

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

Los líderes en una comunidad son pilar fundamental para el desarrollo, ya que éstos influyen directamente en los diferentes procesos de desarrollo comunitario agrario. Un liderazgo llevado a cabo en buena forma, correcta, puede ser determinante en influir en los habitantes de una región en el área rural, de lo contrario puede significar un retroceso en el desarrollo integral que persiga una comunidad en particular.

Es por esta razón que en el desenvolvimiento de una sociedad frente al desarrollo, puede o no tener influencia de los líderes dentro de una comunidad, ya que la sociología en las diferentes comunidades no es la misma debido a la sumatoria de diferentes factores sociales.

El fortalecimiento y desarrollo del sector rural debe trabajar con el fin de generar mayor capacidad de producción, valor agregado, mejores canales de explotación, procesamiento, conservación y comercialización de productos, eficiencia en la utilización de recursos dispuestos e incremento de ingresos de los comunarios. Esto implica forzar el acelerador a los programas y proyectos que impulsen la administración rural, el desarrollo comunitario, formas organizativas y asociativas de los agricultores, entre otros asuntos. Así mismo, lograr cambios significativos, solidez de valores, buenos hábitos y costumbres, actitudes de solidaridad, más y mejores prácticas productivas y comerciales de los agricultores.

Este trabajo de investigación involucró a los diferentes factores del desarrollo como el estado vial, salud, comunicación, educación, género y otros subíndices de desarrollo puesto que es necesario anteponer el estado actual antes de realizar el estudio, el estado de desarrollo en la comunidad como así también la proyección por encarar, de esta forma se vieron identificados los líderes involucrados ya sea positiva o negativamente en el desarrollo de la comunidad de Canasmoro.

En este trabajo se ven identificados la capacidad de los líderes de poder extraer las necesidades de la comunidad como así también se estudió si se está trabajando en favor

de ellas, de esa forma se mostró también el influjo del liderazgo para la aceptación de las diferentes decisiones de los líderes de la comunidad.

El desarrollo muchas veces pasa por toma de decisiones de autoridades gubernamentales y no de los líderes de la comunidad, sin embargo se realizó un contraste entre las necesidades que los comunarios creen más importantes con las gestiones o proyectos que se estén realizando de esa forma es que se podrá ver el alcance los líderes de poder recabar las necesidades del desarrollo de la comunidad.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El estudio de la influencia de los líderes en el desarrollo implica suma importancia debido a que esto significaría la búsqueda de cuál es la participación en la gestión de los cambios de desarrollo, del mismo modo se puede determinar de qué forma puede influir la participación de los líderes de diferentes ámbitos en la sociedad de Canasmoro, como así también en la aceptación o no de los cambios para la llegada del desarrollo, demasiado importante para poder proyectar un desarrollo importante de acuerdo a como pueda determinarse que se pueda aceptar en los diferentes ámbitos del desarrollo.

La influencia de los líderes en la comunidad de Canasmoro tiene ciertas características especiales ya que ésta, se encuentra muy próxima a la ciudad de Tarija, además cuenta con un centro educativo como lo es la Escuela Superior de Educación, aspecto que debe considerarse en esta temática y particularmente en la formación de líderes.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

- Determinar la influencia de los líderes en el desarrollo integral de la comunidad de Canasmoro, analizando el comportamiento del líder, clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes en la comunidad.

1.3.2. Objetivos específicos

- Determinar los diferentes tipos de liderazgo en la sociedad de la comunidad de Canasmoro para así poder insertar los posibles cambios en la misma.
- Proyectar el nivel de desarrollo en los subíndices (educación, producción, salud, servicios básicos) para determinar la influencia del liderazgo en los cambios de los diferentes subíndices que son parte de un desarrollo dinámico.
- Determinar el proceso de influencia de los líderes en los factores de desarrollo, de tal manera dichos factores puedan ser apoyados por los líderes del lugar.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

El filósofo (Landolfi, 2010) define al liderazgo como: “El liderazgo es el ejercicio manifestativo de las actualizaciones y perfeccionamientos de un ser humano, denominado líder, quien por su acción se coloca al servicio del logro, a través de una misión, de uno o varios objetivos propuestos por una visión. Dicha visión debe alinearse y subordinarse necesariamente al Bien Último del hombre. Los objetivos propuestos por la visión deben incluir y considerar a aquellos objetivos que son individuales de cada una de las personas que conforman el equipo de liderazgo, conjuntamente con aquéllos que son organizacionales" (Landolfi, 2010).

El autor (Dalft ,2007), en su libro *La Experiencia del Liderazgo*, define el liderazgo como: La relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores (Dalft ,2007).

Los líderes se encuentran no sólo en la jerarquía de la gerencia sino también en los grupos informales de trabajo. La diferencia entre liderazgo y dirección se ha establecido (Ivancevich, 1992) de la manera siguiente: el liderazgo es una parte de la dirección, pero no es toda de ella. El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos.

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos (Chiavenato, 2002). Según el Diccionario de la Lengua Española el liderazgo se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta lo define como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.

En su resumen de teorías e investigación del liderazgo (Stoner, 1996) señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Por tanto, (Stogdill, 1974) entiende el liderazgo como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes:

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo (Stogdill, 1974).

- En segundo, el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder. Pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder (Stogdill, 1974).

- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho, algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo (Stogdill, 1974).

- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia (Stogdill, 1974).

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores (Essain, 2000).

Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo

existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta (Essain, 2000).

A lo largo de la historia el liderazgo ha sido sujeto de innumerables investigaciones de las cuales han ido surgiendo diversos tipos de liderazgos.

- Liderazgo en el trabajo (Chiavenato, 2002): Las organizaciones están conformadas por muchas personas que trabajan juntas, actúan en diferentes actividades y en diferentes niveles organizacionales. Muchas de estas personas ocupan posiciones en los diversos niveles administrativos (directores, gerentes supervisores) para velar por el trabajo de las demás personas, convirtiéndose responsables de la actividad conjunta de varios individuos lo cual implica, necesariamente, liderazgo.

Debido a esta necesidad algunos autores, como Chiavenato, Sergio Hernández y Rodríguez, Chávez, entre otros, mencionan distintos tipos de liderazgo como el liderazgo autocrático, democrático, liberal, transaccional y transformacional (Rodríguez, 2008).

2.1. Los motivos que sustentan la importancia del liderazgo en los organismos sociales:

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

En la actualidad, existen dos tipos de liderazgo que se han estudiado y comparado en distintas organizaciones públicas y privadas: el transaccional y el transformacional. El liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad en lugar de promover el cambio en una organización, mediante intercambios económicos y sociales regulares con los

que se consiguen objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. Este tipo de liderazgo (Villa, 2004) se centra en la transacción o contrato con el seguidor, en donde las necesidades de éste pueden ser alcanzadas si su desempeño se adecúa a su contrato con el líder. Dicho de otra manera, incluye como soporte el intercambio económico o material, responde a los intereses de los subalternos si ellos responden con trabajo, se otorgan recompensas por esfuerzo, tanto el líder como el colaborador distinguen que el otro tiene la posibilidad para compensar la satisfacción de sus necesidades y/o la realización de una tarea (Chávez, 2007).

Los líderes transaccionales (Caballero, 2006). Identifican que necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos, aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda la eficiencia y eficacia.

Quien ejerce el liderazgo transaccional se preocupa por ayudar a sus colaboradores para que logren los resultados esperados. El líder transaccional es inmaduro pues antepone sus necesidades a las de sus colaboradores. Es más, no consigue aunar los esfuerzos de los miembros del grupo para alcanzar las metas comunes, sino que se centra bien en los intereses individuales o bien en los grupales, pero de manera aislada, el liderazgo transaccional ocurre cuando el líder premia o castiga al seguidor en función de la calidad del trabajo del seguidor. El liderazgo transaccional depende del refuerzo contingente. Estos líderes fundamentan las relaciones con sus colaboradores poco menos que en transacciones económicas. Es decir, su influencia es claramente económica, si además unimos que suelen ser buenos negociadores, la combinación da sus frutos (Caballero, 2006).

El modelo de liderazgo transformacional tuvo su origen al retomar los conceptos fundamentales de (Burns, 1978). Éste distinguió dos tipos de liderazgo opuestos en un continuo, los cuales denominó: transaccional y transformacional.

El líder transformacional fortalece en sus colaboradores. Los niveles más altos del ser, de dar y necesitar; el estímulo del líder despierta la necesidad de “dejar huellas”

importantes en los otros, en una búsqueda de autorrealización, dejando de lado sus propios intereses. Aquí el seguidor engrandece su trabajo ubicándolo en el rango del compromiso, más que por una recompensa, relacionándolo con intereses más profundos (Bass, 1990).

Quien ejerce un liderazgo transformacional provoca que sus seguidores vayan más allá de sus intereses personales para alcanzar el bien de la organización, además es capaz de provocar un efecto profundo y extraordinario en sus seguidores. El liderazgo transformacional contribuye al compromiso con la organización y el puesto de trabajo y a sus circunstancias de implicación, lealtad y satisfacción. Este estilo de liderazgo alienta las emociones y demanda los valores potenciales en los individuos, al promover un cambio organizado. De esta manera el trabajo se convierte para los demás en un compromiso que, al compartir una identidad considerada valiosa se vuelve en una afirmación moral, dejando en gran medida a un lado las metas personales que podrían haber consistido en una gratificación, en una retribución cuantificable o en la espera de un ascenso. Asimismo, el liderazgo transformacional es un proceso que se da en la relación líder-seguidor, que se caracteriza por ser carismático, de tal forma que los seguidores se identifican y desean emular al líder (Burns, 1978).

Es intelectualmente estimulante expandiendo las habilidades de los seguidores, los inspira a través de desafíos y persuasión, proveyéndoles significado y entendimiento. Finalmente, considera a los subordinados individualmente, proporcionándoles apoyo, guía y entrenamiento. El liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad, los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad (Burns, 1978).

Las dimensiones o características del líder transformacional están muy relacionadas con el Carisma, el cual es la capacidad que tiene el líder de acoplar la visión y estimular con su energía la devoción en sus colaboradores. La autoconfianza del líder y su manejo personal incentivan en los demás el desarrollo del respeto y la fidelidad hacia él o ella.

Las principales dimensiones del liderazgo transformacional según (Burns, 1978) son:

- **Influencia Idealizada Atribuida:** El líder es respetado, admirado y tiene la confianza de sus subordinados, siendo modelo de identificación e imitación para ellos. Es la aptitud que posee un líder para influir en los demás su visión y misión, ganándose el respeto y la confianza de los demás. Su conducta moral y ética está bien plantada, lo que abona a su prestigio.

- **Influencia Idealizada Conductual:** El líder muestra conductas que sirven como modelos de rol para los subordinados o colegas, demuestra consideración por las necesidades de los otros por sobre sus propias necesidades, comparte riesgos con los seguidores, y es consistente entre lo que dice y hace. Su quehacer, su ética y su sólida moral, consiguen la admiración y el acatamiento de sus colaboradores influenciándolos con su optimismo hacia la consecución de los objetivos organizacionales, estableciendo pautas de identificación sólidas.

- **Motivación Inspiracional:** El líder articula una visión organizacional, haciendo hincapié en metas deseables para los demás, y el cómo lograrlas, gracias a lo cual los seguidores se sienten más poderosos; el líder se convierte en un ejemplo digno de imitar, utilizando la comunicación como una herramienta para transmitir su perspectiva. Transmite con palabras de aliento las posibilidades para alcanzar la visión.

- **Estimulación Intelectual:** El líder ayuda a los subordinados a cuestionar sus formas rutinarias de resolver problemas y a mejorar los métodos que utilizan para ello, es decir que se refiere a la competencia con la que cuenta el líder en el tratamiento para la resolución de problemas y la capacidad de fragmentar la realidad en el tiempo, con miras a reiniciar nuevos rumbos.

2.2. Importancia del liderazgo en las organizaciones.

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal. Pero el líder no sólo debe cumplir

con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones.

Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones (Gómez, 2008).

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible. Por lo que podemos definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella. En resumen el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización (Burns, 1978).

Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante (Gómez, 2008).

2.3. Teorías de liderazgo

Podemos decir que el liderazgo adopta dos formas:

- Liderazgo formal.- Es el que ejercen las personas nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad formal dentro de las organizaciones.
- Liderazgo informal.- Que ejercen las personas que llegan a tener influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de recursos de otros.

Por ello existen varias teorías que nos ayudan a identificar el tipo de liderazgo.

Schermerhorn, (2004) agrupa el liderazgo de la siguiente manera:

Perspectivas de la teoría de rasgos y conductista. b) perspectivas situacionales o contingentes; c) nuevas perspectivas de liderazgo.

2.3.1. La teoría de los rasgos.

Supone que hay rasgos que tienen un rol central en la diferenciación entre las personas que son líderes y las que no lo son. Estudios identificaron diferentes cualidades que poseen los líderes, como tolerancia al estrés, motivación por el poder, madurez emocional, autoconfianza, integridad, entre otros (Gómez, 2008).

2.3.2. Las perspectivas situacionales o contingentes.

Reconocen que los rasgos y conductas del líder pueden actuar conjuntamente con las contingencias situacionales. Ya que de acuerdo a la situación en la que el líder se desenvuelva necesitará tener más marcado cierto rasgo o conducta, su forma de ser dependerá de la situación en la que se encuentre. Los efectos de los rasgos aumentarán acorde a su pertinencia para las contingencias situacionales que el líder enfrenta. Los rasgos en ocasiones tienen relación directa con los resultados, o en la distinción entre los líderes y quienes no lo son, y algunas veces podrían hacerse notar por su influencia en el comportamiento del líder. Dentro de estas perspectivas existen diferentes modelos de los cuales se utilizarían dependiendo la situación de trabajo (Gómez, 2008).

2.3.3. Las nuevas perspectivas de liderazgo

Se centran en el liderazgo transformacional y en el liderazgo transaccional. El enfoque transformacional, cuenta con cuatro dimensiones, el carisma, inspiración, estimulación intelectual y consideración individualizada. El carisma proporciona visión y sentido de misión, inspira orgullo, así como respeto y confianza del seguidor. Una de las características de este enfoque es que considera al trabajador como un individuo pleno y capaz de desarrollarse y que pueda elevarle sus necesidades y valores, así como aumentarle la conciencia de lo que es importante. Es incrementar su madurez y

motivación para que vaya más allá de sus propios intereses, sino del grupo y de la sociedad.

En el modelo de liderazgo transaccional el líder garantiza metas si se consiguen los resultados esperados. Intercambia premios por esfuerzos realizados por sus empleados, aspecto que tiene mucho impacto en las personas ya sea por medio de una gratificación o un reconocimiento, esto motiva a seguir haciendo bien las cosas. El liderazgo transaccional busca mantener la estabilidad, en lugar de promover el cambio en una organización mediante intercambios económicos y sociales, con los que se logran objetivos específicos tanto para los líderes como para los seguidores. Tiende a ser transitorio, puesto que una vez realizada la negociación, la relación entre las partes termina o se redefine. Busca satisfacer las necesidades individuales de los seguidores como recompensa por realizar una determinada operación (Bass, 1990).

2.4. El factor liderazgo en una organización

El liderazgo puede tratarse como variable “flujo” o como variable “stock”.

- La “capacidad de liderazgo”, como variable stock, hace referencia al poder que detenta un líder, como capacidad de influir sobre la conducta de otras personas, a través de la persuasión (Kotter, 1989).

- El “ejercicio del liderazgo”, como variable flujo, hace referencia al proceso de liderar o proceso de influir sobre la conducta de otras personas, a través de la persuasión.

Por otro lado, la mayor o menor capacidad de liderazgo de una persona tiene dos componentes:

a) El número de personas sobre las cuales ejerce su influjo

b) La intensidad de dicho influjo (Kotter, 1989).

Muchos de los análisis sobre el liderazgo que se centran en el “carisma” y/o “magnetismo” del líder están enmarcados en este factor que lo llamados “talento”.

El factor liderazgo, como mecanismo de influencia conductual, tiende a generar, cuando tiene éxito, actitudes de compromiso. El compromiso puede entenderse como una actitud positiva y activa en la defensa de los principios y valores organizativos, de

una persona “comprometida” tendremos la expectativa de que realizará, si así se precisa, un esfuerzo extraordinario y mantenido en el tiempo, con el objetivo de contribuir eficazmente al éxito de la organización (Kotter, 1989).

El líder suele servir de tótem cohesionador a la vez que se manifiesta como ejemplo viviente en el que muchas personas necesitan “inspirarse”, con el que quieren “identificarse” y del que pueden “contagiarse”.

Se ha hablado también, en ocasiones, de diversos patrones de desarrollo de la infancia. Por ejemplo, el directivo sería propenso a generar y cultivar vínculos de amistad moderados y muy repartidos (con escasa implicación emocional en tales relaciones), mientras que el líder tiende a crear (y también romper) intensas relaciones personales (Kotter, 1989).

2.5. El liderazgo: potencial, orígenes y dimensiones básicas

Las organizaciones se han convertido en nuestros días en las entidades sociales más numerosas, surgen por doquier como mecanismos eficientes de la vida colectiva. Una organización puede definirse como un conjunto de personas que voluntariamente deciden coordinarse a lo largo del tiempo, para intentar conseguir algún objetivo, proporcionándose a sí mismas diversos roles y pautas de conducta.

Dentro de la vida de las organizaciones aparece el fenómeno del liderazgo como factor que explica en gran parte el éxito o fracaso organizacional. Así mismo, en el mundo específico de las organizaciones utilizan perspectivas novedosas del análisis del liderazgo que ofrecen respuestas de interés y utilidad (Kotter, 1989).

Cuadro 1: Fundamentos para obtener potencial de liderazgo

Fuente: (Kotter, 1989).

I. CONOCIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL SECTOR (ECONÓMICO/SOCIAL) DONDE SE UBICA

- a) Amplio conocimiento del sector: mercado, competencia, productos, tecnologías, etc.
- b) Amplio conocimiento de la organización: personas importantes y por qué lo son, cultura, historia, sistemas.

II. RELACIONES EN LA ORGANIZACIÓN Y EN EL SECTOR

Importante conjunto de sólidas relaciones en la organización y en el sector.

III. REPUTACIÓN E HISTORIAL

Excelente reputación y sólido historial en una vasta gama de actividades.
Amplia credibilidad.

IV. CAPACIDAD Y HABILIDAD

- a) Inteligencia emocional intrapersonal. Agudeza mental, buen criterio, capacidad de pensar de forma estratégica y multidimensional.
- b) Inteligencia emocional interpersonal. Habilidad para relacionarse con otras personas, empatía, negociación, comunicación, trabajo en equipo.

V. VALORES PERSONALES

Honestidad, coherencia e integridad. Respeto y valoración de la diversidad.

VI. MOTIVACIÓN

- a) Alto nivel de energía, vitalidad y entusiasmo.
- b) Fuerte impulso rector: necesidad de poder y necesidad de realización (logro) basadas en la confianza en sí mismo.

La lista de atributos que aparecen en el Cuadro pueda tal vez parecer demasiado impresionante y quizás por ello el factor liderazgo escasea a un alto nivel de efectividad. El liderazgo exige comprender el contexto que es siempre mucho más amplio que lo que exige un determinado trabajo concreto. Crear y llevar a cabo un programa inteligente organizativo exige importantes conocimientos (muchos de ellos “conocimientos no-intelectuales” e información abundante sobre productos específicos, tecnologías, mercados y personas. Sin ese cúmulo de conocimientos e información ocurre que sencillamente es imposible lograr buenas visiones o estrategias inteligentes o juzgar si las visiones y estrategias sugeridas por otras personas son o no acertadas. También se requiere un mínimo de capacidad intelectual y personal. Es necesario tener una mente perspicaz una capacidad de análisis razonable, posibilidades de pensar de manera estratégica y multidimensional, y un buen criterio organizativo/empresarial para sintetizar toda la información en un programa correcto (Kotter, 1989).

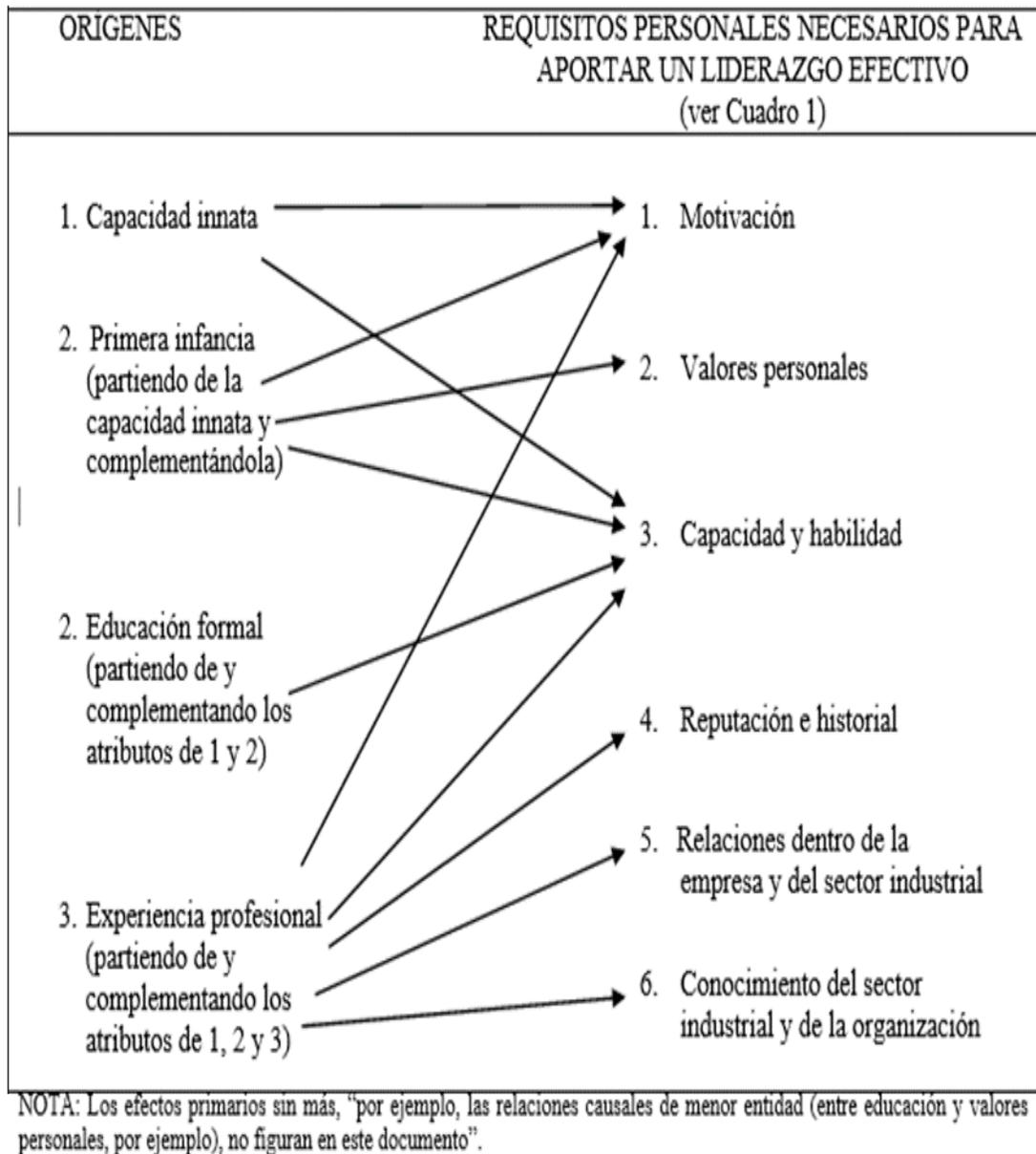
Cierto es que en esta tesitura se podrá optar por contratar fuera de la empresa a un nuevo grupo de ejecutivos con dichas cualidades, pero hasta los de mayor potencial de entre ellos carecerán por regla general de los atributos de conocimientos y relaciones, no sabrán lo suficiente sobre la organización, su cultura y su gente como para crear un programa correcto ni tendrán relaciones de trabajo lo suficientemente buenas con los integrantes de la empresa como para llevar a cabo una adecuada puesta en marcha y desarrollar esos atributos en un grupo de gente ajena a la organización o de jóvenes que ya integran en ella puede exigir mucho tiempo (Gonzales, 2007).

2.5.1. Orígenes del potencial de liderazgo

El apartado de las dotes congénitas y el de las primeras experiencias de la infancia sirven para eliminar a algunas personas, quizá a muchas. No obstante sólo contados atributos del liderazgo parecen nacer con el futuro líder: una cierta capacidad mental y personal, y quizá el potencial físico necesario para desarrollar el nivel de energía que precisa el liderazgo. Algunas de las características parecen desarrollarse con las experiencias de los primeros años de vida: las primeras experiencias vitales, siguiendo

a Freud, adquieren una fuerte relevancia, aunque no son condición suficiente (Gonzales, 2007).

Puede que uno de los elementos más importantes para el futuro líder sea la posibilidad de ser expuesto a desafíos de cierta importancia en las primeras etapas de la carrera laboral. En su juventud, es bueno que el aprendiz de líder tenga algunas oportunidades de liderar realmente, de asumir riesgos y de aprender de los éxitos y de los fracasos. Este aprendizaje parece esencial a la hora de desarrollar una amplia gama de habilidades y perspectivas de liderazgo. Estas experiencias pueden servir para aquilatar bien las dificultades del proceso de liderar y para tomar conciencia del potencial personal que uno tiene para persuadir a otros y generar cambios. Muchas empresas de éxito en el desarrollo de líderes destacan la creación de oportunidades desafiantes para los empleados relativamente jóvenes. El método clave utilizado a menudo ha sido la “descentralización”, que impulsa la responsabilidad hacia niveles inferiores de la organización y que en el proceso crea unos puestos más desafiantes en esos niveles (Gonzales, 2007).

Cuadro 2: Orígenes de las características necesarias para aportar un liderazgo efectivo

Fuente: Kotter, 1989".

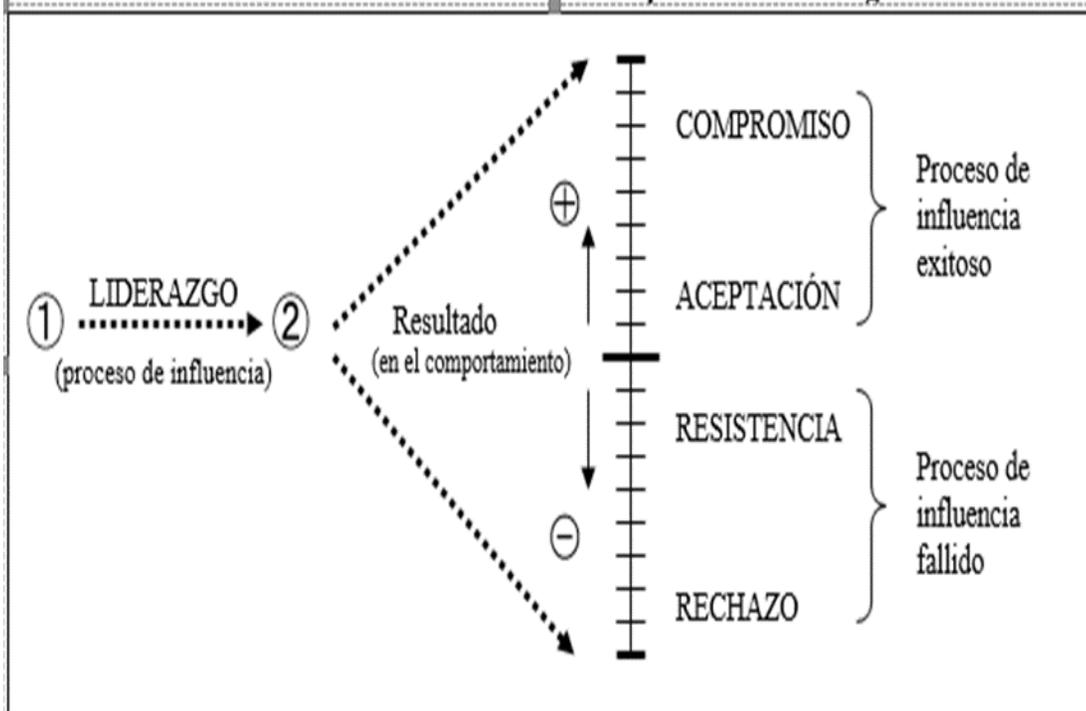
Una implicación importante de lo dicho hasta ahora es la percepción de que, si bien no todos tenemos el potencial de convertirnos en grandes líderes, todos nosotros podemos ejercer el liderazgo, y de hecho lo ejercemos en diversas ocasiones a lo largo de la vida personal que uno tiene para persuadir a otros y generar cambios. Muchas organizaciones de éxito en el desarrollo de líderes destacan la creación de

oportunidades desafiantes para los empleados relativamente jóvenes. El método clave utilizado a menudo ha sido la “descentralización”, que impulsa la responsabilidad hacia niveles inferiores de la organización y que en el proceso crea unos puestos más desafiantes en esos niveles (Gonzales, 2007).

El liderazgo es una variable gradual que admite múltiples valores o graduaciones y así podemos incrementar nuestro potencial de liderazgo a través del tiempo. La capacidad de liderazgo de una persona es el resultado final de dos componentes:

a) El número de personas sobre las cuales ejerce su influjo, y b) la intensidad de dicho influjo. Ambos componentes, “cantidad” e “intensidad”, son graduales, por lo que el resultado global también lo es. Una manera de representar la influencia de liderazgo en el segundo de los componentes se plasma en el Cuadro (abajo), donde se simbolizan, en una escala de variable continua, los posibles resultados de la “intensidad” de influjo en el proceso de liderazgo. A los valores positivos más altos de influencia corresponderá la actitud de “compromiso” del seguidor, actitud que llamaremos de “aceptación” cuando los valores sean positivos pero bajos. Diremos que el proceso de influencia es fallido si los valores son bajos y negativos (actitud de “resistencia”) o son valores altos y negativos (actitud de “rechazo”) (Gonzales, 2007).

Cuadro 3: Grado o “intensidad” de influencia en el proceso de liderazgo



El potencial de liderazgo final alcanzado por cada persona será así el producto de la herencia y el ambiente estos dos factores no se suman, sino que están interrelacionados, de tal forma que si uno de los dos fuera nulo, no podría concebirse la personalidad (Gonzales, 2007).

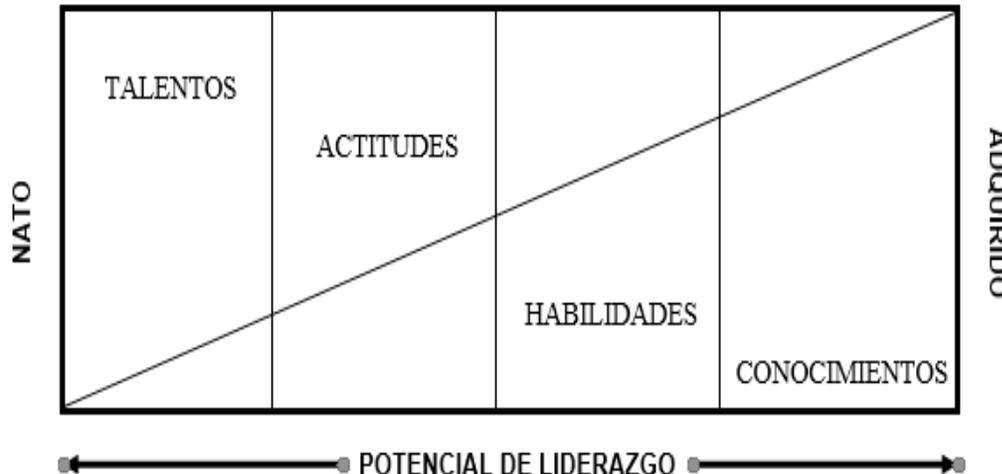
No se puede sostener que sea la conducta en sí lo que se hereda, sino más bien ciertas estructuras del sistema nervioso central o del sistema nervioso autónomo las cuales a su vez, por su interacción con el medio, desempeñan un importante papel en la determinación de la conducta (Gonzales, 2007).

Pretender averiguar qué influye más en el comportamiento, si la herencia o el ambiente, es un falso problema y no tiene por lo tanto solución. En la concepción de un niño, ¿qué contribución es mayor, la del padre o la de la madre? En la producción de vino, ¿quién contribuye más, la tierra o el hombre? Intentar responder a estas cuestiones puede ser entretenido, pero irrelevante en sentido estricto (Gonzales, 2007).

2.5.2. La importancia del talento

Cuando hablamos de “talento”, nos referimos a algo que está más ligado al factor hereditario en el rasgo “talento de líder” tendrán un mayor peso la herencia biológica y las primeras experiencias de la infancia. Ello queda ilustrado en el cuadro:

Cuadro 4: Factores adquiridos y hereditarios en el potencial de liderazgo



(Gonzales. 2007).

El talento de líder, por lo menos en grado moderado, no es del todo infrecuente sólo hay algunos Mahatma Gandhi, J.F. Kennedy o Luther King, pero existen muchas personas que lideran en pequeña o mediana escala. Genios en otros campos, como Wagner, Schubert, Mozart, Lope de Vega o Molière..., aun llevando a veces una vida azarosa y desarreglada, producían obras insuperables. La razón principal de su éxito se hallaba probablemente en el poder admirable de su talento. Aunque algunos estuviesen ensayándose decenas de años es difícil que lleguen a ser oradores como Cicerón, o pintores y escultores como Miguel Ángel. Para eso, se requiere un talento personal (Chávez, 2007)

Se ha llegado a establecer una tipología de talentos (Chávez, 2007):

-En el orden del sentimiento, estaría el talento estético, que crea nuevas formas de belleza y es el fundamento de los artistas.

-En el orden de la inteligencia, estaría el talento lógico y científico que descubre nuevas verdades y es el fundamento de los sabios.

-En el orden de la voluntad, estaría el talento práctico, que realiza proezas y lleva a cabo empresas extraordinarias. Aquí se encontrarían diversos tipos de héroes y líderes.

Para ejercer un gran liderazgo se requieren muchos factores pero el talento es imprescindible. Hay talentos con los cuales no se puede competir por más que uno se empeñe. En el liderazgo organizacional destaca, a menudo, la sagacidad con que se plantean penetrantes visiones de futuro y determinadas estrategias que hace que se piense que los líderes ven lo que otros no ven. Además, saben aprovechar las ocasiones y oportunidades cuando se presentan y saben esperar cuando éstas no aparecen en escena a fin de obrar siempre en el momento más conveniente. Una muestra de su talento es la rara apreciación de los medios para el fin. Ciertos individuos están manipulando con los mismos elementos y advierten oportunidades y triunfos que para otros pasan inadvertidos (Chávez, 2007).

2.5.3. La importancia de las actitudes en el liderazgo

El entorno social en el que se mueven las personas va conformando el perfil de sus actitudes, convirtiéndose el entorno en el factor favorecedor o limitador del potencial de liderazgo. Las personas se ven inmersas desde que nacen en “climas sociales”, la familia nuclear de padres y hermanos, la familia extensa de tíos, primos, abuelos, etc., la escuela, el colegio, la parroquia, los amigos, los centros recreativos, la televisión y otros medios de comunicación, etc. Todos estos agentes socializadores lograrán que el individuo, a través de un proceso en gran parte inconsciente, internalice toda una gama de valores y actitudes (Parsons, 1937).

El potencial de liderazgo va a depender en gran parte del entorno, clima social o cultural en el que se halla envuelto el individuo a través del cual conforma sus actitudes. En el Cuadro anterior se observa la importancia del componente “nato” o “no adquirido” de las actitudes.

Durante su paso por las instituciones educativas, el alumno es fuertemente influido por la sensación del propio éxito o su carencia en las relaciones de diverso tipo con sus

compañeros y con otras personas. En todo caso formar actitudes es verdaderamente una tarea mucho más compleja que transmitir conocimientos (Parsons, 1937).

El autor (McClelland, 1968) cita entre los factores favorables para elevar la necesidad de logro, en primer lugar, a la educación, que deberá presentar altos estándares de realización y premiar la autoconfianza y en segundo lugar cita los valores, creencias e ideologías, la mayoría de los cuales también pueden adquirirse a través de la educación. Una instrumentación adecuada será la de hablar de objetivos, poner metas alcanzables, asignar responsabilidades personales, etc. Este autor afirmó que es posible adquirir y elevar la necesidad de logro en la edad adulta, y dirigió con éxito cursos con este objetivo.

Por último es preciso reafirmar que la persona a través de la educación se inicia en nuevos modos de pensar, ensancha la percepción del mundo, desmitifica el entorno físico, desarrolla la racionalidad en el conocimiento y en la acción, y se socializa mediante unas normas “universalistas”, “específicas” y de “neutralidad afectiva” (Parsons, 1937).

2.5.4. La importancia de las habilidades en el liderazgo

En el desempeño del liderazgo cobran gran importancia una serie de habilidades o destrezas que son en gran parte adquiridas a través del aprendizaje en la formación y en la experiencia, pero no obstante algunas habilidades concretas parecen revestir un carácter más nato. Las habilidades pueden tener una triple naturaleza: física, intelectual y emocional. Pero en general puede afirmarse que cada profesión requiere un perfil concreto de habilidades, que será una combinación específica de los tres tipos mencionados. Las habilidades intrapersonales para el liderazgo no son otra cosa que el manejo útil de los recursos propios para conseguir los objetivos que el líder se propone (que tienen que ver con la persuasión a otras personas). Dentro de estas habilidades intrapersonales, hay que incluir lo que se ha dado en llamar “inteligencia emocional

intrapersonal”: autoconciencia emocional, control emocional y automotivación (Parsons, 1937).

Las habilidades interpersonales suelen ser con frecuencia, muy decisivas en la utilización de las tácticas de liderazgo y en el desempeño de un liderazgo efectivo. Estas habilidades interpersonales pueden ser muy diversas, pero en el caso del liderazgo suelen citarse como más decisivas la empatía, la escucha activa, la comunicación efectiva (emisión de mensajes), el trabajo en equipo, la negociación y la gestión de conflictos (Parsons, 1937).

La intuición dentro del potencial de liderazgo, que algunos parecen poseer en grado extraordinario, puede ser considerada como una habilidad o destreza, aunque algunos la llegan a considerar como parte del talento. Así pues, los buenos líderes poseen en alto grado esta peculiar capacidad intelectual, la intuición que les permite identificar rápidamente relaciones entre problemas y sus soluciones alternativas o entre oportunidades y amenazas en medio de situaciones complejas y confusas (Parsons, 1937). Es por esta situación que varias instituciones gubernamentales como no gubernamentales están poniendo énfasis en la formación de habilidades de liderazgo como lo hicieron la gobernación con “Proyecto de formación de líderes” se llevó a cabo en el departamento de Tarija, el mes de marzo de 2013 comenzando por la provincia Cercado, con diferentes temáticas: políticas y sociales, financiado íntegramente por la Gobernación Autónoma del Departamento, los talleres de formación de líderes se realizaron en todo el departamento, en Cercado, y en el resto de las provincias.

(Ortiz 2013) indicó: “he venido a realizar un curso acerca de la construcción de las políticas públicas, porque en Bolivia no están respondiendo a las necesidades de la población, el taller está enfocado, no solamente a conocer cuál es el camino y las generalidades de la política pública, y cómo se ejecuta, sino previamente, cuestionarnos el tema de desarrollo, saber qué desarrollo queremos y construir colectivamente nuestro plan de desarrollo y a partir de eso recién construir nuestro plan de políticas públicas.
<elpaisonline.com>

Fundaciones como CHILD FUND. Con diferentes proyectos en las zonas rurales de Tarija constituyéndose en formadores de jóvenes líderes en varios lugares del departamento (Acebe, 2010).

2.5.5. La importancia de los conocimientos

El sistema educativo provee en sus distintos niveles, conocimientos sistemáticos y relevantes sobre las distintas áreas profesionales. Además diversos seminarios, jornadas, congresos, ferias, sobre todo, diversos medios de comunicación internet, revistas y libros, algunos de ellos especializados y otros de divulgación, ofrecen a los sujetos interesados la posibilidad de acercarse a los conocimientos requeridos en los distintos campos. Este acceso a la información y al conocimiento es de vital importancia para el futuro líder (Parsons, 1937).

De esta manera una diversificación apropiada de tipos de educación eleva la capacidad personal de concebir y establecer nuevas organizaciones y/o empresas productivas o amplía el abanico de las que ese individuo está preparado para concebir y establecer. En otras palabras si en términos generales podemos decir que la productividad humana aumenta gracias a la educación, esto puede aplicarse al área del liderazgo tanto como a otros campos. De manera específica existen diversas técnicas que el candidato a líder puede llegar a conocer bien y a dominar: toma de decisiones, conducción de equipos, motivación, comunicación, negociación, etc. Existen diversos cursos, seminarios y libros sobre estas materias (Parsons, 1937).

2.6. Comportamientos de líder.

Según (Landolfin, 2010) se puede decir que un líder tiene los siguientes comportamientos y habilidades.

Realiza acciones apropiadas a la situación.

Está en el lugar adecuado en el momento adecuado. Sabe captar qué está necesitando la gente, tiene visión de futuro para anticiparse a los hechos, actúa de manera que concita el acuerdo y el interés de las personas.

Tiene y utiliza eficientemente una serie de habilidades.

Evalúa técnicamente las posibilidades de hacer factibles en el mediano o largo plazo sus ideas y por otra parte comunicarlas y entusiasmar a las personas para involucrarse colectiva y activamente en lograr las metas y objetivos.

- Habilidad conceptual.

Sabe imaginar y fijarse metas de largo plazo, es capaz de ver la totalidad de una situación más que aspectos puntuales de ella. Es capaz de tener una visión clara del futuro y de las posibilidades que éste brinda al grupo, organización o institución que lidera, es asimismo capaz de tener claros los objetivos que deben guiar su acción y la de las personas que lidera (“División de organizaciones sociales” Chile, 2001).

- Habilidad técnica.

Se refiere al conocimiento o competencias respecto de una materia o tema determinado. Un líder aun cuando no tenga estudios acreditables es poseedor de muchos conocimientos competencias en aspectos determinados. Así hay líderes en diversas áreas: la economía, la formación de equipos de trabajo, el deporte, las ciencias exactas u otras. Las organizaciones sociales han tenido muchos líderes con poca o nada de instrucción formal y que sin embargo manejan muchos conocimientos que son relevantes e imprescindibles para su labor de líderes sociales. No obstante el tener habilidad técnica no necesariamente implica que una persona pueda ser un buen líder a la inversa, un buen líder posee también habilidad técnica (“División de organizaciones sociales” Chile, 2001).

- Habilidad humana.

* Sabe trabajar con personas.

Sabe transmitir acertadamente sus ideas, sabe persuadir, sabe generar equipos de trabajo eficientes. El líder es capaz de captar la atención de las personas, es capaz de seducir, en el sentido de encantar, animar, entusiasmar. A nivel más cotidiano, un buen líder es capaz de captar la simpatía de sus asociados, es respetuoso en su comunicación con ellos, evita poner en evidencia delante de otros a los que están funcionando mal, es capaz de comprender a los integrantes de la organización, sabe cómo estimularlo y alentarlos, le reconoce sus logros y esfuerzos y puede mostrar las falencias del socio sin

que éste se sienta desacreditado o disminuido en su estima (“División de organizaciones sociales” Chile, 2001).

*Tiene ideas o se hace partícipe de ideas.

Son compartidas por muchos otros. Es capaz de aglutinar a las personas en torno a ideas y acciones. El líder está atento a las necesidades e intereses de sus seguidores y puede idear acciones o instancias que ayuden a satisfacer esos intereses y necesidades, también es capaz de tomar ideas de otros y elevarlas a la categoría de ideas importantes por las que el grupo, la institución o la organización deben jugársela (“División de organizaciones sociales” Chile, 2001).

2.7. Tipos de poder y liderazgos

El liderazgo es la capacidad de ejercer poder sobre otros para lograr determinados objetivos. La posibilidad de ejercer liderazgo está relacionado con la fuente de poder, es decir de cuál es la instancia de donde proviene la capacidad de influir del líder.

- Poder personal.

Conocido también como poder carismático, poder referente o poder de personalidad, son habilidades que posee el individuo. Es esa habilidad para conseguir seguidores en virtud de lo que él es como persona. Se le atribuye magnetismo personal, una gran fe en sus objetivos y una gran confianza que atrae y retiene a sus seguidores. Parte importante de su liderazgo se afina en las emociones de las personas, hay un deseo de seguirlo (Fiedler y Edwar, 2007).

- Poder legítimo.

Conocido también como poder de posición o poder oficial, es el que deriva de la ley, los estatutos o reglamentos. Hay acuerdo social en que existen tales cargos o puestos que deben ser llenados cumpliendo determinados requisitos (Fiedler y Edwar, 2007).

- Poder experto.

Es el derivado de la autoridad que da el conocimiento, el aprendizaje especializado.

Surge del conocimiento e información que se tiene en campos o ámbitos determinados.

- Poder político.

Proviene del apoyo de un grupo y deriva de la habilidad del líder para trabajar con personas y sistemas. Hay alta interrelación entre los diferentes tipos de poder y el líder, están respaldados por grupos, personas u organizaciones, tienen capacidad de persuadir y convencer, manejan información relevante respecto a los objetivos que persiguen, por su trayectoria previa la sociedad o la organización a la que pertenecen les asigna poder legítimo. A la inversa, cuando está ausente algún tipo de poder, el liderazgo se resiente, el experto que deja de serlo por manejar información o conocimientos ya superados; el dirigente político que deja de ser apoyado por su base política (Fiedler y Edwar, 2007).

2.8. Estilos de liderazgos

La forma en que los líderes ejercen el poder sobre otros se basa en lo que piensan de la gente y en la forma en que la perciben.

Si el líder de una organización comunitaria piensa que los socios son irresponsables, es muy probable que intente mantener un control estrecho sobre ellos, por el contrario si confía en sus capacidades, probablemente permitirá que ellos mismos regulen su conducta.

En relación con el comportamiento de las personas en las organizaciones, la mayoría de la gente comparte algunos supuestos. Estos supuestos se agrupan en dos estilos de liderazgo totalmente opuestos, el autoritario y el democrático. Los líderes se conducen, generalmente, de acuerdo con alguno de estos dos estilos. Ahora bien, para que un líder pueda comportarse de acuerdo a una de estas dos concepciones necesita de gente que responda a cada uno de estos estilos. Esto se debe al carácter de las relaciones humanas (Fiedler y Edwar, 2007).

Dependencia: La persona dependiente espera que el otro sepa y diga qué hay que hacer, cómo se hace, dónde y cuándo. Depende del otro y se convierte en instrumento del otro. El dependiente se somete al otro.

Independencia: A la persona independiente nadie le va a decir qué debe hacer; se las arreglará sola, aun si no están de acuerdo con ella.

Interdependencia: La persona interdependiente piensa que hay cosas que no sabe, pero otros las saben. Puede trabajar bien en grupo. Puede colaborar, a veces puede influir en los otros y otras veces serán los otros los que le influyan.

La concepción autoritaria de las relaciones acepta como natural la dependencia de las personas. Por el contrario, la concepción democrática se basa en la interdependencia y en la independencia (Fiedler y Edwar, 2007).

2.8.1. Concepción autoritaria

La creencia de que las personas, por naturaleza, son flojas y hacen el menor esfuerzo posible para lograr las cosas, está a la base de esta teoría.

Según esta teoría, las personas dependen completamente de sus líderes y son incapaces de pensar por su cuenta. Esto hace que necesiten una estrecha vigilancia y supervisión en todas sus tareas, así como constantes premios y castigos.

Un líder que crea en esta teoría será un líder autoritario, que tendrá mucha dificultad en delegar tareas y funciones, y que se estará quejando constantemente de la poca participación de la gente (Schermerhorn et al., 2004).

2.8.2. Concepción democrática.

La naturaleza del ser humano es la autonomía y la responsabilidad. Esta creencia es la piedra fundacional de esta teoría. Esto significa que las personas son activas, se fijan metas y disfrutan en su desempeño, buscando obtener distintos tipos de satisfacción con su trabajo, orgullo por lo que hacen placer con su actividad, sentir que contribuyen, sentirse desafiados con lo que hacen en un clima de responsabilidad y autogestión. Este clima se logra cuando las personas se sienten respetadas y estimuladas, lo que les permite crecer constantemente, aprendiendo y ampliando su comprensión y capacidades (Schermerhorn et al., 2004).

Esta teoría postula, además, que la fuerza principal que mantiene a las personas activas en su trabajo o actividad es el deseo de lograr sus metas personales y sociales. El líder que crea en estos principios será un líder democrático, que confiará plenamente en la gente, los motivará a realizar su trabajo de manera responsable y autónoma y tolerará que las cosas se demoren un poco más en resultar (Schermerhorn et al., 2004).

2.9. Liderazgo efectivo.

Para llegar a ser un líder efectivo, lo primero es asumir que podemos mejorar y que necesitamos cambiar algunos aspectos de nuestra conducta y lo segundo es tener la voluntad y la motivación para hacerlo. Reuniendo ambas condiciones estamos en camino de llegar a ser líderes más efectivos. Sin duda, todos los líderes quieren ser efectivos, es decir desean ser capaces de lograr las metas que se proponen con el menor costo de tiempo y de recursos materiales y humanos posibles. Desde el punto de vista de las organizaciones sociales, idealmente el dirigente debe ser un líder efectivo, es decir que con su comportamiento logre que los demás miembros se esfuercen en alcanzar las metas de la organización (Fiedler y Edwar, 2007).

2.9.1. Algunas de las características que debe poseer un líder para ser efectivo (Fiedler y Edwar, 2007).

- Usa el poder que tiene con responsabilidad y respeto por los integrantes de la organización.
- Su comportamiento es de un servidor de la organización y no como el dueño o el amo de ella.
- Usa eficientemente las funciones de un administrador: planifica, organiza, evalúa y controla.
- Tiene una clara visión del futuro de su organización y es capaz de transmitirla a los otros.
- Mantiene una dirección clara para acercarse a la misión de su organización o grupo.
- Sabe guiar y motivar a los otros en función de la misión y sus objetivos.
- Tiene iniciativa y estimula a que los demás también ejerzan la suya.

- Utiliza una serie de habilidades de comunicación que favorecen la integración, el trabajo de equipo y la identificación con las metas del grupo o de la organización así como la responsabilidad y la autorregulación (Fiedler y Edwar, 2007).

2.9.2. Tareas y funciones del dirigente comunitario

Las organizaciones asignan a sus miembros responsabilidades permanentes, denominadas cargos, que la organización está constituida por la asamblea y por el directorio y se mencionaban algunos requisitos de ingreso fijados (Perez, 2001).

Estas funciones y tareas están definidas ampliamente, es decir se señala lo que cualquier dirigente, de cualquier organización comunitaria (club deportivo, centro juvenil, centro de madres, junta de vecinos, etc..) debe realizar.

Al presidente le corresponde administrar el patrimonio de la organización y responder ante la ley por el desempeño de esta administración. Además, tiene las siguientes atribuciones:

- Citar a asamblea ordinaria o extraordinaria
- Ejecutar los acuerdos de la asamblea.
- Representar judicial y extrajudicialmente a la organización.
- Rendir cuenta anual a la asamblea del manejo e inversión de los recursos que integran el patrimonio de la organización.
- Rendir cuenta del funcionamiento general de la organización durante el año anterior.

Los otros miembros del directorio también deben responder ante la ley por el Ejercicio que sobre la administración de su organización les corresponda. Además tienen las siguientes atribuciones y deberes:

- Solicitar al presidente, por la mayoría de sus miembros, que cite a asamblea general extraordinaria.
- Proponer a la asamblea, el plan anual de actividades y el presupuesto de ingresos y gastos.
- Colaborar con el presidente en la ejecución de los acuerdos de la asamblea.

- Colaborar con el presidente en la elaboración de la cuenta anual.
- Representar a la organización en los casos que expresamente lo exija la ley o los estatutos.
- Concurrir con su acuerdo a las materias de su competencia que señale la ley o los estatutos.

Los estatutos de la organización se preocupan de señalar obligaciones y deberes específicos para los socios y el directorio, que pueden ser distintos de otras organizaciones.

La ley es amplia y no puede establecer cada tarea que el dirigente o los socios deben realizar en la vida cotidiana de la organización, pero el “término administrar la organización” deja incluidos todos aquellos aspectos (Perez, 2001).

Las tareas y funciones no explicitadas

Al dirigente comunitario le corresponde una amplia gama de tareas, que debe desarrollar constantemente, para el óptimo funcionamiento de la organización. Veamos, en detalle, cada una de ellas.

Facilitador.- El dirigente es quien facilita un clima organizacional donde se promueven la participación y la distribución del poder entre todos los integrantes de ella y donde se reconoce y valora los recursos de las personas y se toma en cuenta las necesidades de ellas.

Para ello es necesario que tenga actitudes y habilidades de comunicación y sepa utilizar ciertas herramientas o técnicas para realizar un trabajo de grupo eficiente y participativo.

Orientador. El dirigente debe ser capaz de conducir y orientar la marcha de la organización.

Por eso, sabe exactamente cuáles son los objetivos de la organización y su misión última e intenciona las tareas y actividades en ese sentido. Su aporte implica recordar los objetivos, proponer acciones, generar los equipos que mejor pueden desarrollar determinadas tareas.

Es capaz de reconocer cuándo y en qué momento deben participar todos o una parte de los miembros en las diferentes decisiones. Es capaz de orientar al grupo para comunicaciones efectivas, para que el grupo respete las decisiones tomadas, y pueda desarrollar estrategias adecuadas para resolver problemas.

Educador.- El dirigente democrático educa a los miembros de la organización con su ejemplo y con sus aportes. Esto permite que muchas otras personas estén capacitadas para relevar en sus puestos a los dirigentes, con igual más eficiencia.

Se educa dando toda la información relevante, asignando responsabilidades y apoyando cuando es necesario, estimulando a los que no se atreven a asumir responsabilidades o a emitir opiniones, siendo responsable en el ejercicio del cargo de dirigente y mediando en los conflictos de la organización.

Organizador. Esta es la función que mejor ejecutan los dirigentes realizándola muchas veces en forma solitaria. No obstante, es importante destacar que el dirigente democrático y participativo es capaz de organizar junto con otros. Él sabe cómo se planifica y aplica las técnicas y métodos necesarios para que la planificación sea un trabajo compartido, tiene claro lo que se requiere para realizar una actividad, pero también sabe delegar responsabilidades, asumiendo más bien una labor de control y evaluación de los procesos (Pérez, 2001).

2.10. Dirigente o líder

Cuando una persona es elegida por su organización para ocupar un cargo, recibe automáticamente la cuota de poder que ese cargo implica y decimos que esa persona es un dirigente.

El cargo de dirigente como lo indica su nombre está establecido básicamente para dirigir la organización, es decir para coordinar y orientar los esfuerzos de todos los miembros tras los objetivos y metas comunes (“División de organizaciones sociales” Chile, 2001).

El cargo está definido de acuerdo con las funciones y tareas necesarias para lograr los objetivos, sin importar quien lo va a ocupar.

Por lo general, se elige a una persona para que ocupe un cargo porque se le reconoce alguna capacidad aunque no se sepa nada más de ella. Se supone que, por esa capacidad suya, será un buen líder. Pero hay que recordar que el líder tiene una forma de comportarse especial y distinta del que no es líder actúa en forma apropiada a las circunstancias, usa una serie de habilidades y tiene ideas que otros comparten y por las cuales se unen a él (“División de organizaciones sociales” Chile, 2001).

En definitiva, lo que queremos expresar es que un dirigente no es necesariamente un líder. Y que a su vez un líder no es necesariamente un dirigente.

Sin embargo, como lo que distingue a un líder del que no lo es, es su comportamiento y como el comportamiento puede ser aprendido, un dirigente que no se comporta como líder puede llegar a ser líder.

La pregunta ¿dirigente o líder? Ya no tiene sentido si entendemos que para nosotros dirigente es la persona que ocupa un cargo que le exige una serie de funciones y tareas. Líder es la persona que tiene una serie de comportamientos que le permiten influir sobre las personas y los eventos que le rodean. Lo ideal es que cada dirigente de organización social adquiera el máximo de comportamientos de líder: ser capaz de actuar de acuerdo a las circunstancias, tener ideas que convoquen a muchos y poseer habilidades humanas y técnicas relacionadas con su cargo de dirigente (“División de organizaciones sociales” Chile, 2001).

2.10.1. El dirigente y la participación

La participación activa y comprometida se da sobre la base de una conducción por parte de los dirigentes, que permita y posibilite el protagonismo de sus miembros, de manera que realicen eficientemente sus acciones, por una parte y por otra, que logren hacer realidad sus anhelos y cumplan los objetivos que toda la comunidad se haya propuesto. Esto en muchas organizaciones sociales no se da y de un tiempo a esta parte se vivencia una crisis de participación en las organizaciones y también una disminución de la gente organizada (Comunidades de divulgación científico técnica, 2009).

Cuando se buscan las causas de esta crisis algunas personas señalan que una buena cuota de responsabilidad la tienen los propios dirigentes sociales, por su actuación

irresponsable o por su estilo de liderazgo. Otras explican la crisis a partir del desfase entre las necesidades de los ciudadanos y las características y propósitos de las organizaciones sociales. Por su parte, los dirigentes también se quejan, señalan que los miembros de sus organizaciones son apáticos, cómodos, que descansan en ellos y que finalmente terminan haciendo solos las tareas que debieran ser asumidas por el conjunto (“División de organizaciones sociales” Chile, 2001).

2.11. Importancia del liderazgo

Dentro de la sociedad actual donde la globalización es un elemento que está presente en casi todos los aspectos de la vida social, y donde cada día los individuos que conforman la sociedad deben prepararse y ser los mejores en el área en que se desempeñen debido a la competitividad imperante en los diversos sectores (culturales, económicos, sociales, académicos, políticos, entre otros), es necesario que los sujetos desarrollen actitudes adicionales que lo ayuden a destacarse y poder llevar a cabo de forma más eficiente y efectiva sus diversos roles. (Kouzes y Posner.1993)

Una de las habilidades determinantes en el éxito de muchos individuos está representada por el liderazgo, esta habilidad o aptitud es muy positiva tanto para los sujetos como para las organizaciones o instituciones puesto que la misma es fundamental para alcanzar las metas individuales u organizacionales (Kouzes y Posner.1993).

2.11.1. Liderazgo desarrollador

Según (Kouzes y Posner, 1993). De acuerdo con esta clasificación, existen varios estilos de liderazgo:

-Líder autócrata: un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.

-Líder emprendedor: un líder que adopta el estilo participativo utiliza la consulta para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben.

-Líder liberal: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.

-Líder proactivo: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.

-Líder audaz: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

Una clasificación de la tipología del liderazgo es la formal, que representa la dirección de un grupo de trabajo de forma oficial o designada, otra menos evidente es el reconocimiento por los miembros de la institución de una manera informal de que tiene gran influencia pero de una manera libre, sin ánimo retributivo y de forma carismática. En los estudios sociológicos de desarrollo comunitario por observación participativa, estas personas son claves para el trabajo de campo. En la década de 1970, varios sociólogos españoles estudiaron el tema del papel de los 'líderes informales', como un tema relevante de la sociología de la organización (Kouzes y Posner.1993).

2.12. El concepto de comunidad

Desde la perspectiva del desarrollo cuando nos referimos a una comunidad debemos considerar como aspecto esencial la dimensión territorial. Es decir, al hablar de comunidad nos estamos refiriendo a un colectivo de personas que residen en un espacio físico concreto, aunque los límites de dicho espacio no se definen tanto por la existencia de fronteras físicas rígidas y estáticas, sino que están sujetos a una dinámica social definida por las interacciones que se producen entre las personas (Andreu, 2008).

Básicamente, las características básicas que definen una comunidad serían tres.

-Es un territorio, es decir una unidad de referencia que se conforma con la acumulación de distintos subsistemas (economía, educación, salud, vivienda, empleo...).

La comunidad, por tanto, remite a lo local que encuentra un elemento importante de intervención en el concepto de desarrollo local, aunque éste tiene una vinculación mayor con la dimensión económica (desarrollo endógeno) mientras que lo comunitario

ampliaría el ámbito de intervención a una multiplicidad de dimensiones, todas ellas necesarias para propiciar un desarrollo integral. Podemos destacar tres ejes básicos (Contreras, 2007) para propiciar una intervención integral a escala local:

Eje medioambiental: la importancia del espacio público y los equipamientos para satisfacer las necesidades socioculturales.

Eje socioeconómico (desarrollo local/endógeno): aprovechamiento de los recursos humanos locales con inversores e iniciativas que se adapten a esos recursos, partiendo de las demandas y necesidades locales insatisfechas como fuente de generación de empleo. Este elemento lleva implícito el trabajo sobre la generación de empleo propiciado por empresas “externas” y la promoción de la economía social en el interior de la comunidad (Andreu, 2008).

Eje social: las intervenciones integrales sobre comunidades tienden a implementarse en entornos de cierta degradación y vulnerabilidad social, que son percibidos desde el exterior con cierta desconfianza, contribuyendo a su marginación y estigmatización. A su vez la degradación implica sentimientos de desafección de los propios residentes para con su barrio/entorno, que es preciso combatir para que sea posible un proceso de recuperación/revitalización social (Andreu, 2008).

1.12.1. Elementos de una comunidad

Según Contreras (2007) los elementos de la comunidad son:

- **Fin /objetivo.** Es el elemento que conforma la comunidad. Unos miembros que se asocian en aras de un fin común al que vamos a definir como “meta objetivo” u “objetivo aglutinante”. Desde evitar el calentamiento global a lograr la abolición de una determinada ley, la independencia de otro estado, salvar el parque, promover un deporte. Aparte, cada miembro tiene su propio objetivo personal que no siempre coincide con la meta objetivo dentro de la comunidad, que se suele mantener oculto. Desde lograr reconocimiento, conocer personas, promover su carrera política, o

combatir el tedio. Cuando mayores sinergias se encuentren entre los objetivos personales y el meta objetivo mejor funcionará la comunidad.

- **Integrantes.**-Que ocupan roles muy variados en virtud de su grado de compromiso con la comunidad. Básicamente, podemos distinguir entre líderes, colaboradores y usuarios. Toda comunidad se basa en el esfuerzo más o menos intenso (compromiso) de unos líderes y colaboradores. Cuanto mayor sea la capacidad de convertir simples usuarios o curiosos en colaboradores, mayor será sus posibilidades de éxito. De la misma manera el éxito de una empresa es convertir el mayor número de personas que ven un anuncio en consumidores o de un partido en lograr que la gente acuda a votarles. Por ello las técnicas de persuasión o marketing también son útiles en las comunidades.

- **Medio.**- Ya sea físico o virtual, se trata de la herramienta que permite el desarrollo de la comunidad y la comunicación entre sus miembros. Desde el local de una loggia masónica a una aplicación de internet.

- **Identidad.**-El miembro de la comunidad debe ser consciente de su pertenencia y sentirse parte de ella, elemento necesario en su desarrollo.

- **Jerarquía.** -El grado de compromiso con la comunidad moldea unas identidades y jerarquías muy específicas. Desde el simple usuario, al contributivo, líder, etc. La promoción depende del esfuerzo, ya sea personal o económico y es decidido mediante consenso.

- **Reconocimiento.**-Normalmente, la recompensa consiste en avanzar en la jerarquía.

- **Compromiso.**-Grado de esfuerzo que los integrantes dedican al meta objetivo de la comunidad. Realmente es el motor de toda comunidad, que funciona mientras el compromiso sea alto. Varía dependiendo de los estados jerárquicos. Líderes, contributivos, usuarios, aprovechados. Si la comunidad funciona correctamente, las recompensas (normalmente jerárquicas) deben darse en virtud al grado de compromiso. Si no es así (los más arriba en el escalafón se comprometen poco, y los de abajo mucho), la comunidad se disgregará.

- **Normas.**-Generalmente son barreras de entrada, de promoción, comportamiento, recompensa, y barreras de salida. Si la barrera principal es la admisión, se trata de

comunidades que van a exigir un fuerte compromiso de sus miembros y normalmente a mayor barreras de entrada mayores de salida. Otras no solo no ponen barreras, sino que incentivan a su entrada: sectas, comunidades de compra, etc.

2.13. Formas de gestión para el desarrollo

2.13.1. Autogestión

Uso de métodos, habilidades y a través de estrategias, a través de las cuales se puede llegar a un objetivo.

La autogestión comunitaria permite:

- Analizar problemas
- Decidir cuál es la necesidad más urgente
- Proponer y ejecutar alternativas de solución con base en los conocimientos, habilidades y recursos de la comunidad
- Evaluar la experiencia y participación comunitaria para no repetir fallas (López, 2012).

2.13.2. La participación

La participación es ser parte de y tomar parte en los procesos que afectan a un grupo social, la cual busca el mejoramiento de las condiciones sociales, económicas, culturas o ambientales del mismo (Freire, 1994).

2.13.2.1. Importancia

Ayuda a resolver colectivamente los problemas que nos afectan.

- Permite aprender a concertar y a manejar conflictos sociales.
- Promueve la inclusión social y la equidad.
- Mejora el sentido de pertenencia y el empoderamiento.
- Ayuda a construir desarrollo local mediante la consolidación de la sociedad civil.

2.13.2.1.1. La sociedad civil

Tiene que ver con una ciudadanía educada, activa y participativa que busca los canales para resolver sus problemas de manera organizada. Es una sociedad que ha logrado pasar de ser un grupo de individuos privados a compartir algún ideal público y común.

De esta manera, concibe la participación en cuatro aspectos:

-La participación como principio: la participación democrática vs participación representativa.

-Como derecho: se obliga al estado a generar una cultura de la participación.

-Como deber: busca que todas las personas participen en la vida política, cívica y comunitaria del país.

-Como mecanismo: la participación ciudadana que hace uso de los diferentes mecanismos de participación como el referendo, la consulta popular, el cabildo abierto, la revocatoria del mandato, el plebiscito y la participación comunitaria. Busca vincular vecinos, usuarios, comunidades, grupos y organizaciones no gubernamentales en torno a la gestión pública.

2.13.2.2. Niveles de la participación

-Según (Freire, 1994) la participación se puede dar en diferentes niveles, dependiendo el grado de complejidad y madurez de las organizaciones. Algunos de estos niveles son:

-Información.

-Consulta.

-Ejecución técnica.

-Iniciativa.

-Decisión.

-Fiscalización.

-Concertación.

-Gestión.

2.14. Tipología de organizaciones campesinas

Las organizaciones campesinas, también llamadas organizaciones locales, comunitarias, rurales o populares son agrupaciones de base, formales o informales, voluntarias, democráticas, cuyo fin primario es promover los objetivos económicos o sociales de sus miembros. Independientemente de su situación jurídica o grado de formalización se caracterizan por ser grupos de personas que tienen por lo menos un objetivo común. Actúan conjuntamente ante las autoridades locales asociadas a la idea del desarrollo “de abajo hacia arriba” y constituyen mecanismos para la obtención de créditos, insumos, capacitación y otros servicios promoviendo el bienestar de sus miembros (FAO, 1989).

Los pequeños agricultores, trabajadores rurales, campesinos sin tierra, y otros grupos desventajados de la población rural no tienen poder de negociación suficiente para lograr que sus pedidos sean atendidos. De ahí la importancia de agruparse y aunar esfuerzos para formular ante las autoridades demandas que representen los intereses de la totalidad de sus miembros (Rosales, 2011).

Sindicatos agrarios

Los sindicatos agrarios se forman luego de la Guerra del Chaco (1932 - 1935) que enfrentó a Bolivia con la república del Paraguay (Machicado, 2010).

Un Sindicato agrario es una organización productiva y social manejada por la comunidad para regular las relaciones internas y externas (con las autoridades regionales) (Machicado, 2010).

El sindicato agrario tiene poco que ver con el sindicato obrero, ya que designa un tipo de asociación tradicional de familias unificadas por obligaciones y derechos en torno a la posición familiar-comunal de tierras y responsabilidades políticas locales.

Se caracteriza por:

- Administrar justicia según los códigos no escritos de la tradición,
- Resolver asuntos de tierras.
- Designación de representantes por turno obligatorio de un año.

Estructura

En el sindicato agrario las decisiones lo toma su asamblea comunal.

Generalmente los sindicatos campesinos se agrupan en Subcentrales, que a veces siguen los límites cantonales. Esas subcentrales a su vez se agrupan en Centrales.

Una mayoría de las Centrales agrupa a las subcentrales de una provincia, pero existen también Centrales Especiales, que no siguen los límites político-geográficos de las provincias.

Las Centrales, que actualmente son más de 200 organizadas y activas, se agrupan por Federaciones. Existen 9 Federaciones departamentales, 26 Federaciones Regionales o Especiales, y algunas Nacionales, que todas confluyen en la Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia (CSUTCB, 20011).

2.14.1. Comunidades campesinas

Existe en Bolivia una rica experiencia en organizaciones sociales y de desarrollo comunitario, con caracteres que les han permitido persistir a través del tiempo y a pesar de la marginación que han soportado. Esos caracteres son, entre otros, la homogeneidad étnica y cultural, el trabajo en común, la ayuda mutua y el empleo de tecnologías vernáculas (FAO, 1989).

Las organizaciones comunitarias de base actúan como intermediarias entre los agricultores de escasos recursos y las instituciones de investigación y extensión externas. Muchas de ellas se agrupan en federaciones u organizaciones de segundo grado. Como continuidad a las actividades de intermediación, las federaciones adaptan y difunden tecnología en programas que ellas mismas controlan y administran y constituyen un grupo de presión hacia el sector público y las ONG's agrícolas para orientar su actuación a las necesidades de las familias rurales pobres.

Las comunidades campesinas en Bolivia son el modelo de organización que mejor se identifica con la realidad cultural (Aymará, Quechua, Guaraní) del país (FAO, 1999).

2.14.1.1. Cooperativas agrarias

Las cooperativas agrarias, especialmente las que proveen servicios a los agricultores son la forma más común de organización rural de los productores. En muchos países son las organizaciones de la población rural con mayor nivel de penetración local que demuestran alta efectividad en la promoción del progreso socioeconómico de las comunidades rurales y en la protección de los intereses de los pequeños productores de la Región. En su forma ideal las cooperativas se adaptan a numerosas actividades económicas y resultan especialmente idóneas para proporcionar servicios financieros a las comunidades rurales al operar a nivel de base, entre personas que se conocen bien, requisito fundamental para tener confianza. Con frecuencia suelen ser las únicas instituciones financieras (u organismos formales) en el área rural suplementando las fuentes tradicionales, informales de crédito (FAO, 1999).

2.14.2. Organizaciones campesinas productivas creadas por la reforma agraria

Estas organizaciones reciben diferentes nombres según los países pero tienen en común una estructura administrativa de tipo cooperativo sustentándose en los principios de participación democrática y trabajo comunitario.

Sindicatos y Federaciones de trabajadores rurales y campesinos.

En Bolivia, donde hay una gran dispersión de campesinos en todo el país, desde 1979 existe la Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia (CSUTCB, 2011).

2.14.3. Organizaciones de mujeres rurales

La participación plena de las mujeres en las organizaciones campesinas de América Latina es limitada. En particular donde existen normas que tienden a reflejar enfoques masculinos que las excluyen a ser aceptadas como miembros de cooperativas, o por no poseer títulos sobre la tierra, etc. Son también obstáculos para la organización de las mujeres la estructura centralizada, la falta de capacitación y de recursos. No obstante, se advierte progresivamente mayor conciencia e interés de las campesinas por organizarse habiendo surgido en los últimos años varias agrupaciones de mujeres rurales, por ejemplo en Bolivia (FAO, 1999).

2.14.4. Las organizaciones no gubernamentales (ong's) en el sector campesino

Existen dos tipos principales de ONG's, de acuerdo al estudio efectuado por el Grupo Especial de Trabajo (ad hoc) sobre la participación de las ONG's en el desarrollo rural, establecido por el Director General de la FAO en 1985. Esos tipos de ONG's son complementarios y relevantes en la colaboración con la FAO. Las organizaciones locales de autoayuda (organizaciones campesinas, de base), y las ONG's promocionales o intermedias. Existe además, un tipo de ONG's superiores (“apex”), constituidas por grupos de ONG's que trabajan a nivel nacional o internacional (FAO, 1999).

- Ong's promocionales

Constituyen organismos autónomos de desarrollo (no locales), con personería jurídica y estructura orgánica (formales), personal y recursos provenientes de financiación externa, sin ánimo de lucro. Su área de acción es el desarrollo rural y se caracterizan por su enfoque alternativo, su habilidad para desarrollar servicios con bajos costos, dar respuestas flexibles e innovadoras, trabajar con recursos humanos voluntarios y depender de financiamiento exterior.

El objetivo básico de las ONG's promocionales es mejorar las condiciones de la población rural, especialmente pobre. Este objetivo se persigue mediante:

- Colaboración con el Gobierno y agencias internacionales y otras ONG's en identificación y movilización de organizaciones campesinas de base, para facilitar su participación en el desarrollo.
- Colaboración con el Gobierno en la formulación de políticas, recolección de datos, diseño y ejecución de proyectos de desarrollo rural participatorio.
- Fortalecimiento de la capacidad de liderazgo de las organizaciones locales de la población rural y capacitación de sus miembros para actividades específicas de desarrollo.

En Bolivia existen cuatro redes institucionales: la Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social (UNITAS), la Asociación de Instituciones de Promoción y Educación (AIPE), Educación Radiofónica de Bolivia (ERBOL) y el Secretariado Nacional de Pastoral Social (SENPAS). Estas redes a su vez agrupan a ONG's pero

carecen de un enfoque integrado de sus acciones y de estrategias de desarrollo micro regionales (FAO, 1998).

2.15. La noción de desarrollo rural

La noción de desarrollo rural se ha modificado en los últimos tiempos en el contexto latinoamericano como resultado de los cambios económicos, políticos, sociales y culturales producidos en el mundo en general y en la región en particular, hecho que ha generado transformaciones en las comunidades rurales, percibidas en estos tiempos como un fenómeno complejo y diverso que requiere de nuevas interpretaciones por parte de la sociología de la rural (Medeiros, 2009).

Se pone el énfasis en tres tesis fundamentales sobre las que es necesario reflexionar con la intención de entender la importancia de reconsiderar el valor de la concepción del desarrollo comunitario rural integrado para favorecer el modelo de desarrollo nacional de un país. Partiendo de estas consideraciones se presta atención a los siguientes elementos:

-Los aportes teóricos y metodológicos de la sociología rural ha de permitir que el paradigma de desarrollo comunitario rural integrado se traduzca en la integración racional y consciente de todos los procesos, dimensiones y recursos presentes en la comunidad donde la interrelación dialéctica de los mismos, asumidos como sistema, formen parte de un proceso de aprendizaje colectivo y se conviertan en elemento sustantivo del modelo propuesto (FAO, 1989).

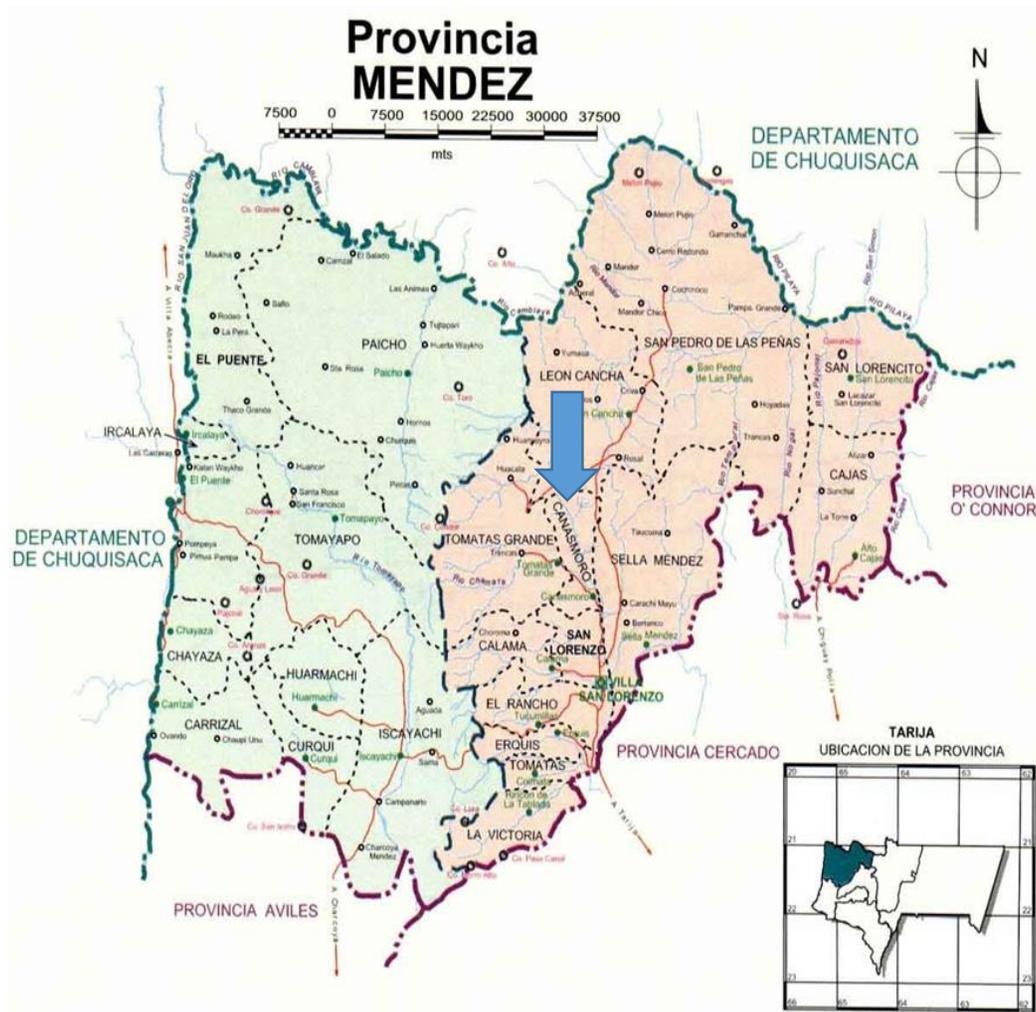
-En la solución progresiva de las nuevas tareas para el desarrollo comunitario rural integrado, resulta necesario transitar del modo de acceso al de participación popular, a través de la ampliación de los escenarios y los eventos comunitarios con la finalidad de potenciar el involucramiento y protagonismo del sujeto popular en la toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos propuestos (Medeiros, 2009).

La metodología propuesta, parte del supuesto que el desarrollo comunitario rural integrado tiene su origen en el reconocimiento de la participación activa y consciente de la población en todos los procesos del desarrollo, desde el diseño de una planificación acorde con las direcciones estratégicas del proyecto político, el modelo

de desarrollo nacional y el marco jurídico hasta la utilización equilibrada y evaluación racional de los recursos puestos a su disposición como vías para lograr, desde la construcción colectiva, un desarrollo integrado (FAO, 1989).

CAPÍTULO III

3. MATERIALES Y MÉTODOS



3.1. LOCALIZACIÓN

Canasmoro pertenece al municipio de San Lorenzo primera sección de la provincia Méndez en el Departamento de Tarija, Bolivia.

Se encuentra a 20 km. de la ciudad de Tarija y a 5 km. Del poblado de San Lorenzo.

Se encuentra a una altitud de 2,394msnm.

Sus coordenadas son 21°21'0" N y 64°48'0" E o -21.35 N y -64.8E.

Limitante con León Cancha al Norte, con Tomatas Grande al oeste, con Sella Méndez al este y con San Lorenzo al sur.

3.2. Características climatológicas de la zona

- Clima

Esta comunidad responde a un clima templado, propiamente de un valle o región sub andina.

- Temperatura

La temperatura media anual es de 16.7 C., la máxima media anual de 25.8 C, y la mínima media de 8.85 C. La máxima extrema, ha sido de 38.82 C, y la mínima extrema de -9.02 °C. (SENAMHI, 2011).

- Precipitación pluvial

- Períodos

La precipitación media fue determinada según información pluviotérmica y/o climatológica de las estación de Canasmoro tomando en cuenta que el 86% de las precipitaciones se concentran entre los meses de noviembre a marzo, se tiene que la misma alcanza a 466.1mm, la humedad relativa media es del 61%, alcanzando una máxima superior al 70% en los meses de enero a marzo. Tiene un promedio de 76 días de lluvia.

3.3. Suelo

Zona de los valles por su geomorfología, los suelos son moderadamente desarrollados, poco profundos a profundos, con leves a fuertes, limitaciones por erosión originados a partir de sedimentos Fluvio Lacustres, Aluviales y Coluviales. Se encuentra sobre aluviones recientes y terrazas aluviales, derivados de lutitas, areniscas, y cuarsitas, con relieve topográfico plano o casi plano. Son suelos profundos moderadamente bien

drenados, No presentan problemas de erosión significativa. Presentan un nivel de fertilidad medio, donde los contenidos de materia orgánica y nitrógeno son medios, de medios a altos y de potasio bajos a medios. El pH es neutro a ligeramente alcalino y no presenta problemas de salinidad.

3.4. Índices demográficos y desarrollo de Canasmoro

- Promedio de miembros por familia

Según el censo 2012 el número de personas por familia a nivel departamental alcanza un 4.6 el valor que presenta Canasmoro es ligeramente superior con 4.9 miembros por familia u hogar

-Tasa de natalidad

Según el Plan de Desarrollo municipal 2012 de San Lorenzo tasa de natalidad conjuntamente con la mortalidad y la migración son las variables demográficas que determinan.

En cuanto al número elevado de niños por mujer, se relaciona a la falta de conocimiento e información sobre la planificación familiar y orientación sexual y reproductiva.

-Sólo el 30% de las mujeres de 15 a 49 años utiliza algún método anticonceptivo.

-Entre las mujeres de 30 a 34 años, que son las que más los usa, el porcentaje de utilización no sobrepasa el 47%.

-Entre las casadas o unidas, el 45% emplea algún método: 27% un método tradicional y solamente 18% un anticonceptivo moderno.

- Tasa de mortalidad

Debido a que no existen turnos de emergencia y además de que está muy cercano a San Lorenzo solo se atendió un nacimiento y fue atendido en un domicilio, este nacimiento fue exitoso tanto para el niño como para la madre sin secuelas ni muerte.

Tasa de mortalidad materna 0%

Tasa de mortalidad infantil 0%

(Centro de salud “Canasmoro.”)

-Tasa de analfabetismo

El analfabetismo es un indicador que mide el nivel de educación de la población. Según el Censo 2012 nivel departamental la tasa de analfabetismo alcanza un 21.9%. En Canasmoro este indicador es algo menor con un 19.9%. (Plan de desarrollo municipal de San Lorenzo, 2012).

- Deserción escolar

En las unidades tanto en primaria como en secundaria para el 2013 se matricularon 190 alumnos de los cuales 4 alumnos de primaria y 5 de secundaria desertaron de asistir a clases antes de terminar la gestión escolar, esto conlleva a que el 4.44% de deserción escolar en las unidades de la comunidad. (Dirección del Centro Educativo Primario, Canasmoro 2013).

-Tenencia de vivienda

Según el Plan de desarrollo municipal 2012 del municipio de San Lorenzo, el total de las viviendas ocupadas el 75% son viviendas propias y con respaldo legal, mas algunas de estas están en trámite y otras están en situación de alquiler o de cuidante.

- Eliminación de la Basura

La eliminación de la basura en la comunidad se la realiza en un carro basurero una vez a la semana para toda la comunidad (Investigación observación directa).

3.5. Cuadros estadísticos de índices demográficos y de desarrollo en Bolivia

Estos cuadros servirán dentro del estudio para poder contrastarlos con los datos recabados sobre la comunidad y poder establecer el mayor o menor desarrollo en los índices de desarrollo demográficos en la comunidad de Canasmoro.

- Nacimientos en centros de salud

La cobertura de la atención del parto constituye un factor estrechamente ligado a la salud materna y es un elemento que se consideró en el CNPV 2012, realizando una

pregunta a mujeres de 15 o más años de edad que tuvieron hijos, sobre el lugar donde dieron a luz la última vez.

El 67% de los nacimientos en Bolivia se realizaron en centros de salud, el 28.02% en los domicilios y el 2.23% en diferentes lugares (INE Bolivia, 2012).

- Tasa de alfabetismo

La Tasa de Alfabetismo se calcula como el cociente entre el número de personas de 15 años o más que declaran saber leer y escribir, sobre el total de la población del mismo rango de edad.

El 94.98% es alfabeto, del total de varones un 97.99% es alfabeto y en mujeres un 92.54% (INE Bolivia, 2012).

- Disponibilidad de servicios básicos

Según el censo “Bolivia 2012” realizado por el INE, la disponibilidad de servicios básicos en las viviendas y sus características son indicadores imprescindibles para medir las condiciones de vida de la población. La información obtenida para el efecto proviene de las viviendas particulares con personas presentes.

-Agua de cañería de red 66.09% - No tiene agua domiciliaria 33.91%

-Servicio sanitario 69.9% tiene acceso – 30% no tiene acceso a servicio sanitario

En 56,07 por ciento de las viviendas que disponen de servicio sanitario, éste es usado solamente por los habitantes de la vivienda. En el resto el uso es compartido con habitantes de otras viviendas. El 56,39 por ciento tiene desagüe a alcantarillado, 31,16 por ciento pozos ciegos, y 11,71 por ciento cámara séptica.

-**Energía eléctrica** 78% tiene acceso – 2.77 usa otra fuente – 19.04 no tiene acceso a energía eléctrica.

-**Tenencia de vivienda.**- Un 70% tiene vivienda propia.

- Eliminación de la basura

Según el censo “Bolivia 2012” realizado por el INE, el bienestar y la salud de las condiciones sanitarias de la vivienda y de su entorno. La eliminación de los desechos sólidos es fundamental para lograr un ambiente saludable a la población.

-Basurero público o contenedor 12.24%

-Carro basurero 44.34%

-Terreno baldío 7.32%

-Al río 7.1%

-Queman 23.5%

-Entierran 4.12%

Acceso a comunicación

Las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) son factor de desarrollo social y crecimiento económico. En este contexto, el grado de adopción y uso de las TIC en las viviendas particulares tienen un impacto en el desarrollo social y económico del país.

-Acceso a radio 74.73%

-Acceso a televisión 67.24%

-Acceso a telefonía 71.56%

-Acceso a Internet 9.45%

(INE Bolivia, 2012).

- Energía utilizada para cocinar

La principal fuente de combustible o energía utilizada para cocinar es el gas en garrafa 61,34 por ciento. Le sigue en orden de importancia la leña 24,01 por ciento y el gas por cañería 10,08 por ciento (INE Bolivia, 2012).

3.6. MATERIALES EMPLEADOS

3.6.1. Materiales de campo

- Libreta de campo.
- Cuestionarios
- Cámara fotográfica

3.6.2. Materiales de gabinete

- Diagnóstico de desarrollo del Municipio de San Lorenzo.
- Plan de desarrollo del Municipio de San Lorenzo.
- Tablas de índices demográficos del INE
- Programa de computador (SPSS)
- Calculadora

3.7. METODOLOGIA

Para la ejecución de la tesis se utilizaron los tipos de investigación como ser:

- Investigación Descriptiva.
- Investigación Explicativa.
- Investigación Correlacional.

3.7.1 Técnica

3.7.1.1 Observación directa

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Gran parte del acervo de conocimientos que constituye la ciencia a sido lograda mediante la observación (Sellriz, 1980).

Existen dos clases de observación: la Observación no científica y la observación científica. La diferencia básica entre una y otra está en la intencionalidad: observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación. Observar no científicamente significa observar sin intención, sin objetivo definido y por tanto, sin preparación previa (Bunge, 1978).

-En la primera parte del trabajo de campo se realizó un avistamiento mediante la exploración de la comunidad, con lo cual se pudo recabar información para fijar algunos parámetros de desarrollo en la comunidad como también establecer contacto con los diferentes líderes. De esta forma poder recabar información sobre el modo de funcionamiento de las organizaciones, número de miembros, lugar, fechas de reunión y algunas actividades específicas de cada organización.

-Después de poder realizar una exploración de la comunidad y fijadas las organizaciones se pudo entrevistar a cada una de las personas a cargo de las organizaciones para poder presenciar algunas de sus reuniones y poder fijar características de cada una de ellas.

3.7.1.2 Investigación descriptiva:

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno (Tevni, 2001).

En las investigaciones de tipo descriptiva, llamadas también investigaciones diagnósticas, buena parte de lo que se escribe y estudia sobre lo social no va mucho más allá de este nivel. Consiste, fundamentalmente, en caracterizar un fenómeno o situación concreta indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores (Bunge, 1978).

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento (wikipedia Investigación descriptiva).

3.7.1.2.1. Recolección de datos de la investigación descriptiva:

En el informe de la investigación se señalan los datos obtenidos y la naturaleza exacta de la población de donde fueron extraídos. La población a veces llamada universo o agregado constituye siempre una totalidad. Una vez identificada la población con la que se trabajará, entonces se decide si se recogerán datos de la población total o de una muestra representativa de ella. El método elegido dependerá de la naturaleza del problema y de la finalidad para la que se desee utilizar los datos (Bisquerra, 1989).

Población total: Muchas veces no es difícil obtener información acerca de todas las unidades que componen una población reducida, pero los resultados no pueden aplicarse a ningún otro grupo que no sea el estudiado.

Muestra de la población: Cuando se trata de una población excesivamente amplia se recoge la información a partir de unas pocas unidades cuidadosamente seleccionadas. Si los elementos de la muestra representan las características de la población, las generalizaciones basadas en los datos obtenidos pueden aplicarse a todo el grupo (Bisquerra, 1989).

- La técnica para esta investigación está basada en la encuesta como sigue:

Una encuesta es un estudio en el cual el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario prediseñado y no modifica el entorno ni controla el proceso que está en observación (como sí lo hace en un experimento). Los datos se obtienen a partir de realizar un conjunto de preguntas abiertas y cerradas dirigidas a una muestra

representativa o al conjunto total de la estadística en estudio, formada a menudo por personas, empresas o entes. Institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos (Sellriz, 1980).

En esta etapa de la investigación se realizó el encuestaje a la población de la comunidad para encontrar parámetros del influjo del liderazgo como la intensidad en el proceso de liderazgo en los procesos del desarrollo. Se realizó entrevistas cortas basadas en una encuesta de 20 preguntas que inducen:

- En primera parte percibir características de liderazgo e iniciativas para promover el desarrollo en los encuestados.

-En una segunda parte de la encuesta se identificó las instituciones en las cuales abarca mayor congregación comunal, el influjo del liderazgo, el tipo de liderazgo del que es parte o participa.

-En una tercera parte de la encuesta se identificó la influencia en los comunarios en la demanda, aceptación o negación y compromiso hacia los procesos de desarrollo y el concepto que tengan sobre sus líderes.

-Ya con información recabada se realizó cuadros comparativos de las necesidades de la comunidad con las gestiones realizadas por los líderes, índices de desarrollo de Canasmoro con los índices promedio de Bolivia.

-Por otra parte se contrastaron los proyectos que se están realizando, gestionando con las necesidades de la comunidad.

Según el INE en la comunidad de Canasmoro aproximadamente existen 896 habitantes, de los cuales el 51 % son mujeres y 49 % son varones, la población económicamente activa es de aproximadamente el 59.64% que representa aproximadamente 528 habitantes.

Muestreo aleatorio estratificado

Se clasifica la población en categorías excluyentes:

Las encuestas fueron aplicadas considerando solamente a la población económicamente activa como sigue:

Fórmula para el cálculo de la Muestra.

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

$$n = \frac{534*(0,5)^2*(2.58)^2}{(534-1)*0.01+ (0.5)^2*(2.58)^2} = 127.054$$

$n = 127.054$ Como consecuencia daremos una estimación de 128 personas encuestadas.

Donde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población. (528 habitantes económicamente activos)

σ = Desviación estándar de la población que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor constante de 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza. Es un valor constante que, si no se tiene su valor, se lo toma en relación al 95% de confianza equivale a 1,96 (como más usual) o en relación al 99% de confianza equivale 2,58, valor que queda a criterio del investigador.

e = Límite aceptable de error muestral que, generalmente cuando no se tiene su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09), valor que queda a criterio del encuestador.

La fórmula del tamaño de la muestra se obtiene de la fórmula para calcular la estimación del intervalo de confianza para la media, la cual es:

$$\bar{X} - Z \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}} \leq \mu \leq \bar{X} + Z \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

De donde el error es:

$$e = Z \frac{\sigma}{\sqrt{n}} \sqrt{\frac{N-n}{N-1}}$$

$$e = 2,58 \frac{05}{\sqrt{128}} \sqrt{\frac{528 - 128}{528 - 1}} = 0,00876$$

e = 0,8 % El error es al 1 %

La razón por la que el error calculado indica menor a 1% es por la decisión que se tomó de realizar 128 encuestas y no 127.054

Muestreo por género (aleatorio estratificado)

Se clasifica la población en categorías excluyentes:

La distribución de la muestra entre las diferentes categorías recibe el nombre de afijación de la muestra y la afijación usada es la afijación proporcional.

Afijación proporcional: la asignación de los individuos a cada categoría es proporcional al número de individuos que la componen.

El porcentaje de habitantes por género es de 51% de mujeres y 51 % de varones:

El cálculo de acuerdo al porcentaje de género de la población es el siguiente:

$$(128) \cdot \frac{51}{100} = 65.28$$

65 encuestados deben ser de género femenino

$$(128) \cdot \frac{49}{100} = 62.72$$

62 encuestados deben de ser género masculino

El porcentaje presentado en las gráficas se determinara de la siguiente forma:

n= Número de personas que eligieron la opción

N= Número de personas total de la muestra

$$x\% = \frac{n}{N} \cdot 100$$

Se realizó el llenado de una tabla de frecuencias para cada una de las preguntas y el porcentaje de las mismas para la realización del análisis de los datos.

CAPÍTULO IV

4. RESULTADOS Y DISCUSIONES.

4.1. Investigación descriptiva.

Esta población se encuentra nucleada a todo lo largo de una calle central, Canasmoro cuenta con conexiones de agua domiciliaria, alcantarillado, conexión eléctrica domiciliaria, alumbrado público más allá de que hay algunos comunarios que por algún motivo no tienen algún servicio ellos pueden acceder debido a que los servicios tienen capacidad suficiente para toda la comunidad. Presenta en la mayor parte de sus calles cobertura de ripio y en una sola situación en la carretera cobertura de asfalto, el tipo de recolección de basura es por carro basurero que tiene acceso a todos los vecinos. Ningún comunario cuenta con conexión de gas domiciliario sin embargo se está ejecutando el proyecto de tendido de red y así es como toda la comunidad podrá acceder a este servicio ya que anteriormente se realizó las conexiones domiciliarias para sólo conectar a la matriz de red.

Canasmoro cuenta con pocas instituciones privadas o del gobierno al estar tan cercana a las poblaciones de San Lorenzo y Tarija, es decir no cuenta con mercados, educación universitaria, instituciones financieras, estaciones de servicio, etc. Donde estos desempeños los realizan en cualquiera de estas poblaciones al no poder realizarlas en la comunidad, esto por falta de rentabilidad y la pequeña cantidad de habitantes.

Dentro de las reuniones que se presenciaron, se vio que las reuniones en mayor parte son para informar de los acontecimientos, actividades, gestiones realizadas por los directivos de las mismas, pocas temáticas son de consulta a las bases.

Para la realización del POA comunal se reunieron solamente los líderes de las diferentes organizaciones y de esa forma comunicaron todo lo acordado para el mismo.

Para buscar participación de las bases comunales se plantea la organización por comités en las diferentes temáticas de la comunidad, es así que todos los servicios que se tiene

están siendo supervisados, fiscalizados o buscan gestión por un comité distinto que es parte de la organización del sindicato agrario.

Dentro de las últimas gestiones que realizaron los diferentes comités fueron:

- Gestión para la conexión de la matriz de gas para conexiones domiciliarias
- Solicitud de combustible para maquinaria agrícola.
- Canalización de agua para riego.
- Limpieza del camino.
- Ripiado de las calles.
- Listado de comunarios para terminar conexiones eléctricas domiciliarias.
- Gestión para encausar agua de riego desde la represa de Huacata.
- Solicitud de construcción de canales de riego.
- Solicitud de puesto policial.
- Solicitud de conexión de internet.
- Ampliación de la unidad educativa secundaria.
- Ampliación de la biblioteca de la unidad escolar
- Unidades policiales para el carnaval.
- Restauración del Templo de la iglesia católica.

Dentro de las instituciones y organizaciones funcionales están las siguientes:

- Sindicato agrario.

Ejerce función con su respectiva directiva, buscan gestión para la mejora de las condiciones para la agricultura.

Esta organización es tiene albergados a la mayoría de los comunarios, sus reuniones se realizan una vez al mes para tratar no sólo temas de aporte agrícola sino también se aprovecha cualquier de dar cualquier otra información comunal.

Dentro de los objetivos que tiene el sindicato agrario se tiene los siguientes:

Contribuir al logro del VIVIR BIEN, otra índole puesto que se aprovecha que lanzando hacia la consolidación del poder comunal, del poder local, la reconstitución de la tierra y el territorio, los recursos naturales, sus formas de gobernanza, la expansión y dignificación de su cosmovisión.

Contribuir al establecimiento y sostenimiento de una democracia directa y verdadera, pluralista y liberadora, dentro del marco de la libre determinación, la justicia social, el pluralismo político, económico, jurídico, cultural y lingüístico; desterrando para siempre toda forma de explotación, opresión y discriminación, y conferir igualdad de oportunidades para los pobladores del área rural y urbana.

Contribuir en la construcción de un nuevo modelo de desarrollo económico social comunitario, con base en la economía comunitaria recuperando la cultura de la vida desde la forma particular de criar la chacra, los animales, los bosques y los ríos, la gestión de la tierra y el territorio.

Contribuir al logro de la Seguridad con Soberanía Alimentaria de todos los habitantes del territorio nacional con base en la agricultura campesina que históricamente ha mantenido con la producción de alimentos a la población boliviana. (Estatutos CSUTCB, 2010).

Contribuir al bienestar económico, social y cultural de las familias a través del potenciamiento de la producción, transformación, comercialización de la actividad agrícola, pecuaria, pesquera, forestal y el aprovechamiento de la biodiversidad y las actividades no agrícolas como la minería, artesanía, turismo y otros.

Esta organización es la más importante de la comunidad puesto que es esta organización la que reúne a todos los líderes de las demás organizaciones comunales para poder realizar el POA comunal y además dentro de ella se participa el desarrollo de la comunidad delegando funciones en diferentes asuntos comunales por comités.

Es importante resaltar que el sindicato está presidido por una mujer, profesora. Además existen varias mujeres en sus diferentes comités y varios dirigentes varones y mujeres profesores, pocos profesionales de otro rubro, quienes tienen funciones en diferentes carteras de los diferentes comités.

- Corregimiento.

A la cabeza de una corregidora buscando gestión en obras públicas. No se tiene reuniones comunales debido a esta autoridad, todos los avisos o reuniones pertinentes se las realiza dentro de las reuniones del sindicato agrario.

Funciones del representante del corregimiento

1. Ejercer la representación legal de la Junta Comunal.
2. Participar en el Concejo Provincial.
3. Organizar las Juntas Locales.
4. Ordenar los gastos aprobados por la Junta Comunal.
5. Preparar presupuesto y presentarlo a la Junta Comunal.
6. Mantener informados de su gestión a los ciudadanos.
7. Supervisar las obras que se ejecuten en el Corregimiento.
8. Dar respuesta a las solicitudes y peticiones que se presentan ante la Junta Comunal.
9. Supervisar los fondos asignados y llevar los registros contables.
10. Rendir cuenta a la comunidad de su gestión de trabajo.

Cabe resaltar que no tiene tanta funcionalidad dentro de las reuniones sino más bien se usa el espacio del sindicato agrario.

- Comité de agua y saneamiento.

Cabe resalta que tiene sede propia gracias a un convenio entre el gobierno y la unión europea mediante PROHISABA y que realiza gestión junto a su respectiva directiva.

Este comité está encargado del almacenamiento y distribución de agua domiciliaria.

- Centro médico.

Cuenta con un centro médico que tiene misión de no sólo abarcar la comunidad de Canasmoro sino también las siguientes comunidades:

Alto Lajas, Tomatas Grande, Corana Sur, Trancas y Chomata. La administración está a cargo de SEDES (Gobernación), cuenta con atención en medicina general, odontología, curaciones, emergencias y farmacia.

- Centro educativo primario

A cargo de un director el cual mantiene orden en la parte administrativa de la unidad educativa y busca el orden en el establecimiento, profesores, estudiante y todas las actividades realizadas en el establecimiento.

En esta unidad educativa tiene mantiene función con 121 alumnos matriculados de los cuales 56 son niños y 65 son niñas. Estos alumnos están a cargo de 15 profesores que trabajan en esta unidad.

- Centro educativo secundario.-

A cargo de un director el cual mantiene orden en la parte administrativa de la unidad educativa y busca el orden en el establecimiento, profesores, estudiante y todas las actividades realizadas en el establecimiento.

En esta unidad educativa tiene mantiene función con 69 alumnos matriculados de los cuales 33 son jóvenes y 36 son señoritas. Estos alumnos están a cargo de 13 profesores que trabajan en esta unidad.

Debido a las mejoras dentro del establecimiento, se trasladaron al establecimiento anterior en el que funcionaba la unidad.

- Juntas escolares

Esta organización surge ante las deficiencias que plantea el sistema educativo y su labor se relaciona con la atención al normal desarrollo de las actividades educativas (Infraestructura, mobiliario, etc.)

Esta junta se desenvuelve con la dirección de una directiva a la cabeza de una presidenta que es profesora madre de familia.

- ONG CHILDFUND.-

ChildFund Bolivia, organización con amplia trayectoria de contribuir con el desarrollo en el país, orientada a ayudar a que los infantes, niños, niñas y adolescentes carentes, excluidos y vulnerables, tengan la capacidad de mejora su calidad de vida, coadyuvando la oportunidad de convertirse en adultos jóvenes, padres de familia y líderes que propicien cambios duraderos y positivos en sus comunidades, promoviendo sociedades cuyos individuos e instituciones participen en la valoración, protección y avance de los derechos de la niñez.

Esta organización está presente en Canasmoro con dos proyectos: PROYECTO NUEVO AMANECER y PROYECTO SENTIR.

- Proyecto nuevo amanecer.

Este proyecto se estableció a petición de la junta escolar de la comunidad, busca las mejores condiciones para el desarrollo crecimiento de niños y jóvenes. Pertenecen al proyecto 42 jóvenes, más la asistencia es libre para cualquier joven.

Sus actividades se avocan a realizar actividades para generar liderazgo en la juventud (Charlas motivacionales, conferencias, sociodramas, talleres, etc).

El proyecto se estableció mediante una ONG, la cual es Child fund, cuenta con instalaciones en la comunidad.

Dentro de este proyecto se tiene también una organización de los padres de familia de los niños y jóvenes miembros del proyecto que forman el comité de padres, que tiene función con su respectiva directiva. Dentro de este proyecto se contemplan temas de liderazgo en conferencias, dinámicas, socio dramas con asistencia libre de los jóvenes.

- Proyecto SENTIR.-

Es un proyecto de convenio el cual funciona en instalaciones de la ONG Child fund. Es un convenio entre SEDEGES y Child fund que se basa en una guardería de niños menores de 4 años, SEDEGES dispone de educadoras mientras que child fund dispone de alimentación para los niños.

- Organización mujeres Bartolina Sisa.

Esta organización es una organización social que busca la adopción de la equidad de género para alcanzar la armonía en la convivencia humana, capacitación de sus miembros para evitar la opresión, buscar la sabiduría de los sectores indígenas mediante la construcción de la identidad cultural. No cuenta con sede propia, sus actividades (en su mayoría de capacitación) las realizan en un establecimiento en el cual fue anteriormente una unidad educativa, cuenta con 35 miembros que son funcionales a la cabeza de una directiva, reuniéndose una vez al mes.

- Fines y objetivos de la organización Mujeres Bartolina Sisa

- Luchar por el mejoramiento, social, económico, político y cultural de las mujeres campesinas, originarias e indígenas y AFRO Bolivianas.

-Luchar por el instrumento político-sindical de las mujeres campesinas originarias e indígenas y AFRO Bolivianas, en base a su nacionalidad, programa político, unidad reciprocidad y solidaridad, con las organizaciones obreras y populares del país.

-Participar en la lucha contra el analfabetismo en el campo, exigiendo la educación fiscal y gratuita para nuestros hijos, en coordinación con padres de familia, profesores y autoridades educativas.

-Promover los vínculos de confraternidad, solidaridad y reciprocidad entre las compañeras campesinas, indígenas y originarias de Bolivia, para defender los derechos fundamentales.

-Defender los derechos de la mujer, la educación y la soberanía alimentaria, para garantizar la inclusión de las hermanas y la equidad de género.

-Luchar por los derechos y propiedad de la tierra y territorio, como principio de la soberanía de los pueblos originarios y campesinos.

-Difundir y reafirmar la identidad cultural e histórica de los pueblos y nacionalidades indígenas originarias de Bolivia, para construir un Estado Plurinacional Unitario (Estatuto orgánico mujeres Bartolina Sisa).

- Club deportivo.

-No cuentan con sede propia y tampoco existen tiempos ni fechas fijas de reunión, sino más bien las reuniones son convocadas cuando existe la necesidad de organizar o participar de alguna competición en los diferentes deportes. Esto puede ser a nivel comunal o también realizar la elección de un equipo que los represente como comunidad.

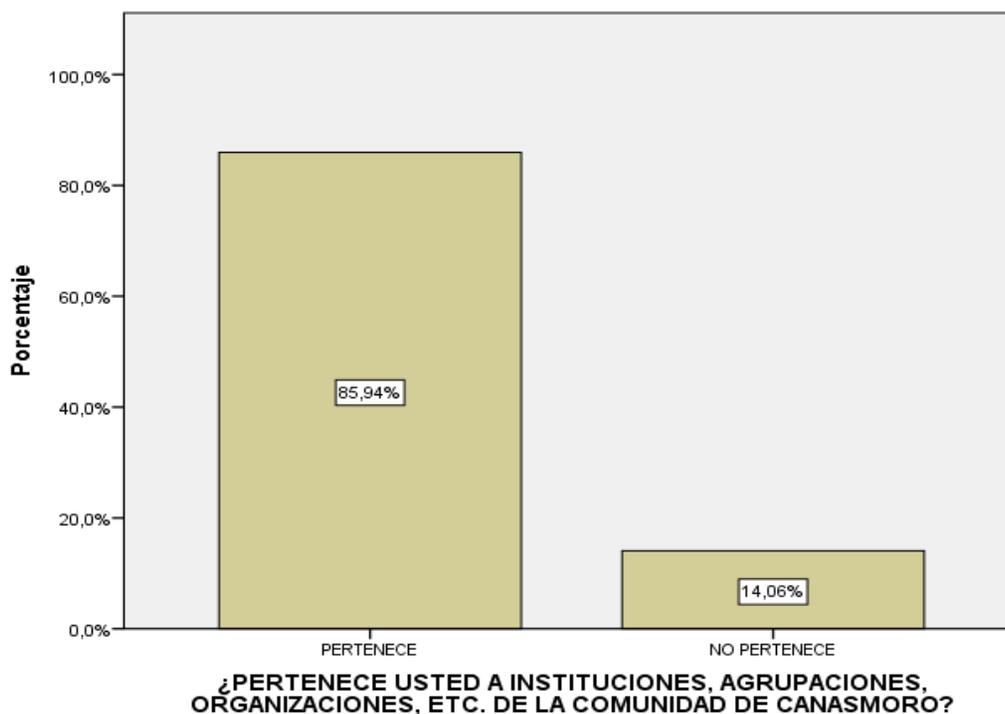
4.2. Porcentaje de género de los encuestados



	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 VARON	63	49,2	49,2	49,2
2 MUJER	65	50,8	50,8	100,0
Total	128	100,0	100,0	

Debido a la cuasi equivalencia de género en la demografía se buscó este mismo patrón en el género de los encuestados mediante un cálculo. Es por eso que dentro de los encuestados dio un porcentaje de 50.78% de mujeres y un 49.22% de varones. Este porcentaje en género de los encuestados, que fueron mayores de edad y económicamente activos.

4.3. Pertenencia a una organización



	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 PERTENECE	110	85,9	85,9	85,9
2 NO PERTENECE	18	14,1	14,1	100,0
Total	128	100,0	100,0	

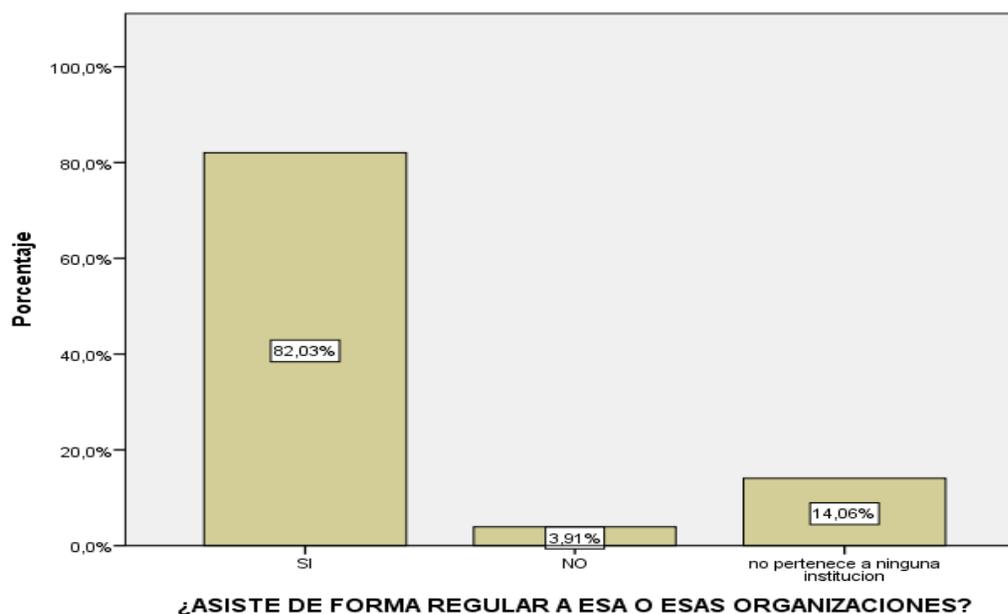
La pertenencia o sentido de pertenencia de los comunarios en una organización es relativamente alta, puesto que sólo un 14,06% son quienes se encuentran desvinculados de los diferentes tipos organizativos de la comunidad, que son afluentes de liderazgo comunal.

La organización social de los agricultores del trópico es el sindicato donde las comunidades se integran jerárquicamente a las Centrales, Federaciones y a la Confederación Sindical de Colonizadores de Bolivia (CSCB). Sin embargo hay que destacar que, por el hecho de tener derechos de propiedad en la comunidad de origen – o incluso en otras regiones, el mismo agricultor puede ser miembro de varias organizaciones, de acuerdo al lugar o a la función que desempeñe en cada momento.

En realidad, el sindicato campesino no es una organización de afiliados, ya que sus miembros no tramitan su incorporación ni pagan aportes – sino la membresía se da de hecho por la simple pertinencia a una comunidad (CSUTCB 2011).

Dentro de los estatutos de la “CSUTCB” se ve que todos los comunarios están vinculados con solo se habitantes de la comunidad, sin embargo existe un 14% de comunarios que se ven desvinculados y sin embargo pertenecen con solo ser habitante de la comunidad.

4.4. Asistencia regular dentro de las organizaciones



	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 PERTENECE	110	85,9	85,9	85,9
2 NO PERTENECE	18	14,1	14,1	100,0
Total	128	100,0	100,0	

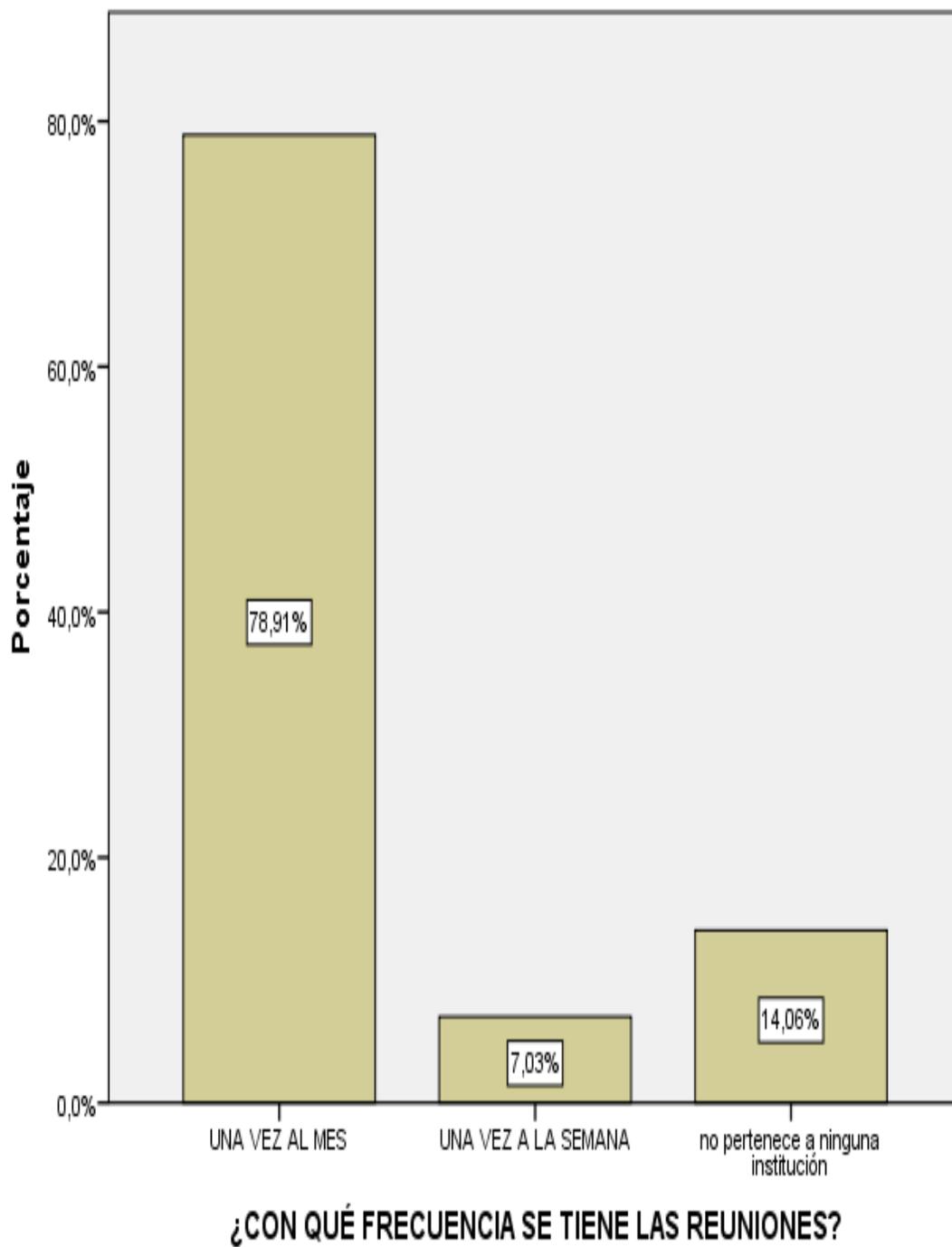
La asistencia de los vinculados a las diferentes organizaciones es alta, se muestra en la gráfica que un 82% tiene una asistencia regular en su organización frente a un 3.91% que no asiste de forma regular y un 14% que no tienen sentido de pertenencia a ninguna organización de la comunidad debido al interés de los diferentes temas que se tocan en las diferentes organizaciones, pues en ninguna de las organizaciones existen sanciones por inasistencia.

Control de Asistencia en una organización comunal

- 1.-Llamar lista a los miembros de la comunidad.
- 2.-Considerar la presencia suficiente o insuficiente para tomar decisiones si así lo decide la organización.
- 3.-Se deberá contar con la mitad más uno de los miembros de la reunión.
- 4.-Se toma en cuenta la presencia de los que asistieron a la reunión y se toma las medidas correspondientes para los ausentes de la reunión (Gonzales, 2013).

En el artículo de la fundación tierra recomienda cuatro puntos para la asistencia regular, sin embargo los líderes no realizan el último punto, puesto que la frecuencia de los comunarios es alta y representativa.

4.5. Frecuencia de las reuniones en las diferentes organizaciones



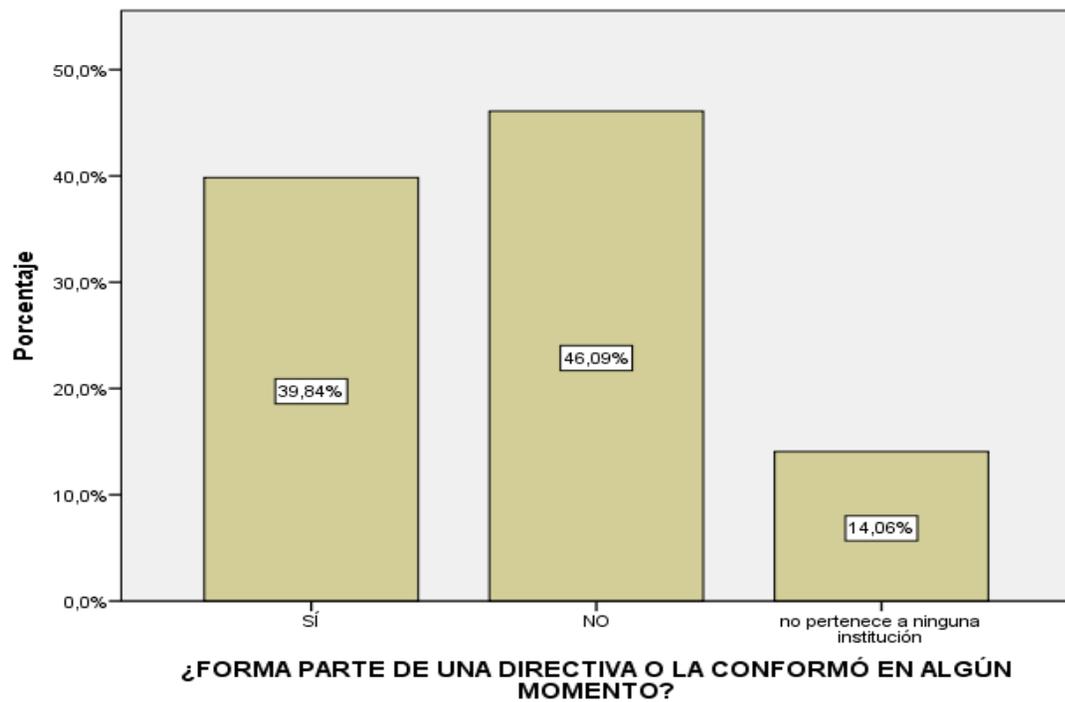
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 UNA VEZ AL MES	101	78,9	78,9	78,9
2 UNA VEZ A LA SEMANA	9	7,0	7,0	85,9
3 no pertenece a ninguna institución	18	14,1	14,1	100,0
Total	128	100,0	100,0	

En su mayoría la La frecuencia de reuniones en las organizaciones es una vez al mes con un 78% de los comunarios pertenecientes a organizaciones, además cabe recalcar que las reuniones son días sábados en las en las tardes el primero de cada mes. Tan solo un 7% de los comunarios asisten a su organización una vez a la semana.

Frecuencia de las reuniones: Un factor determinante es la frecuencia de las reuniones. Un grupo que se reúne periódicamente (por ejemplo, semanalmente) requiere de una facilitación muy diferente de otro que sólo se reúne un par de veces al año. De igual manera, un grupo en que sus miembros son libres de asistir o no, y por lo tanto su composición cambia constantemente, el lograr una participación es mucho más difícil que en un grupo sólido con relación a la asistencia (www.aulafacil.com/reuniones/curso/Lecc-2.htm).

La frecuencia de las reuniones es mayormente una vez al mes, esto permite más facilidad para la asistencia de los comunarios para la realización de sus actividades, como lo dice el párrafo anterior el que las reuniones sean más periódicas dificultaría más la facilidad de asistencia.

4.6. Participación dentro de las directivas



	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válid do 1 UNA VEZ AL MES	101	78,9	78,9	78,9
2 UNA VEZ A LA SEMANA	9	7,0	7,0	85,9
3 no pertenece a ninguna institución	18	14,1	14,1	100,0
Total	128	100,0	100,0	

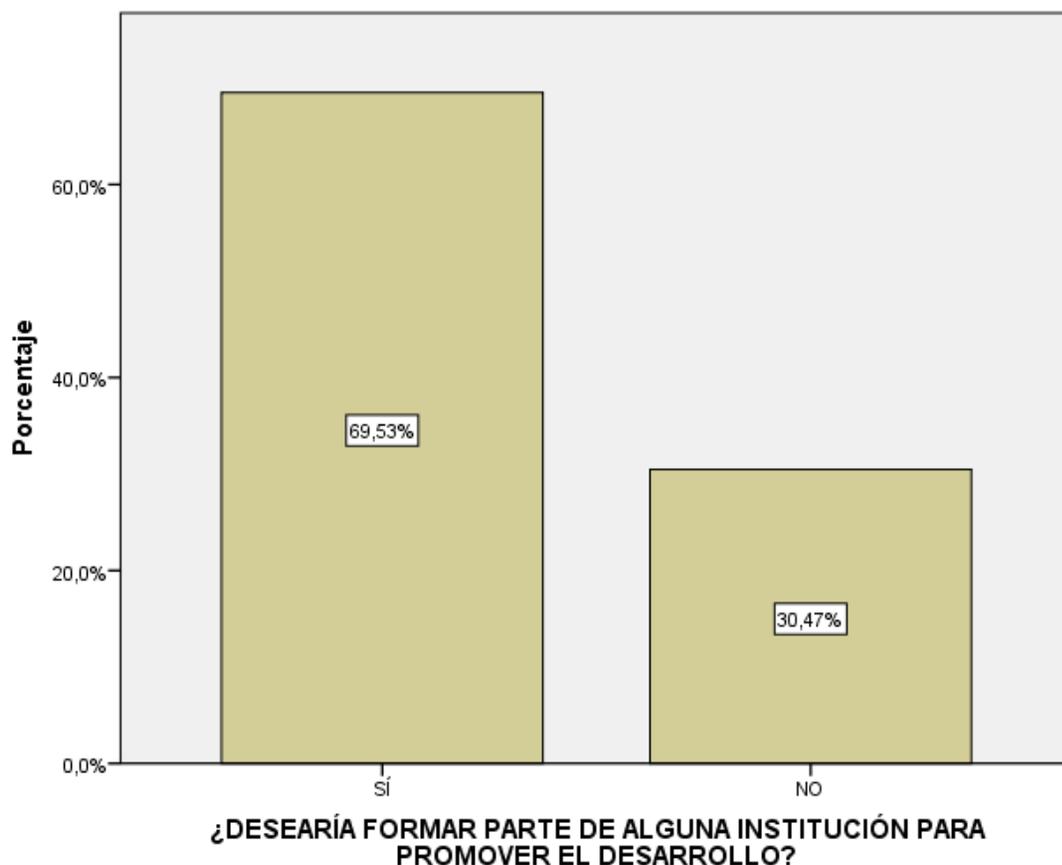
La participación en una directiva en algún cargo o participación en una directiva es alto, esto es indicio que lideraron alguna vez dentro de su organización. Un 39% de la

comunidad participo en algún cargo directivo de alguna organización o comité comunal, es un valor alto en comparación de tan solo un 46% de comunarios que no participaron de alguna directiva.

La participación social es un concepto que ha adquirido relevancia, que implica la integralidad de los individuos en diversos procesos que atañen su desarrollo personal y social, involucrando aspectos psicoemocionales y congruencia entre las actitudes, creencias, ideologías, sentido de comunidad, entre otros. Asimismo, permite fortalecer lazos psicoemocionales entre los miembros de una comunidad generando una identidad social, favoreciendo la inclusión social y el desarrollo sostenible (Flores y Javiedes, 2000).

El sentido de acceder a una directiva es debido a la capacidad de liderazgo y en otras circunstancias por la identidad social que les permite aceptar responsabilidades.

4.6. Deseo de la comunidad de formar parte del desarrollo



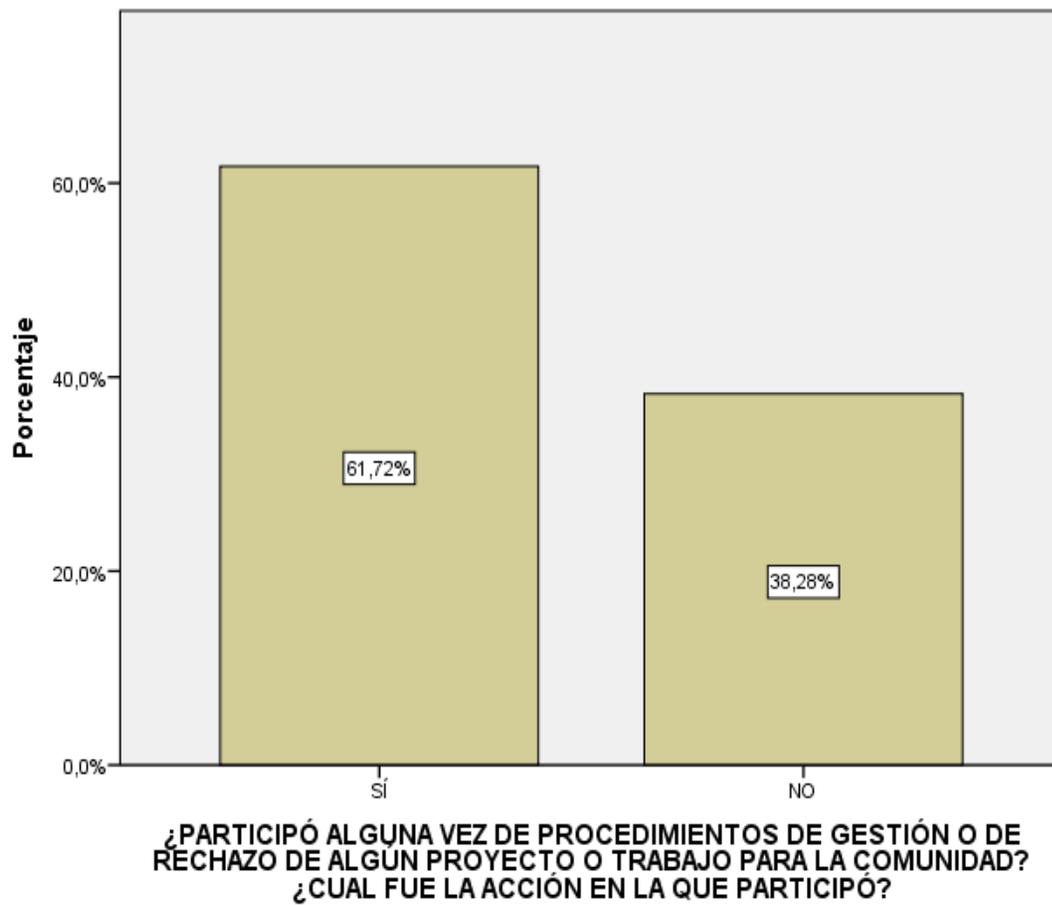
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 SÍ	51	39,8	39,8	39,8
2 NO	59	46,1	46,1	85,9
3 no pertenece a ninguna institución	18	14,1	14,1	100,0
Total	128	100,0	100,0	

El deseo de poder ser partícipe de la promoción del desarrollo de la comunidad es altísimo con un 69.53% y es un buen indicio, ya que en un alto porcentaje de los comunarios fueron parte de una directiva en algún momento, esto indica que estuvieron con finalidades propositivas para el desarrollo. Tan solo un 30.47% que por algún motivo no tiene deseo de formar parte de una organización promoviendo el desarrollo.

Según (Marcos, 2009) la intención conductual viene determinada por la actitud hacia las consecuencias de la conducta de carácter individual y por la influencia de los grupos específicos de referencia.

La confluencia entre las creencias individuales y grupales constituye la base para la formación de actitudes, intenciones y conductas.

4.7. Participación de la comunidad en la gestión



	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 SÍ	79	61,7	61,7	61,7
2 NO	49	38,3	38,3	100,0
Total	128	100,0	100,0	

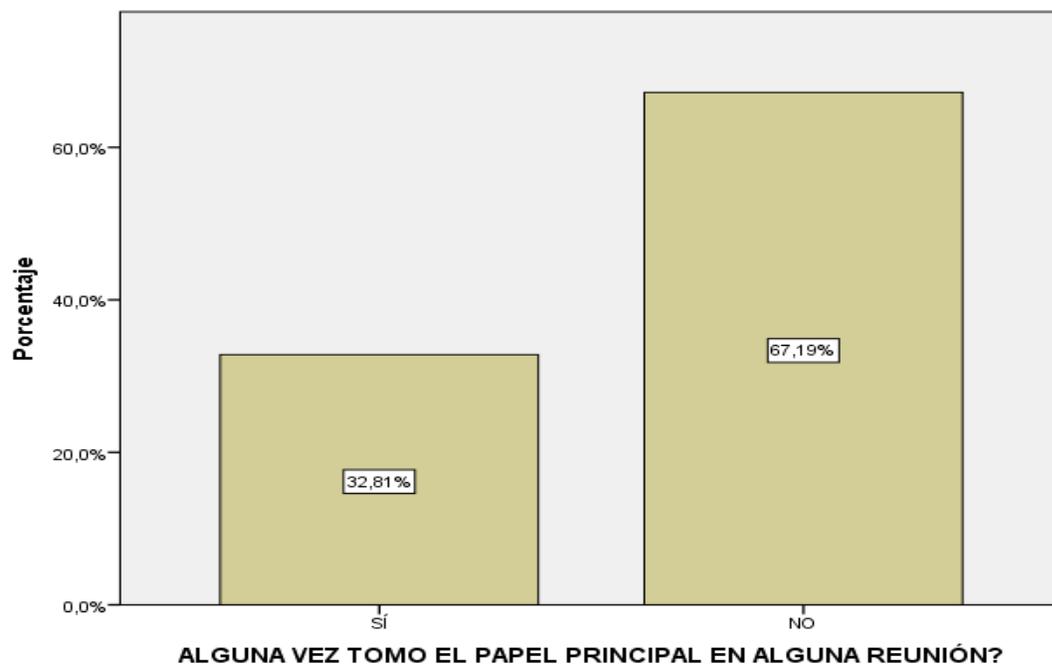
Según Marcos (2009) los comunarios esperan el desarrollo sin embargo aunque todos quieren desarrollo para sí mismos, lo que conlleva el trabajo de realizar actividades de desarrollo hace que las actitudes, intenciones y conductas para estas actividades se frenan.

La participación en los diferentes procedimientos de gestión cubre un 61.72% de los comunarios, puesto que más de la mitad de la población de alguna manera participo en alguna actividad de desarrollo comunal, además se denota el alto compromiso con la organización o el liderazgo que estas proponen. Quienes se desvinculan de estas actividades sólo alcanzan un 38.28% de los pobladores.

Según (Marcos, 2009) la intención conductual viene determinada por la actitud hacia las consecuencias de la conducta de carácter individual y por la influencia de los grupos específicos de referencia.

Lo que afirma el autor Marcos es que no sólo se debe la participación de los comunarios por voluntad propia o por influencia de los líderes sino también del entorno social es decir es un compuesto social.

4.8. Participación dentro de las reuniones



	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 SÍ	42	32,8	32,8	32,8
2 NO	86	67,2	67,2	100,0
Total	128	100,0	100,0	

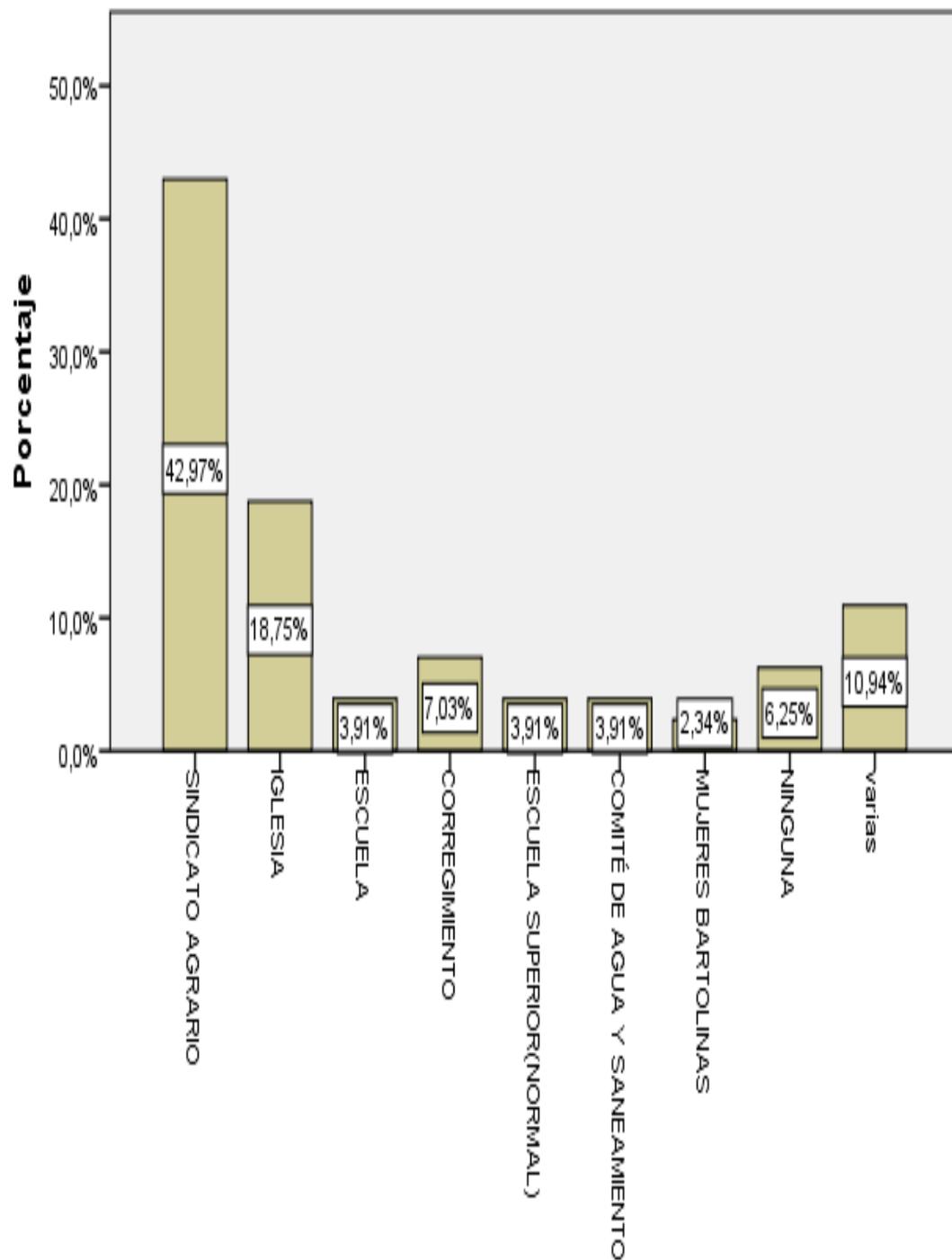
El porcentaje de haber ejercido liderazgo tomando el papel principal es de 32.81%, es levemente menor al resultado de quienes formaron una directiva, esto vislumbra que aun siendo directivos no fueron líderes.

Se observa en la gráfica también que en gran parte de la población, un 67% no tomo el rol principal en alguna reunión esto es un parámetro demasiado alto de desvinculación participativa.

Los líderes se deben centrar en estimular el debate entre los destinatarios, lo cual ha resultado más eficaz en el aprendizaje de adultos que escuchar en forma pasiva. Se debe mantener las presentaciones breves (2 a 5 minutos) y use material visual. Los carteles, rotafolios o tarjetas informativas deberían diseñarse cuidadosamente para reforzar el mensaje de manera que las personas puedan comprenderlo fácilmente y sin distraerse de la presentación o el debate grupal. Idealmente, el material visual debería elaborarse conjuntamente con los miembros de la comunidad; si no es posible, póngalos a prueba cuidadosamente antes con miembros de la comunidad y adapte el material según sea necesario. (ONU, 2002).

Pues dentro de los resultados en la gráfica y de la investigación observacional se puede evidenciar que los líderes están actuando de forma contraria a la posición de la ONU en formas de reunión organizacional.

4.9. Importancia de las instituciones



SI USTED ELIGIESE INSTITUCIONES IMPORTANTES EN LA COMUNIDAD
¿CUALES ELEGIRÍA?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 SINDICATO AGRARIO	55	43,0	43,0	43,0
2 IGLESIA	24	18,8	18,8	61,7
3 ESCUELA	5	3,9	3,9	65,6
4 CORREGIMIENTO	9	7,0	7,0	72,7
5 ESCUELA SUPERIOR(NORMAL)	5	3,9	3,9	76,6
6 COMITÉ DE AGUA Y SANEAMIENTO	5	3,9	3,9	80,5
7 MUJERES BARTOLINAS	3	2,3	2,3	82,8
8 NINGUNA	8	6,3	6,3	89,1
9 varias	14	10,9	10,9	100,0
Total				
	128	100,0	100,0	

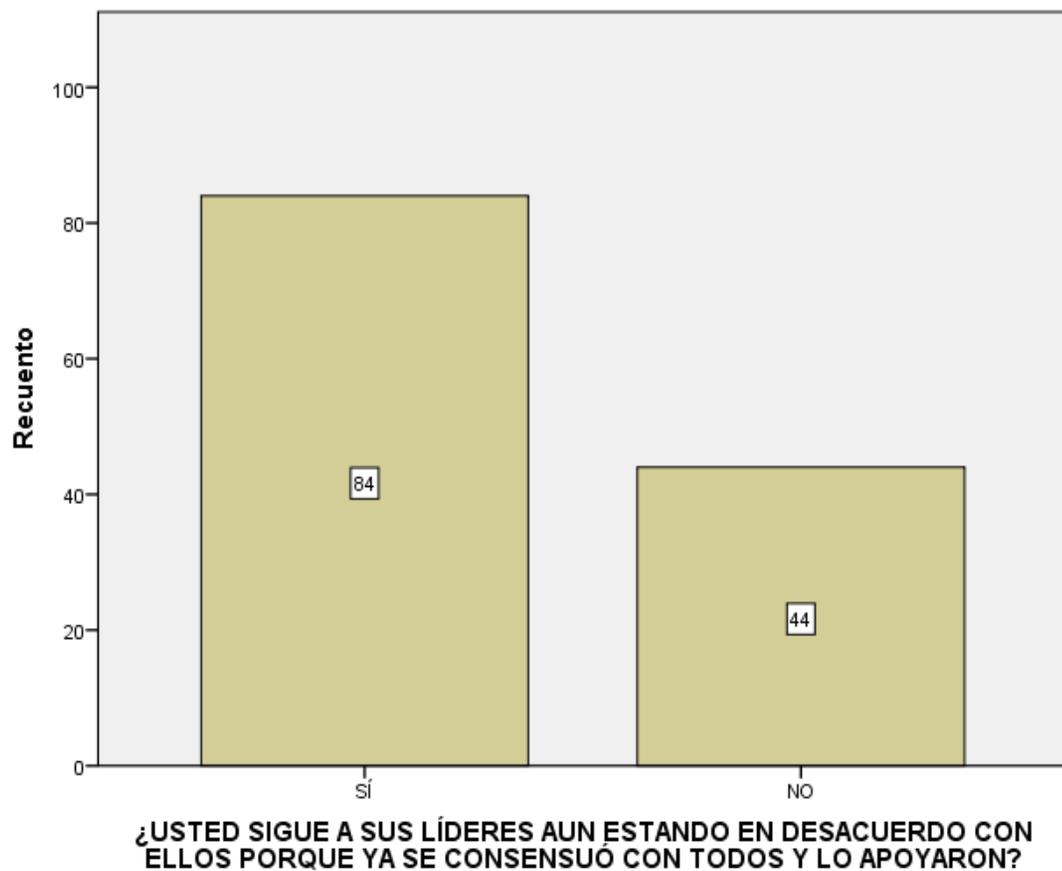
De acuerdo con la opinión de la comunidad, la institución más importante de la comunidad es el sindicato agrario con 42.97%, el cual concurre mayor afluencia de

comunarios y debido a los intereses de sus actividades económicas, además de esto tiene bastante importancia porque es la institución en la cual se anclan algunas otras organizaciones para poder trabajar. Es importante resaltar que gran parte de la comunidad le da más valor al desarrollo personal y espiritual, es por eso que se le asigna un segundo lugar a la iglesia con un 18.75%.

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes y esto es válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder (Maldonado, 2000).

Según lo que sugiere el autor Maldonado no sólo es importante el rol que cumple la organización sino que también cumple un rol importante el crecimiento de acuerdo al liderazgo que exista en la organización

.4.10. Apoyo a los líderes



	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 SÍ	84	65,6	65,6	65,6
2 NO	44	34,4	34,4	100,0
Total	128	100,0	100,0	

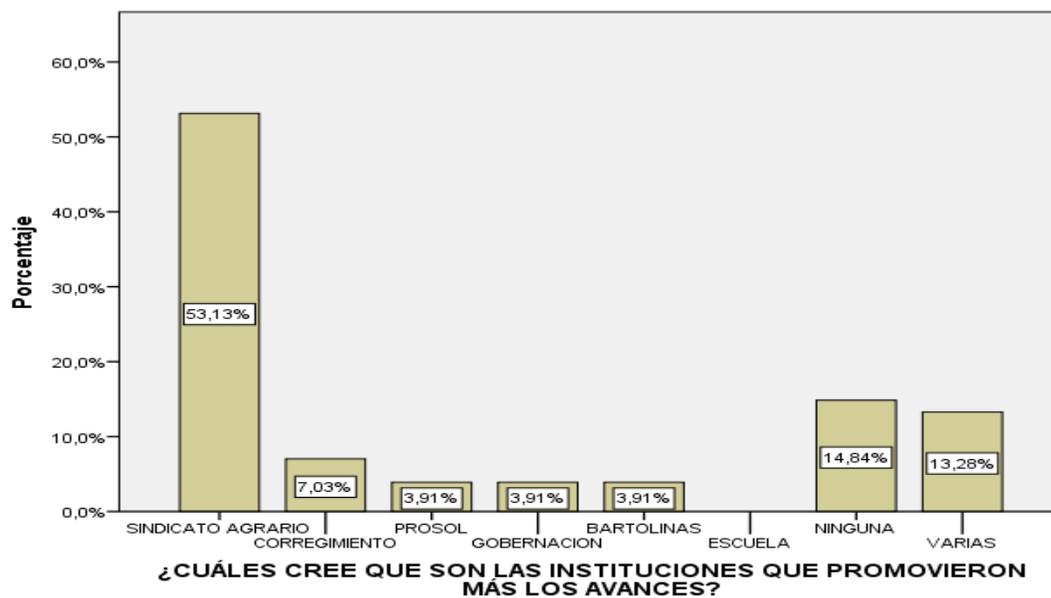
Dentro de la influencia de los líderes están el compromiso como proceso positivo del liderazgo la aceptación y la resistencia como un proceso fallido, El compromiso y la aceptación representan una amplia mayoría con un 65.63% en contraste con la resistencia al liderazgo que se opone 34.38% .

El apoyo es una de las características fundamentales del líder, el saber contagiar su entusiasmo, el conseguir que el equipo le siga, que comparta sus objetivos.

Sin un equipo que le siga, una persona con las demás características sería un lobo solitario pero nunca un líder (el liderazgo va siempre unido a un equipo) (Retamal, 2009).

El apoyo en los dirigentes de la comunidad representa porcentajes altos es por eso que no solo son dirigentes sino que si consiguen la principal característica de un líder.

4.11. Las instituciones y la promoción del desarrollo



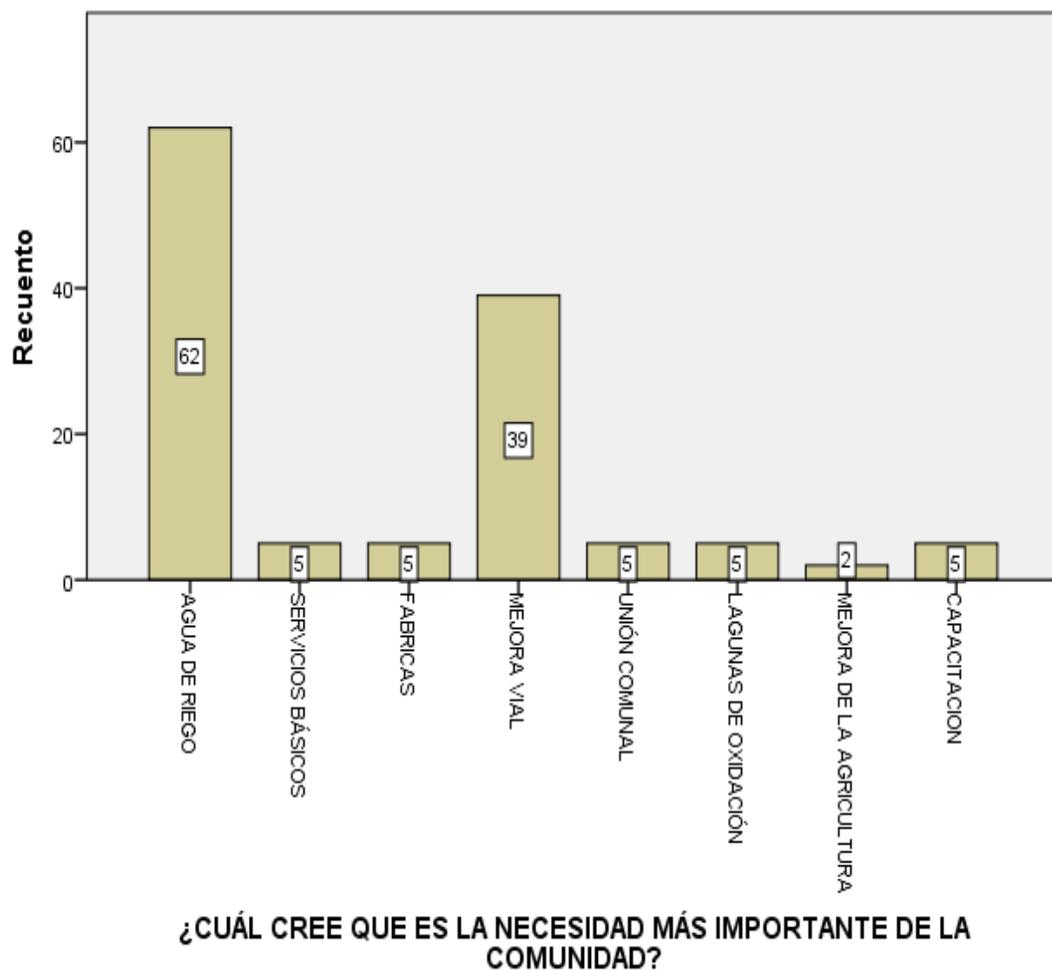
	Frecuenc	Porcentaj	Porcentaj ñlido	Porcentaje mulado
Váli 1 SINDICATO AGRARIO	68	53,1	53,1	53,1
2 CORREGIMIENTO	9	7,0	7,0	60,2
3 PROSOL	5	3,9	3,9	64,1
4 GOBERNACION	5	3,9	3,9	68,0
5 BARTOLINAS	5	3,9	3,9	71,9
7 NINGUNA	19	14,8	14,8	86,7
8 VARIAS	17	13,3	13,3	100,0
Total	128	100,0	100,0	

Esta gráfica no plasma la promoción de desarrollo real sino más bien la percepción de la comunidad de los avances y que institución los promovió. En la gráfica se denota que la importancia y el avance que representa el sindicato agrario es alto con un 53.13% en comparación de las demás organizaciones que tienen un porcentaje menor al 15%.

En las organizaciones un proceso de desarrollo es un aspecto que se analiza con el día a día ya que un cambio es una serie de actividades dirigidas a ayudar a la sociedad para que adopte nuevos cambio exitosos con nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios, etc. (Montero, 2002).

El desarrollo normalmente se lo evidencia en todos los aspectos, sin embargo el más palpable siempre es de acuerdo a la actividad económica de los comunarios.

4.12. Necesidades de la comunidad



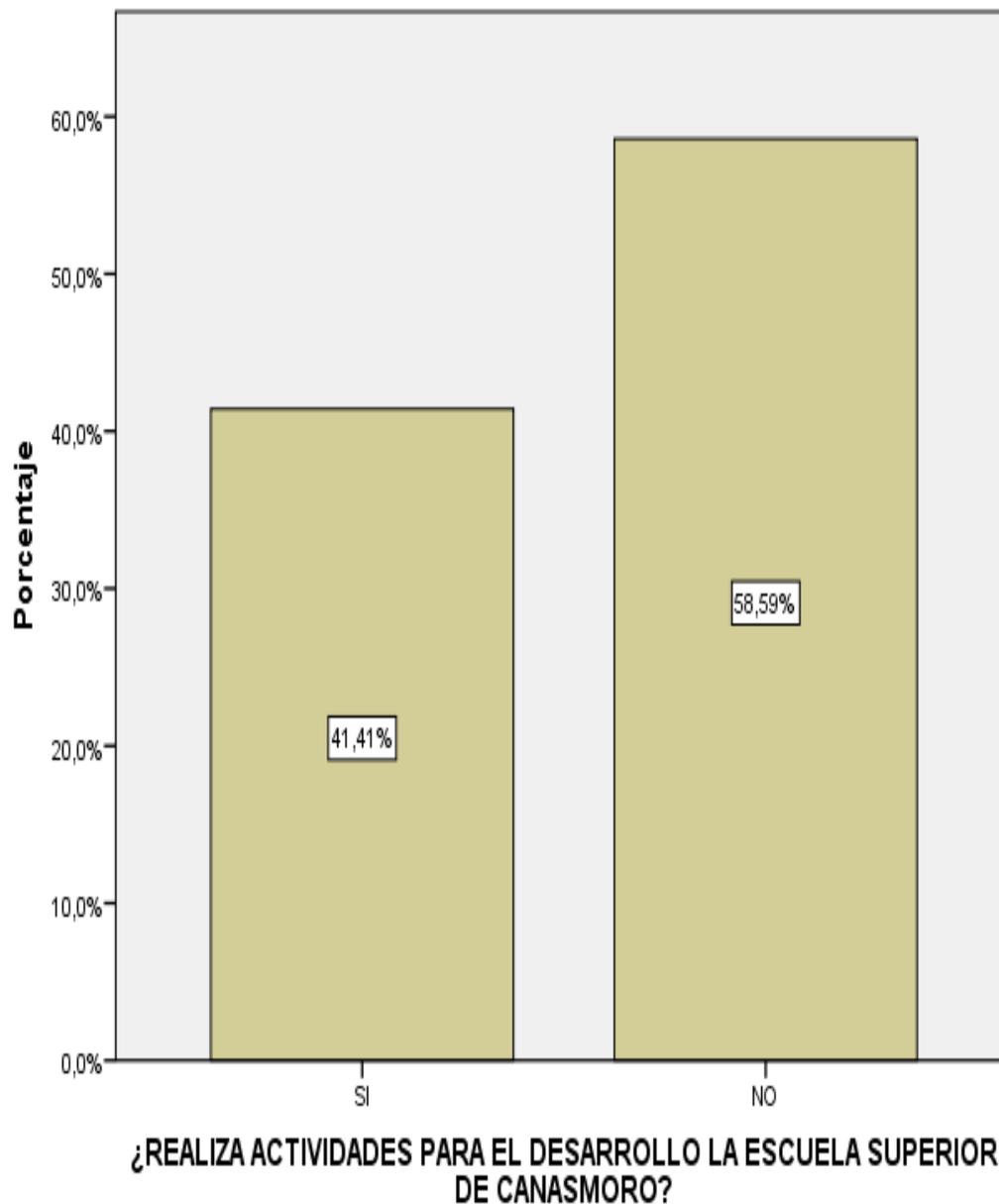
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 AGUA DE RIEGO	62	48,4	48,4	48,4
2SERVICIOS BÁSICOS	5	3,9	3,9	52,3
3 FABRICAS	5	3,9	3,9	56,3
4 MEJORA VIAL	39	30,5	30,5	86,7
5 UNIÓN COMUNAL	5	3,9	3,9	90,6
6LAGUNAS DE OXIDACIÓN	5	3,9	3,9	94,5
7 MEJORA DE LA AGRICULTURA	2	1,6	1,6	96,1
8 CAPACITACION	5	3,9	3,9	100,0
Total	128	100,0	100,0	

La importancia de obtener las necesidades de los comunarios y la importancia en cuál es el lugar en que las coloquen es trascendental en este estudio, El desarrollo implica la satisfacción de las necesidades que tengan los comunarios. En la gráfica se ve plasmada las necesidades de los comunarios además así también se tiene el lugar de cuál es la intensidad de insuficiencia de las mismas, para luego poder contrastar con la planificación o las gestiones ya realizadas para poder satisfacer estas necesidades. En primer lugar se encuentra el agua de riego en segundo la mejora vial y las demás necesidades se ven dispersas con un porcentaje menor al 4%.

El desarrollo es el proceso por el que una sociedad mejora las condiciones de vida de sus habitantes a través de un incremento de los bienes con los que puede cubrir sus necesidades básicas y complementarias. (Programa de naciones unidas, 2001).

Las necesidades que tienen los comunarios de Canasmoro son pocas y la intensidad en ellas se ve en solo dos de ellas esto quiere decir que el proceso de desarrollo de la comunidad está en marcha.

4.13. La escuela superior de formación de maestros y el desarrollo

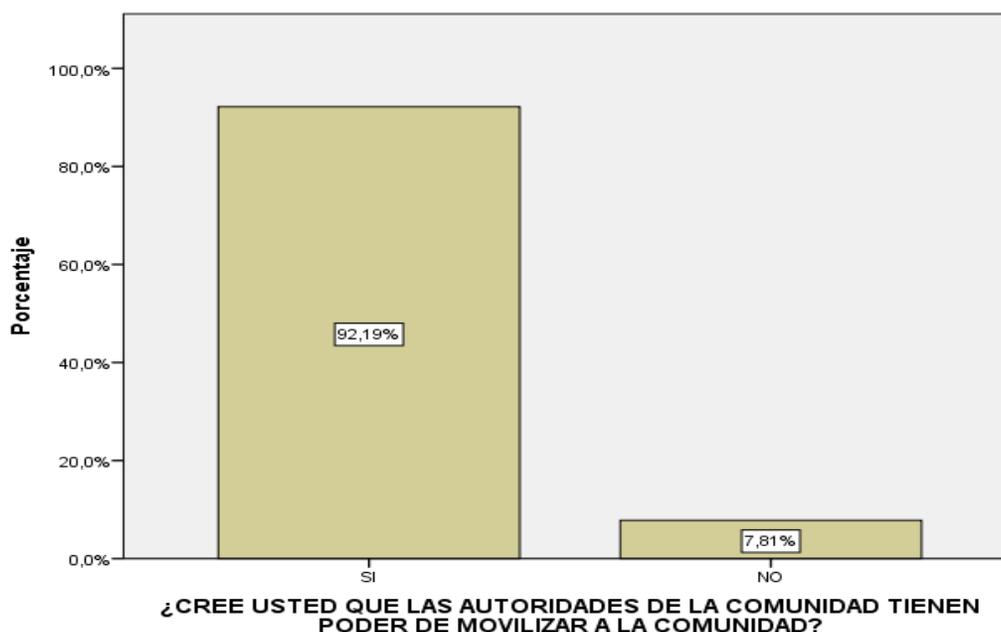


	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 SI	53	41,4	41,4	41,4
2 NO	75	58,6	58,6	100,0
Total	128	100,0	100,0	

La institución más grande de la comunidad, no solo por su infraestructura sino también porque comprende un ámbito departamental en la formación de maestros y posibles futuros líderes, es por eso que la percepción que tengan de la escuela superior por parte de los comunarios es importante.

Una mayoría con un 58.59% asume que esta institución no realiza actividades de desarrollo y desplaza a un segundo plano la influencia que pueda tener en el desarrollo como así mismo desconocimiento de actividades de desarrollo que sean realizadas por la Escuela superior de formación de maestros y con un 41.41% los comunarios que asumen algún tipo de desarrollo gracias a la escuela superior de formación de maestros.

4.15. Poder de movilización de los líderes



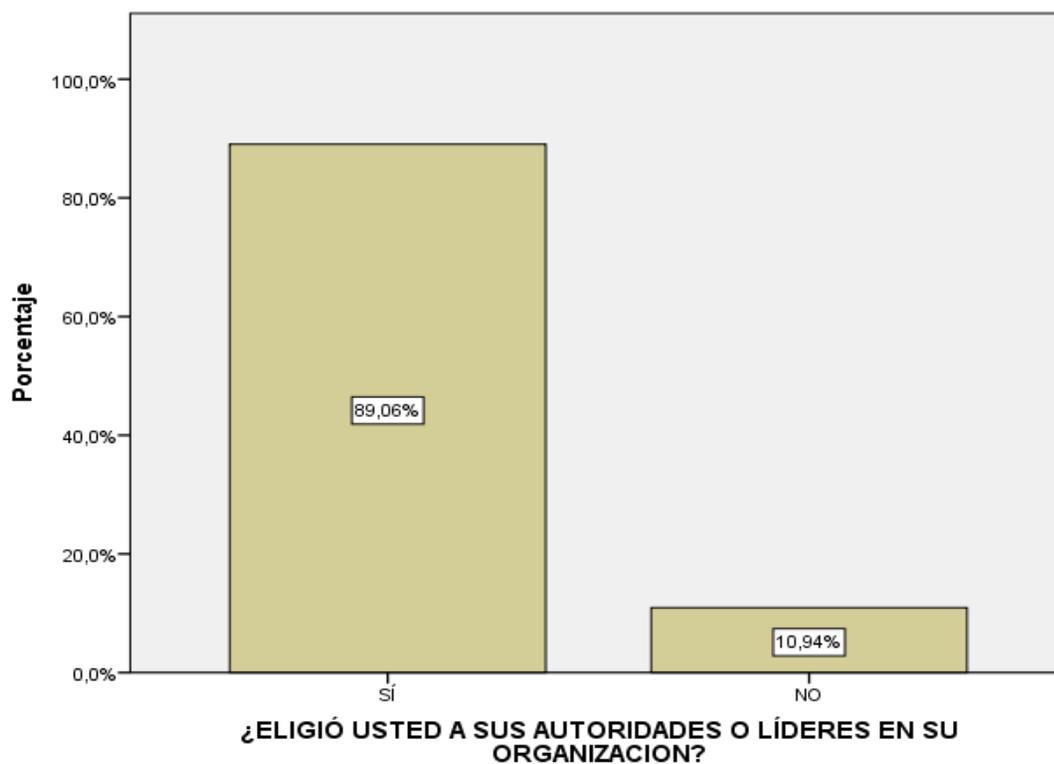
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 SÍ	118	92,2	92,2	92,2
2 NO	10	7,8	7,8	100,0
Total	128	100,0	100,0	

Para tomar el liderazgo como una variable, se toma dos formas, el flujo de liderazgo y como stock o capacidad de influir a quienes lidera. Dentro del flujo se ve también dos componentes: número de personas en las cuales ejerce el influjo y la intensidad del influjo. En la gráfica se ve plasmado que la intensidad del influjo es alto con un 92.19%, es decir que la capacidad de influir en cualquier proceso de desarrollo es alta por parte de los líderes, ya sea por capacidad o por la institución que representan. Desplazando con un 7.81% los comunarios bajo los cuales no pueden influir.

El poder de un líder radica fundamentalmente en obtener el control del medio en el cual los otros miembros del grupo se desenvuelven, permitiendo conocer lo que realmente ellos desean o necesitan lo que lo conllevara al logro y satisfacción de sus necesidades (Retamal, 2009).

Se concuerda con el autor Gonzalo Retamal Moya. Puesto que el poder del líder para la movilización de la comunidad es contundente, puesto que estas movilizaciones se realizarían debido a la búsqueda del logro de las satisfacciones de las necesidades de la comunidad.

4.16. Participación en elección de líderes comunales



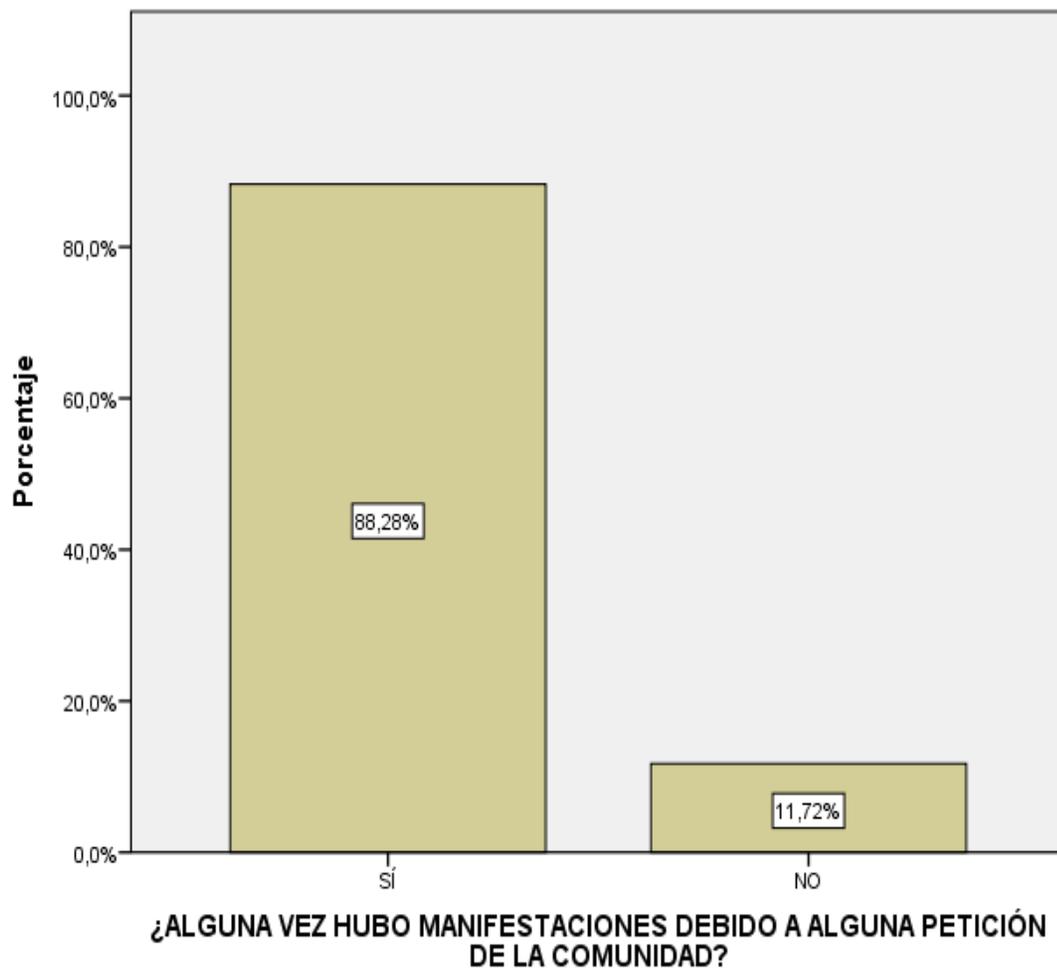
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 SÍ	114	89,1	89,1	89,1
2 NO	14	10,9	10,9	100,0
Total	128	100,0	100,0	

En la gráfica está representada la masiva participación con un 89.06%, equivale a una aceptación prominente, además que al haber ganado una elección la mayoría de quienes participaron en la designación estarán comprometidos, ya que el ganador fue de su elección.

En la actualidad se transita hacia una nueva fase histórica, donde la calidad de la participación importa cada día más para la estabilidad de la democracia. En la medida que van quedando cubiertas las condiciones mínimas de igualdad para la mayor parte de los comunarios (Valdivieso, 2000).

La democracia es la forma más común para delegar poder en una organización y para delegar el liderazgo de la misma, asimismo para un proceso positivo de influencia como el compromiso o la aceptación. Es necesario la participación de los comunarios en esta delegación.

4.17. Manifestaciones debido al desarrollo



	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 SÍ	113	88,3	88,3	88,3
2 NO	15	11,7	11,7	100,0
Total	128	100,0	100,0	

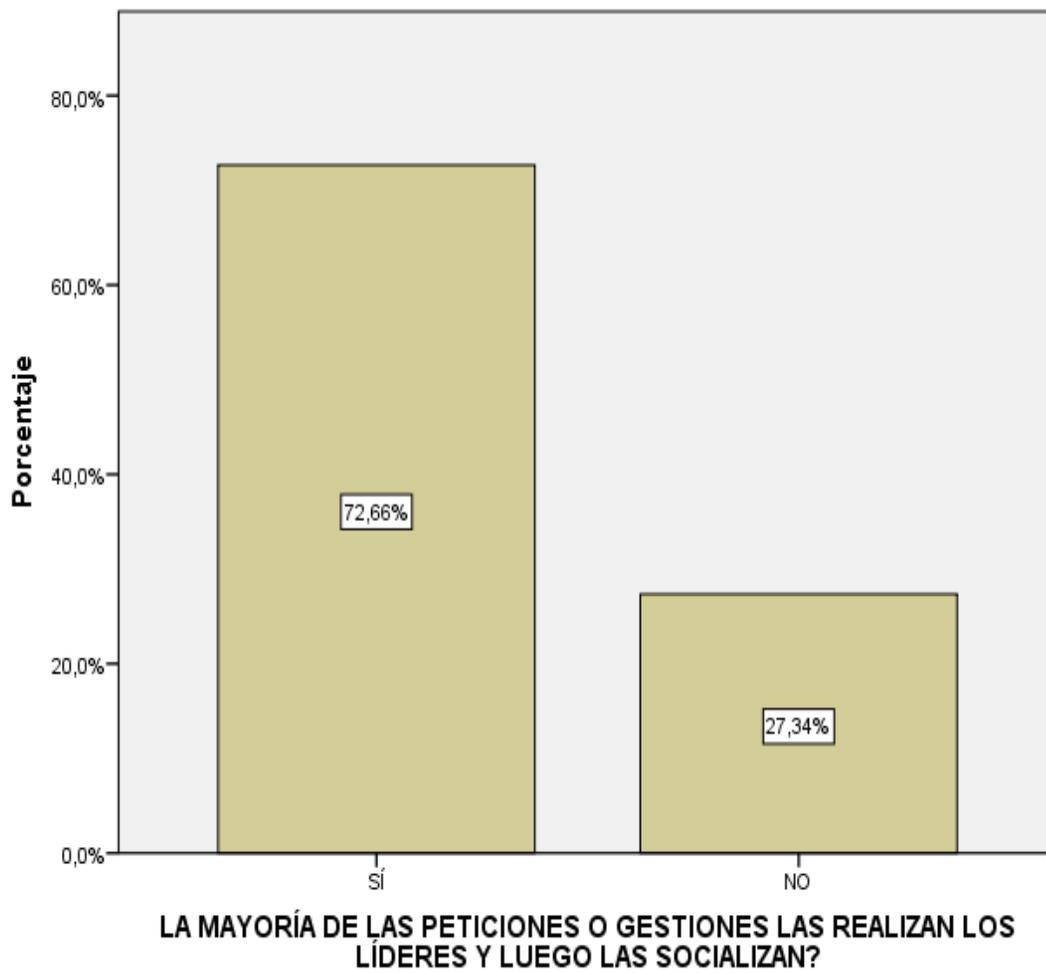
Es necesario tener conocimiento de alguna manifestación en la que la comunidad haya incurrido y cuál es la percepción y conocimiento de estas manifestaciones por parte de los comunarios. Se puede percibir claramente mediante esta grafica que una amplia mayoría que representa un 88.28% tiene conocimiento de las acciones comunales y una pequeña parte que representa un 11.72% las comunidad las desconoce.

Según (Marcos, 2009) la intención conductual viene determinada por la actitud hacia las consecuencias de la conducta de carácter individual y por la influencia de los grupos específicos de referencia.

La confluencia entre las creencias individuales y grupales constituye la base para la formación de actitudes, intenciones y conductas.

Según el autor Marcos La participación en las diferentes actividades proviene de las actitudes personales y de la influencia de la sociedad, estos resultados pueden ser debido a la influencia de los líderes, de la sociedad y de la conducta misma.

4.18. Gestión de los líderes y gestión de la comunidad



	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 SÍ	93	72,7	72,7	72,7
2 NO	35	27,3	27,3	100,0
Total	128	100,0	100,0	

La percepción y seguimiento que realizan los comunarios para con los líderes, se plasma en esta gráfica, ya que están conscientes que la mayor parte de las gestiones las realizan los líderes y que luego las dan a conocer. Estas personas representan un 72.66% y un pequeño porcentaje 27.34% se torna apática ante esta premisa.

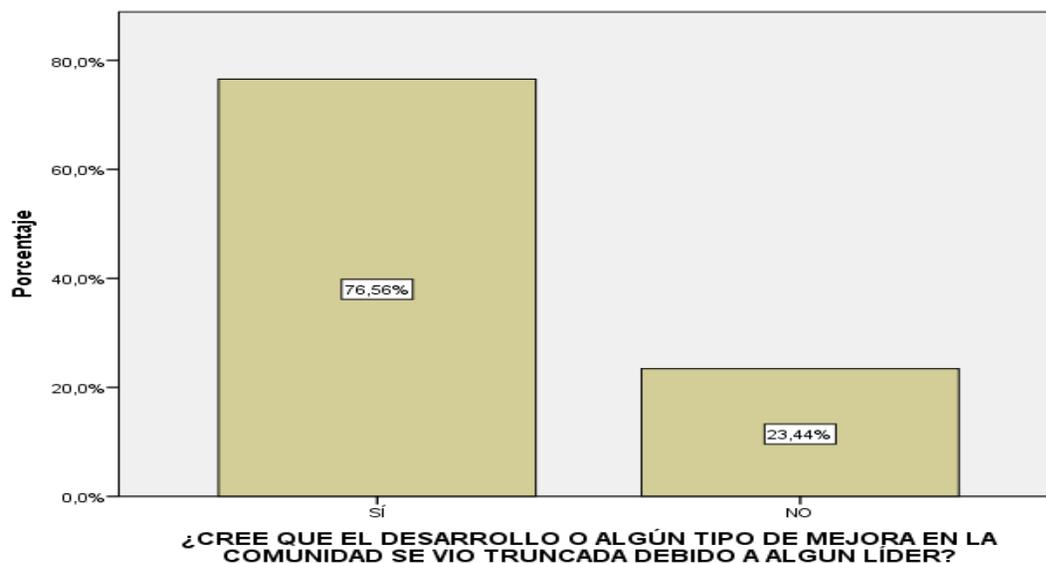
Según la teoría autoritaria de (Bass, 1990) Las personas dependen completamente de sus líderes y son incapaces de pensar por su cuenta. Esto hace que necesiten una estrecha vigilancia y supervisión en todas sus tareas, así como constantes premios y castigos.

En general, los que adhieren a esta teoría, creen que las personas se resisten a cambiar y prefieren lo conocido y que, desde el nacimiento, son muy difíciles de cambiar.

Un líder que crea en esta teoría será un líder autoritario, que tendrá mucha dificultad en delegar tareas y funciones, y que se estará quejando constantemente de la poca participación de la gente.

Según la teoría de (Bass, 1990) las razones por las cuales no delegan responsabilidad son porque sienten que los demás no podrán realizar las diligencias y es por eso que seguramente los dirigentes de la comunidad con el interés de realizarlo de mejor forma lo realizan solos.

4.19. Percepción de líderes negativos para el desarrollo

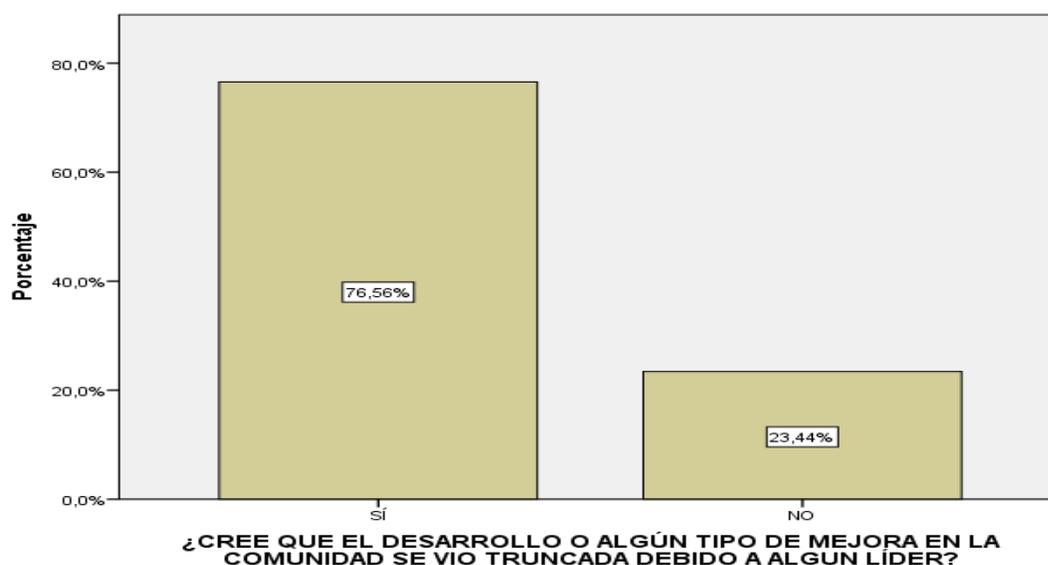


	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 SÍ	98	76,6	76,6	76,6
2 NO	30	23,4	23,4	100,0
Total	128	100,0	100,0	

Las experiencias dentro de la pertenencia en la organización y en la comunidad van a reflejar la participación negativa de algunos líderes la cual será percibida por los comunarios. Se ve representada la percepción de los comunarios que así como un líder puede ser de influencia positiva también puede ser en gran parte influencia negativa en el desarrollo. Un 76.56% de la población percibe que el desarrollo de alguna forma se vio truncada por algún liderazgo y un 23.44 que no es así.

El elemento humano es esencial del desarrollo de las comunidades, ya que la programación sólo tendrá éxito a través del mismo, se puede hacer un programa de desarrollo con la comunidad, nunca a pesar de ella o al margen de ella (Hazak, 1988).

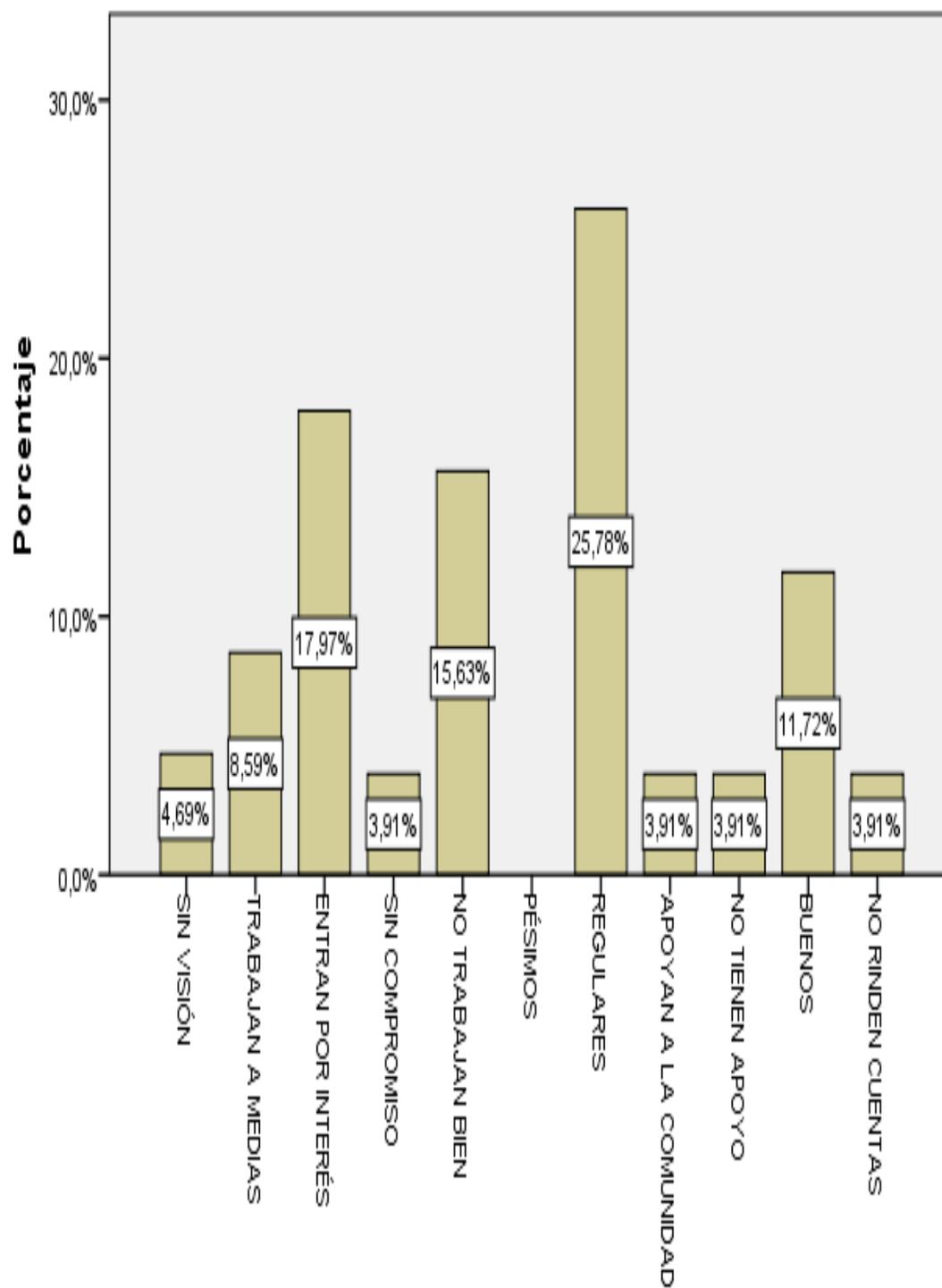
4.20. Percepción de la influencia en el desarrollo



	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 SOCIEDAD	69	53,9	53,9	53,9
2 LÍDERES	59	46,1	46,1	100,0
Total	128	100,0	100,0	

Dentro del desarrollo son muchos los factores que lo influyen, sin embargo al dejar sólo estas dos opciones implica focalizar y sintetizar los criterios en estas dos opciones. Una mayoría de la comunidad 53.91% percibe que los líderes tienen mayor influencia que la comunidad misma para lograr el desarrollo y con una pequeña desventaja con 46.09% quienes perciben que la comunidad tiene más influencia.

4.21. Opinión de la comunidad hacia sus líderes



¿CUÁL ES SU OPINIÓN DE LOS LÍDERES DE LA COMUNIDAD EN ESTE MOMENTO?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 SIN VISIÓN	6	4,7	4,7	4,7
2 TRABAJAN A MEDIAS	11	8,6	8,6	13,3
3 ENTRAN POR INTERÉS	23	18,0	18,0	31,3
4 SIN COMPROMISO	5	3,9	3,9	35,2
5 NO TRABAJAN BIEN	20	15,6	15,6	50,8
7 REGULARES	33	25,8	25,8	76,6
8 APOYAN A LA COMUNIDAD	5	3,9	3,9	80,5
9 NO TIENEN APOYO	5	3,9	3,9	84,4
10 BUENOS	15	11,7	11,7	96,1
11 NO RINDEN CUENTAS	5	3,9	3,9	100,0
Total	128	100,0	100,0	

La opinión de La comunidad hacia sus líderes es bastante importante puesto que se puede saber si el apoyo es por compromiso con el líder o por aceptación debido al cargo que representan. Dentro de las opiniones vertidas por los comunarios tan solo un 25% piensan que son regulares, un 11,72 que son buenos líderes y los demás opinan de forma negativa hacia los líderes.

Todo lo que una persona logra en su vida social tiene, en mayor o menor medida, el apoyo de quienes le rodean. Desde nuestro nacimiento, pasando por procesos importantes como la educación y la socialización, contamos siempre con el apoyo de otros. Padres, hermanos, amigos, compañeros de trabajo y vecinos, forman parte de lo que somos, de lo que sentimos, de lo que decimos y de lo que hacemos. Aspecto esencial de las relaciones positivas es la "comunicación asertiva", estilo vincular que plantea, sin timidez ni agresividad, maneras sanas de vincularse, basadas en el respeto y en la honestidad con uno mismo y con los demás. La asertividad impide la manipulación, elemento clave de las relaciones negativas (Retamal, 2009).

Según los resultados se evidencia que los líderes si bien los ingresaron por apoyo de la comunidad, en algún momento la comunicación asertiva o las diferentes acciones hicieron cambiar la opinión de los comunarios hacia los líderes, personas quienes ellos mismos eligieron.

4.22. Cuadro comparativo de algunos índices de desarrollo de la comunidad de Canasmoro con el promedio de Bolivia

ÍNDICE	BOLIVIA	CANASMORO
Tasa de alfabetismo	94.98%	80.1%
Tenencia de vivienda	70%	75%
Alcantarillado	69% tienen acceso	90% tienen acceso
Energía eléctrica	78% tienen acceso	100% tienen acceso

Acceso a internet domiciliario	9.45% tienen acceso	0% tienen acceso
Acceso a señal de televisión	67.24% tienen acceso	100% tienen acceso
Eliminación de la basura por carro basurero	44.34% tienen acceso	100% tienen acceso
Conexión de gas domiciliario	10.08% tienen acceso	0% tienen acceso

Se ve que en la mayoría de los índices de desarrollo que se contrasta la comunidad se encuentra adelante que el promedio Bolivia, además que hay otros como la mortalidad infantil y materna, deserción escolar, etc. que también se encuentra en un promedio bastante bajo, dentro de la educación como se ve en la tasa de alfabetismo está bajo al promedio de Bolivia, sin embargo viendo el nivel bajo de deserción escolar seguramente mejorará bastante en los próximos años.

4.23. Cuadro comparativo de las necesidades más grandes de los comunarios con la gestión de los líderes.

NECESIDAD	GESTIONES
Mejora de la agricultura Agua para riego	-Canalización de riego. -Gestión para encausar agua de riego desde la represa de Huacata -Solicitud de combustible para maquinaria agrícola.
Mejora vial	- Limpieza del camino - Rapiado de las calles
Necesidades minoritarias	- Listado de comunarios para

	<p>terminar conexiones eléctricas domiciliarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión para la conexión de la Matriz de gas para conexiones domiciliarias - Solicitud de puesto policial. - Unidades policiales para el carnaval. - Restauración del templo católico.
Educación	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliación de la biblioteca de la escolar - Solicitud de construcción de canales de riego. - Solicitud de conexión de internet. - Ampliación de la unidad educativa secundaria.

En el cuadro se contrastan tanto las necesidades de la comunidad con las diferentes gestiones de los líderes de la comunidad. Está claro que la necesidad más grande en la comunidad es el agua para riego para la mejora de la agricultura y se ve las diferentes gestiones que se realizó y se está realizando para el alcance de agua de riego para satisfacer a todos los agricultores de la comunidad, dentro de la mejora de la agricultura está también la solicitud de combustible para maquinaria.

La necesidad que ocupa el segundo lugar según la percepción de la comunidad es la mejora vial, lo ideal es que haya sido asfaltada la calle principal, las gestiones o solicitudes se realizaron, mas cabe resaltar que no fue posible hasta que puedan terminar de conectar la matriz de gas domiciliario pues se desvirtuaría la obra vial, sin embargo para que siga expedita y transitable se solicitó una limpieza y una capa de ripiado la cual se llevó a cabo.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1. CONCLUSIONES.

-La comunidad de Canasmoro no sólo está en un nivel estable de desarrollo sino que se está trabajando para poder cubrir sus necesidades y para reducir las falencias en su desarrollo ya que en los cuadros comparativos de algunos índices de desarrollo está en un nivel más alto que el promedio nacional.

-Al liderazgo en las diferentes organizaciones de Canasmoro se lo puede definir como:

* El tipo de liderazgo en todas las organizaciones es democrático, ya que en todas estas organizaciones se pide votación para poder designar directivos y además de que es demasiado participativa, con un 89.06% de participación en la elección de cargos directivos.

* La forma de adoptar el liderazgo es en mayor circunstancia formal debido a que estos liderazgos se efectúan a través de los cargos en las diferentes organizaciones, se torna demasiado evidente que con un 32.81% ejercieron liderazgo en alguna reunión, inclusive es menor a quienes fueron directivos que representa un 39.84% y en poca circunstancia los adoptan estando fuera de la directiva de alguna organización.

*La concepción del liderazgo en las diferentes organizaciones es autoritaria puesto que se toma las decisiones y luego se las informa después de tomadas, esto se ve representado por la percepción de un 72.66% de la población que no participan de las decisiones de gestión sino más bien sólo son informados de las decisiones tomadas por los líderes.

*El tipo de poder del liderazgo que ejercen es el poder legítimo o poder oficial puesto que lo ejercen porque deriva de los estatutos o reglamentos de las organizaciones ya que tienen poder de movilizar a un 92.19% de la comunidad que asiste a las reuniones, además un 65.63% de la comunidad apoya a los líderes aun estando en desacuerdo.

-El influjo del liderazgo en la comunidad es alto, puesto que en gran mayoría los comunarios ya sea por su compromiso con la organización, con el líder o con sus necesidades, los comunarios llegan a la aceptación de los procesos de desarrollo debido únicamente a que éstos representan la organización y no así por la capacidad personal, política o experiencia de los mismos puesto que un 65.63% de la comunidad puede ser movilizada sin embargo un 62.5 tienen opiniones negativas de los líderes.

-La influencia de los líderes en el desarrollo de la comunidad de Canasmoro es alta, esta conclusión se debe a que el número de personas sobre las que ejerce su influjo es de 62.72% y la intensidad de este influjo con un 65.63% de la comunidad que tiene un proceso de compromiso y aceptación, y en una gran minoría un proceso de resistencia.

* Los líderes aun sin dar demasiada participación a los comunarios, tienen la cualidad de conocer y gestionar en favor de las necesidades, puesto que se está actuando en más del 60% de las necesidades de la comunidad y más aún aquéllas que son de más urgencia.

-Los líderes están dando mayor atención a aquellas necesidades más sobresalientes de la comunidad puesto que éstas representan el desarrollo de la mayoría de la comunidad, puesto que las dos necesidades más grandes y que representan la preocupación de un 76.43% de la población están siendo atendidas, por otra parte se ha comprobado que dentro las necesidades de las minorías también son tomadas en cuenta en algunas necesidades y están siendo tomadas en cuenta el 63.43% de ellas.

-El liderazgo de la mujer en Canasmoro es bastante participativo tanto en la inclusión dentro de las reuniones comunales como el liderazgo en las funciones dirigenciales puesto que en el 100% de las organizaciones fungen mujeres en algún cargo directivo.

- La influencia de la Escuela superior de formación de maestros es muy significativa no solamente por el movimiento económico para algunos comunarios sino también por la formación de líderes comunales, puesto que son profesores en quienes están liderando varias de las organizaciones.

5.2. RECOMENDACIONES.

-Se recomienda que deben dar mayor participación a las bases comunales realizando un liderazgo horizontal y no así vertical por el grado de instrucción.

-Los líderes deben motivar la participación de las bases con técnicas adecuadas propias de un trabajo de extensión.

-Los dirigentes de las organizaciones presentes en Canasmoro, no solamente deben cumplir el rol de dirigentes, sino el de efectuar liderazgo dentro de su institución.