportamientos que los líderes deben evitar son:



Trabajo en  
Equipo





Trabajo en  
Equipo

## Trabajo en Equipo

*“Reunirse en equipo es el principio.  
Mantenerse en equipo es el progreso  
Trabajar en equipo asegura el éxito”*  
Henry Ford.

El término **“equipo de trabajo”** ha tenido mayor auge a partir de la dinámica empresarial al mejorar la productividad y la calidad de las compañías, este se remonta mucho tiempo atrás, asociado a los aspectos psicológicos, filiales y de supervivencia que son parte de la vida en sociedad y permiten satisfacer las necesidades de los seres humanos.

### ¿Por qué conformamos equipos?



Necesidades de seguridad  
Necesidades Sociales  
Necesidades de estima  
Razones económicas  
Otras metas

Todos los equipos de trabajo inician como grupos, pero no todos los grupos logran alcanzar un nivel de madurez suficiente para ser catalogados como equipos. En el trabajo en equipo se logran articular y complementar diferentes habilidades y competencias, aunando esfuerzos que se evidencian en alta productividad y bajos niveles de conflicto, de manera que entre todos logren alcanzar un objetivo común, todo ello gracias a que las personas participan de manera más activa proporcionando ideas, recursos y energía, además de compartir créditos por las victorias y responsabilidades por las derrotas.

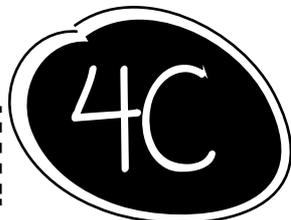
## Determinantes de los equipos de trabajo:

Con base en Dyer W & Dyer J. (2008), al integrar los equipos de trabajo se deben considerar las 4 C: contexto, composición, cambio y competencias; esto permitirá alcanzar las metas del equipo.

¿En dónde estoy?



¿Con quién estoy?



¿Qué también lo hago?

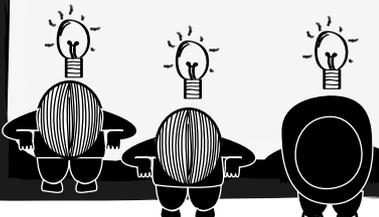


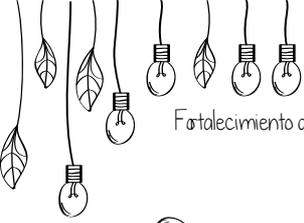
¿Soy capaz de adaptarme?



Algunas de las diferencias entre grupos y equipos son las siguientes:

GRUPO FORMAL	EQUIPO
<ul style="list-style-type: none"><li>● Conformado por 2 o más personas.</li><li>● Metas comunes, pero prima lo individual.</li><li>● La responsabilidad recae sobre un líder.</li><li>● Mayor individualismo.</li><li>● La habilidad es aleatoria.</li><li>● Debilidades en los procesos de adaptación y manejo del conflicto.</li><li>● Menor cohesión.</li><li>● La valoración del éxito depende únicamente del líder.</li><li>● Mas reactivos que pro activos.</li><li>● Sus procesos tienden a tener mayores niveles de improvisación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● Conformado por 2 o más personas.</li><li>● Todos son responsables.</li><li>● Mayor empoderamiento.</li><li>● Mayor compromiso y solidaridad.</li><li>● Adaptación rápida y buen manejo del conflicto.</li><li>● Retroalimentación.</li><li>● Tendencia a mejorar el desempeño.</li><li>● Procesas de comunicación fluidas.</li><li>● Más pro activos que reactivos.</li><li>● Planean y actúan de forma estratégica.</li><li>● Buen ejercicio del liderazgo.</li><li>● Crecimiento personal y colectivo.</li><li>● Enunciar con claridad sus metas y técnicas de medición.</li><li>● Tiene claro cuáles son los medios requeridos para alcanzar las metas.</li><li>● Se Comunica con facilidad.</li></ul>



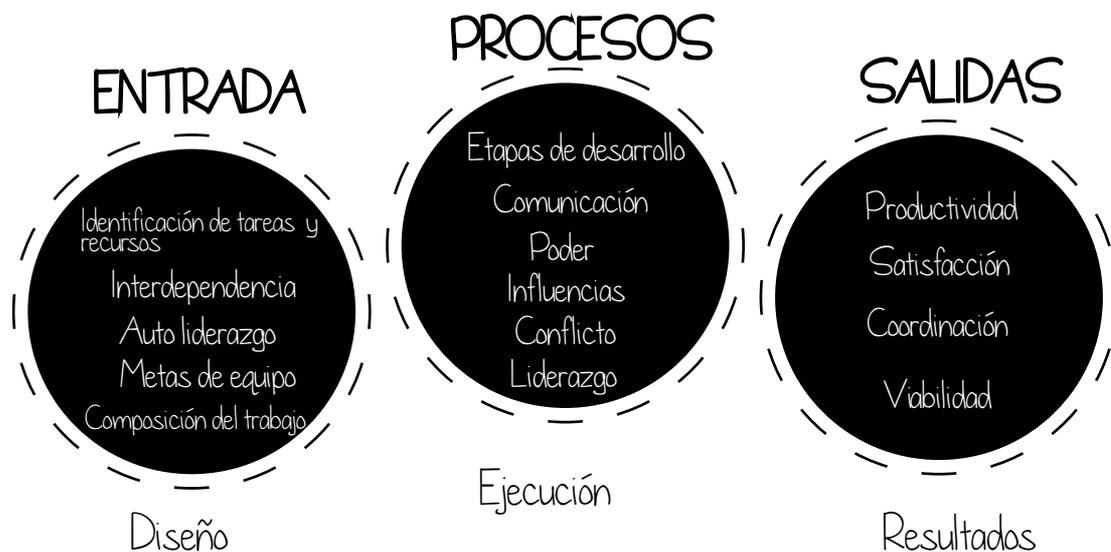


## Dificultades en el trabajo en equipo:

-  No considerar los tiempos reales.
-  Inseguridad entre sus miembros y falta de compromiso.
-  Falta de cualificación de sus miembros.
-  Falta de acuerdos sobre roles y compromisos.
-  Dificultades en la comunicación.
-  Apatía y falta general de interés por celos entre sus miembros.
-  Elevada dependencia del líder.

Para lograr resultados satisfactorios en los equipos de trabajo es necesario crear ambientes apropiados para su consolidación, mejorar la coordinación de las tareas, implementar estrategias de seguimiento y control, fomentar el desarrollo y crecimiento personal de los miembros, entender que la formación de equipos de trabajo es un proceso continuo, y manejar liderazgos compartidos.

Cada uno de los componentes o los determinantes de los equipos de trabajo debe gestionarse apropiadamente, utilizando diferentes metodologías, las cuales podrían apoyarse en el modelo de Manz C., Sims H. & Stewart G. (2010), donde se establecen lineamientos importantes para el diseño del equipo de trabajo, los procesos que deben mantenerse, y los resultados enmarcados bajo un esquema transversal de innovación, adaptación y coordinación.

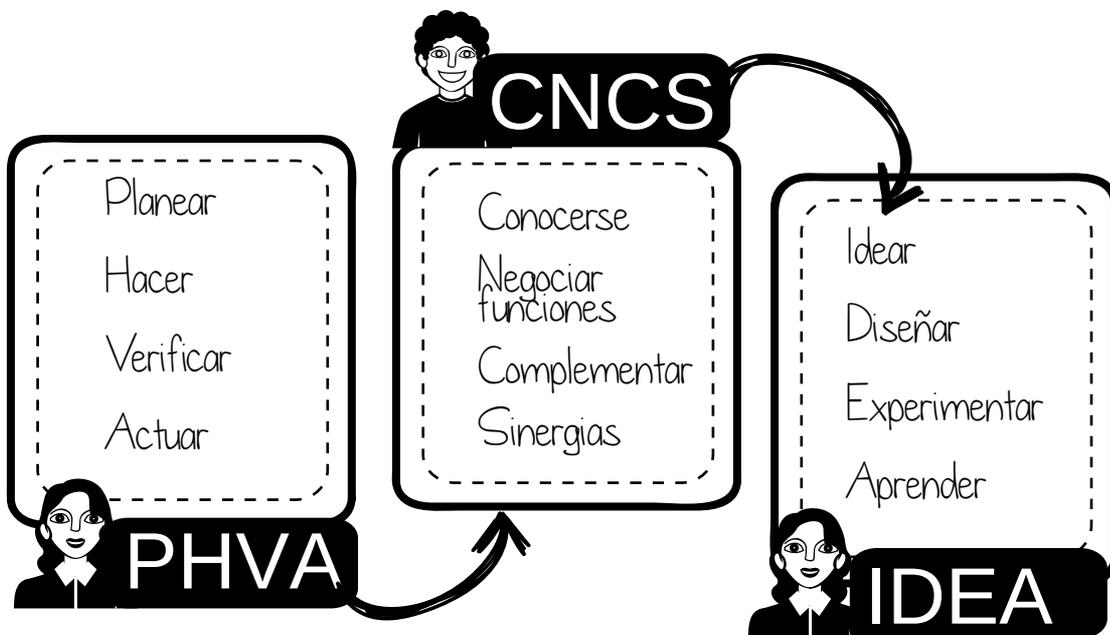


Complementariamente, algunos elementos que mejoran las competencias de los equipos de trabajo y que permiten su consolidación son los siguientes:

-  Tener metas claras y medibles.
-  Asignar responsabilidades.
-  Gestionar canales efectivos de comunicación.
-  Gestionar adecuadamente los conflictos.
-  Promover la formación permanente.
-  Tolerancia, respeto y paciencia.
-  Incentivos y reconocimiento a los miembros del equipo.
-  Liderazgo compartido.
-  Fortalecer lazos de confianza.
-  Fomentar y privilegiar el trabajo colaborativo.
-  Alentar a la toma de riesgos y la innovación.
-  Potenciar el empoderamiento y la capacidad de autodirigirse.

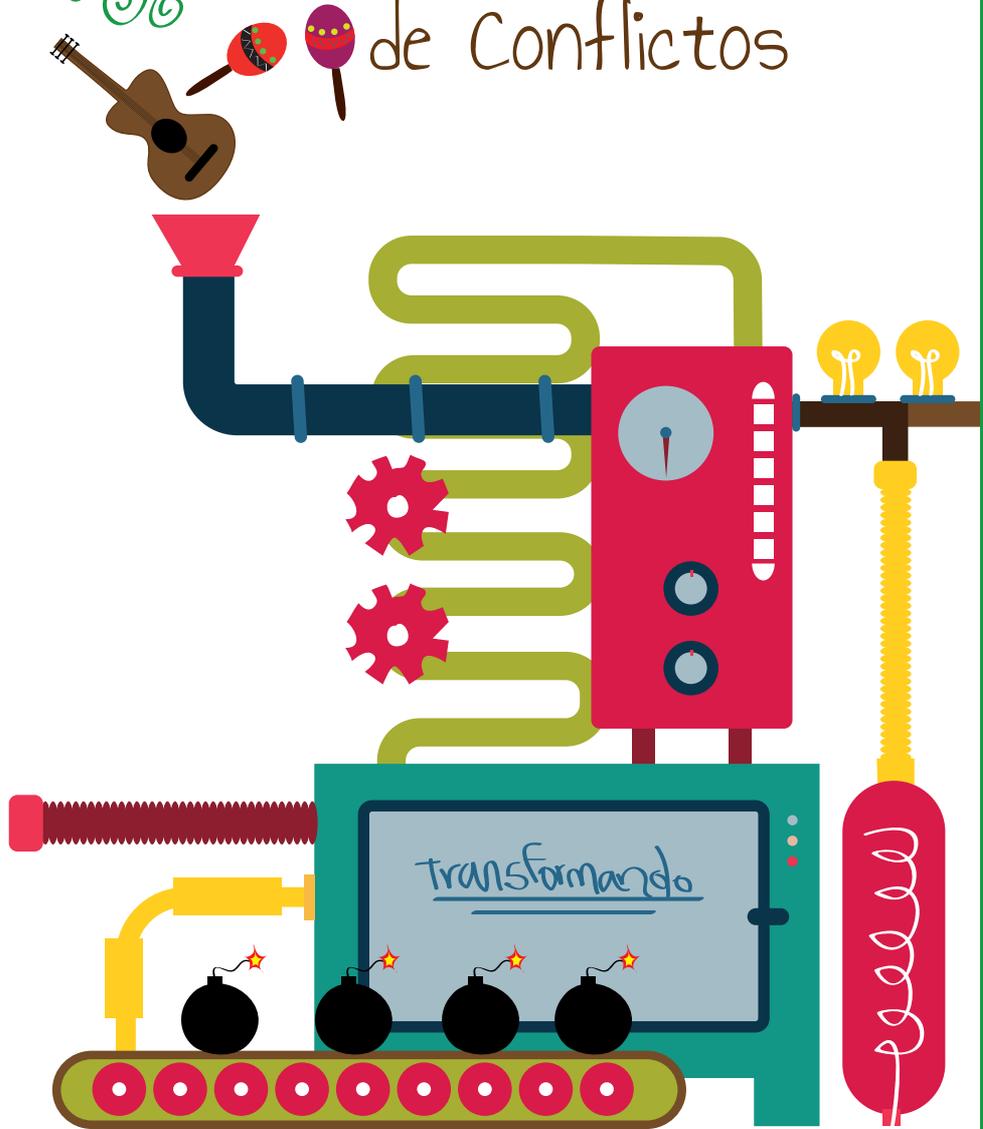
Deberá evitarse conformar equipos con personas pasivas, que no quieran cambiar, que no quieran aprender y que crean que siempre tienen la razón, ya que estos perfiles generalmente obstaculizan el desempeño del equipo.

Finalmente, incorporar en la gestión de los grupos la estrategia PHVA, CNCS e IDEA en forma articulada mejoraría sus niveles de desempeño, las acciones organizadas y planeadas que incluye cada uno de los procedimientos se presentan a continuación:

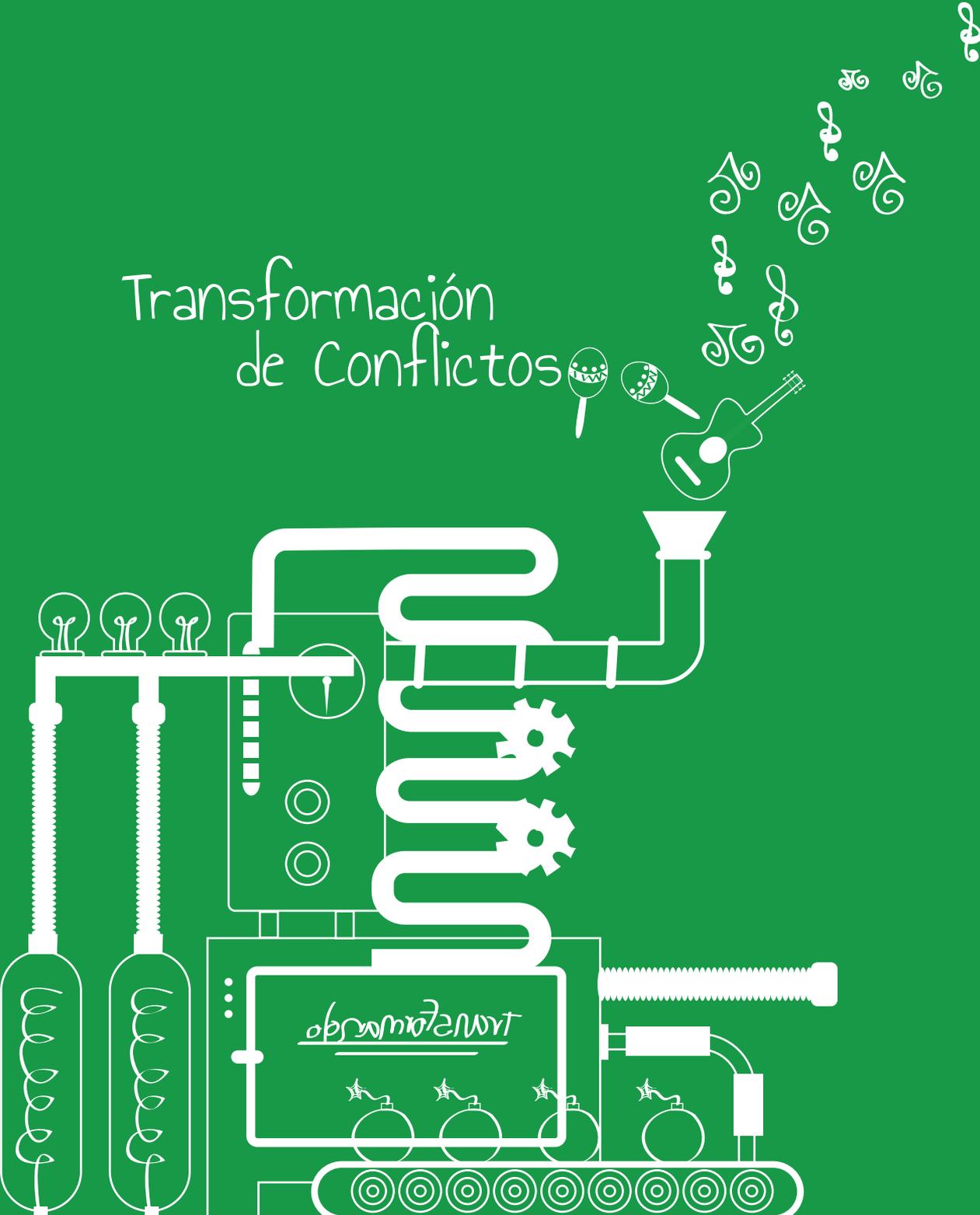




# Transformación de Conflictos



# Transformación de Conflictos





## Transformación de Conflictos

*“Puesto que yo soy imperfecto  
y necesito la tolerancia y la bondad de los demás,  
también he de tolerar los defectos del mundo  
hasta que pueda encontrar el secreto  
que me permita ponerles remedio.”*

**Ghandi**

Gran parte de la historia de la humanidad se ha generado entre conflictos por desigualdades entre ricos y desposeídos, entre pueblos que tenían o no el poder de cultivar; en el contexto colombiano, encontramos un país de regiones con una superficie de 1.141.748 Km<sup>2</sup>, y 48,5 millones de habitantes, caracterizado por ser megadiverso, con condiciones socioculturales, ambientales, económicas, políticas e institucionales particulares, y que al igual que muchos países, enfrenta los problemas típicos del desarrollo: violencia, corrupción, ingobernabilidad, pérdida de la biodiversidad, explosión demográfica, pobreza e inequidad, crecimiento desordenado de las ciudades, entre otros, que generan tensiones y conflictos que deben ser abordados de manera diferencial y en contexto para evitar que se conviertan en violencia en los diferentes escenarios donde transcurre la vida.

La diversidad de grupos humanos, conlleva diversidad de emociones, preconcepciones y aspiraciones que pueden desencadenar situaciones conflictivas, que deben ser manejadas apropiadamente para obtener ventaja de dicha situación.

Para Nuñez y otros, (2009), las emociones juegan un papel significativo en la vida de las personas, estas, si son positivas, representan estímulos para alcanzar los objetivos propuestos; cuando son negativas, crean frustraciones profundas que inhiben y bloquean los pensamientos y acciones adecuadas; además, desencadenan actos erróneos.

El manejo del conflicto como competencia social, permite a un individuo relacionarse con los demás, negociar y resolver desacuerdos; la inteligencia emocional ayuda a mejorar esta competencia que permite percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y las de los demás, disminuyendo las situaciones de tensión.

El conflicto es un fenómeno complejo que puede estar asociado a dimensiones económicas, culturales, éticas, políticas y sociales; este tiene implícita una temporalidad que podría ubicarse en el corto, mediano o largo plazo, y se desarrolla bajo entornos espaciales específicos, los cuales pueden variar desde lo organizacional, regional, nacional hasta continental y global, entre otros.

El conflicto está relacionado con diferencias percibidas de intereses, o una creencia de que las aspiraciones actuales de las partes no pueden ser alcanzadas simultáneamente, sobre todo en escenarios de recursos escasos.

Para muchos autores, el conflicto está asociado con las siguientes premisas:

## Transformación de Conflictos

- Crisis y oportunidad.
- Hecho natural, estructural y permanente en el ser humano.
- Presencia de objetivos incompatibles.
- No se solucionan, se transforman.
- Implica una experiencia vital holística.
- Dimensión estructural de la relación.
- Forma de relación de poderes.

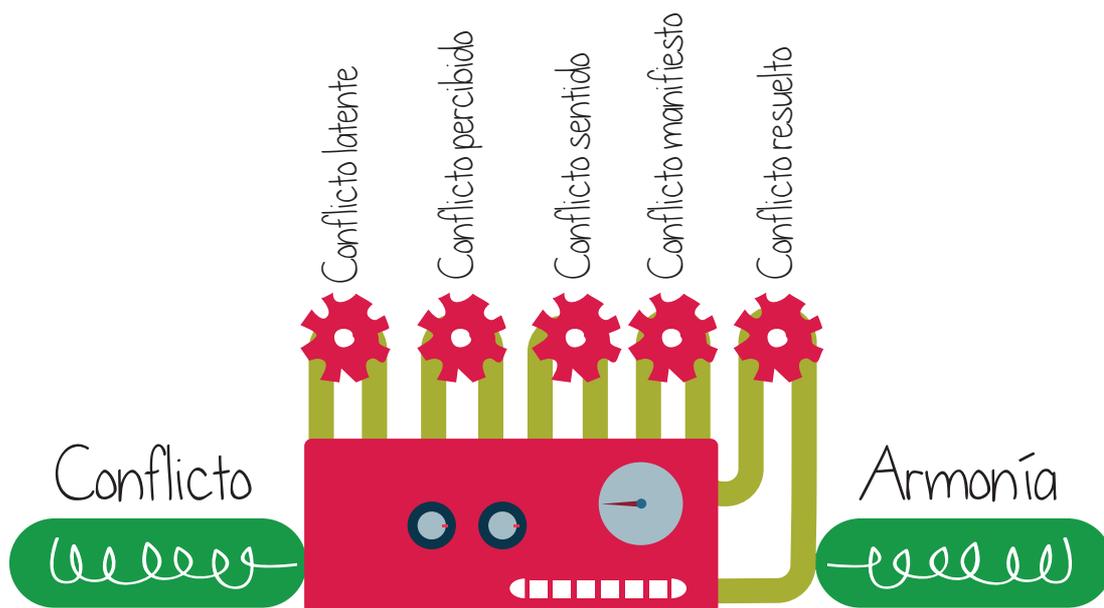


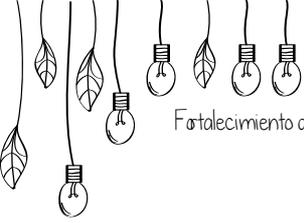


Para Galtung, (2003) la complejidad del conflicto está determinada por su historia, naturaleza, relaciones de poder, estrategia de pensamiento, negociación entre las partes, rol de los actores externos y la evaluación que realicen las partes sobre el costo beneficio de las diferentes opciones para su transformación; adicionalmente, Muñoz, (2006) manifiesta, que ante diferentes percepciones de una misma realidad, las personas entran en conflicto; cada una cree que la razón está de su lado, y su realidad depende de sus creencias, valores y motivaciones, y de manera especial de todos los aprendizajes acumulados en su vida y que definen sus estructuras mentales.

Como divergencia de intereses, miradas o comportamientos entre personas o grupos, el conflicto es normal en cualquier sociedad; aunque, “generalmente suele ser percibido como algo negativo, las investigaciones sugieren que cierto grado de conflicto es bueno, sin embargo, después de cierto punto, es perjudicial” (Jones, 2008). Por tal razón, los conflictos deben gestionarse de manera constructiva, para conducir a resultados positivos tanto para individuos como para la sociedad.

Pondy, citado por Jones, (2008), propone un modelo que permite entender mejor las etapas del conflicto, recomendando, que se intervenga apropiadamente al momento de su aparición o surgimiento, para evitar su escalada o transformación en un evento violento.





Las características de las fases de un conflicto son las siguientes:

 **Conflicto latente:** No hay ningún conflicto, pero hay potencial para que surja alguna situación conflictiva.

 **Conflicto percibido:** Surge cuando algún individuo, grupo o parte interesada percibe que sus metas o intereses están siendo frustrados por la acción de otro (s).

 **Conflicto sentido:** Cada individuo, grupo, o parte interesada desarrolla una respuesta emocional hacia el otro, conduciendo incluso a polarizar la mentalidad de “nosotros contra ellos”.

 **Conflicto manifiesto:** Se desencadenan acciones en contra del otro con motivos de venganza, inclusive pueden presentarse agresiones abiertas.

 **Conflicto resuelto:** La situación conflictiva se resuelve, y puede generar comportamientos de trabajo colaborativo, o combativo.

Para Fisas (2005), frente al conflicto existe una multiplicidad de posibilidades de reacción, tanto a nivel individual como colectivo, según este se acepte, evite o niegue como se presenta a continuación:

 **Superación:** Alguna o todas sus partes reconoce su existencia y hay voluntad para superarlo.

 **Negación:** Se elude la existencia de la situación, es fuente de resentimientos y raíces de amargura que fluirán en futuros escenarios.

 **Evasión:** La parte afectada tiene conocimiento de la existencia de la situación pero tiene temor visualiza que si se enfrenta, a largo plazo traerá mayores problemas.

 **Acomodación:** La parte afectada reconoce la existencia de la situación, pero opta por no darle respuesta alguna porque visualiza que a largo plazo esto puede perjudicarle más.



 **Arrogancia:** Es reconocido por la parte afectada, pero éste considera que es superior a él.

 **Agresividad:** Se reconoce la situación y se entabla una respuesta combativa, hostil o violenta.

En el escenario de las organizaciones los conflictos **bien manejados** se convierten en grandes oportunidades, generando los siguientes beneficios:

# Conflicto



Por el contrario un mal manejo del conflicto puede conducir a los siguientes problemas:



A nivel organizacional las fuentes de los conflictos pueden ser de diversos tipos, entre los cuales se destacan:

- ⚡ Diferencias en las metas y prioridades de las distintas partes.
- ⚡ Competencia por recursos.
- ⚡ Criterios de desempeño.
- ⚡ Interdependencia de responsabilidades.
- ⚡ Factores burocráticos.
- ⚡ Guerra de poderes y ego.
- ⚡ Problemas de comunicación verbal, gestual, escrita.
- ⚡ Preconcepciones de que los demás deben ajustarse a nosotros.
- ⚡ Sentimientos de miedo, inseguridad y baja autoestima.
- ⚡ Sentimientos de decepción y frustración.
- ⚡ Estrés, cansancio, fatiga, preocupaciones.



- 💡 Comportamientos pasivos o agresivos de otros.
- 💡 Desconfianza.
- 💡 Hipersensibilidades.
- 💡 Dificultades en las relaciones sociales.

El proceso de negociación será más complejo y ameritará un mayor nivel de análisis y de proposición de alternativas; así mismo pudiesen existir actitudes previas de poder asociadas con objetivos individualistas y relaciones, como tal como se muestra a continuación:

- 💡 Competencia: yo gano, tu pierdes.
- 💡 Sumisión: yo pierdo, tu ganas.
- 💡 Evasión: yo pierdo, tu pierdes.
- 💡 Cooperación: yo gano, tu ganas.
- 💡 Negociación y consenso: ganamos pero no al 100%.

Dado que los conflictos pueden tener numerosas fuentes, y estar atravesando distintas fases, además de desarrollarse en contextos específicos, con actores con esquemas mentales individuales, donde que se incluyen diversos valores, comportamientos, percepciones y motivaciones, es importante tener claro que cada tipo de hecho conflictivo exige unas intervenciones diferenciadas que apuntan a tres objetivos básicos: prevención, intervención y resolución del conflicto.

Para una transformación apropiada del conflicto se pueden incorporar las siguientes prácticas:

- 💡 Fomentar valores a nivel personal y organizacional, como son el respeto, imparcialidad, solidaridad, honestidad, compromiso, apertura mental, entre otros.
- 💡 Reconocer la existencia de la situación conflictiva.
- 💡 Fomentar el trato de igual a igual entre las distintas partes involucradas.
- 💡 Establecer normas, reglas y procesos para abordar el conflicto.
- 💡 Identificar nivel de compromiso, análisis de incompatibilidades, conducta de los actores y vías de salidas.

💡 Llegar a acuerdos en los siguientes aspectos:

## Transformación de Conflictos

- ➊ Solución del problema
- ➋ Todas las partes involucradas crean y acuerdan una meta compartida.
- ➌ Ampliación de recursos.
- ➍ Cada una de las partes cede en alguna cosa de valor para sí mismo.
- ➎ Uso de técnicas de modificación de comportamiento como capacitaciones y talleres de sensibilización.
- ➏ Cambios al interior de la organización y de los patrones de interacción de las partes en conflicto.

## Transformación de Conflictos

- ➊ Formalizar los acuerdos.
- ➋ Implementar las acciones.
- ➌ Realizar seguimiento.
- ➍ Realizar retroalimentación.



Fortalecimiento del Tejido Social: Entrelazando Saberes, Articulando Acciones





## Bibliografía:

Albuquerque, Francisco. (2004). *Desarrollo económico local y descentralización en América*. En: Revista de la CEPAL No 82, Abril, 2004. P 157 – 151.

BANCO MUNDIAL –BM-. (2002). World Development Indicators. [www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/index.htm](http://www.worldbank.org/poverty/spanish/scapital/index.htm). En línea: Marzo de 2004. Washington. D.C.

Bolívar, Mireia. (2011). *Las asociaciones en las redes personales. ¿Mecanismo de integración de la población inmigrante*. En REDES- Revista hispana para el análisis de redes sociales, Vol. 20, No7. Disponible en línea en octubre 20 de 2011. <http://revista-redes.rediris.es>

Boisier, Sergio. (2005). *Un ensayo epistemológico y axiológico sobre gestión del desarrollo territorial: Conocimiento y Valores*. Recuperado el Noviembre de 2011, de Google academic: Redelaldía. <http://redelaldia.org/IMG/pdf/boisier.pdf>, 2005 - jotacese.net

Diamond, Jared. (2006). *Armas, Gérmenes y Acero. Breve Historia de la Humanidad en los últimos trece mil años*. Primera Edición, 2006 ed. F. Chueca, Trad. Bogotá, D. C., Colombia: Random House Mondadori Ltda

Dyer, Wayne & Dyer Jones. (2008). *Equipos de trabajo de alto desempeño. Estrategias infalibles para perfeccionarlos*. 4ª edición. Grupo editorial Patria. Mexico

CORPORACIÓN AUTÓNOMA REGIONAL DEL CESAR – CORPOCESAR-. (sf). *Plan de Gestión Regional Ambiental. Marco legal, conceptual y aspectos metodológicos*.

Durston, John. (2000). *¿Qué es eso del capital social comunitario?. Comisión Económica para América Latina*. Serie políticas sociales No38. Santiago de Chile. P 42.

Fisas Visas. (2005). *Abordar el Conflicto: la negociación y la mediación*. En: Revista Futuros. No 10. 2005 Vol. III. <http://www.revistafuturos.info>

Galtung Jhon. (2003). *Paz por medios pacíficos. Paz y conflicto, desarrollo y civilización*. Bilbao: Gernika Gogoratuz.



Jones, Gareth. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. Mexico: Pearson Educación.

Manz, Charles. (2010). *Trabajo en equipo y dinámica de grupos*. Limusa Wiley.

Marín, Ayde. (2011). *Comunicación asertiva*. En Módulo: La comunicación (ppt). Manizales.

Márquez, Germán. (2007). *Consideraciones Básicas Sobre Ordenamiento Ambiental y Ecosistemas Estratégicos en Colombia*. Informe Ejecutivo - Ministerio del Medio Ambiente. Santafé de Bogotá, D.C.

Maxwell, John. (1999). *Las 21 cualidades indispensables del líder*. Editores Caribe Betania.

Mc Clain, G & Romaine, D. (2010). *El Gran libro de la gerencia de personal. Todo lo que necesitan saber sobre los nuevos gerentes*. Bogotá. Panamericana.

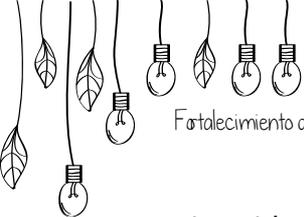
Mazurek, Hubert. (2006). *Espacio y Territorio. Instrumentos metodológicos de Investigación social*. Bolivia. La Paz. 206 p.

Mintzberg, Henry. (2010). *Managing*. Bogota: Norma.

Muñoz, Manuel. (2006). *Inteligencia emocional y pensamiento positivo*. Bogotá. Panamericano.

Padilla, V, M. (2005). Cap. II. *Explicando la multidimensionalidad del ser en: Alternativas para un orden mundial: resolución de conflictos por otras vías*. Tesis de Licenciatura. Relaciones Internacionales. Departamento de Relaciones Internacionales e Historia, Escuela de Ciencias Sociales, Universidad de las Américas Puebla. Disponible en: [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lri/padilla\\_v\\_ma/capitulo\\_2.html#](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lri/padilla_v_ma/capitulo_2.html#)

Szauer, María; Castillo, María. 2003. *Capital Social: Articulador del desarrollo sostenible*. En: (CAF). 2003. *Capital Social: Clave para una agenda integral de desarrollo*. Caracas. Venezuela. p 25-43.



Universidad Autónoma de Manizales – UAM-. 2006. *Declaración de mínimos. Territorio, ciudad y Ecorregión Eje Cafetero*. P. 243.

Universidad Autónoma de Manizales; Universidad de Caldas; Universidad de Manizales; Cámara de Comercio de Manizales; Asociación de Cámaras de Comercio del Eje Cafetero – ASOEJE-; Cámara de Comercio de la Dorada. 2010. Paz para Caldas-PAZCAL-. *¿Cómo fortalecer las organizaciones de la sociedad civil en el oriente de Caldas?*. Formulación participativa de los planes de Fortalecimiento organizacional. Manizales.

Utria. (2007). *Notas sobre Ordenamiento Ambiental del Territorio*. Santafé de Bogotá, D.C.

Valda, J. C. (2010). *Grandes Pymes*. Recuperado el 11 de 2014, de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22282004000200003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-22282004000200003&script=sci_arttext)

Weihrich, Heinz. & Koontz, Harold. (2012). *Administración una perspectiva global*. (14 ed.). McGrawHill.

Otras fuentes de consulta referidas:

Constitución Política de Colombia. 1991.

Ley 134 de 1994.

Ley 850 de 2003.

Ley 489 de 1998.

Ley 190 de 1995.

Decretos 2591 de 1991, 306 de 1992, 1382 de 2000, 01 de 1984, 2150 de 1995.

Fortalecimiento del Tejido Social: Entrelazando Saberes, Articulando Acciones



