

Organización Panamericana  
de la Salud  
Oficina Regional de la  
Organización Mundial de la Salud  
Fundación W. K. Kellogg



# La juventud y el liderazgo transformador

conceptos  
y estrategias  
en mundos  
incierto  
y turbulentos

*Lic. Bernardo Blejmar  
Lic. Olga Nirenberg  
Dr. Néstor Perrone*

*Buenos Aires,  
Septiembre de 1998*



---

# índice

AGRADECIMIENTOS . . . . .	iv
PREFACIO . . . . .	v
INTRODUCCIÓN. . . . .	1
EL CONCEPTO DE LIDERAZGO . . . . .	2
EL CONTEXTO RECLAMA LIDERAZGO . . . . .	9
¿A DÓNDE VA EL CONTEXTO?: LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN . . . . .	14
EL PARADIGMA EMERGENTE: LIDERAZGO TRANSFORMADOR . . . . .	17
Un nuevo sentido de liderazgo . . . . .	17
Los requerimientos del liderazgo transformador . .	23
Liderazgo transformador y cambio organizacional .	24
Promover el liderazgo en las organizaciones . . .	26
RESUMEN DE LAS EXPERIENCIAS . . . . .	31
Proyecto de Salud Integral de los Jóvenes de San Pedro, Provincia de Buenos Aires, Argentina .	32
Programa de Fortalecimiento del Liderazgo en Proyectos Juveniles, Argentina . . . . .	35
Programa de Atención Integral de la Adolescencia (PAIA), Caja Costarricense del Seguro Social . . . . .	39
Movimiento Nacional de Juventudes, Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes de Costa Rica. . . .	41
Solicitud de publicaciones . . . . .	43



## AGRADECIMIENTOS

### **Equipo de producción**

**Directora del Programa:**

**Matilde Maddaleno**

**Coordinadora:**

**Francisca Infante**

**Editor:**

**Oscar Órdenes**

**Colaboradora:**

**Sylvia Singleton**

**Testimonios:**

**Silvina Chediak, Blanca  
Paradela y Cynthia Frenkel**

**Diseño:**

**Miki Fernández,  
ULTRA Designs**

Al Dr. Solum Donas, Representante de la Organización Panamericana de la Salud en Costa Rica, quien facilitó los contactos con los responsables de dos de las experiencias que figuran en el texto. Asimismo, al Sr. Jesús Rosales Valladares, Director General del Movimiento Nacional de Juventudes del Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes de Costa Rica, y al Dr. Marco Vinicio Díaz Alvarado, Director del Programa de Atención Integral de la Adolescencia, de la Caja Costarricense de Seguro Social, por la reseña tan clara de sus experiencias.

Al Lic. Ariel Scher, periodista argentino, por su colaboración en los temas de medios de comunicación, y adolescentes y jóvenes.

A los jóvenes, al equipo técnico de Casa Joven y al Municipio de San Pedro, Provincia de Buenos Aires, República Argentina, por la rica experiencia que compartimos y las oportunidades de aprendizaje que nos brindaron.

A nuestra amiga, Lic. Graciela Cardarelli, porque se tomó el trabajo de leer y sugerir correcciones muy pertinentes a nuestro trabajo.

Los autores

# prefacio

El Programa de Salud del Adolescente, de la División de Promoción y Protección de la Salud de la Organización Panamericana de la Salud, busca promover el desarrollo y la salud de los adolescentes y jóvenes de entre 10 y 24 años de edad de la región de América Latina y El Caribe.

El apoyo del desarrollo de los adolescentes constituye una estrategia para prevenir sus problemas. Eso se logra complementando el énfasis tradicional en la patología y en la atención terciaria, con la promoción del desarrollo sano, ubicando al adolescente en el centro del contexto de la familia y su entorno socio-económico, político y cultural.

El desarrollo es un proceso continuo a través del cual el adolescente satisface sus necesidades, desarrolla competencias (la habilidad para adaptarse a diversos ambientes) y forma sus redes sociales. Durante este proceso es importante apoyar a las familias y a la comunidad en general para que éstas, con la participación de personas e instituciones, sirvan de guía y apoyo para que el joven se desarrolle en un marco de buena salud, bienestar, educación, justicia, empleo y participación social.

A su vez, la promoción de la salud se define como un proceso mediante el cual individuos y comunidades adquieren las condiciones de ejercer control sobre los factores determinantes de la salud y, de ese modo, de mejorar su estado de salud. Entre esos factores están: la formulación de políticas saludables; la reorientación de los servicios de salud; la potenciación de las comunidades para que logren el bienestar; la creación de ambientes saludables; el fortalecimiento e incremento de las competencias personales relacionadas con la salud y la formación de asociaciones solidarias.

Los programas eficaces de promoción de la salud y el desarrollo del adolescente requieren esfuerzo y responsabilidad compartida para promover cambios simultáneos en lo individual, grupal, organizacional y comunitario.

En este caso, el Programa de Salud del Adolescente de la OPS se ha centrado en cinco líneas de acción.

- Formulación de políticas, planes, programas y servicios para adolescentes y jóvenes en la Región
- Desarrollo de recursos humanos
- Creación de redes y difusión de información
- Mejoramiento del conocimiento de programas, prioridades y estrategias a través de la investigación
- Comunicación social y abogacía

La promoción de la salud del joven en términos generales, resulta de una combinación entre el desarrollo individual y el familiar, los programas de atención integral, el esfuerzo de abogar por que se responda a las necesidades de la juventud en los planos de decisión, y la forjación de políticas sociales que den oportunidades claras y seguras para la creación de una estructura social que incorpore plenamente al adolescente. El liderazgo juvenil y de los organismos que trabajan con ellos es un elemento clave para el logro de un desarrollo integral de la generación del siglo XXI.



---

# introducción

En este trabajo se vierten algunas precisiones sobre el concepto de *liderazgo transformador*, es decir el liderazgo pensado como una función requerida para impulsar, producir y consolidar cambios sociales u organizacionales, enfrentar problemas y facilitar soluciones que requieran de acciones colectivas. Si bien se harán referencias generales, se pondrá énfasis en las características relacionadas con el liderazgo transformador en el ámbito del desarrollo de adolescentes y jóvenes. Ambos temas, liderazgo y adolescencia/juventud, son de alta prioridad, hoy día, en las agendas de la acción social de los países de la Región.

Primeramente, se examinarán algunos de los sentidos otorgados al concepto de liderazgo, para luego incorporar las interpretaciones actuales y su importancia para aquellos que trabajan por el desarrollo de adolescentes y jóvenes. Después se hará mención de algunos de los requerimientos del liderazgo en los contextos actuales, caracterizados por rapidez de cambio, incertidumbre, ambigüedad, globalización de la información y predominio de la comunicación, en el marco de las nuevas formas de vinculación y protagonismo existentes en la ecuación Estado-Sociedad Civil. Asimismo, se propondrán, a partir de las lecciones aprendidas a través de diversas experiencias, modalidades integrales para detectar y promover las capacidades y habilidades del liderazgo orientado al cambio. Finalmente, se resumirán cuatro experiencias —dos de la Argentina y dos de Costa Rica— relacionadas con el fortalecimiento de las capacidades para el ejercicio del liderazgo en el campo de adolescencia y juventud.

Vale aclarar que estas reflexiones no tienen la pretensión de cerrar el tema, sino, por el contrario, la de abrir nuevas discusiones; por ello, su propósito es de servir como "documento base" que se enriquecerá mediante trabajos posteriores y se discutirá en talleres o seminarios, donde quienes trabajen en proyectos u organizaciones orientadas al desarrollo de adolescentes y jóvenes, sean quienes prioritariamente enriquezcan esta aportación con experiencias concretas e ideas.

# el concepto de Líder

El concepto de liderazgo muestra, tradicionalmente, fuertes asociaciones con el de "poder" —en el sentido de influir sobre la conducta de los otros—, y con el de "gerencia", entendiendo por tal la administración eficaz de recursos y acciones, para el logro de objetivos.





# liderazgo

Hoy día, el liderazgo constituye un aspecto estratégico e instrumental de mucha importancia, dado que se asume que tiene un papel preponderante para promover y consolidar los cambios sociales en general y, en particular, en la materia que nos ocupa: la situación de los adolescentes y los jóvenes de la región de las Américas. Asimismo, el liderazgo resulta relevante en la conformación y la dinámica de los grupos como, motores de cambio en instituciones, organizaciones, proyectos y programas. También tiene importancia en el desarrollo integral del potencial del individuo.

Las aseveraciones anteriores están estrechamente conectadas entre sí: son representaciones de los tres planos desde los cuales se puede analizar la cuestión del liderazgo:

- ▼ la sociedad,
- ▼ las organizaciones y los grupos,
- ▼ los individuos.

La interconexión entre esa tríada, tiene que ver con el hecho de que no es posible una transformación social u organizacional sin que haya grupos que la promuevan —donde los lazos de los miembros se fundan a partir de historiales, códigos compartidos, anhelos y propósitos comunes—, y sin que las personas puedan expresar o desarrollar plenamente sus potenciales y sus ideas.

Dada la complejidad y la velocidad de cambio de los contextos sociales, en la actualidad el liderazgo ha cobrado particular relevancia como instrumento básico para predecir y producir transformaciones, y para facilitar la solución de problemas o la superación de obstáculos, promoviendo las adhesiones de los otros hacia los objetivos compartidos y hacia la realización de las acciones consecuentes.

El concepto de liderazgo no es un término unívoco y ha tenido transformaciones a lo largo del tiempo, vinculándose con ideologías de diferentes signos y orientaciones. Uno de los

sentidos más difundidos y tradicionales es el referido al "líder persona", cuyo atributo más relevante es el *carisma* como rasgo de la personalidad, legitimado y a él atribuido a la vez por sus "seguidores", quienes, más allá de las ideas o propuestas, se "entregan" a la causa que el líder propugna. Se trata del *líder carismático*.

Hoy, el concepto de liderazgo ha invadido las publicaciones de las disciplinas de la administración, despertándose del largo letargo en el que lo sumieron las desgarradoras experiencias de los llamados "líderes carismáticos" del siglo XX, a través de los cuales se resignaban las autonomías individuales y grupales en beneficio de una "entrega al líder", quien, sabiendo dónde ir y cómo hacerlo, sólo exigía disciplina y obediencia a la causa; causa que, en definitiva, terminaba siendo él mismo. No eran las ideas, sino, fundamentalmente, las personas las que las generaban, lo que armaba la trama social.

La hegemonía de esos liderazgos fuertes parece haberse generalizado, junto a algunos otros signos de la modernidad, ahí donde prevalecían mundos claros y sumisos, llenos de certezas acerca de un proyecto y de su destino final. Era ese el liderazgo de los fundadores de procesos, eran los precursores: revolucionarios o conservadores. Aparecían en el grupo juvenil, en el inicio de una empresa, en la política o en cada actividad social y familiar. Representaban la trama invisible que, a través del líder, tejía los vínculos del grupo. Y tal como lo señaló Freud<sup>1</sup>, desaparecido el líder, se "desarmaba" el colectivo. Estaban revestidos de ese carisma, tan inexplicable como su origen, que producía una profunda y prolongada seducción hacia sus liderados. La complementariedad existente entre los mundos sumisos y las verdades reveladas es uno de los engranajes que se acoplan ajustadamente<sup>2</sup>.

Fue el genial Charles Chaplin quien elevó al grado máximo de la paradoja la dolorosa experiencia de tener al líder total. Pero el mundo no sabía aún cuán dolorosa iba a ser. En su film "El Gran Dictador", Chaplin se adelanta a su época. Allí se vislumbra la aparición del rechazo del término de "líder". Rechazo enmarcado especialmente por los movimientos sociales contemporáneos, entre los que hay muchos jóvenes y operadores sociales de la realidad regional más reciente.

Para el liderazgo carismático, es en la lógica del poder, coercitivo o persuasivo; en su posesión e incremento; y en la causa —que está más allá de la comprensión del común de la gente, porque sólo el líder sabe dónde hay que ir—, donde se encuentran los fundamentos de su propia existencia.

Erich Fromm<sup>3</sup>, entre otros, destacó las condiciones sociales y psicológicas que permiten que la gente acepte, legitime y fortalezca los liderazgos carismáticos—fundamentalmente los coercitivos, totalitarios. Como diría Peter Bloch<sup>4</sup>, la gente se resigna a la seguridad del paternalismo por el riesgo que la propia autonomía representa.

<sup>1</sup> Sigmund Freud. *Psicología de las masas y análisis del Yo*. Obras Completas. Standard Edition.

<sup>2</sup> Pedro Pavesi. "Toma de decisiones". *Revista Alta Gerencia*, Nº 1, Buenos Aires, 1991.

<sup>3</sup> Erich Fromm. *El miedo a la libertad*. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1958.

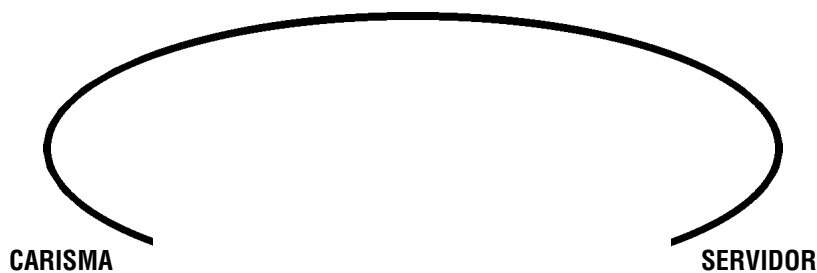
<sup>4</sup> Peter Bloch. *El management fortalecido*. Editorial Granica, Barcelona, España, 1991.

En América Latina, el número de líderes —caudillos/dictadores carismáticos, algunos entronados como héroes, otros vilipendiados como villanos— marcan las historias nacionales y locales, y generan muchas prevenciones, más que nada entre los jóvenes, debido a esas formas autoritarias, coercitivas del ejercicio del poder. Esos liderazgos fuertes, de caudillos o dictadores, tienen estrecha relación con el modelo político populista que imperó en los países de la Región como forma de ejercicio del poder sin intermediarios, como no sean las corporativas, entre gobierno y ciudadanos; pero vale recordar que fueron esos modelos los que permitieron la conformación de nuestros países como estados-nación, mediante la incorporación de la gente —las mayorías— a la ciudadanía social.

Sería también imposible no reconocer los profundos cambios sociales que los liderazgos carismáticos han tenido para el desarrollo de la cultura y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población. No sólo hubo líderes carismáticos negativos o destructivos; también los hubo constructivos, con visión de futuro.

Robert Greenleaf<sup>5</sup> cita a los "profetas" y los caracteriza como poseedores de liderazgo carismático, pero, también, como "servidores" de la gente. Dice que no hubieran existido profetas sin la existencia de "buscadores" (seguidores): "Los profetas crecen en importancia a medida que las personas responden a sus mensajes; si los mensajes más precoces no son escuchados, el talento de los profetas se marchitará". De allí, concluye, son los "buscadores" (de respuestas e indicaciones) los que hacen a los "profetas" (tanto a los antiguos como a los contemporáneos).

Se acuña así un nuevo sentido, el de *liderazgo servidor*, que es "primero servidor antes que líder", porque pone énfasis, primero, en la satisfacción de las prioridades y necesidades de los otros (conscientes de ello o no), y, luego, en el impulso hacia la conducción o el poder.



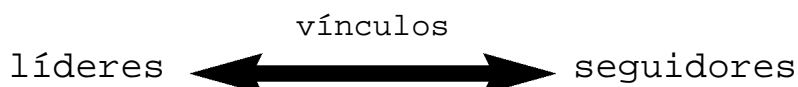
Pareciera que hay un continuum —en forma de arco tensado— entre el liderazgo carismático en un extremo y el liderazgo servidor en otro, unidos mediante la tensión del arco.

Es interesante la idea vincular que se saca de la noción de liderazgo, en ambos sentidos delineados hasta aquí. En términos sencillos —tradicionales— podría

<sup>5</sup> Robert K. Greenleaf. *Servant Leadership*. Paulist Press, EE.UU., 1991.

decirse que están quienes marcan los objetivos y los caminos, y están los otros, los que siguen los mandatos.

Pero, si bien es cierto que las características personales de los que ejercen liderazgo son relevantes para entender el fenómeno, ¿no serán relevantes también las características de los otros?, ¿no será que debemos prestar más atención a los vínculos existentes entre los que ejercen el liderazgo y los “seguidores”? Greenleaf<sup>6</sup> hace alguna aproximación en ese sentido vincular, cuando se pregunta si los seguidores, al ser servidos, se vuelven más autónomos, más propensos a convertirse en servidores.



Esa es una pregunta crucial en la política social, donde la respuesta que se formule distinguirá entre acciones asistencialistas y acciones promocionales. Es decir: pareciera existir una relación directa entre el estilo de liderazgo carismático y la modalidad asistencialista y personalista de la política social; y, al contrario, también una relación directa entre el estilo de liderazgo servidor y la modalidad de la política social promocional y democrática. La respuesta no es posible si sólo se describen las características del líder o de sus seguidores, sin también profundizar en las modalidades y estilos de sus vínculos.

En materia de la acción social con adolescentes y jóvenes, esa cuestión es aun más crucial, ya que se trata de individuos que están en una etapa de formación como personas y ciudadanos, con opciones aún abiertas y fértiles, pese a las restricciones eventuales de sus situaciones familiares o contextuales. Y en la medida en que los "liderazgos de turno" los ayuden a convertirse en más autónomos —libres— para tomar decisiones acerca de sus proyectos futuros y desarrollos personales, así como en más propensos a pensar en los otros y en servirlos (o sea, a actuar solidariamente), mejor formación estarán logrando como sujetos de derechos y responsabilidades —es decir, como ciudadanos— en el marco de una comunidad o sociedad civil.

En tal sentido, una primera hipótesis que podemos arriesgar anticipadamente es que para alentar y promover el liderazgo, no sólo se debe trabajar con los que potencialmente se identifiquen como "líderes" (porque reúnen una serie de características personales), sino, además, con las personas o grupos que son sus "seguidores" o "buscadores", también identificados en los programas sociales como "destinatarios", "beneficiarios", "población objetivo" o denominaciones similares.

<sup>6</sup> *op. cit.*

Tal hipótesis se basa, por un lado, en lo dicho acerca de poner el énfasis no sólo en las personas, sino en los vínculos; y, por otro lado, en la búsqueda de la construcción de sujetos más autónomos y libres, y conscientes de derechos y obligaciones —portadores de ciudadanía.

En un tercer sentido, es frecuente la identificación del liderazgo con la ocupación de cargos en las estructuras institucionales u organizacionales ; se trata del *liderazgo gerencial*.

Como se dijo al inicio, el concepto está muy teñido por el de gerencia, desde la disciplina de la administración: es líder aquél que "gerencia" los recursos de manera eficaz (los recursos de todo tipo, pero fundamentalmente los humanos).

En consecuencia, también se identifican las capacitaciones generales de administración y gerencia con las acciones posibles y eficaces para el desarrollo de las capacidades de liderazgo. Es su sentido restringido, casi coincide con el sentido tradicional de "gerente", aunque, indudablemente, es deseable que aquellas personas que ocupen cargos de conducción en las organizaciones ejerzan también funciones de liderazgo, acercando, de esa manera, las estructuras formales a las informales.

Hay autores, como Paulo Motta<sup>7</sup>, quienes incluyen en las labores de gestión la función del liderazgo como muy relevante. Con ello, reconocen que no siempre los que ocupan posiciones gerenciales ejercen verdaderamente roles de liderazgo y que ello debiera promoverse como función de la gerencia. Por otra parte, en toda organización existen liderazgos que están por fuera de las posiciones formales de conducción, siendo necesario reconocerlos y promoverlos, dado que su acción es de importancia estratégica para inducir y desarrollar los cambios deseables. Hoy día, todos los gerentes deberían ser líderes, pero, por otra parte, se debe detectar y promover a los líderes que no son gerentes, para que adquieran capacidades gerenciales y pueden ser promovidos a posiciones visibles en las estructuras organizacionales.

Lo anterior es relevante en los programas de adolescencia o juventud, ya que en las organizaciones —gubernamentales o no— donde tales programas se cobijan, los gerentes—los que conducen— suelen ser adultos y no, necesariamente, tener perfiles adecuados de liderazgo; sin embargo, los participantes, entre ellos los jóvenes y los adolescentes, suelen mostrar capacidades —no siempre desarrolladas en forma suficiente— para el ejercicio de liderazgos democráticos; tales capacidades debieran detectarse y fortalecerse, porque de ellas dependerá, en gran parte, el éxito de los respectivos programas.

Un cuarto sentido es el que parece estar emergiendo en respuesta a las características de los nuevos contextos sociales, al cual se hará referencia más adelante, bajo la denominación de "liderazgo transformador".

<sup>7</sup> Paulo R. Motta. *Gestión contemporánea: La ciencia y el arte de ser dirigente*. Edit. Record. Río de Janeiro, Brasil. 1991.

Esquemáticamente, los vínculos que se establecen entre los que ejercen liderazgo y los "seguidores", en los distintos sentidos que hemos recorrido, recalcan<sup>8</sup> las siguientes cuestiones:

<b>Tipo de liderazgo</b>	<b>Lo que el vínculo recalca</b>
Carismático	Términos establecidos por el líder-persona, con requerimiento de lealtad y obediencia Petición de protección y guía por el liderado
Servidor	Las necesidades y requerimientos de los liderados; el líder-persona está pendiente y al servicio de las necesidades —expresas o no— de los "seguidores".
Gerencial	La asignación y el control de tareas y responsabilidades para la organización; orientación a la eficacia global, más que a las necesidades de los seguidores.
Transformador <sup>9</sup>	El contrato, en pie de igualdad, dinámico, en función de los requerimientos de las situaciones inciertas y cambiantes, y de los temas concretos o específicos que dan contenido a los vínculos.

<sup>8</sup> Se destaca que se dice "recalcan", lo cual hace que sean "no excluyentes" estos tipos de liderazgo, ya que cada uno tiene algunas características de los demás, en mayor o menor grado.

# el contexto reclama liderazgo

Hoy día existe una fuerte trama entre todo tipo de organizaciones, que anteriormente se presentaban como mundos estancos, si no antagónicos. Hay un atravesamiento entre empresas, agencias de gobierno y organizaciones no gubernamentales. Todas están fuertemente influidas por el contexto<sup>10</sup>.

Si siempre ocurrió de un modo u otro, ahora, más que nunca, es el contexto — y sus características cambiantes — el gran organizador de los diseños organizacionales.

Sin duda, el otro vector consta de aquello que se pretende preservar como invariante en el programa o institución, lo que le da identidad, lo hace "único"<sup>11</sup> y que, junto a los cambios requeridos por el contexto, define el diseño de las organizaciones modernas —incluidas las juveniles, naturalmente.

Tal fenómeno tiene que ver con la idea de interdependencia entre las partes, con la noción de "sistemas" y, en fin, con la tendencia a la globalización —de los mercados y de la cultura— con que nos impregna la actualidad. Al decir del historiador italiano Ruggiero Romero<sup>12</sup>,

*"...el mundo realmente moderno comienza en 1945, al final de la segunda guerra mundial, cuando empieza la era de la interdependencia, cuando todo empezó a pensarse y a funcionar como un sistema... hoy, si tiro una piedrita en el Río de la Plata, aparece una última ondita en la costa de Africa o de Europa..."*

Las modalidades que han adquirido en estos fines de milenio los mundos esquivos y rebeldes de la controvertida postmodernidad, son las que generan demandas similares en diferentes ámbitos organizacionales. Entonces vayamos al contexto.

<sup>10</sup> Cuando se menciona el contexto, en particular se hace referencia al "entorno", como esa particular franja del contexto a la cual el "observador" le atribuye significación por su influencia —real o potencial— en los procesos de la organización.

<sup>11</sup> Es sabido que la "identidad" incluye en su significado dos sentidos opuestos: la similitud y la diferencia (con los otros). Ejemplo: ser humano, perteneciente a una especie = similitud, cuyas señas particulares = diferencia, convierten a ese alguien en "único".

<sup>12</sup> Ruggiero Romero, en reportaje de Jorge Halperín, del diario Clarín, Buenos Aires, Argentina. Noviembre de 1997.



En esta época, en que han cambiado vertiginosamente en todo el mundo los escenarios políticos, las formas de gestación y distribución de la riqueza y los sistemas de organización del trabajo, y se ha acelerado el fluir de los mensajes por medios masivos de comunicación, también aparecen cuestionados los saberes, la estabilidad de las posiciones y los modos arraigados de alcanzar un lugar, de ubicarse en los procesos económicos y laborales, y en los espacios que habitualmente garantizaban una posición respetable en el medio social. Vivimos en un mundo en el que caducan las viejas garantías en el plano del trabajo y de la reproducción de la vida, las que se apoyaban en saberes, experiencia, calificación y derechos sociales, y en el que sobreviven nuevos e intensos procesos de exclusión, sostenidos en dudosas teorías que reposan, básicamente, en una presunta racionalidad de los mercados.

Este nuevo entorno, excluyente en cuanto a posibilitar una inserción y un futuro en la actividad económica, y a brindar una participación significativa en las disputas políticas; dominado por un incremento gigantesco del bullicio massmediático y por la rapidísima transformación en las técnicas informáticas, de comunicación social y de entretenimiento, es el que preside la entrada de los jóvenes, estos nuevos actores, en la vida social.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Mario Margulis. *La juventud es más que una palabra*. Editorial Biblos, Buenos Aires, 1996.



El foco de esas reflexiones está en la juventud, que también es nuestro particular interés. Pero es imposible comprender los efectos de esos factores sobre la juventud sin incluir sus efectos sobre todas las capas demográficas.

La intensidad competitiva, la escasez de recursos, la globalización en las comunicaciones, los problemas y las propuestas para enfrentarlos y dar soluciones, las nuevas formas de "hacer política", hoy tocan a todos.

Esta situación crea nuevos escenarios de exclusión externa a nivel de países y de exclusión interna en la participación de amplios sectores de la población, en los que, ciertamente, a los jóvenes les toca la peor parte, ya que las tasas de desocupación juvenil son mayores que las de la población general, y existen en función de las altas tasas de deserción y desescolarización de los niveles de enseñanza media. Lo dicho no es exclusivamente moral o ideológico, sino político, ya que tiene que ver con la más alta proporción de población juvenil que queda fuera de los mercados globalizados, de la educación y del trabajo, y con menores oportunidades de inserción en sus respectivas sociedades. En los procesos contemporáneos de "exclusión" son los adolescentes y los jóvenes los que, al emigrar de las escuelas y de los puestos de trabajo, o al no acceder a ellos, resultan los más sometidos a diversos riesgos y limitaciones de oportunidades de insertarse creativamente en sus respectivas sociedades.

Pero, paradójicamente, es también este mundo el que ha acortado las distancias como nunca, a través de las comunicaciones. Es este mundo, pese a momentos zigzagueantes, el que ha tomado mayor conciencia de la necesidad del cuidado del planeta, también se ha volcado a la democracia —aún imperfecta— como sistema de vida.

Los paradigmas están cambiando y aún no está claro hacia dónde vamos. Pero hay una primera conclusión que se esboza: en estos escenarios, más que adaptarse y tolerar el cambio y la incertidumbre, se hace necesario un paso más: aprender a convivir con ellos y hasta a enamorarse de ellos. Es posible que nos acompañen por muchos años....

La entronización del cambio y de la incertidumbre son las notas que impregnan la melodía de nuestra época. Son esas notas las que originan las demandas del liderazgo como función, dejando relativamente de lado a los líderes fuertes.

El ideal de un mundo con certezas sobre el futuro exigía un conductor firme y fuerte que llevara a su gente hacia la Tierra Prometida, pues él, sólo él, sabía hacia donde dirigirse. Sus administradores, los que organizaban la capacidad de que lo lograra, eran sus gerentes. La caída de ese ideal de progreso infinito y de verdad revelada (salvo para los fundamentalistas), en un entorno de cambio e incertidumbre, ahora demanda una tarea compartida de descodificación continua de señales, ensayo y orientación hacia caminos diferentes, y articulada con una buena organización de apoyo.

Con la caída del paradigma de los estados fuertes, benefactores, centralistas y jerárquicos, como principales interlocutores y responsables de las demandas sociales, planteadas principalmente a través de partidos políticos y sindicatos, emergen ahora otros modos de constitución de los actores sociales y de sus vínculos con los estados —en sus diferentes niveles—, a través de la proliferación de organizaciones de base, de ONGs de desarrollo social o filantrópicas, de redes y movimientos sociales, con sus temas, sus acciones y demandas, circunscritas a problemas inmediatos y de la vida cotidiana, que hacen a la satisfacción de necesidades básicas específicas.

Si bien esa diversidad de actores sociales conforma una gama muy amplia de intereses y acciones puntuales, y de demandas acotadas en tiempo y espacio, menos "universalistas", también incrementa y expande el protagonismo, siendo así una suerte de paliativo de la "crisis de representatividad" que aqueja a la mayoría de las democracias de la Región, debido a las estructuras más rígidas y poco flexibles de los partidos políticos tradicionales y a la pérdida de confianza de la población en los dirigentes de éstos, particularmente por parte de adolescentes y jóvenes.

En esa intensa dispersión actual del poder y de las formas de hacer política, es más difícil pensar en caudillos

o liderazgos unipersonales de tono autocrático y universalista; no porque no existan, sino porque sus hegemonías son más recortadas, más breves y menos toleradas o legitimadas.

Por otro lado, también la gente tiene múltiples pertenencias y roles en diferentes organizaciones, con diferentes modalidades de actuación y de integración a ellas. Así, en cada una, los liderazgos tendrán diferentes formas y modos de legitimación. Eso es importante en los grupos de adolescentes y jóvenes, debido a sus múltiples inserciones: familia, grupos de pares, escuela, club deportivo, iglesia, etc. Esa diversidad recortará los liderazgos, según los ámbitos.

Los requisitos que tales contextos exigen a las actuaciones conducciones en todas las esferas de la actividad organizacional y social, podrían sintetizarse en:

- ▼ Hacer más con menos (aumentar calidad y reducir costos)
- ▼ Adaptarse activamente al ciudadano, cliente, usuario, beneficiario (capacidad de escucha y oferta).
- ▼ Despertar compromiso e incentivos en la gente de la organización.
- ▼ Armar redes —alianzas, coaliciones sinérgicas, permanentes y transitorias.

En estos mundos, las organizaciones —empresariales, gubernamentales, no gubernamentales, comunitarias— se reducen, se expanden, se descentralizan, se conectan y se orientan estratégicamente a los resultados. Las estructuras y normas son sólo una referencia para la gente que las integra. Esas organizaciones necesitan saber competir y cooperar simultáneamente. Los ejemplos son muchos: hospitales que articulan sus servicios, gobiernos que operan a través de ONGs, universidades relacionadas con empresas, articuladas, cooperando y compitiendo.

Sin negar que hoy, más que nunca, las organizaciones (inclusive las de voluntarios) deben enfocarse en los resultados y ser eficaces, entre las de adolescentes y jóvenes resulta muy relevante la generación y consolidación de espacios de sociabilidad y de vínculos que, a la vez, aporten a la formación de sus miembros como ciu-

dadanos, con sus consecuentes derechos y obligaciones. Por eso, son importantes los aspectos relativos a los procesos ya que tienen que ver con la apropiación de modos de organización, gestión y expresión de propuestas y demandas; al lograr los resultados deseados se reforzarán, sin duda, tales cuestiones. En ese sentido, en organizaciones y grupos juveniles, sea cual fuese la temática y los propósitos de la acción, también son objetivos principales la búsqueda de identidad y autonomía, y la formación de los individuos como personas sociales, integradas a su comunidad y conectadas con las demás organizaciones.

Entender y operar con pautas que conectan será una de las destrezas en las conducciones del próximo siglo. Conexión entre saberes: educación y economía, salud y arte, tecnología y psicología, física cuántica y sociología, etc. Esto nos remite a la interdisciplina como necesidad para el conocimiento y el cambio de las realidades que nos circundan, porque cada vez más, las metáforas explicativas de una disciplina se encuentran en otras disciplinas. La conexión entre actores y organizaciones nos remite a la "multiactorialidad" y a la participación requerida para conocer<sup>14</sup> e impulsar los cambios en un marco democrático y de mayor transparencia de las gestiones. Esto último es relevante si se tiene en cuenta que nadie en forma "aislada" —y menos aun los adolescentes, ya que aún no están psicológicamente ni legalmente "emancipados"— puede producir cambios relevantes en sus situaciones, sin tener en cuenta a los otros y sus respectivas situaciones. Las alianzas, las coaliciones, las asociaciones, en resumen, las gestiones combinadas entre actores diferentes son requeridas hoy en día para las gestiones sociales eficaces.

Precisamente, para articularse en esa diversidad y ambigüedad que nos presenta el contexto, parecen, por lo menos, insuficientes las respuestas típicas de la conducción tradicional. Ahora, la comunicación pasó de ser instrumento a ser protagonista, y, así, constituye un vector estratégico en la construcción de liderazgos.

<sup>14</sup> Habermas J. *Conocimiento e interés*. Taurus Humanidades, Buenos Aires, Argentina; 1990. Da las bases filosóficas y metodológicas de la planificación participativa, en función de la generación de espacios epistemológicos de intersubjetividad, arribando al concepto de "sociedad abierta" basada en enfrentamientos y acuerdos entre actores diversos.



Los adolescentes, los jóvenes, los que vienen, vivirán en el mundo de los medios de difusión.



# ¿A dónde va el contexto?

## La sociedad de la información

En efecto, es en estos mundos donde los medios de comunicación están convirtiéndose en los mayores "conformadores de conciencias". A partir de esa constatación, hoy es imposible hablar de liderazgo sin hablar de medios de comunicación.<sup>15</sup>

Casi todo lo que ocurre "es" porque "lo hacen ser" los "medios". Casi nada consigue un carné de existencia, si esos medios no lo incluyen entre sus palabras, sonidos o imágenes. Antes, se decía que los "medios" imponían la agenda de políticos y empresarios. Hoy puede decirse más: tienden a construir todo el abanico temático dentro del cual el conjunto de la humanidad piensa, hace y hasta siente.

El paso entre "reproducir" la realidad a "producirla", se dio a partir de una transformación tecnológica que generó profundas alteraciones en la política, en economía y en cultura. La Revolución Informática modificó el mundo al grado de darle la forma de una inmensa red de fibras, cables y señales que se interconectan entre sí, dejando aplastadas muchas nociones históricas sobre tiempo, espacio, lugar y códigos vinculantes de personas.

La noción de "medios" dejó de referirse a diarios, revistas, agencias de noticias, radios o canales de televisión como islas que suministran información, entretenimiento y, a veces, estímulos para la reflexión. Actualmente, los medios —aun los que conservan sus formatos habituales— forman parte de conglomerados económicos y de comunicación que se constituyen en centros de poder en esta etapa histórica. Ahora, "la industria periodística" está íntimamente asociada con "la industria telefónica", "la industria de las computadoras" y múltiples "industrias" están ligadas a la producción y circulación de conocimiento, información, palabra, sonido e imagen. L.S. Gross<sup>16</sup> escribió: "La tecnología ha ido tan por delante de las demandas sociales que se puede decir que el medio está creando la necesidad y no al revés".

Como todos los procesos transformadores, la Revolución Informática no es buena o mala por sí sola. Aporta una batería casi infinita de elementos para ordenar de un modo distinto la realidad. Ese orden depende no tan sólo de la informática, de las computadoras o de sus innumerables derivaciones, sino también y, básicamente, del proceso político que le otorgue significado y dirección.

<sup>15</sup> Ariel Scher : "Los adolescentes y los jóvenes frente a los Medios de Comunicación", documento escrito por el autor para el Programa de Fortalecimiento del Liderazgo en Proyectos Juveniles", desarrollado por CEADEL en la Argentina, con apoyo financiero de la Fundación W.K.Kellogg.

<sup>16</sup> L.S. Gross. *Laboratorio de medios*. Fundeco. Buenos Aires, 1989.

Ya se dijo antes que los conceptos de Estado y Nación han cambiado actualmente de sentido, y eso es así no sólo por la delegación de roles en la Sociedad Civil, sino porque sus límites se hacen más difusos frente a esa aldea global que suprime las fronteras físicas tradicionales, por la noción de la interdependencia y porque nada parece disputar la hegemonía del mercado. Y dentro del mercado hegemónico, nada parece disputar la hegemonía de los medios de difusión.

La concentración económica y la concentración de comunicaciones son procesos correlativos que se abastecen mutuamente a una velocidad vertiginosa, difícil de seguir inclusive para quienes ponen el pie en el acelerador. El economista Tom Peters, asesor de empresas líderes en los Estados Unidos, expone<sup>17</sup>: "Las próximas batallas de la humanidad se librarán por el control de los carriles del conocimiento. Quienes construyan, posean y paguen las redes de información económica, política y cultural más rápidas, serán los dueños reales del mundo". La tecnología de la comunicación ya no es una porción "importante", "auspiciosa", "expectante" del capital, sino que avanza hacia convertirse en el capital mismo. Mientras tanto, algunos teóricos que aspiran a describir la esencia de esta época acuñan el término "sociedad informacional".

Los adolescentes, los jóvenes, los que vienen, vivirán en el mundo de los medios de difusión. Serán miembros de generaciones que existirán alrededor de las posibilidades y limitaciones que genere "la sociedad de la información", o como se decida llamarla. Se pueden vislumbrar al menos dos poblaciones diferentes, bastante desconectadas entre sí: las nuevas élites poseedoras de las tecnologías avanzadas, con acceso a bancos de datos, medios de comunicación, satélites, biotecnología, microprocesadores y mercados controlados; ellos podrán aspirar al nuevo poder: la industria del conocimiento y las finanzas. En el otro extremo: los analfabetos viejos y nue-

vos; los viejos, los que no saben leer ni escribir, suman más de mil millones; los nuevos, los que no acceden al control y manejo de las redes de información, son cerca del 90 por ciento de la población mundial<sup>18</sup>.

En 1992, el argentino Roberto Aparici realizó un estudio para la Universidad de Madrid en el que afirmó que, en la actualidad, los medios de comunicación proporcionan el 80 por ciento de los conocimientos que un estudiante lleva a la escuela; y vaticinó que, "en las próximas dos décadas el promedio de horas que los niños y los adolescentes pasarán en contacto con un medio de comunicación será dos veces mayor al tiempo de relación con los seres humanos".

Muchas otras encuestas<sup>19</sup> nos hablan de lo mismo en diversos países de la Región; especialmente cuando se indaga acerca de cuáles son los "modelos" de los adolescentes y jóvenes, éstos responden, en orden de popularidad: cantantes —la mayoría de rock—, deportistas, actores de televisión; las chicas agregan a las modelos. Por lo tanto, dentro de las múltiples pertenencias de los adolescentes y jóvenes, debe contarse sin duda a la pantalla de TV como productora de "modelos" para imitar o seguir, por más precarios y fugaces que ellos sean. La cuestión es más seria si nos referimos a los grupos de los estratos pobres, puesto que sus ámbitos de sociabilidad y oportunidades formativas son más restringidas y, así, la importancia de esos "modelos" es mayor. Por otra parte, son muy pocos los que eligen como ejemplos a personajes de la política, y los que eligen a personajes del mundo de la cultura o del arte que no forman parte del universo de la pantalla chica.

Se puede discutir cuánto y cómo, pero parece difícil rebatir la profunda relación que existe entre los medios de comunicación y los jóvenes contemporáneos de la Revolución Informática. Parece ser claro el espacio que ocupan los medios de comunicación en los adolescentes y los jóvenes. Pero, ¿qué espacio ocupan los adolescen-

<sup>17</sup> Tom Peter. *Liberation and Managment*. Traducido: "La gerencia liberadora". Revista *Negocios*. Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1992.

<sup>18</sup> Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo —PNUD—; *Informe sobre desarrollo humano*, 1996.

<sup>19</sup> Un ejemplo de tales encuestas es realizada para el UNICEF en la Argentina, por Graciela Römer y asociados, "Con voz pero sin voto", con adolescentes de varios centros urbanos, en 1995. Los resultados de esa encuesta son parecidos a los de otras que se han hecho en diversos países de la región (en espacios locales) y en la Argentina (éstas últimas publicadas en medios periodísticos).

tes y los jóvenes en los medios de comunicación?

Ya se dijo que hoy es difícil "ser" sólo a través de la política y la ideología. La comunicación y el periodismo pueden constituir, en ese imaginario, una vía de construcción individual y, eventualmente social, que surge frente a la obstrucción de otras vías; por eso, en el último lustro, tantos jóvenes optaron por seguir estudios terciarios en carreras afines a la informática, a la comunicación y al periodismo. La información —como dice el dueño de MICROSOFT, Bill Gates— estará “en la punta de los dedos.”

También señalan los principales teóricos de la tecnología de la comunicación, que todo envejecerá rápidamente y que el futuro será de los que aprendan a apretar correctamente las teclas, seleccionando así la información deseada. A los adultos actuales, los acecha la ignorancia de ese nuevo analfabetismo. A muchos adolescentes, en cambio, aquellos que hoy ingresan y egresan por las ventanas de las realidades virtuales como si fueran puertas de su vida doméstica, ese mundo flamante se les presenta como natural y propio.

Algunas interpretaciones realizadas sobre el impacto de la tecnología de la comunicación en los jóvenes indican que ésta permitirá que los adolescentes vivan una vida más democrática que la de los adultos del presente y que también su relación con los "medios" sea más democrática. La hipótesis es la siguiente: cada uno contará con la posibilidad de elaborar su propia programación, en su propia pantalla, con sus propias variantes, añadiendo su propio flujo de información y consignando sus propias inquietudes. Según este criterio, se desconcentrará el poder ejercido sobre la información y cada individuo tendrá una parte de ese poder. Los adolescentes, según el mismo criterio, serán quienes maniobren la llave que acciona ese proceso.

Sin embargo, esa posibilidad democratizadora plantea algunas dudas. ¿Quién elabora la agenda dentro de la que se puede interactuar?, ¿quién construye la conciencia de los que interactúan?, ¿quién impone los límites del nuevo universo de las comunicaciones, aparentemente ilimita-

do?, ¿qué lugar queda para la articulación de sueños colectivos y transformadores con estructuras de existencia y de información que encierran la vida dentro de las fronteras de una casa?, ¿es pertinente hablar de una posibilidad democratizadora cuando hay certeza de que millones de humanos no accederán ni a la interactividad ni a saciar el hambre?

¿Cómo se concibe los "medios" y cómo se aborda la relación con ellos si se pretende liderar procesos de cambio?, ¿puede realizarse un trabajo de autonomía relativa en materia de medios de comunicación con adolescentes y jóvenes mientras se agiganta la avalancha verbal y visual emitida por las grandes empresas de la comunicación?

No hay respuestas totales ni definitivas, pero conviene aclarar que observar atentamente los fenómenos y caracterizarlos en toda su dimensión, no entraña necesariamente optar por la parálisis. Además, mientras se diseñan respuestas más claras, hay una certeza: no hay política, ni cambio, ni liderazgo transformador, sin una política de comunicaciones o de "medios"; sin otorgar a la prensa o a esos medios el papel que les corresponde en esta época. Así, no parece que sea posible asegurar supervivencia, vitalidad y crecimiento a un proyecto grupal, social, cultural, educativo o político.

Al optar por la acción y no por la parálisis, la contestación conduce hacia dos caminos, no contrapuestos, cuyos recorridos podrían realizarse con simultaneidad: la producción de los medios de comunicación propios de los jóvenes y su relación con los medios de circulación masiva.

Pese a que nadie niega la importancia de esos medios, pese a que hay una explosión de estudiantes de informática, comunicación y periodismo, y pese al advenimiento inexorable de la "sociedad informacional", hay una tarea pendiente en la educación de los niños y jóvenes frente a los medios de comunicación: en la edad de los "medios", educar el sentido crítico y la autonomía intelectual parece ser una tarea prioritaria en el contacto con adolescentes y jóvenes, y en la constitución de sus liderazgos.

# El paradigma emergente: liderazgo transformador

## Un nuevo sentido del liderazgo

Frente a los significados previamente descriptos, puede percibirse otra significación, o modelo emergente, acerca del liderazgo, que, si bien toma algunas de las connotaciones de los anteriores, incorpora nuevas ideas y metáforas, e intenta aportar adecuaciones y respuestas a los factores dominantes del contexto. Como aún no se cuenta con una denominación clara para ese nuevo paradigma, tal vez se logre introducir el de *liderazgo transformador*.<sup>20</sup>

No se trata de tipos absolutos de liderazgo, sino de *situaciones y/o momentos de liderazgo*, que se ejercen según circunstancias, actitudes y capacidades, y que eventualmente pueden ser esporádicas o rotativas, según las dinámicas de los grupos u organizaciones.

En esa concepción, los liderazgos se dan con diferentes características, según los respectivos campos de acción y los respectivos contextos locales y nacionales.

Hay quienes pueden ejercer liderazgo en algunos ámbitos pero no en otros; algunas situaciones más que en otras, o en algunos momentos de la evolución de la idea o del proyecto. Hay individuos que ejercen liderazgo en algunas cuestiones o situaciones, mientras que son los seguidores en otras.

Suele adjudicarse la condición de liderazgo a una persona específica, con determinadas características; sin embargo, existe una dialéctica muy especial entre el grupo y esa persona, ya que ésta no existiría sin aquél: *son los grupos los que adjudican y legitiman la condición de liderazgo; los líderes no podrían ejercer su función fuera de esos grupos*, para empezar, porque comparten un ideario común, así como lenguajes y códigos, y porque la actuación del líder no podría desarrollarse sin los apoyos, estímulos y sanciones grupales.

Los líderes interesan en función de los grupos en los que ejercen liderazgo y éstos, a la vez, en función de los procesos sociales que desarrollan. Si al liderazgo no se lo puede con-

<sup>20</sup> Ese término ya había sido acuñado por John D. Adams, en su libro *Transforming Leadership*, Miles River Press, 1986. Pero su significado, si bien tiene similitudes, no es exactamente el que aquí se expone.







cebir como *parte de los procesos de democratización y desarrollo*, es muy posible que se los desconozca a éstos.

Se dijo que en los diferentes momentos de la evolución de los grupos, los liderazgos pueden ser diferentes, o sea, ejercitados por diferentes personas, según las circunstancias y los contenidos de la acción, así como en función de los contextos, los que son cambiantes.

Por todas esas razones, es conveniente pensar en *liderazgos de grupos más que de personas*, aunque reconociendo que, en ciertos momentos, las personas resultan relevantes para los cambios.

El modelo emergente del liderazgo transformador hace referencia a los grupos y/o las personas con las siguientes *capacidades*:

- ▼ Tienen visión de futuro y el escenario social por construir.
- ▼ Pueden trabajar con otros en la formación de la organización y de las tareas de un proyecto.
- ▼ Reconocen procesos y tienen flexibilidad para adaptarse activamente a ellos.
- ▼ Tienen actitudes de servicio y potencial para la conducción.
- ▼ Privilegian la imaginación.
- ▼ Se basan en el conocimiento y en la información.
- ▼ Saben escuchar y también comunicar.
- ▼ Promueven la motivación de la gente.
- ▼ Tratan la ambigüedad y el conflicto.
- ▼ Asumen el riesgo aun a costa de la propia seguridad
- ▼ Tienen alto compromiso con sus funciones y contenido ético.

En los grupos de adolescentes y jóvenes, el liderazgo debe, además, agregar capacidades adicionales, sin desconocer las señaladas : una tiene que ver con la *función educativa* y otra con la de aclarar *direccionalidades* de acción ; el ejercicio de ambas debe estar condicionado por la flexibilidad y la adaptabilidad. Esas capacidades de

los liderazgos se vinculan con la etapa determinante que viven los adolescentes y jóvenes, y por el hecho de que dicha etapa se considera como un tránsito hacia grados importantes de emancipación y de adopción de un proyecto, procesos a los que debe aportar, sin duda, el ejercicio de los liderazgos.

Tal vez la función más noble de los liderazgos en la adolescencia y la juventud, sea la de aportar a una *mayor identidad de los individuos y grupos*, y a *construir colectivamente una proyección de futuro*, con un horizonte temporal que trascienda lo instantáneo o fugaz, con un plazo algo más largo que el mero presente y para que tenga sentido la terrible pregunta que sigue vigente generación a generación: ¿qué vas a ser cuando seas grande?

Se considera que las aptitudes o capacidades para el liderazgo pueden ser *aprendidas o adquiridas* mediante la capacitación y/o el ejercicio del rol; por lo tanto, no se trata de una cuestión exclusivamente "innata", si bien las características personales pueden contribuir a un mejor desempeño.

Es necesario superar las prevenciones que el concepto de liderazgo genera cuando se le atribuyen las connotaciones "carismáticas" antes mencionadas, centradas en las características de la persona líder y en las consecuentes actitudes de los liderados como seguidores de esa persona, "entregados" en forma incondicional a ese líder o caudillo.

Lejos de esa concepción, la del "liderazgo transformador" connota una función requerida por los proyectos u organizaciones, más allá de la persona que ejerce dicha función, que podrá ser hoy una y mañana otra, sin mayores tropiezos con los eventuales cambios del ocupante ocasional de esa función.

En ese tipo de liderazgo, los demás adhieren y modifican sus modelos de actuación por adscripción a un ideario, lo cual supone una relación horizontal, basada en un "contrato" (más o menos explícito, aunque no formal).

En el liderazgo entendido como función hay un *vínculo entre las personas basado en un contrato*<sup>21</sup>, expresado

<sup>21</sup> Bernardo Blejmar. "Modelo para armar el desarrollo de organizaciones". Revista *Iniciativas*. Buenos Aires, 1992.

en un compromiso que puede cesar, sin que por eso cese el proceso, la organización o el proyecto. En el caso del líder carismático el vínculo se define por una "entrega", cuya ruptura clausura la totalidad del proceso ; en esa circunstancia, los liderados, abdicar de su subjetividad en beneficio del líder, ya que sólo se existe a través del líder. En el caso de este modelo emergente, *los liderados son conscientes de su subjetividad e identidad, y su relación con el que ejerce el liderazgo es un vínculo basado en acuerdos acerca de un ideario y de los modos de concretarlo*; ese vínculo podrá ser puesto a prueba, criticado, reformulado, tantas veces como sea necesario, de acuerdo con las circunstancias.

En esta concepción como función requerida para reorientar organizaciones y modelos de actuación, *el liderazgo debe estar distribuido en toda la organización*, sin ser propiedad exclusiva de las personas que ejercen la conducción política o gerencial.

Se reitera que el perfil de las personas que ocupan tales funciones de liderazgo no es algo con lo que necesariamente se nace; también es posible formarlo y, para saber cómo hacerlo, se deben tener en cuenta las mencionadas cualidades o capacidades.

Es cierto que el carisma hace falta, pero insertado en el ideario o la visión compartida, más que en las personas. También hace falta la racionalidad del administrador o gerente, pero como apoyo instrumental de este enfoque de liderazgo y no como un fin en sí mismo.

No distinguir entre el líder y la función del liderazgo podría colocar las organizaciones, especialmente las juveniles, en los bordes de la esperanza mesiánica, depositada en "alguien que tenga las cosas claras" frente a la confusión. Sería volver a un lugar al que muy pocos quisieran volver.

Es decir: el liderazgo como función puede comprenderse desde tres dimensiones:

**Como atributo:** en tanto no esté necesariamente ligado a una posición jerárquica en la organización, sino que se lo interpreta como adjetivo, como cualidad que agrega valor al desempeño de cualquier rol en una organización o movimiento social.

El atributo asignado al rol crea nuevas posibilidades y opciones que contribuyen a la misión de la organización.

La emergencia y manifestación del liderazgo como atributo se hace posible tanto por las características del sujeto como por las de la organización, y el acople de ambas. Así, una organización favorece la emergencia de atributos de liderazgo en sus miembros cuando apoya el riesgo, la experimentación y el error (visto como una fuente de aprendizaje). Desde el punto de vista de la persona, importan sus experiencias, sus perfiles de personalidad, su propia inclinación a la asunción de desafíos y su apertura a explorar nuevos caminos.

**Como relación,** ya que la función del liderazgo incluye la capacidad de influir y movilizar a los otros hacia el proyecto elegido. En ese sentido, el liderazgo es articulación, conectividad con la gente, con actores relevantes del contexto y con otras organizaciones. El liderazgo puede ejercerse cuando quien despliega este atributo tiene sentido para los otros y es legitimado por ellos.

**Como una posición ética,** porque en esta perspectiva se establece el centro de gravedad no en la persona del eventual líder, sino en las ideas, en la misión y la visión compartida de la organización o del proyecto. El liderazgo debe añadir valores socialmente positivos y significativos a una organización, a un grupo, a una comunidad. Así se marca la diferencia con los liderazgos negativos, los que también podrían tener efectos perversos sobre el grupo y la organización, a causa de valores diferentes a los señalados.

Según las corrientes teóricas de las ciencias administrativas y del comportamiento, puede hablarse de diferentes perspectivas desde las cuales se lidera, o de *enfoques de liderazgo*<sup>22</sup>, según los énfasis que se pongan en

<sup>22</sup> Lee Bolman, Terrence Deal. *Organización y liderazgo*. Editorial Addison Wesley Iberoamericana. EE.UU., 1995.

ciertos aspectos, muy vinculados con los sentidos explicados en el capítulo I. Esos enfoques se relacionan con los diferentes momentos o situaciones por los que atraviesa un grupo, un programa o proyecto, una organización y deberán ser tenidos en cuenta al programar y realizar las acciones tendientes a promover liderazgos transformadores.

Primero, están los que podrían denominarse *liderazgos estructurales* o centrados en el armado de estructuras, los que ponen énfasis en brindar respuestas —propuestas— apropiadas para la situación organizativa de sus instituciones o proyectos y, además, tienen medios para lograr que esas propuestas sean aceptadas y puestas en marcha. Articulan una nueva relación entre la estructura, la estrategia y la respuesta en función del entorno de la organización o del proyecto. Crean las condiciones y el marco de soporte para un momento histórico. Son ante todo "diseñadores" y sacan partido de las fortalezas y debilidades de su organización, a la luz de las amenazas y oportunidades que el contexto les presenta. La importancia de estos liderazgos estructurales se comprende si se piensa en qué sería del brillante capitán o del diestro timonel de un barco muy mal diseñado. El liderazgo estructural permite armar las bases de la organización o del proyecto. En el relato de experiencias (ver el último capítulo), en el caso del proyecto "Casa Joven", de los jóvenes de San Pedro, los directivos del proyecto inicial, y un grupo reducido de adultos y jóvenes locales, fueron líderes que recalcaron lo estructural: fueron los precursores.

Otro tipo de enfoque es el del *liderazgo centrado en la gente*. Son aquellos líderes que se apoyan en la gente, en las relaciones que establecen, y en sus emociones, conflictos y esperanzas. Ellos mismos distribuyen poder, facultan, atraen participación, hacen circular la información e incorporan a las personas de distintos niveles en la toma de decisiones. Son líderes al servicio de la gente, capitalizan las mejores fuerzas y las orientan hacia el proyecto compartido. Practican, como decía Matsushita<sup>23</sup>, "el arte de movilizar las inteligencias de la organización". Este enfoque de liderazgo se vincula con el antes mencionado, el del líder servidor, ya que está al servicio de la

gente para que la organización o proyecto sirva más eficazmente a sus beneficiarios o usuarios.

Un tercer enfoque es el del *liderazgo con orientación política*. Su línea es la acumulación de poder por parte de la organización. Genera alianzas y coaliciones permanentes o transitorias. Trabaja reconociendo los múltiples intereses en juego y sabe negociar en relación con una perspectiva de valor agregado. Utiliza, cuando las condiciones parecen exigirlo, la presión o la coerción. Está en función del "advocacy": aboga por las ideas o proyectos de la organización para ganar espacio. El *Príncipe*, de Maquiavelo, fue quizás la obra cumbre basada en esta perspectiva. Su dilema radica en que se tiene que dilucidar si el poder es para la organización o para sí mismo, en cuyo caso se acerca al liderazgo carismático, autocrático o directivo.

Un cuarto enfoque es el del *liderazgo simbólico*. A partir de la carencia de respuestas ciertas acerca de los fenómenos que los rodean, los seres humanos crean símbolos, mitos, ritos, ceremonias y artefactos que intentan superar esa carencia y tener sentido en medio de tanta incertidumbre y confusión. Aquí aparece el liderazgo simbólico en tanto interpreta y traduce la experiencia histórica con una visión que sabe comunicar y compartir. Este liderazgo utiliza símbolos para articular el mensaje y la práctica. Los adolescentes son una población especialmente propicia para este tipo de liderazgo, lo cual se comprende si se analizan los liderazgos ejercidos, por ejemplo, por los artistas de rock y las dinámicas de los festivales rockeros. Ejemplos negativos de estos liderazgos son los que funcionan en las sectas, tan extendidas en la actualidad.

Dada la complejidad de las organizaciones actuales, *se requiere un multienfoque* que articule los diferentes enfoques del liderazgo, para plantear integralmente el cambio organizacional y social. Por lo tanto, los enfoques que se detallaron anteriormente, lejos de ser excluyentes, se presentan por lo general en forma imbricada y según los requerimientos de los diferentes momentos o situaciones.

<sup>23</sup> K. Matsushita. Extraído del libro *La revolución de la inteligencia* de André Yves Portnoff y Thierry Gaudia, citado en carpeta de TEC consultores, Buenos Aires, 1994.

## Los requerimientos del liderazgo transformador

Sin pretender realizar una enumeración exhaustiva de los requerimientos de esta función de liderazgo y respetando además los distintos estilos personales, se mencionarán algunos de los más frecuentemente citados y observados. Se clasifican en requerimientos de actitudes, de conocimientos y de habilidades:

### De actitudes

- ▼ Disposición activa a escuchar a la gente de la organización, a las señales de afuera y a los adversarios o competidores
- ▼ Compromiso con la misión y visión de la organización y con la palabra acordada
- ▼ Disposición al aprendizaje, a la exploración y al riesgo
- ▼ Servicio y apoyo a colaboradores, de acuerdo con lo que éstos pidan y esperen

### De conocimientos

- ▼ Del ámbito donde la organización opera: adolescencia y juventud, educación, salud, trabajo, recreación y cultura, etc.
- ▼ De las políticas gubernamentales, de los actores claves en los desarrollos del país propio y de otros países, y de las estadísticas y datos significativos y útiles
- ▼ De las dimensiones grupales, organizacionales y de gestión
- ▼ De las concepciones y herramientas de la gerencia eficaz
- ▼ De la información y formación generales: las nuevas ideas y tendencias surgen o se anticipan en el arte, las ciencias, la economía; es decir, en múltiples saberes, y se detectan mirando hacia "afuera", al resto del mundo y "atrás", a la historia

### De habilidades

- ▼ De pensamiento y acción estratégica
- ▼ De comunicación
- ▼ De docencia y pedagogía
- ▼ De negociación
- ▼ De articulación con equipos de trabajo, gente en general, coaliciones, redes
- ▼ De detección y generación de contactos y oportunidades.

Como se dijo, no se trata de concebir el liderazgo como lo completo inalcanzable, sino que los diferentes estilos se constituyen de maneras múltiples, pero en todas ellas hemos encontrado más de uno de esos requerimientos de actitudes, conocimientos y habilidades del liderazgo.

"La mayoría de los líderes sobresalientes con los cuales he trabajado" —dice Peter Senge—, profesor del M.I.T. (Massachusetts Institute of Technology)<sup>24</sup> "no son ni altos, ni buenos; muy a menudo son bastante mediocres, no se destacan entre la multitud y no deslumbran a una audiencia con su brillantez ni con su elocuencia. Al contrario, lo que los distingue es la claridad y la contundencia de sus ideas, la profundidad de su compromiso y su disposición a aprender cada vez más. No tienen la respuesta, pero infunden confianza en los que los rodean"; infunden el sentimiento de que juntos "podemos aprender cualquier cosa para lograr los resultados que realmente deseamos".

De las palabras de Senge, se destaca:

La capacidad de escuchar y de aprender;  
El foco en las ideas;  
El compromiso con un proyecto;  
El compromiso con la gente.

<sup>24</sup> Peter Senge. *La quinta disciplina*. Editorial Garnica. Barcelona, España, 1992. En el original, en inglés, Doubleday Currency, EE.UU., 1990.

## Liderazgo transformador y cambio organizacional

El movimiento que vincula el liderazgo con el cambio sostenido y sustentable en la organización, surge de la detección temprana de las señales que anticipan nuevas tendencias en el contexto social. El proceso de detección, comprensión y comunicación de éstas señales casi nunca lo realiza la organización en su conjunto, sino algunos miembros o, tal vez, uno en particular.

Quién o quiénes lo logran depende de una multiplicidad de variables como ser: sus historias y perfiles personales, su grado de vinculación con el contexto, su posibilidad de captación de información relevante y las herramientas de gestión de que disponen, así como la posición que ocupan en la organización. Respecto a este último punto, vale la pena señalar que si como dijimos en párrafos anteriores, el liderazgo tiende a ser una función y un atributo distribuidos en la organización, esa característica no elude la responsabilidad exigible a las personas de los niveles de conducción por la estrategia organizacional. Así, puede decirse que *el trabajo con señales, descodificación y comunicación puede surgir de uno o de varios sectores de la organización, pero debe incluir, necesariamente, la conducción en ese proceso.*

Hay un momento en el cual se genera un salto cualitativo entre la detección de una tendencia contextual y su *transformación en respuesta activa dentro de la organización*; es el momento de surgimiento de la visión, de la imagen objetivo deseada.

Es en ese momento cuando, en general, se produce una *transferencia de ese atributo de liderazgo de lo individual o de grupos pequeños para extenderlo* y compartirlo con equipos ampliados que enriquecen y transforman la visión y la estrategia, produciéndose, además, la apropiación de la visión, transformándola en compartida.

Dado que la legitimidad de la organización no se sustenta sólo en su visión, sino en los resultados e impactos que tenga en relación con su audiencia externa, cuando esos resultados están alineados con sus objetivos

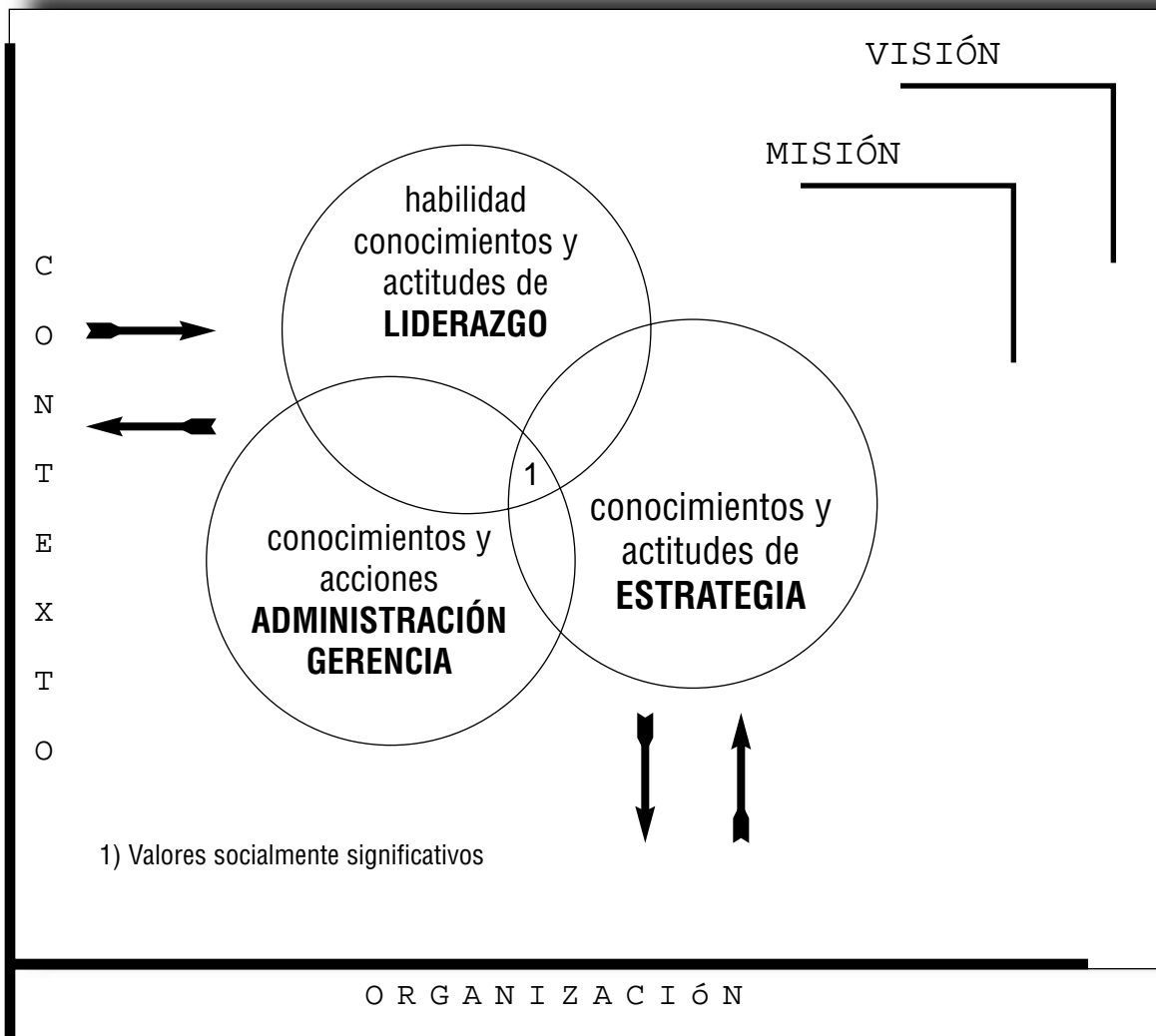
planteados (eficacia organizacional), se puede hablar de una segunda transferencia de liderazgo de los equipos ampliados hacia la organización como totalidad.

Como se desprende de lo dicho, la diseminación del liderazgo en una organización es un proceso que en sí mismo está impregnado de gradualismo y de gestión estratégica.

Es luego de transitar ese camino que se podría señalar que determinado hospital tiene liderazgo en un tipo de atención, o que tal escuela es líder en la enseñanza y el aprendizaje en determinado campo del conocimiento, o que tal empresa posee liderazgo en su segmento de mercado, o que tal proyecto tiene liderazgo en un particular campo de la política social.

En ese sentido, la organización se encuentra "*cargada*" del atributo de liderazgo, produciéndose una separación entre determinados actores relevantes y el sistema organizacional, el que, como conjunto, garantiza procesos internos, resultados e impactos. Podrá decirse, sin duda, que tal o cual persona tiene —más vale decir, tuvo— liderazgo y que provocó el cambio en gran parte, pero aquí y ahora, es la organización o el proyecto lo que está "cargado" de liderazgo.

Estos movimientos se diferencian cualitativamente entre sí, lo que observamos en muchas organizaciones que poseen líderes con buena imagen, discursos articulados, pero con una discrepancia enorme entre la posición de ellos y la de las organizaciones que conducen. Son los procesos y resultados de la organización, no sólo el prestigio personal, lo que define la calidad de un liderazgo transformador. Repetimos: una capacidad de las personas que ejercen roles de liderazgo es también la de advertir cuándo su protagonismo ya no es tal como venía siendo, no es tan "necesario", porque se diseminó y contaminó a otras personas, a otros grupos y a una organización o un proyecto. La estrategia del "paso al costado", o de la retirada, es también muy relevante para el ejercicio del liderazgo (ver cuadro).



En este marco se visualiza, más claramente, la nueva demanda estratégica de las organizaciones que incluyen la función de liderazgo en su conducción y a través de toda su estructura.

### Promover el liderazgo en las organizaciones

El *diseño y el seguimiento de una trayectoria de liderazgo* se basa, en definitiva, en tres factores:

- ▼ *Autoevaluación o autoconocimiento profundos*, para conocer las propias fortalezas y debilidades.
- ▼ *Evaluación del acontecer organizacional* y de su contexto para evaluar oportunidades, amenazas y restricciones.
- ▼ *Orientación estratégica de los movimientos* necesarios para lograr los objetivos.

En las líneas dibujadas hasta aquí, ya se mencionó que se desdibujan las distinciones entre empresas, ONGs y agencias de gobierno, ya que la movilidad y la incertidumbre planteadas por el contexto impactan sobre todas ellas por igual.

En cualquier organización o proyecto de que se trate, para abordar *acciones de fortalecimiento de liderazgo* se requiere transitar un complejo proceso que incluye inicialmente: una conceptualización adecuada del término; la identificación de los actores que puedan ejercer ese rol en la organización; la capacitación en aspectos específicos del ejercicio del rol y de los temas sustantivos de actuación; brindarles estímulos, apoyos, asistencia técnica y acompañamientos en sus desempeños de liderazgo, e incorporarlos a las estructuras y los procesos de la gestión de las organizaciones o los proyectos.

Naturalmente, ese no constituye un proceso lineal o secuencial, pero vale la pena hacer esas distinciones para plantear estrategias y programas integrales orientados al liderazgo.

Esos procesos tampoco son espontáneos, sino que implican una carga de trabajo importante y, por lo tanto, hay que programar, controlar y evaluar.

Los *procesos —desafíos—* que las organizaciones deben incorporar, de acuerdo a este nuevo paradigma emergente del liderazgo transformador, son básicamente cuatro:

Detección	Identificación y caracterización precoz de las personas con potencial de liderazgo.
Incentivación	Del atributo de liderazgo en la gente de la organización
Retención	A través de dispositivos organizacionales que "hagan lugar" al liderazgo.
Capacitación	Para el desarrollo del sujeto, sus habilidades, conocimientos e instrumental de gestión.

#### Detección

Los procesos de detección significan el alerta temprana frente a señales que anuncian la emergencia de personas con potencial de liderazgo.

Para ello, una información que resulta de interés es la ubicación y distribución de los liderazgos en la organización, para lo cual se requiere la preparación de un mapa o una lista de liderazgos, a fin de conocer el enfoque, la concentración y dispersión de las personas o grupos que contribuyen (o se oponen) al desarrollo de diferentes aspectos de los proyectos de cambio. La identificación de liderazgos de oposición es relevante y sería conveniente conocer sus puntos de vista y fundamentaciones, así como su participación o influencia real o potencial en los proyectos de cambio.

Es conveniente la construcción de un registro o fichero con una caracterización de esas personas y de la índole de sus liderazgos, que permita una rápida identificación para mejor aprovechamiento de las oportunidades de capacitación u otros incentivos, así como para su convocatoria y participación en los procesos de cambio organizacional.

Hemos encontrado algunos indicadores que, sin agotar una lista posible y más amplia y sin que necesiten aparecer simultáneamente, orientan la mirada en esa



detección de liderazgo real o potencial, cuando algunas personas poseen al menos las siguientes características:

- ▼ *Iniciativa de operación*: es una actitud proactiva frente a los problemas y oportunidades que se presentan.
- ▼ *Pensamiento extendido y profundo*: es una orientación particular de pensamiento que recorre los campos y saberes fuera del propio (a través de analogías, informaciones, inferencias y apertura de nuevas miradas) y, simultáneamente, puede enfocarse en la situación específica. No se trata, en este indicador, de "saber más" o menos, sino de un uso particular del capital de conocimiento.
- ▼ *Tejido de coaliciones y redes personales*: una conducta de búsqueda y mantenimiento continuo de socios internos y externos que faciliten una acción o promuevan una iniciativa.
- ▼ *Valores de sostén*: "no todo es negociable". A la flexibilidad y versatilidad existentes frente a distintos escenarios se las complementa con principios referenciales en el orden axiológico.
- ▼ *Referencia grupal*: bajo uno u otro estilo, se le reconoce un rol de referencia en la demanda grupal.
- ▼ *Comunicador*: no sólo tiene ideas; es también fundamental su poder de transmisión.
- ▼ *Capacidad de asombro*: frente a lo nuevo y descuidado, se despliega la curiosidad para entender y "mantenerse" en los distintos caminos de la época.

### Incentivación

Es en realidad la cultura verdadera de la organización la que puede promover el atributo, más allá de artefactos instituidos (mensajes, reconocimientos evaluaciones, etc.) para facilitar la emergencia y constitución del liderazgo. La cultura organizacional, que es esa red de significados compartidos que explícita o implícitamente

habla y les da sentido a las cosas en el espacio propio de la organización, del programa o del proyecto, se revela, entonces, como el vector central de este proceso de incentivación. A través de sus expresiones institucionales, los artefactos, los valores sostenidos y las creencias que la sostienen deberían abonar un campo fértil para:

- ▼ *El ensayo frente a las nuevas respuestas.*
- ▼ *La valoración del riesgo.*
- ▼ *Concebir al error como una estrategia de aprendizaje (en algunas organizaciones se premia el mejor error del mes, pues de él todos aprenden).*
- ▼ *Sostener y apoyar la búsqueda persistente de nuevas formas de actuación.*
- ▼ *Generar los espacios para que la gente se mueva en la organización con facilidad, horizontal y verticalmente.*
- ▼ *Facultar a la gente sin rodearla de una falsa protección que termina por debilitarla.*

Por estas vías la gente puede ser responsable por sus actos y rendir cuenta de ellos (*accountability*). Vale aclarar que las actividades de capacitación constituyen en sí mismas incentivos para el desarrollo de liderazgo.

### Retención

En estos procesos se pone en juego también la capacidad organizativa de generar respuestas oportunas para el cuidado y desarrollo del potencial de liderazgo.

Las acciones para la retención del liderazgo se vinculan a la estrategia que la organización tiene para "hacer lugar" a aquellos que ejercen liderazgos o que tienen potencialidades, y las actividades que realiza para su cuidado y su desarrollo. Asimismo, respecto a las estrategias para incorporar —no desconocer ni dejar de lado— a los liderazgos de oposición, para captarlos a la visión de cambio en el proyecto correspondiente. Algunas de las estrategias recomendadas, son :

- ▼ *El ejercicio de la asesoría y la supervisión* (que se analizará párrafos más adelante) garantiza un seguimiento y retroalimentación sostenidos.
- ▼ *La delegación creciente de nuevos desafíos* donde se puedan extender los límites del rol y de la tarea.
- ▼ *La capacitación amplia y enfocada* que trabaje sobre los saberes generales pero alineada a los estilos personales del futuro líder.
- ▼ *El "permiso" e incentivo para recorrer rápidamente la organización* a través de distintas tareas y jerarquías (aun por consulta participativa en la toma de decisiones).
- ▼ *"Salir afuera"*, los viajes, captar otras miradas y otras culturas, son la base del criterio amplio que requiere el liderazgo.

### Capacitación

Las actividades de capacitación para el liderazgo no se refieren a cualquier tema general, sino a aquellos que tienen que ver con la construcción de una visión compartida y a los temas específicos que faciliten el proceso de transformación positiva de los grupos en los espacios donde ejercen liderazgo; por otra parte, no es cuestión sólo de capacitarlos puntualmente, sino de darles luego apoyo permanente en la acción concreta cotidiana, a ellos y a los respectivos grupos, y de generar los vínculos con la conducción y entre ellos para avanzar en la dirección de los cambios propuestos. No se está pensando en una modalidad tradicional de capacitación, sino en una estrategia doble y simultánea:

La que puede denominarse *capacitación natural* y está determinada por el aprovechamiento del potencial de aprendizaje que conlleva toda práctica institucional y que incluiría los siguientes dispositivos :

- ▼ *Reflexión y autocapacitación* que realizan los actores aisladamente o en forma horizontal, entre ellos, los "pares".

- ▼ Ver *"cómo hacen los que hacen"*, o el modelo del "aprendiz", del mismo modo que en la pedagogía del artesano medieval.
- ▼ *Sugerencias y observaciones* que se reciben de gente más experimentada o de los conductores de proyectos.

La otra estrategia es la capacitación diseñada que se despliega en dos maneras:

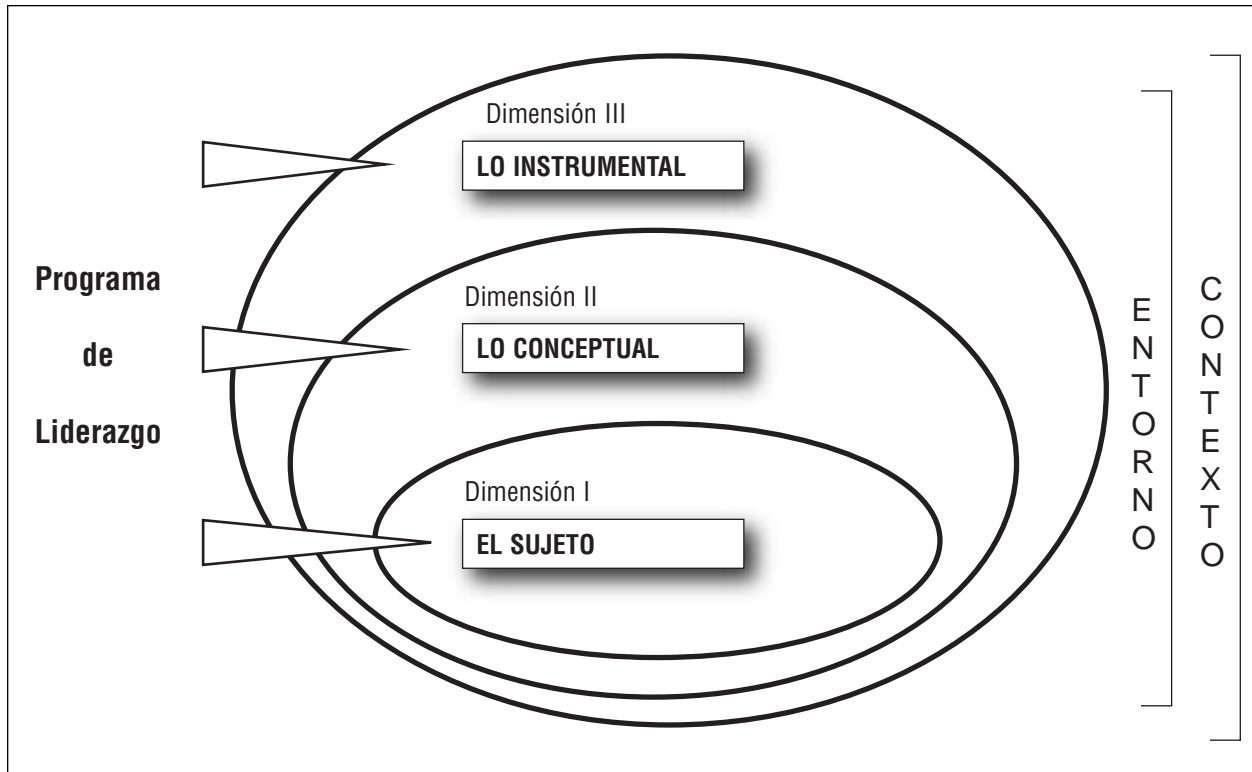
- ▼ La de la asesoría o preparación sistemáticas del supervisor para el desarrollo individual del supervisado.
- ▼ La de los programas sistemáticos de capacitación, que en nuestra experiencia reconocen tres dimensiones. Si bien estas dimensiones en la realidad interactúan constantemente, es posible distinguirlas conceptualmente a los fines de una mayor comprensión:

**El sujeto**—En esta dimensión se incluyen el trabajo sobre el autoconocimiento de cada líder potencial: de sus fortalezas y debilidades, su historia de elecciones y el desarrollo de su proyecto personal.

Esto tiene que ver con que en definitiva detrás de todo rol (papel por desempeñar) hay un sujeto que ocupa el espacio, con su historia, sus afectos, su estructura de personalidad, sus carencias, y, en consecuencia, ello debe ser objeto de ocupación de un programa de capacitación, no con fines "terapéuticos" sino como un apoyo al desarrollo de sus propias metas, a través de ejercicios, laboratorios y talleres, entre otras técnicas.

**Lo conceptual**—En esta dimensión se incluye el trabajo sobre los marcos políticos, científicos y culturales de referencia, las concepciones de salud y adolescencia acerca del conducir, del poder, de los otros, de la participación, de lo interdisciplinario, etc.

En esta dimensión se intenta cubrir espacios de información, reflexión y sensibilización hacia la construcción de una visión compartida, en particular del significado de



"adolescencia" y del enfoque de salud integral del adolescente que se inserte en la política social.

Clases, lecturas, coloquios, paneles, grupos de reflexión, escritos, serían las herramientas por las que circulan estos contenidos.

**Lo instrumental**—En esta esfera se ubican los instrumentos de gestión que requiere el rol de liderazgo y que se vinculan con la eficacia de los actos en temas como desarrollo de equipos, negociación, comunicaciones eficaces, supervisión, diseño organizativo. Se ofrecerían a través de métodos activos con posibilidad de transferencia a sus esferas de trabajo.

Gráficamente, el modelo de referencia para los programas sistemáticos de capacitación se vería del siguiente modo (ver cuadro arriba), agrupando su necesaria vinculación con el entorno y contexto de trabajo:

A su vez, los efectos esperados en las organizaciones —particularmente en las juveniles— a partir de la promoción del liderazgo, según los itinerarios descriptos hasta aquí, se reflejarían, como mínimo, en las tres dimensiones siguientes:

- ▼ *Crecimiento personal de los miembros:* en la medida en que, apoyándose en criterios proactivos de conducta, privilegiarán el desafío, la exploración, y actitudes estratégicas y superadoras de problemas. Se reitera que, al definir el liderazgo como una función que recorre la totalidad de los roles y que es situacional —en la medida que distintas situaciones requieren de distintos perfiles—, involucra en su despliegue a una multiplicidad de actores: no es sólo el líder que se fortalece, como puede pensarse en términos tradicionales, sino también los demás.

Se aclaró previamente que el liderazgo, como atributo, es transferible desde su ejercicio en el contexto del grupo, la organización o el programa juvenil, a las actitudes y habilidades requeridas en otros ámbitos sociales, como el trabajo, la educación y la familia; en tal forma, es relevante el componente "formativo" que tiene el proceso de promoción del liderazgo.

- ▼ *Participación ciudadana*<sup>25</sup> es uno de los sectores donde privilegiadamente se espera que las actitudes y habilidades fortalecidas hagan impacto, porque el liderazgo transformador constituye la expresión de una democracia organizacional, que hace de los conflictos un motor de desarrollo, donde el respeto por las diferencias es un valor agregado al colectivo institucional. Las nuevas prácticas de gestión;

de estrategias para la superación de problemas; de aprovechamiento de oportunidades; de consideraciones éticas en la toma de decisiones; y de transparencia y horizontalidad en los vínculos, fortalecen a los jóvenes para hacer la replicación en la esfera macro de lo social como ciudadanos; es decir, como portadores de derechos y responsabilidades.

- ▼ *La eficacia organizacional* es un sostén indiscutible para la supervivencia de un proyecto o una institución, por lo cual se esperan aquí impactos relevantes. Si las personas mejoran y los vínculos que establezcan mejoran, lograrán mejor sus objetivos comunes; o sea, serán de elevada calidad los productos y resultados que obtengan.

---

<sup>25</sup> Entendemos el término ciudadanía como el conjunto de prácticas ( jurídicas, políticas, económicas y culturales) que colocan a una persona como miembro competente de una sociedad, prácticas que tienen su fuente de legalidad y legitimidad en la titularidad de derechos.

---

# Resumen de las experiencias

**S**i bien es de nuestro conocimiento que existen en la Región otras experiencias importantes en el campo de liderazgo en el campo de adolescencia y juventud, no tuvimos el acceso oportuno a las sistematizaciones de ellas, por lo cual este resumen sólo plantea cuatro experiencias, dos de la Argentina y dos de Costa Rica.

Para caracterizar brevemente ese conjunto de experiencias, se puede decir que la primera incluyó, dentro de un proyecto que procuraba tener un impacto social en los jóvenes y la comunidad global de un municipio, un dispositivo sistemático de capacitación para el liderazgo, como instancia instrumental para hacer eficaces las demás acciones del proyecto orientado tanto a adultos significativos como a los propios jóvenes.

La segunda es un ejemplo de programa sistemático y específico para fortalecer liderazgos, cuyo enfoque estuvo en las personas que conducen organizaciones o proyectos con adolescentes o jóvenes, pero que en su mayoría son adultos.

Las experiencias tercera y cuarta muestran programas orientados y protagonizados por jóvenes, dentro de los cuales se instaló un dispositivo de capacitación en liderazgo, a los efectos de fortalecer la capacidad de gestión de los propios participantes, en su mayoría adolescentes o jóvenes.



## El Proyecto de Salud Integral de los Jóvenes de San Pedro, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Se localizó en el municipio de San Pedro, situado a 160 Km. de la Capital Federal de la República Argentina. Fue llevado a cabo entre enero de 1992 y enero de 1995 por el Centro de Apoyo al Desarrollo Local —CEADEL<sup>26</sup>—, en gestión asociada con el Municipio de San Pedro, y con el apoyo financiero de la Fundación W.K.Kellogg.

La directora de ese proyecto fue la Lic. Olga Nirenberg, y uno de los directores asociados fue el Dr. Néstor Perrone; ambos autores del presente documento. La otra directora asociada fue la Lic. Graciela Cardarelli. Se contó además con la colaboración de diversos consultores y operadores, que conformaron un equipo técnico de alta capacidad técnica y de características multidisciplinarias.

El municipio de San Pedro tiene una población de 56.000 habitantes, de los cuales alrededor de siete mil son adolescentes y jóvenes.

Los principales problemas juveniles manifestados por los pobladores no fueron tan diferentes de los priorizados en otros lugares de la Región. Abuso en el consumo de alcohol y drogas, tasas crecientes de embarazo adolescente, violencia y conductas irregulares, falta de oportunidades de educación terciaria y de empleo, falta de espacios propios para actividades sociales, recreativas o deportivas, dificultades en la comunicación de los adolescentes y jóvenes entre sí y con los adultos, entre otros que harían larga la lista.

Para generar respuestas a esos problemas, la principal estrategia del proyecto fue el abordaje integral de la salud de los jóvenes, y su protagonismo en las propuestas y acciones para el mejoramiento de su situación.

El enfoque fue, por lo tanto, preventivo y promocional, incluyendo aspectos de salud, educación, empleo, comunicación, deportes, cultura, recreación, convivencia, y ocupación del tiempo libre, conformando grupos juveniles alrededor de temas específicos donde los adultos y los técnicos brindaban contención y apoyos para la interacción, la formulación de propuestas y la gestión misma.

Cualquiera fuera la materia y la índole de las actividades, todas se orientaban principalmente a reforzar la identidad de los jóvenes, para sí mismos y para la sociedad local.

La modalidad de la gestión del proyecto fue la "*gestión asociada*" entre CEADEL, el municipio, las organizaciones locales —de salud, de educación, comunitarias, ONGs, etc.— y los propios grupos de jóvenes. La gestión asociada constituye un enfoque en el cual los sectores vulnerables, especialmente los jóvenes, en este caso, son tomados como portadores de derechos para la construcción colectiva de la política social. Por ello, no son sólo "beneficiarios" de un proyecto, sino responsables de su gestión, por lo que deben ser vistos y promovidos como sujetos en condiciones de paridad para la negociación social con otros actores. Esta modalidad de gestión conduce a la habilitación social del joven (*empowerment*).

Una de las lecciones aprendidas del trabajo participativo con los jóvenes de San Pedro es el importante rol referencial, de estructuración y de contención, que los adultos adquieren en los espacios de participación juvenil. Ello se vincula con las características y contradicciones propias del ciclo vital por el que atraviesan los adolescentes, donde se superponen las reivindicaciones de mayor libertad y autonomía, con mensajes que solicitan dirección y contención por parte del mundo adulto. Allí se tomó conciencia de que el trabajo participativo con jóvenes requiere de esfuerzos adicionales y específicos por parte de los adultos, para hacer a la vez claros señalamientos de la direccionalidad de las acciones, procurar acuerdos mediante intensas discusiones y negociaciones, e incluir componentes educativos en todas las actividades.

<sup>26</sup> CEADEL es una ONG de la Argentina, que trabaja en el campo de las políticas sociales, preferentemente en escenarios locales y enfocándose en los grupos más vulnerables o de riesgo social, entre ellos, los jóvenes, especialmente los de sectores pobres. Privilegia las metodologías participativas y la modalidad asociada de gestión. Su dirección: Rivadavia 2207, 4º D, (CP 1034), Buenos Aires, Argentina. Teléfono: (54 1) 954 6915 y FAX: (54 1) 953 0833.

La dinámica y los tiempos de las discusiones, las negociaciones y la toma de decisiones con los jóvenes son diferentes de las del mundo del adulto, con avances, retrocesos y resoluciones sorpresivas y repentinas. También se aprendió que las decisiones por consenso absoluto no son siempre posibles con los jóvenes: en aquellos temas conflictivos, vinculados con aspectos legales, éticos o morales, donde el contexto social tiene un papel importante, si bien el proceso de las decisiones tiene características y momentos participativos, en el sentido de intercambiar opiniones y argumentaciones para influir en las decisiones finales, no cabe duda de que éstas son responsabilidad de los adultos. En ese sentido, la participación así restringida constituye un acto educativo y de integración social, siempre y cuando los adultos sean transparentes en sus fundamentaciones y criterios, despojados de autoritarismos y arbitrariedades.

Las modalidades de discusión, de arribar a acuerdos y de tomar decisiones; la transparencia de dichos procesos, sea cual fuese su objeto y el método o las técnicas utilizadas, constituyen una transferencia de valores y de formas de relacionamiento social, particularmente hacia los jóvenes de sectores populares; eso se vio cuando los propios jóvenes, en sus reuniones —sin presencia de adultos— adoptaron esas modalidades de interacción y las técnicas aprendidas, donde se privilegia la palabra, el diálogo, el respeto a los otros, la aceptación de las diferencias, la posibilidad de escuchar y disentir sin agresiones —físicas o de palabra—.

Es decir, esas estrategias de gestión participativa y de liderazgo persuasivo y democrático contribuyen al "crecimiento y desarrollo de los jóvenes", brindan apoyo y facilitan la resolución de la crisis normativa típica de la etapa adolescente

Uno de los principales productos obtenidos fue la creación de un equipo técnico local conformado por adultos y jóvenes, y posteriormente aglutinados en una ONG local denominada Casa Joven, desde donde se aseguró la sustentabilidad de las acciones para el desarrollo juvenil. Hubo allí una clara "transferencia" de liderazgo, un "paso al costado" de los líderes precursores, para ceder espacio a los emergentes y a los locales.

Entre otros, se desarrolló el Programa de Fortalecimiento de las Capacidades de Liderazgo y Organización, el cual se orientó, justamente, a facilitar la conformación de equipos y a dar mejores sustentos a los actores locales que luego se aglutinaron en dicha ONG y que tendrían después un rol protagónico en la administración y gestión de los procesos posteriores al período subsidiado del proyecto.

A ese programa asistieron treinta personas, la mitad adolescentes o jóvenes y la mitad adultos, todos ellos participantes en

algunas de las actividades o grupos del proyecto. La selección de los asistentes se hizo según perfiles preelaborados y mediante un comité específico, que realizó la evaluación y selección entre sesenta postulantes.

El programa se desarrolló por módulos, a lo largo de cinco meses, cuyos títulos fueron:

- ▼ El Cambio social y tecnológico
- ▼ Constitución de equipos
- ▼ Comunicaciones eficaces
- ▼ Negociación y resolución de conflictos
- ▼ Diseños organizacionales
- ▼ Captación de fondos

Cada módulo implicó una actividad presencial —con la dinámica de seminario/taller— durante cinco días cada uno, e incluyó actividades individuales y grupales entre módulo y módulo, con guías y materiales preparados específicamente. Cada participante se comprometió a multiplicar su experiencia dentro del programa hacia otras cinco personas, jóvenes y adultos. El programa brindó las herramientas necesarias, efectuó el seguimiento y evaluó esa actividad de multiplicación, la cual fue verdaderamente exitosa.

El trabajo de comunicaciones, a través de los medios masivos de difusión local, mediante materiales específicamente elaborados y las jornadas o eventos masivos abiertos a toda la comunidad local, fueron relevantes para conseguir adhesiones y fortalecer el liderazgo del proyecto y de sus grupos juveniles, en la sociedad de San Pedro, y también en otras comunidades cercanas, donde el proyecto como un todo adquirió visibilidad.

Es así que la ONG local Casa Joven continúa fomentando el desarrollo y el liderazgo juvenil, contando para ello con la asistencia técnica de CEADEL y con apoyos externos, como el de la Fundación W.K. Kellogg y de otros programas nacionales dependientes de la Secretaría de Desarrollo y de programas del gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Se hace hincapié en la integración social de los jóvenes, fortaleciendo su conciencia de derechos y responsabilidades como ciudadanos; asimismo, se continúa con la mayoría de las actividades iniciadas en el proyecto originario. Hoy día, la ONG Casa Joven tiene visibilidad amplia y liderazgo claro en el campo de la juventud, dentro de la sociedad sampedrino.

Hubo, así, disseminación del liderazgo, por parte de los precursores, hacia equipos locales ampliados, para que, posteriormente, fueran el propio proyecto y la organización local los que se "cargaran" de liderazgo.

## Testimonio

### Proyecto de Salud Integral de los Jóvenes de San Pedro

*El Proyecto, desde sus inicios, fue todo un desafío tanto para lo instituido en San Pedro con respecto a la atención de la salud de los adolescentes y jóvenes como para el equipo técnico que se iniciaba en la temática juvenil; pero sobre todo ha sido un desafío para mí. Yo tenía 26 años y comencé cumpliendo el rol de coordinadora del equipo técnico local.*

*La concepción de salud integral del adolescente nos permitió planificar y desarrollar con los jóvenes una diversidad de actividades que, entre otras, fueron desde la realización de talleres de sexualidad, grupos de promotores de jóvenes de salud, hasta grupos de cine club. La diversidad significó una oportunidad para acompañar las iniciativas y demandas de los jóvenes pero, además, nos requirió una capacitación permanente. Lo aprendido a través de los tres años del Proyecto, tanto desde lo transmitido por los directores del Proyecto como desde la realización de capacitaciones formales, me guiaron a elegir el perfil de profesional que pretendo ser. Por otra parte, como grupo de trabajo, nos movilizó a conformar la organización no gubernamental CASA JOVEN, desde la que somos vanguardistas en nuestra ciudad. Para ello fue fundamental la capacitación que recibimos a través del Programa de Fortalecimiento de las Capacidades de Liderazgo y Organización a cargo de Bernardo Blejmar. A manera personal, esto me marcó para asumir roles de liderazgo no sólo en la nueva ONG sino en otros ámbitos laborales, como así también a apropiarme de saberes y tecnología aún no explotadas por las ciencias sociales. Mi desafío actual es poner al alcance de los jóvenes de los sectores más vulnerables estas herramientas.*

**Silvina Chediak**  
Lic. Trabajo Social





## Programa de fortalecimiento del Liderazgo en Proyectos Juveniles, Argentina.

A partir de las lecciones aprendidas por el equipo técnico de CEADEL durante el transcurso del Proyecto de Salud Integral de los Jóvenes de San Pedro, y por los intercambios realizados con otros numerosos proyectos y organizaciones que trabajan a favor de adolescentes y jóvenes en la Argentina y en otros países de la Región, se decidió ejecutar el Programa de Fortalecimiento del Liderazgo para provecho de aquellos que conducen actividades en la materia de adolescencia y juventud, en diversos temas como : salud, educación (formal y no formal), trabajo, recreación y tiempo libre, entre otros.

La Fundación W.K. Kellogg se interesó por la propuesta y la apoyó financieramente. El director del proyecto es uno de los autores del presente trabajo: el Lic. Bernardo Blejmar; los otros dos autores tuvieron destacada actuación en su desarrollo, tanto en el rol de docentes, como en las instancias de decisión y en algunas de las maniobras didácticas asociadas, que luego se detallan.

El propósito principal consistió en producir un impacto en el fortalecimiento y desarrollo de las instituciones u organizaciones que trabajan con jóvenes, esperando alcanzar, en forma directa, a entre 100 y 150 personas, de las cuales treinta participaron en forma presencial de las actividades previstas y, a su vez, ellos realizaron actividades de multiplicación, las cuales fueron guiadas, supervisadas y evaluadas.

Tal propósito se alcanzó mediante las siguientes líneas de acción :

- ▼ Transferencia de técnicas adecuadas a los requerimientos y particularidades del liderazgo orientado a jóvenes.
- ▼ Generación de métodos de enseñanza y aprendizaje apropiadas para la temática del liderazgo.
- ▼ Sistematización del conocimiento y diseño de un modelo replicable de programa para el fortalecimiento del liderazgo para operadores de proyectos juveniles y de adolescentes, y eventualmente adecuado para otras poblaciones objetivo de programas sociales.

- ▼ Producción y expansión de un modelo de trabajo en el seno de las organizaciones participantes.

El Proyecto operó en las tres dimensiones del liderazgo que son necesarias para el despliegue de su potencial :

- ▼ *Del sujeto*: se incluyó el trabajo sobre el autoconocimiento personal de cada líder potencial, apoyando el desarrollo de las metas de cada uno, y mediante el análisis de sus fuertes y debilidades, su historia de elecciones y su desarrollo del proyecto personal.
- ▼ *De lo conceptual* : se trabajó sobre los marcos de referencia políticos, científicos y culturales: la concepción integral de adolescencia, salud, educación, trabajo, política, comunicación, tiempo libre, etc.
- ▼ *De lo instrumental* : se trabajó en relación a los instrumentos de gestión que requiere el rol del liderazgo y que se vinculan al hacer y a la eficacia de los actos, tales como el desarrollo de equipos, la negociación, las comunicaciones eficaces, la supervisión, la programación, la evaluación, el diseño organizacional, entre otros.

Se estableció un "perfil del candidato" a participar del Proyecto, que incluía los siguientes requisitos:

- ▼ Que se encuentre liderando programas de trabajo con adolescentes o jóvenes en cualquiera de las materias.
- ▼ Que tenga experiencia o potencial de desarrollo profesional.
- ▼ Que tenga aval y respaldo de su organización.
- ▼ Que la localización de sus tareas sea en la Capital Federal o en el conurbano bonaerense, pudiendo acceder desde lugares más distantes, si la organización o el programa respectivo se hacía cargo de sus traslados y hospedaje.

Se realizó una convocatoria a numerosas organizaciones que trabajan en el ámbito de adolescencia y juventud, a partir de la cual se inscribieron setenta postulantes, de los cuales, mediante un arduo proceso de selección en el que intervino un comité específico, se seleccionaron a 30 becarios de 28 organizaciones (gubernamentales y no gubernamentales).

Se realizaron tres seminarios presenciales de cinco días cada uno, y otros dos encuentros de dos días (uno de "lanzamiento y aprestamiento" y otro de "cierre"), a lo largo de 18 meses, con tareas intermedias que los becarios debían realizar durante los períodos transcurridos entre los encuentros presenciales. Asimismo, se realizaron diversos encuentros con las autoridades de las organizaciones a las que pertenecían los becarios.

El primer seminario presencial se denominó: "Del liderazgo y la organización a la comunicación como gestión", e incluyó los siguientes módulos:

- ▼ Liderazgo, organización y cambio
- ▼ Planificación participativa
- ▼ Comunicación en la organización
- ▼ Comunicación en el contexto
- ▼ Presentaciones eficaces
- ▼ Los adolescentes y los jóvenes frente a los medios de comunicación
- ▼ Los adolescentes, los jóvenes y la salud

El segundo seminario se denominó "El liderazgo y la organización centrados en la gente", e incluyó los siguientes módulos:

- ▼ La organización centrada en el mercado/gente
- ▼ Formulación y evaluación de proyectos
- ▼ Aspectos administrativos y financieros: El lado oscuro de los proyectos
- ▼ Cultura y estrategia organizacional
- ▼ Desarrollo de recursos humanos y económicos: Captación de fondos
- ▼ Innovación y creatividad
- ▼ Los adolescentes, los jóvenes y la política
- ▼ Los adolescentes, los jóvenes y la educación

El tercer seminario se denominó: "El conflicto y la decisión desde la ética del liderazgo", e incluyó los siguientes módulos:

- ▼ Ética del liderazgo
- ▼ Negociación efectiva y resolución de conflictos
- ▼ Toma de decisiones

- ▼ Reuniones efectivas de trabajo
- ▼ Temas jurídicos
- ▼ Asesoría
- ▼ El arte, los adolescentes y los jóvenes
- ▼ Los adolescentes, los jóvenes y el contexto laboral
- ▼ Los adolescentes, los jóvenes y el tiempo libre

Los métodos pedagógicos utilizados durante los seminarios, fueron de índole muy activa, con amplio protagonismo de los becarios y se incluyeron técnicas lúdicas.

Las *técnicas didácticas asociadas*, aparte de los encuentros/seminarios presenciales, que se desarrollaron en forma individual y/o grupal, fueron:

- ▼ *Coloquios*: espacios de intercambio de los becarios con líderes reconocidos en diversas disciplinas para enriquecer con aportaciones de otros campos la construcción paulatina del concepto de liderazgo. Se denominó esta actividad en forma genérica: "Cómo conducen los que conducen". Se realizaron ocho coloquios con líderes de amplio prestigio en el país.
- ▼ *Parejas de colegas —shadow—* se conformaron parejas de trabajo para que cada participante acompañe a un colega en sus tareas habituales dentro de su organización, y también tenga la oportunidad de ser acompañado, bajo el supuesto de que ello generaba ricas oportunidades de intercambio y aprendizaje horizontal.
- ▼ *Programa personal de consultoría*: se puso a disposición de los becarios una lista de 19 consultores, adjuntando un historial personal de cada profesional y sus materias elegidas, vinculadas con las abordadas en los seminarios. Cada participante dispuso de una cartera que lo habilitó a realizar entre 8 y 16 consultorías, dependiendo de la forma de administración personal y/o grupal del recurso.
- ▼ *Subgrupos —clusters—* son grupos de trabajo e investigación que reúnen voluntariamente a becarios para la realización de un trabajo o investigación sobre algún tema de interés personal o grupal. Esos trabajos fueron presentados por los becarios durante el último encuentro de cierre.
- ▼ *Mentores*: mentor es aquella persona que realiza el seguimiento de un becario en su proceso de aprendizaje, integrándolo con su campo laboral y estilo de conducción. Orienta al becario en su análisis de los aspectos fuertes y débiles del rol, y recomienda caminos,

articulando recursos internos y externos al proyecto, y brindando canales de asistencia técnica. Se conformaron ocho grupos con sus respectivos mentores.

- ▼ *Multiplicación*: Este componente se orienta a que el Proyecto tenga influencia en el desarrollo de la organización a la que pertenece el participante —fomento institucional—, constituyendo para tal fin un grupo motivado de tres a cinco personas en cada organización —grupo de multiplicadores—, para promover el proceso de cambio y fortalecimiento institucional. Esta técnica se basa en el convencimiento de que no hay liderazgos solitarios, sino que éstos se constituyen en equipo, por lo cual la viabilidad de que los becarios por sí solos puedan producir modificaciones innovadoras en sus organizaciones, se potencia conformando estos grupos de multiplicadores.

Se creó una herramienta —la *Guía de localización, integración y multiplicación de los contenidos de los seminarios*—, para facilitar el proceso de multiplicación al becario. Se puso a disposición de los becarios los videos de las diferentes actividades del proyecto para que fueran utilizados en sus encuentros de multiplicación. Se estableció un cronograma de visita a las organizaciones por parte de la Coordinación Operativa del Proyecto con el fin de apoyar las reuniones de multiplicación de cada uno de los becarios y, al mismo tiempo, obtener mejores impresiones sobre la influencia del Proyecto en las organizaciones.

*Componentes materiales*: incluye todas aquellas producciones gráficas, escritas y visuales que se crearon especialmente para el proyecto; dentro de estas producciones se encuentran:

- ▼ Las 24 Horas de Le Mans, técnicas didácticas del programa
- ▼ De Delfos al Proyecto, el camino es el mismo. Ejercicios de estilos profesionales
- ▼ La carpeta del becario
- ▼ Los casos
- ▼ Los documentos conceptuales
- ▼ Lecturas preparatorias para los seminarios
- ▼ Agenda de una sociedad : recopilación de las noticias periodísticas sobre adolescencia y juventud en los diferentes campos aparecidos durante los 20 días previos a cada encuentro presencial (campos como educación, salud, trabajo, deportes, etc.)
- ▼ Guía de localización, integración y multiplicación de los contenidos de los seminarios
- ▼ Boletín del Proyecto
- ▼ Videos del Proyecto

El diseño gráfico de cada uno de los materiales fue manejado con cuidado en el Programa porque el material es una herramienta activa que debe motivar y facilitar la comprensión. Por eso, al comienzo mismo del Proyecto se diseñó un logotipo que identificó toda la papelería y los materiales producidos.

## Testimonio

### Proyecto de Salud Integral de los Jóvenes de San Pedro

*El Proyecto de Salud Integral de los Jóvenes de San Pedro, surge a partir de la inquietud de funcionarios y líderes barriales quienes expresaron los problemas que afectan a la juventud local. La experiencia, totalmente innovadora, ha permitido lograr gran visibilidad en nuestra comunidad con un fuerte compromiso de parte de todos los actores involucrados.*

*En lo profesional, el Proyecto me ha permitido instrumentarme en la metodología "ideal" de trabajo, que es la planificación y gestión participativa. La riqueza de la experiencia (capacitación, participación, formación de líderes, armado de redes, comunicación social, etc.) me ha posibilitado un crecimiento profesional, y por ende, mayor amplitud de criterios para abordar mi tarea cotidiana.*

*Personalmente, este proyecto me ha brindado la posibilidad de conocer y establecer una relación de amistad y trabajo en el equipo CEDAEL quienes han demostrado ser excelentes seres humanos. Los fuertes lazos afectivos perduran en la actualidad.*

*La experiencia rápidamente fue generando en nuestra ciudad un alto grado de credibilidad hacia el equipo técnico local. El éxito del proyecto motivó a la constitución de la ONG CASA JOVEN, lugar donde se siguen generando espacios para la participación y la salud integral de los jóvenes, permitiéndoles promover mayores capacidades para el cambio.*

**Blanca Parabela**  
Asistente Social



## Programa de Atención Integral de la Adolescencia (PAIA), Caja Costarricense del Seguro Social

Aunque este programa comenzó en una región del país (Huetar Norte), actualmente se realiza en todo el territorio nacional. La principal población objetivo son los adolescentes en situación de riesgo social, particularmente en las comunidades marginales urbanas y rurales.

Se procura la participación y el protagonismo de los adolescentes en la construcción de los servicios de salud orientados hacia ellos, de manera que sus opciones y aportaciones sean de peso en el establecimiento de prioridades y programas que fomenten estilos de vida saludables, y que atiendan sus necesidades específicas. A la vez, se estimula la participación de los adolescentes, como agentes de cambio, en las situaciones de salud de sus comunidades.

Se realizan actividades de capacitación :

- ▼ Talleres para formación de multiplicadores adolescentes y funcionarios
- ▼ Talleres de capacitación en Participación Social y Salud Reproductiva
- ▼ Talleres de capacitación para funcionarios del sector salud y otros, en Metodologías de Participación Social y Liderazgo Juvenil
- ▼ Cursos para adolescentes y funcionarios para la elaboración de materiales impresos y producciones radiales, para fomentar la participación juvenil

Asimismo, se llevan a cabo festivales juveniles, actividades deportivas y recreativas, en diversas regiones del país.

Se editan folletos, carteles, revistas y boletines juveniles, todos de alta calidad técnica en términos de contenido y formato.

Los principales logros del Programa fueron:

- ▼ Consolidación de un proyecto a nivel nacional denominado "Proyecto Adolescente Protagonista"
- ▼ Formación de grupos juveniles que realizan proyectos locales conjuntamente con los equipos de salud de los establecimientos del primer nivel de atención
- ▼ Capacitación de adolescentes y funcionarios en materia de participación social, a nivel regional
- ▼ Congreso Nacional de Adolescente Protagonista (asistieron 150 adolescentes y 40 funcionarios de todo el país)
- ▼ Promoción de la Red Nacional de Adolescente Protagonista

El Proyecto Adolescente Protagonista del PAIA, pretende fomentar el liderazgo y la participación activa de los adolescentes en todas las actividades relacionadas con el fomento de su desarrollo integral.

El congreso se planificó y se llevó a cabo con el protagonismo de los propios jóvenes que se integraron para ello en un "Grupo Central", asistidos por grupos de "facilitadores", que actuaron como coordinadores grupales durante el Congreso. Ellos mismos llevaron a cabo las acciones de difusión previas y posteriores.

## Testimonio

### Proyecto de Salud Integral de los Jóvenes de San Pedro

*Recuerdo el proceso de selección de los becarios que participaríamos en el Programa de Fortalecimiento en Proyectos de Jóvenes y Adolescentes. Para esa ocasión, teníamos como uno de los requisitos que presentar una "Biografía de Vida". Este pedido que me resultó original y novedoso ya auguraba para mí la riqueza de la participación en este proyecto. Días después tuve la noticia de haber sido elegida como becaria representando a la Fundación Iniciativa.*

*Durante un año y medio compartí mucho tiempo y actividades con colegas de diferentes organizaciones no gubernamentales y también de instituciones públicas o gubernamentales. Pienso que lo más valioso estuvo en el contacto con muchas personas diversas e interesantes. Muchos de esos vínculos aún hoy, después de un año de finalizada la beca, perduran.*

*Los coloquios que se realizaron como una de las actividades fueron para mí una fuente de aprendizaje muy útil. Un ejemplo de esto fue Hebe de Bonafini, quién relató el surgimiento de las Madres de Plaza de Mayo y las vicisitudes de su historia.*

*Escuchar a "líderes" pertenecientes a distintos campos como el de la cultura, los deportes, la música, los derechos humanos, me permitió desarrollar la idea de los distintos estilos de liderazgo con los que se puede llevar una idea delante: la visión estereotipada de líder cayó para dar lugar a nuevas y personales formas de llevar algo del plano del pensamiento a la concreción práctica.*

*También fue muy interesante el abordaje de las cuestiones de adolescentes desde diferentes planos: la educación, la salud, el arte, la participación. Sin duda fue emocionante la jornada de intercambio que realizamos junto a los jóvenes participantes de una organización beneficiada con la beca. Allí juntos realizamos murales y actividades artísticas y comprobamos, una vez más, cuánto los jóvenes tienen para decir y nosotros para escuchar y aprender de ellos. Por último, la beca fue un aporte importante a mi desarrollo profesional, tanto por el contacto con otras instituciones como por el aprendizaje (formas de llevar ideas a la práctica, mejoras a la eficacia de la organización, nuevas técnicas de trabajo, etc.). Otra conclusión trascendente fue que lo humano y la gestión institucional no se excluyen como a veces se manifiesta en muchas organizaciones no gubernamentales, que parecen fracasar en su gestión tras la bandera de priorizar lo humano. Verdaderamente, esta fue para mí una experiencia altamente valiosa y formativa.*

**Cynthia Frenkel**  
Psicóloga



## Movimiento Nacional de Juventudes, Ministerio de Cultura, Juventud y Deportes de Costa Rica

Trabaja principalmente con jóvenes de entre 12 y 25 años, pero la mayoría tienen entre 17 y 18 años. Se pone énfasis en jóvenes de comunidades marginadas y en los que se integran en grupos de nivel comunal.

Cuenta con promotores en las principales regiones del país.

Realizan actividades de capacitación para jóvenes, en un nivel básico, en temas como:

- ▼ Organización juvenil y participación social
- ▼ Liderazgo juvenil
- ▼ Interacción y comunicación grupal
- ▼ Animación grupal y cultural

Esos cursos duran tres días, durante fines de semana, y se realizan en distintas regiones del país.

Para aquellos que recibieron esa capacitación básica y se desempeñan como dirigentes de grupos juveniles, se realiza, además, una capacitación intermedia, de una duración de entre siete y doce días, también con cobertura regional y nacional.

Los principales contenidos son :

- ▼ El Movimiento Nacional de Juventudes
- ▼ Teoría y práctica del servicio voluntario
- ▼ Adolescencia y realidad nacional
- ▼ Animación y conducción grupal
- ▼ Dinámica de grupo
- ▼ Liderazgo y eficacia de grupo
- ▼ Técnicas para el trabajo grupal
- ▼ Animación cultural y recreación
- ▼ Comunicación

Como culminación, se realizan los cursos móviles (con asesoría israelí), que tienen una duración de 18 días y dan participación a los dirigentes de las siete provincias del país. Los principales contenidos son :

- ▼ Valores en el joven
- ▼ Psicología del adolescente y realidad nacional
- ▼ Proyectos juveniles
- ▼ Educación no formal.
- ▼ Técnicas didácticas
- ▼ Comunicación
- ▼ Actividades lúdicas
- ▼ Animación grupal
- ▼ Perspectiva de género
- ▼ Animación cultural
- ▼ Planificación y programación de proyectos sociales

Han desarrollado una apreciable cantidad de materiales didácticos audiovisuales de alta calidad en cuanto a contenido y formato.

Así, la concepción del liderazgo que sustenta esas actividades se resume en tres procesos:

- a. *El dirigente como parte de la estructura grupal:* el líder emerge de sus grupos de pertenencia, y no nace de una vez y para siempre, sino que es el producto de determinadas características, necesidades y circunstancias del grupo; las características personales le confieren eficacia social y lo convierten en un medio adecuado para el crecimiento del grupo.
- b. *La elección del dirigente:* el liderazgo es una condición esencial para que un joven se convierta en dirigente de un grupo; es elegido democráticamente por los miembros y tiene un estilo de conducción democrática.
- c. *La proyección del dirigente:* además de la representatividad grupal, algunos dirigentes realizan actividades de promoción social en coordinación con el Movimiento Nacional de Juventudes de Costa Rica, para lo cual han tenido la formación que se señaló. Esos jóvenes se destacan por sus actitudes para con el servicio voluntario. ■

# SOLICITUD DE PUBLICACIONES DEL PROGRAMA DE ADOLESCENCIA

## PUBLICACIONES GRATUITAS

Título	Idioma	Cantidad
Manual para la educación en salud integral del adolescente. OPS/UNFPA. Canessa, Nykiel, 1997.	<input type="checkbox"/> español	_____
Salud Sexual y reproductiva. OPS. Chelala. 1995	<input type="checkbox"/> español	_____
Familia y adolescencia: indicadores de salud; manual de aplicación de instrumentos OPS/Kellogg. Hernández. Segunda edición, 1996	<input type="checkbox"/> español	_____
Lineamientos para la programación de la salud integral del adolescente y módulos de atención OPS/Kellogg. Moreno y Cols. Segunda edición, 1996	<input type="checkbox"/> español	_____
Guidelines for the Programming of Comprehensive Adolescent Care and Health Care Modules.	<input type="checkbox"/> english	_____
Diretrizes para a programação da saúde integral do adolescente e módulos de atendimento	<input type="checkbox"/> português	_____
Evaluación sobre oportunidades perdidas de atención integral del adolescente OPS/Kellogg. Zubarew y cols. Segunda edición, 1996	<input type="checkbox"/> español	_____
Evaluation of Missed Opportunities for Comprehensive Adolescent Health Care	<input type="checkbox"/> english	_____
Avaliação sobre oportunidades perdidas de atenção integral do adolescente	<input type="checkbox"/> português	_____
Evaluación de servicios de atención ambulatoria de adolescentes: estimación de complejidad; condiciones de eficiencia. OPS/Kellogg. Zubarew y cols. Segunda edición, 1996	<input type="checkbox"/> español	_____
Evaluation of Outpatient Health Services for Adolescents. Determining Complexity and Conditions of Efficiency	<input type="checkbox"/> english	_____
Avaliação de serviços de atendimento ambulatorial de Adolescentes. Estimativa de complexidade Condições de eficiência	<input type="checkbox"/> português	_____
Financiando el futuro. Advocates for Youth. 1995	<input type="checkbox"/> español	_____
El embarazo en la adolescencia: lineamientos para el diseño de investigaciones de aspectos socioculturales	<input type="checkbox"/> español	_____
Guía de promoción de la resiliencia en los niños para fortalecer el espíritu humano Fundación Bernard van Leer. Grotberg, 1996	<input type="checkbox"/> español	_____
Manual para promover la resiliencia en la niñez y la adolescencia OPS/Kellogg/SIDA. Munist y Cols, 1998.	<input type="checkbox"/> español	_____
Capacitación para orientar adolescentes en sexualidad y salud reproductiva: guía para facilitadores, agosto 1993	<input type="checkbox"/> español	_____
Programa regional de adolescencia: proyecto OPS/Kellogg, informe evaluativo Niremberg. Perrone, 1996	<input type="checkbox"/> español	_____
Guía para abogar por la salud integral de los adolescentes con énfasis en salud sexual reproductiva. Advocate for Youth/OPS, 1996	<input type="checkbox"/> español	_____
Promoción del crecimiento y desarrollo integral de niños y adolescentes, módulo del facilitador, OPS	<input type="checkbox"/> español	_____
Promoción del crecimiento y desarrollo integral de niños y adolescentes, módulo de aprendizaje, OPS	<input type="checkbox"/> español	_____





Título	Idioma	Cantidad
Estado de arte en resiliencia. OPS/Kellogg/SIDA. Kotliarenco y Cols., 1998	<input type="checkbox"/> español	_____
El ambiente legislativo y de políticas para la salud de los adolescentes en América Latina y el Caribe. OPS/Kellogg. Rodriguez y Cols., 1998	<input type="checkbox"/> español	_____
The Legislative and Policy Environment for Adolescent Health in Latin America and the Caribbean	<input type="checkbox"/> english	_____
Informe reunión de violencia en El Salvador. OPS/Kellogg/SIDA, 1998	<input type="checkbox"/> español	_____
Técnicas participativas. OPS/Kellogg, 1998	<input type="checkbox"/> español	_____
Educación de la sexualidad en el contexto de la salud integral en la adolescencia OPS/Kellogg. Cerruti, 1998	<input type="checkbox"/> español	_____
Promoción del crecimiento y desarrollo integral del adolescente: una propuesta de atención diferenciada. OPS/Kellogg. Bianculli y Cols., 1998	<input type="checkbox"/> español	_____
Estado del arte en investigación y prevención de violencia en niños y adolescentes de las Américas. OPS/Kellogg/SIDA. McAlister, 1998	<input type="checkbox"/> español	_____
Children, Young People and Violence: Research and Prevention in the Americas	<input type="checkbox"/> english	_____
La juventud y el liderazgo transformador. OPS/Kellogg. Blejmar y Cols., 1998	<input type="checkbox"/> español	_____
¿Por qué debemos invertir en el adolescente? OPS/Kellogg. M. Burt, 1998	<input type="checkbox"/> español	_____
Why Should We Invest in Adolescents? PAHO/Kellogg. M. Burt, 1998	<input type="checkbox"/> english	_____

**PUBLICACIONES EN ESPAÑOL EN VENTA**

La salud del adolescente y del joven: publicación científica 552 OPS 1995, 586 pp., ISBN 92 75 31552 3 / US\$ 32.00 / 24.00 in developing countries Order Code PC 552	<input type="checkbox"/> español	_____
La salud de los adolescentes y los jóvenes en las Américas: escribiendo el futuro 1995, 52 pp., ISBN 92 75 32055 1 / US\$ 8.00 / Order Code C 6	<input type="checkbox"/> español	_____
Manual de medicina de la adolescencia: PALTEX 20	<input type="checkbox"/> español	_____

**Dirigir su solicitud a:**  
**ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD**  
**Programa de Familia y Población**  
**525 Twenty-third Street, N.W. Washington, D.C. 20037, E.U.A.**  
**Tel. (202) 974-3086 • Fax (202) 974-3694**  
**E-mail: maddalem@paho.org**

## PUBLICACIONES GRATUITAS

Título	Idioma	Cantidad
Manual para la educación en salud integral del adolescente. OPS/UNFPA. Canessa, Nykiel, 1997.	<input type="checkbox"/> español	_____
Salud Sexual y reproductiva. OPS. Chelala. 1995	<input type="checkbox"/> español	_____
Familia y adolescencia: indicadores de salud; manual de aplicación de instrumentos OPS/Kellogg. Hernández. Segunda edición, 1996	<input type="checkbox"/> español	_____
Lineamientos para la programación de la salud integral del adolescente y módulos de atención OPS/Kellogg. Moreno y Cols. Segunda edición, 1996	<input type="checkbox"/> español	_____
Guidelines for the Programming of Comprehensive Adolescent Care and Health Care Modules.	<input type="checkbox"/> english	_____
Diretrizes para a programação da saúde integral do adolescente e módulos de atendimento	<input type="checkbox"/> português	_____
Evaluación sobre oportunidades perdidas de atención integral del adolescente OPS/Kellogg. Zubarew y cols. Segunda edición, 1996	<input type="checkbox"/> español	_____
Evaluation of Missed Opportunities for Comprehensive Adolescent Health Care	<input type="checkbox"/> english	_____
Avaliação sobre oportunidades perdidas de atenção integral do adolescente	<input type="checkbox"/> português	_____
Evaluación de servicios de atención ambulatoria de adolescentes: estimación de complejidad; condiciones de eficiencia. OPS/Kellogg. Zubarew y cols. Segunda edición, 1996	<input type="checkbox"/> español	_____
Evaluation of Outpatient Health Services for Adolescents. Determining Complexity and Conditions of Efficiency	<input type="checkbox"/> english	_____
Avaliação de serviços de atendimento ambulatorial de Adolescentes. Estimativa de complexidade Condições de eficiência	<input type="checkbox"/> português	_____
Financiando el futuro. Advocates for Youth. 1995	<input type="checkbox"/> español	_____
El embarazo en la adolescencia: lineamientos para el diseño de investigaciones de aspectos socioculturales	<input type="checkbox"/> español	_____
Guía de promoción de la resiliencia en los niños para fortalecer el espíritu humano Fundación Bernard van Leer. Grotberg, 1996	<input type="checkbox"/> español	_____
Manual para promover la resiliencia en la niñez y la adolescencia OPS/Kellogg/SIDA. Munist y Cols, 1998.	<input type="checkbox"/> español	_____
Capacitación para orientar adolescentes en sexualidad y salud reproductiva: guía para facilitadores, agosto 1993	<input type="checkbox"/> español	_____
Programa regional de adolescencia: proyecto OPS/Kellogg, informe evaluativo Niremberg. Perrone, 1996	<input type="checkbox"/> español	_____
Guía para abogar por la salud integral de los adolescentes con énfasis en salud sexual reproductiva. Advocate for Youth/OPS, 1996	<input type="checkbox"/> español	_____
Promoción del crecimiento y desarrollo integral de niños y adolescentes, módulo del facilitador, OPS	<input type="checkbox"/> español	_____
Promoción del crecimiento y desarrollo integral de niños y adolescentes, módulo de aprendizaje, OPS	<input type="checkbox"/> español	_____

Título	Idioma	Cantidad
Estado de arte en resiliencia. OPS/Kellogg/SIDA. Kotliarenco y Cols., 1998	<input type="checkbox"/> español	_____
El ambiente legislativo y de políticas para la salud de los adolescentes en América Latina y el Caribe. OPS/Kellogg. Rodriguez y Cols., 1998	<input type="checkbox"/> español	_____
The Legislative and Policy Environment for Adolescent Health in Latin America and the Caribbean	<input type="checkbox"/> english	_____
Informe reunión de violencia en El Salvador. OPS/Kellogg/SIDA, 1998	<input type="checkbox"/> español	_____
Técnicas participativas. OPS/Kellogg, 1998	<input type="checkbox"/> español	_____
Educación de la sexualidad en el contexto de la salud integral en la adolescencia OPS/Kellogg. Cerruti, 1998	<input type="checkbox"/> español	_____
Promoción del crecimiento y desarrollo integral del adolescente: una propuesta de atención diferenciada. OPS/Kellogg. Bianculli y Cols., 1998	<input type="checkbox"/> español	_____
Estado del arte en investigación y prevención de violencia en niños y adolescentes de las Américas. OPS/Kellogg/SIDA. McAlister, 1998	<input type="checkbox"/> español	_____
Children, Young People and Violence: Research and Prevention in the Americas	<input type="checkbox"/> english	_____
La juventud y el liderazgo transformador. OPS/Kellogg. Blejmar y Cols., 1998	<input type="checkbox"/> español	_____
¿Por qué debemos invertir en el adolescente? OPS/Kellogg. M. Burt, 1998	<input type="checkbox"/> español	_____
Why Should We Invest in Adolescents? PAHO/Kellogg. M. Burt, 1998	<input type="checkbox"/> english	_____

### ***PUBLICACIONES EN ESPAÑOL EN VENTA***

La salud del adolescente y del joven: publicación científica 552 OPS 1995, 586 pp., ISBN 92 75 31552 3 / US\$ 32.00 / 24.00 in developing countries Order Code PC 552	<input type="checkbox"/> español	_____
La salud de los adolescentes y los jóvenes en las Américas: escribiendo el futuro 1995, 52 pp., ISBN 92 75 32055 1 / US\$ 8.00 / Order Code C 6	<input type="checkbox"/> español	_____
Manual de medicina de la adolescencia: PALTEX 20	<input type="checkbox"/> español	_____

#### **Dirigir su solicitud a:**

**ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD**

**Programa de Familia y Población**

**525 Twenty-third Street, N.W. Washington, D.C. 20037, E.U.A.**

**Tel. (202) 974-3086 • Fax (202) 974-3694**

**E-mail: maddalem@paho.org**