



Te damos la bienvenida a nuestra biblioteca virtual, un portal creado especialmente para que personas de todo el país puedan acceder a más de un centenar de publicaciones relacionadas a la Gestión Pública realizadas por el equipo de docentes, investigadores y estudiantes del IFPyGP.

La biblioteca digital del IFPyGP brinda la posibilidad de que personas apasionadas por la gestión pública, con diferentes perspectivas, interactúen en un espacio de conocimiento libre y accesible creando un intercambio de ideas que va más allá del aula. Al navegar por el catálogo de la biblioteca podrás encontrar una gran variedad de textos en formato pdf, así como también un repositorio de recursos audiovisuales .

Te invitamos a explorar los contenidos de nuestra biblioteca y a aportar tus propios textos para que entre todos podamos seguir intercambiando ideas y haciendo crecer los recursos disponibles para todas las personas interesadas en la Gestión Pública. Podes compartirnos tus textos para que los publiquemos escribiéndonos a: biblioteca@institutoformacionpolitica.com

Karina Spalla
Directora

TRABAJO PRÁCTICO FINAL

"Líderes para una nueva gobernanza"

Verónica Estragó

Modulo 1

Competencias Intrapersonales e Interpersonales del Nuevo Líder

1) Observar cómo se desenvuelve "Sergio", como Líder, durante la película, e identificar sus competencias en Autoliderazgo y en las Relaciones con otros.

○ Liderazgo Personal

- Autoconfianza. Autoeficacia. Compromiso Personal con su Misión.
 - **Cuando decide organizar la rueda de prensa.**
- Coherencia Personal y Profesional – Integridad. (sus valores, sus ideas, sus sentimientos, su discurso... con sus acciones).
 - **En la conversación con Gil lo define muy bien cuando dice que tiene el título para su autobiografía: "Criminales de guerra: mis amigos".**
- Gestión Emocional (capacidad de autorregulación para la toma de decisiones, adaptabilidad, automotivación, actitud positiva...etc.)
 - **Primera reunión con su equipo de trabajo.**
- Apertura al aprendizaje, a la escucha. ¿Humildad o Arrogancia?
 - **Con el jefe de grupo de rebeldes de Timor Oriental cuando se refiere a la bufanda tradicional, el humildemente se la saca.**
- Proactividad y capacidad de anticipación a los cambios.
 - **En la conversación telefónica con Brener.**

○ Liderazgo Relacional

- Empatía (escucha activa, indagación, conexión emocional...)
 - **Se ve en la conversación con Senhorinha.**
- Comunicación asertiva y apertura al diálogo.
 - **Con el líder de los Jemeres Rojos.**
- Habilidades de negociación y actitud para llegar a acuerdos.
 - **En la reunión con el presidente de Indonesia.**

- Trabajo en equipo, motivación, colaboración, creación conjunta.
 - **En la reunión entre empleados de la ONU y los Timorenses cuando decide que trabajen en equipo.**
 - Liderazgo Inspiración. Influencia. Ser ejemplo.
 - **En la reunión con su grupo de trabajo (luego de que les pide a los guardias que se retiren).**
- 2) Realizar un resumen de todo lo observado en el punto 1, de una a tres carillas como máximo; y destacar, al final, las cualidades de *“Sergio”* como *“Líder Puente”* (a diferencia de un *“Líder Grieta”*), con el apoyo del material dado en clase.

Sergio es una persona firme que se integra porque actúa de acuerdo a sus valores, tiene una visión clara, tiene coraje y asume riesgos para lograr sus objetivos y toma decisiones sobre ellos frente a sus superiores, sabiendo que es la persona adecuada y puede ver claramente cuál es el problema a solucionar.

Es empático, respetuoso, indiferente al beneficio personal, abierto a la escucha, pero no deja de ser coherente con sus pensamientos. Tiene una actitud positiva, se apega a sus objetivos, hace todo lo posible para hablar con todas las partes y es un gran mediador en la resolución de conflictos, sabe que hay injusticia y los rebeldes de Timor Oriental están cansados de que se hable más y se haga menos, es por eso que, en la primera Introducción, el líder detuvo el saludo y fue directo. Él se detuvo a analizar lo que estaba sucediendo y lejos de bajar los brazos, no ha perdido el tiempo y sabe que tendrá que dedicar un periodo más extenso, al asignado, a la mediación.

Entiende y respeta las diferencias, sabe que allí la cultura es diferente, y aunque trata de mostrar respeto usando una bufanda en el cuello, se la saca cuando el líder del grupo rebelde menciona que no todos usan uno, mostrando su humildad. Su lenguaje corporal coincide con lo que dice, eso hace que la recepción de parte del oyente sea positiva también. Demuestra una buena gestión de las relaciones.

Tiene confianza a la hora de tomar decisiones, nunca duda y actúa en consecuencia. Un comunicador que muestra empatía, confianza y cooperación, busca siempre el diálogo, motiva a su equipo, entiende, negocia con todas las partes para llegar a un acuerdo. Además, tiene a Gil, a quien define como su conciencia, pero resulta ser su mentor, y busca en el apoyo para tomar la decisión final.

Sergio tiene un liderazgo conciliador, es una persona abierta, interesada en lo que piensan los demás o lo que está pasando, demuestra escucha activa y conexión con los demás, independientemente de su posición, situación económica, nacionalidad, etc. Representa los ideales de la diplomacia que una organización como las Naciones Unidas donde debe cultivar en sus equipos: personas que no están interesadas en el poder simbólico ganado, dedicadas a un país que lo necesita. Él busca fortalecer los lazos entre las partes en conflicto, realiza conferencias para motivar, resolver las partes en conflicto, mediar y busca la reconciliación entre las partes.

Organiza reuniones entre su grupo de trabajo para motivarlos. Muestra empatía y escucha. Demostró ser un líder que se adaptó a los lugares a los que fue enviado a ayudar. Es un líder también de Surfear ya que en la reunión con el líder de los Timorenses cuando le dijo que no en la primera reunión no se quedó con eso, ni se desmotivó.

Sergio es un líder puente porque vincula, busca la unión, la conciliación y la paz, y a pesar de que le den órdenes contrarias, él trata siempre de unir, escucha a ambas partes y organiza reuniones para resolver conflictos y acercar a las mismas, además actúa acorde a su forma de pensar siendo el primero en dar el ejemplo. Cumple con todos los ítems de un líder puente: da el ejemplo, integra, une, conversa, escucha, acerca a las partes, acorta distancias, permite encuentros, acompaña, facilita, crea en los vínculos, potencia, empodera y desarrolla.

Modulo 2

Actores y Patrones de la Nueva Gobernanza

Actores y Patrones de la Nueva Gobernanza

Luego de ver la película, los invito a que reflexionen acerca de qué conexiones ven entre lo que vimos sobre el paradigma de gobierno abierto y el rol del protagonista en los segmentos de su carrera profesional mostrados en la película en esas sociedades/países tan frágiles o necesitados.

El gobierno abierto es un paradigma basado en los principios de transparencia, participación y colaboración que permite cambiar la relación entre los ciudadanos y el Estado tras el agotamiento de los modelos tradicionales y cerrados de administración pública.

Sergio generó nuevos canales de comunicación, haciendo de intermediario entre ambas partes, busco fortalecer el vínculo entre las mismas, y siempre estuvo abierto al diálogo. Además, creo lazos de confianza y colaboración. Poseía transparencia cuando era entrevistado por los periodistas a pesar de que sabía que “eso” no era lo que debía saber el pueblo. Demostró interés genuino cuando por elección, quería ir a lugares de conflicto para ayudar y hacer las paces.

Él era un servidor de las Naciones Unidas y no trabajaba para Estados Unidos, pero a medida que avanza la película se ve claramente que los intereses no eran los mismos y Sergio decide ser fiel a sus convicciones a pesar de que ello le puede traer grandes consecuencias.

No aprecie en el film que pidiera consejos a su grupo de trabajo, ni a las personas que residían en el lugar y vivían en primera persona la problemática. Afuera había un mundo de personas enojadas, asustadas, a la defensiva y seguramente muy desconfiadas. Porque, si bien, él tenía las mejores intenciones, claramente el jefe del grupo de rebeldes de Timor Oriental le había hecho saber que gente de su misma organización (la ONU) ya había estado en otros lugares y habían empeorado las cosas. No se asesoró correctamente para tomar la decisión de sacar los guardias de la puerta y eso, creería yo, fue el gran error que lo llevo a la muerte. No se involucró con el pueblo.

Como asesor hubiera diseñado un plan de trabajo con las “Etapas de política pública”:

- 1. Identificación y definición del problema.**

2. **Formulación de alternativas.**
3. **Adopción de alternativas.**
4. **Implementación de las alternativas seleccionadas.**
5. **Evaluación de los resultados obtenidos.**

Se lo veía muy positivo, con ganas y decisión de ayudar, demostró transparencia y colaboración, pero le faltó participación ciudadana, fue más bien impulsivo en este sentido porque tenía muy en claro sus objetivos.

Modulo 3 Conflictividad y Gobernanza

Vea la Película Sergio y - en un mínimo de una carilla y un máximo de tres carillas- vincule una escena de la misma, con alguno de los siguientes conceptos abordados en el módulo

Conflicto Social

La misión en Timor Oriental, donde las tropas rebeldes luchaban para independizarse de Indonesia, esto data de un problema de 30 años.

“En el inicio, ese conflicto era manejable, es en el proceso, y a partir de ciertos eventos, que se torna inmanejable, porque se arraiga cada vez más, se enreda cada vez con mayor intensidad y se prolonga cada vez con mayor fuerza. Efectivamente, acabará convertido en un conflicto multicausal, multiactor, multinivel, multifactorial y, como un derivado de todos estos elementos, multienergizado desde todos los costados.”

Cada líder de cada país ve su situación sin ponerse en el lugar del otro teniendo una narrativa distinta cada uno presentando el problema con visiones distintas, construyen así sus propias realidades, por eso año a año va empeorando generando gastos económicos cada vez mayor, además de mucha cantidad de personas y puntos de vistas con el paso del tiempo, es por ello que comienza a involucrarse distintos sectores como lo hizo EEUU y la ONU.

Se complejizan porque:

Primera razón: la configuración visual del conflicto; vale decir, no se los trata preventivamente en su etapa latente y de maduración, porque ojos que no ven, gestión que no consiente en su tratamiento.

Película: El problema que lleva 30 años paso a ser más arraigado y se agravo año tras año.

Segunda razón: los políticos no saben calibrar los conflictos y tampoco recurren a expertos que los asesoren, por una casi innata arrogancia a la altura de su cargo. Entonces, acaban generando efectos perversos: mal sopesados los medios de intervención, no producen el escenario deseado, sino exactamente el escenario contrario, el indeseado; por tanto, tendrán que moverse en un escenario bastante parecido al infierno. “

Película: Sergio creyó poder siempre y no se vio en la película intentar pedir ayuda a otros pares. Estaba con personas muy enojadas, mejor dicho, con un pueblo irritado.

Tercera razón: los halcones, los partidarios de la línea dura, poseen un sesgo optimista y una ilusión de control, precisamente porque poseen los hilos del poder, ese gran atajo que representa la coerción para controlar la situación, pero que tiene muchas posibilidades de acabar en el desastre. Y, efectivamente, acaba en el desastre, con lo cual, aquello que estaba mal, ahora está peor. Mucho peor.

Película: Este sería el caso si Sergio le hubiera hecho caso a Brener (EEUU).

Cuarta razón: se trata de la relación costos/beneficios, es decir, resulta más fácil cronificarlo con costos medios, que resolverlo con cambios altos (políticos, institucionales, sociales y/o económicos). Los políticos lo saben: a veces, para arreglar una cosa, hay que desarreglar muchas otras cosas. Y este proceso implica mucho gasto de energía y costos políticos, por tanto, más vale diferir el arreglo para evitar los costos y seguir capitalizando los (todavía vigentes) beneficios.

Película: La película de Sergio no sería el caso ya que lo que esta en juego es la independencia de una ciudad.

Tener en cuenta: a quien dejamos afuera, a quien no contemplamos y deberíamos, como percibe cada uno el problema, como lo describen, como lo narran.

Fases del conflicto: El conflicto pasa por distintas fases, viene gestándose hay que saber percibir esas señales y no esperar a que este en un quiebre de manifestación. Hay que desescalar con distintas técnicas el conflicto antes de abordarlo, que se enfrié la situación, pasar esa etapa de maduración, para luego pasar a la transformación como etapa final.

“Hagamos un ligero balance: los conflictos sencillos son fáciles de resolver, baratos de encarar, sin efectos mayormente perniciosos y con resultados positivos; mientras los conflictos complejos son difíciles, costosos, azarosos, con resultados inciertos y efectos perversos. La inteligencia recomienda gestionar a tiempo los conflictos sencillos, antes de que se complejicen y llamen a ingentes cantidades de astucia para salir medianamente bien librados.”

“Pero recordemos siempre lo siguiente: en el punto de inflexión del conflicto, de sencillo a complejo, no estaban los mediadores ni los resolutores de conflictos, sino los políticos. Ellos, sus circunstancias y sus decisiones. Y si queremos salvar las circunstancias de todos los involucrados en los conflictos complejos, debemos ayudarles a tomar las mejores decisiones y trazar las más idóneas estrategias.”

Un político bien preparado puede evitar muchos conflictos/catástrofes futuros.
