



Centro de
Naciones Unidas
para los
Asentamientos
Humanos
(Habitat)

SERIE DE
MANUALES
DE CAPACITACION

3



IULA-CELCADEL
PROYECTO SACDEL



El Concejal y la Concejala como Tomadores de Decisiones

Serie de Materiales de Capacitación para
Funcionarios/as Electos/as



**Centro de
Naciones Unidas
para los
Asentamientos
Humanos
(Habitat)**

**SERIE DE
MANUALES
DE CAPACITACION**

3



El Concejal y la Concejala como Tomadores de Decisiones



**IULA-CELCADEL
PROYECTO SACDEL**

**Serie de Materiales de Capacitación para
Funcionarios/as Electos/as**

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios/as
Electos/as**



Acerca de los Sombreros

El sombrero de la figura y que aparece en las páginas que siguen fue escogido para simbolizar la caracterización del rol del/a concejal/a en este manual



**Sombrero de
campesinas
mexicanas**

El Concejal y la Concejala como Tomadores de Decisiones

Capacitación para Funcionarios/as Electos/as



Manuales del Centro Latinoamericano de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales, CELCADEL de IULA

Esta publicación es una coedición del Proyecto SACDEL de IULA/CELCADEL y la Organización de Naciones Unidas para los asentamientos Humanos, HABITAT.

Quito, diciembre de 1994

Autorizamos a reproducir materiales tomados del presente manual citando la fuente.

AUTORES: David W. Tees y Fred Fisher

ILUSTRACION: Joel Elrod

DISEÑO: Vicki Gillette

TRADUCCION: Juan Leyton Lucero

EDICION: María Arboleda

(versión castellana)

DIAGRAMACION E IMPRESION: Servicios Editoriales A&H

IULA, Capítulo Latinoamericano
Agustín Guerrero 219, 2do. piso

Casilla 17-01-01109

Teléfonos 469365, 469366

Fax (593-2) 435205

Télex 21026 IULA ED

E. mail IULA@IULA.ORG.EC.

Quito, Ecuador

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios/as
Electos/as**



PRESENTACION

El Centro de Capacitación de los Gobiernos Locales, CELCADEL, del Capítulo Latinoamericano de IULA, desde su creación en 1983, ha desarrollado un trabajo permanente, a través de sus proyectos, de fortalecimiento y apoyo a los municipios y a las instituciones municipales de los países de la región.

Nuestros esfuerzos se han orientado a mejorar las capacidades institucionales, técnicas y políticas de los gobiernos locales y sus autoridades.

Desde los inicios del Programa SACDEL en 1989, hemos puesto a disposición de una amplia red de instituciones y personas vinculadas a la temática local en América Latina, diversos materiales en idioma español, que han sido configurados y probados por especialistas en otras regiones del mundo, entre los que destacan por su calidad y facilidad de aplicación los materiales del Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, Hábitat.

Esta serie de 12 cuadernos de capacitación de autoridades electas, junto con la Guía del/a Capacitador/a, ofrecen una visión novedosa del papel del municipio y, principalmente de las autoridades locales; orienta de manera práctica sobre cómo fortalecer la capacidad de concertación, la efectividad institucional y el potencial de desarrollo que ofrece el uso de sistemas modernos de gestión.

Los cuadernos, que ponemos a disposición de los municipios y las instituciones latinoamericanas, complementan en contenido y en mensaje a otros manuales y cuadernos producidos por IULA/CELCADEL.

Queremos expresar nuestro reconocimiento al Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos y al Sr. Tomasz Sudra, Jefe de la Sección de Capacitación del Centro, por compartir nuestro esfuerzo y nuestra convicción de que el desarrollo de nuestros países depende, en gran medida, de la capacitación, motivación y promoción del recurso humano.

Jaime Torres Lara
Secretario Ejecutivo
IULA/CELCADEL

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios/as
Electos/as**



PREFACIO A LA VERSION EN INGLES

Como muestran los resultados de la evaluación de necesidades de capacitación conducida por el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Habitat), las necesidades de capacitación de autoridades electas a los gobiernos locales (alcaldes/as, concejales/as), o de los políticos locales, aparece entre las áreas de mayor urgencia y, al mismo tiempo, entre las menos atendidas en todo el mundo. Satisfacer estas necesidades es fundamental, tanto para fortalecer la capacidad de los municipios para promover el desarrollo local, como para mejorar su administración.

En años recientes, un número de países tan variados como Nepal y Polonia o Uganda y Paraguay se han embarcado, por primera vez en muchas décadas y en algunos casos por primera vez en su historia, en un proceso de elección de sus autoridades municipales. La demanda de capacitación para estas autoridades locales electas, se ubica también como prioridad en la agenda de democracias municipales establecidas, tales como las que existen en Ecuador, India y los Estados Unidos de América.

Para dar respuesta a estas necesidades, el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Habitat), ha desarrollado y probado una serie de cuadernos de capacitación que busca apoyar a estas autoridades en su tarea de representar a los ciudadanos/as, ejercer liderazgo civil y trabajar efectivamente con el gobierno central y con el personal administrativo, técnico y profesional de las municipalidades y otras instituciones locales. Los temas de los cuadernos abarcan la definición de políticas, la toma de decisiones, la comunicación, la negociación, el liderazgo, la asistencia, conducción y manejo de reuniones como actividades facilitadoras, la administración financiera y otras necesidades conexas.

Este cuaderno, **El Concejal y la Concejala como Tomadores de Decisiones**, integra la serie y está destinado, en primer lugar, al uso de capacitadores/as de las instituciones nacionales de capacitación municipal, o de unidades de capacitación de los propios gobiernos locales. Como un apoyo adicional para ellos/as, el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos ha preparado la **Guía del Capacitador/a para la Capacitación de Autoridades Electas**, que contiene instrucciones e información preparada exclusivamente para su beneficio, en la preparación de talleres en base a estos cuadernos.

Se espera, que este cuaderno contribuya de manera importante en el fortalecimiento de la capacidad de los gobiernos locales, a través de la revisión de diversas prácticas de liderazgo, uno de los principales objetivos de la conferencia de las Naciones Unidas sobre Asentamientos Humanos, *habitat II*.

Quiero agradecer al Dr. Fred Fisher y al Sr. David W. Tees por preparar éste y los demás cuadernos de la serie, en colaboración con la Sección de Capacitación del Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Habitat), como parte de los programas de capacitación del Centro, apoyados por el Gobierno de los Países Bajos. Deseo también expresar mi reconocimiento por su contribución a los capacitadores/as y autoridades de los gobiernos locales de Costa Rica, El Salvador, Kenya, Lituania, Rumania y Uganda que asistieron a las pruebas en terreno de estos manuales de capacitación.

Dr. Wally N'Dow
Secretario General Asistente
Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
(Habitat)

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios/as
Electos/as**



INDICE

Página

Cómo utilizar este manual 1

Capítulo I

Ensayo sobre el concejal y la concejala como tomadores de decisiones 3

Definición 5

Resumen 5

Reflexión 5

Conceptos e ideas 6

¡Sea racional! 6

Identificación del problema 7

Conciencia y visión 8

Reflexión 9

Problemas, síntomas y soluciones 10

Converse con su problema 10

Análisis adicional 11

Calidad y aceptación 12

Consecuencias 13

¿Qué pasa con las decisiones de grupo? 14

Reflexión 15

Un llamado de atención 15

Reflexión 17

Otras trampas en las decisiones 17

Tomar decisiones en una situación incierta 19

Puntos claves 19

Referencias 20

Capítulo II

Taller sobre el concejal y la concejala como tomadores de decisiones 21

Panorámica 23

Ejercicio de calentamiento: Lista de comprobación de preferencias de decisión 25

Presentación del Capacitador o la Capacitadora 29

Ejercicio: Buenas y malas decisiones 31

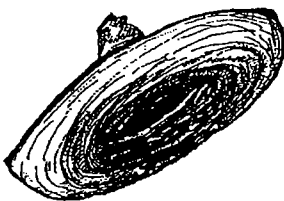
Simulación: La decisión de asignar recursos 35

Estudio de caso: Un terminal de buses para Rumai 41

Ejercicio de transferencia de habilidades 45

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



COMO UTILIZAR ESTE MANUAL

Este manual de capacitación sobre *El concejal y la concejala como tomadores de decisiones*, al igual que los otros manuales de esta serie, puede ser utilizado en diversas maneras.

Auto-estudio

El ensayo de apertura del manual está destinado a la auto-formación. Todo lo que usted necesita es un lugar tranquilo, un poco de tiempo y algo con qué escribir. Para lograr un mejor resultado, le sugerimos que escriba sus respuestas a las preguntas que se plantean cada cierto tiempo en el ensayo. El valor formativo de la información recibida se multiplica cuando el lector y la lectora se toman el tiempo de hacerlo.

Capacitación en taller

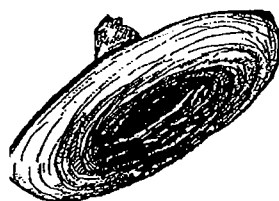
Las notas para el capacitador o la capacitadora y los materiales de ejercicio de este manual están destinados al uso por parte de entrenadores/as experimentados/as en talleres de capacitación para concejales/as de diferentes localidades. Hemos incluido varios tipos de actividades y esquemas de aprendizaje de modo que el/la capacitador/a tengan suficiente flexibilidad para adaptar el taller a las necesidades específicas de los y las asistentes. Por lo demás nuestra intención al desarrollar esta serie ha sido alentarle a incorporar su propia experiencia a fin de ampliar el valor educativo de estos materiales para las autoridades municipales participantes.

Si usted es un capacitador o una capacitadora, puede utilizar los materiales del manual en el orden y esquema presentados. Sin embargo, si usted lo prefiere, tiene libertad para reordenarlos o modificarlos de acuerdo a las necesidades a fin de cumplir los objetivos de aprendizaje que plantea cada situación específica. Por ejemplo, usted puede programar un taller de tres horas utilizando los ejercicios y actividades claves incluidas en este manual. O, tal vez quiera sacar mayor partido de ellos complementándolos con sus propios contenidos a fin de ampliar la duración del programa a una jornada completa.

Este manual es uno de los once de una serie destinada a la capacitación de autoridades municipales electas. Quizás usted decida, o le pidan, que programe un taller que requiera utilizar más de uno de estos manuales durante un período mayor de tiempo. Aunque cada manual puede ser utilizado en forma independiente, el hacerlo en la secuencia indicada puede convertirse en una experiencia formativa de gran significado y valor para los y las participantes.

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



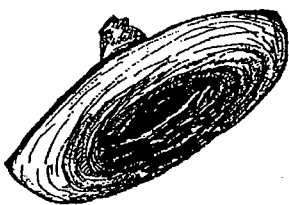
Entrenamiento de equipo

Estos materiales también pueden ser utilizados -preferiblemente, con la ayuda de un capacitador o capacitadora experimentado/a- para mejorar el desempeño de concejales/as que sirven en un mismo municipio. Cuando se da esta situación, creemos que el entrenador o entrenadora debe estar preparado/a para organizar las actividades de capacitación de este manual en diversas formas. Pueden darse ocasiones en que usted decida añadir nuevas actividades dependiendo de la situación y las características del grupo. Esperamos que en cualquiera de estas situaciones usted valore este manual como un “maletín de herramientas” que contiene muchas ideas opcionales de aprendizaje que se pueden combinar, ensamblar, modificar o dejar de lado, según lo sugiera la situación.

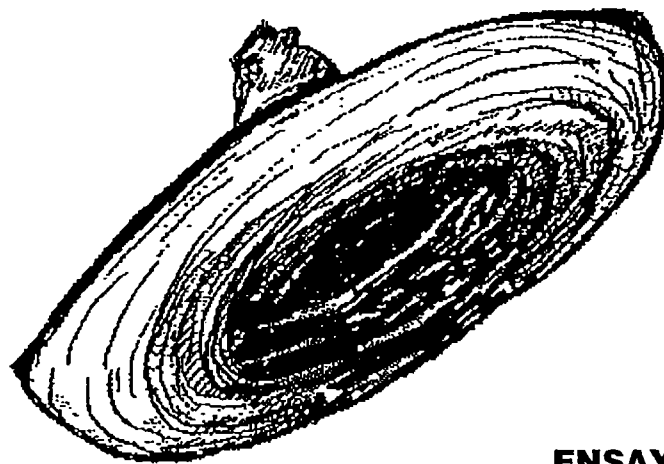
Usted tiene muchas opciones para elegir en estos manuales de capacitación. Esperamos que las aproveche.

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



Capítulo I



**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**

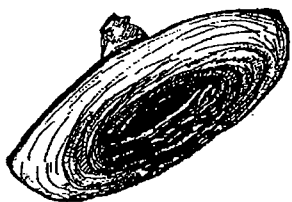
ENSAYO SOBRE

**El Concejal y la Concejala
Como Tomadores de Decisiones**



**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



Ensayo

Definición

El concejal y la concejala, en su rol de tomadores de decisiones, se nos vienen a la mente cuando existe una elección u opción por escoger.

Resumen

En este ensayo exploraremos algunas de las implicaciones que tiene el tomar decisiones para un concejal o concejala. Por ejemplo, analizaremos las formas en que los grupos toman decisiones, las diversas etapas del proceso, los obstáculos y barreras para una toma de decisiones efectiva y cómo mejorar sus propias habilidades así como las del concejo para tomar decisiones.

Reflexión

Cuando pienso en mí mismo/a como un/a tomador/a de decisiones, se me viene a la mente lo siguiente:

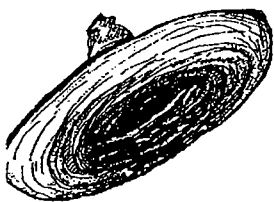
1. _____

2. _____

3. _____

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



Tratar de definir a la persona que debe tomar decisiones fue, por algunas razones, una difícil tarea. Quizás a causa de que no lográbamos meternos en su cabeza. Por otro lado, la definición que hemos dado a este rol parece no tomar en cuenta las decisiones tomadas por comités, grupos, organizaciones y comunidades aunque este tipo de decisiones son muy importantes para una autoridad electa. Además, en el concejo, quienes se abstienen de votar en ciertos asuntos están -de hecho- decidiendo no votar, lo que es también una decisión deliberada de su parte.

¿Qué hacemos con la falta de decisión que, a su vez, es una decisión? Decidir no decidir puede ser un asunto muy crucial como lo saben todos los que alguna vez se han sentado en el sillón de un concejal o concejala. El retraso o el evitar decidir son trucos, estrategias o respuestas muy reales frente a la toma de decisiones. También son decisiones, aún cuando se decida no hacer nada respecto del problema o asunto que se tiene entre manos. Hay que reconocer que, a veces, éstas son la mejor decisión. Piense en las deliberaciones de su concejo. ¿Han habido momentos en que ustedes fueron incapaces de tomar una decisión como cuerpo y más tarde se dieron cuenta que fue una buena decisión no decidir? El asunto de la toma de decisiones puede llegar a ser muy complicado.

¡Sea racional!

¿Cuántas veces habrá escuchado usted esta imperativa exhortación en su concejo? Probablemente muchas, debido a que en nuestras instituciones formales se premia el buen juicio y la decisión racional. Existe la idea muy difundida en muchas sociedades de que -aunque seamos seres humanos falibles- debemos orientarnos hacia el ideal de la racionalidad, especialmente respecto de la toma de decisiones en organizaciones formales.

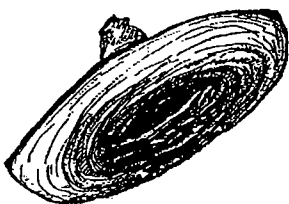
Las raíces de la racionalidad son profundas y traspasan las fronteras culturales. Trazas de esta práctica centenaria pueden encontrarse en los inicios de civilizaciones altamente organizadas y burocráticas en todo el mundo. La racionalidad llegó al momento culminante de su legitimación durante el siglo pasado, con el surgimiento de la "era de la racionalidad". Dado que la racionalidad es todavía el *modus operandi* de nuestras instituciones formales, como los concejos municipales, estudiaremos algunas de las características de este enfoque de la toma de decisiones.

El proceso racional de tomar decisiones, tal como lo describen varios autores, incluye los siguientes pasos:

- Identificación del problema
- Análisis del problema
- Generación de alternativas
- Análisis de consecuencias
- Decisión

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



Este es un buen modelo y representa el tipo de guía y rigor que, casi siempre, nos ayuda a tomar decisiones más efectivas. Pero, quedan algunos aspectos de este modelo que se pueden aprovechar mejor si se los discute un poco más. Veamos cada uno de los pasos.

Identificación del problema

Identificar, o descubrir, un problema no siempre es fácil. Este es el primer escollo del enfoque racional de la toma de decisiones. Lo que parece ser un problema para usted, como concejal/a, puede no serlo para sus conciudadanos/as o sus colegas del concejo. Descubrir un problema, especialmente para una autoridad electa, debería estar estrechamente vinculado con descubrir una oportunidad. La necesidad de resolver un problema sugiere que algo está mal y es necesario definirlo. Encontrar oportunidades y sacar partido de ellas es mucho más positivo. Aunque ambos aspectos juegan un papel en su responsabilidad de tomar decisiones, aprovechar las oportunidades puede ser más estimulante y quizás más productivo a la larga. He aquí algunas otras diferencias entre estos dos generadores de eventos en la toma de decisiones.

Los problemas muchas veces se orientan al mantenimiento (definirlo, resolverlo y seguir adelante). En contraste, las oportunidades apuntan al desarrollo. Las oportunidades siempre son problemáticas. Siempre envuelven riesgo e incertidumbre. ¿Es factible? ¿Funcionará? Y si funciona, ¿cuáles serán sus beneficios? Los problemas, por su parte, pueden representar un riesgo sólo si no se los resuelve.

Las oportunidades viven en el futuro y el riesgo debe ser calculado contra un futuro no siempre predecible. Los problemas tienen una historia pasada que, normalmente, puede ser analizada. Los resultados de resolver, o no resolver, un problema casi siempre son predecibles.

Cuando exploramos oportunidades, la pregunta más frecuente es: ¿qué pasa si? Cuando estamos resolviendo un problema, la pregunta es: ¿por qué?

Con los problemas, uno busca soluciones; con las oportunidades se buscan beneficios.

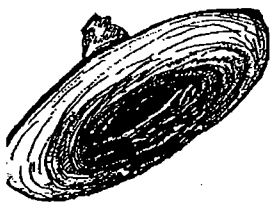
Como concejal/a, muchas veces, usted puede pasar por alto las oportunidades. En cambio, es mucho más difícil darle la espalda a los problemas.

Las oportunidades vienen pero no se quedan

Proverbio nepalés

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



Conciencia y visión

Aunque identificar problemas y oportunidades es visto como el primer paso del proceso racional de tomar decisiones, creemos que hay algo que lo antecede. Esto no necesariamente es un paso, sino más bien una actitud o postura mental; una forma de mirar las cosas. Estamos hablando de la necesidad de tener conciencia y visión. Al igual que los problemas y las oportunidades, la conciencia y la visión conducen por sí mismas a una descripción por contraste.

La conciencia consiste en ver "lo que es". La visión, en ver "lo que puede ser". La conciencia es más táctica, inmediata y específica. La visión es mediata y estratégica en su perspectiva.

La conciencia busca los detalles; la visión se ocupa del "gran escenario".

La conciencia implica un pensamiento convergente (focaliza). La visión se activa cuando nuestros pensamientos divergen del camino trazado.

La conciencia es, muchas veces, profunda, lo que implica una permanente exploración del medio en busca de pistas. La visión nos llega mejor cuando trascendemos nuestro entorno inmediato.

La conciencia es más racional -u orientada por nuestro hemisferio cerebral izquierdo- en su aplicación al proceso de pensar. La visión es más proclive a relacionarse con nuestros instintos intuitivos que son controlados por el lado derecho de nuestro cerebro. Aunque ambos procesos de pensamiento son importantes para cada una de estas habilidades y comportamientos del/a concejal/a (estar consciente y ser visionario), también podríamos argumentar que son dos atributos muy diferentes.

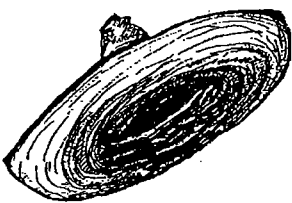
Tanto la visión como la conciencia son habilidades valiosas de un/a dirigente. Cada una requiere su propio conjunto de herramientas, y combinadas, definen nuestra percepción de la realidad. Así, representan una base para tomar decisiones dirigidas a resolver problemas y aprovechar oportunidades.

Para recapitular nuestra discusión: la toma de decisiones se basa en un proceso mental muchas veces asociado con 1) la racionalidad y, 2) resolver un problema. Pero resolver un problema solo es la mitad del desafío que tiene un/a concejal/a. Usted también debe buscar oportunidades para su comunidad. Esto requiere no solo estar consciente de lo que sucede en su comunidad sino tener una visión de lo que puede llegar a ser. A veces es importante dejar que la racionalidad dé paso a la intuición y la fantasía; es decir, detenerse a preguntar "¿por qué?" y, "¿qué pasa si?"

La discusión acerca de la conciencia y la visión también nos conduce a escarbar en dos patrones del proceso de decisión, asociados con el pensamiento reactivo y el pensamiento dinamizador. Las decisiones dinamizadoras se basan en la proyección de condiciones futuras que pueden no ser completamente entendidas. Las decisiones reactivas se basan en información y análisis actuales y pasados. Ambas son importantes para la efectividad del concejo. Como concejal/a, es importante entender cómo toma sus decisiones el concejo. ¿Usted y sus colegas se inclinan más por una actitud reactiva o dinamizadora en el proceso de tomar una decisión? Sospechamos que la respuesta es "reactiva" debido a que han heredado un baúl de problemas de los anteriores concejos. Sin embargo, es importante adquirir las habilidades necesarias para

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



Problemas, síntomas y soluciones

Uno de los escollos más comunes de las decisiones es la tendencia a “resolver” síntomas del problema real y no el problema en sí. Desgraciadamente, resolver los síntomas deja muchas veces sin resolver el problema. Por ejemplo, si el departamento de calles continúa poniendo “parches” a las calles que tienen malas bases, seguramente se verá enfrentado a un trabajo de nunca acabar y con consecuencias permanentes. También puede que, con el tiempo, se gasten más recursos materiales y tiempo en parchar la calle que lo que costaría volver a pavimentarla y eliminar por años el problema. El único problema, usted dirá, es la falta de fondos necesarios para hacerlo. Pero los conductores se quejan ante el comité de obras y exigen **que se haga algo!** Aunque pueda ser necesario “arrglar” los síntomas, los concejos debieran estar conscientes de los costos de oportunidad involucrados.

Otra falla común en la toma de decisiones y que puede estar originada en la etapa de identificación del problema es la tendencia a identificar una solución al problema como el **problema**. Por ejemplo, el concejo puede estar diciéndose: “Tenemos que comprar un bulldozer y una aplanadora para reparar las calles de nuestro distrito”. ¿Es ése el problema o una solución al problema? Una vez que el concejo decide que el problema es la falta de equipo, han descartado todas las demás opciones para tener calles adecuadas. Se dejan de lado opciones como, por ejemplo, un mantenimiento con trabajadores, la contratación del mantenimiento con una empresa local o la organización con grupos vecinales del trabajo que hay que hacer.

En otras palabras, cuando se toman decisiones para resolver problemas es importante preguntarse si usted solo está a la caza de síntomas o promoviendo soluciones estructurales. Rara vez ambas opciones tienen beneficios de largo plazo. Una forma de superar este “dilema” común es conversar con su problema.

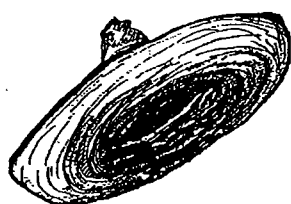
Converse con su problema

Una de las mejores estrategias que conocemos para estar seguro de apuntar al problema y no a un síntoma o a una solución es “conversar con el problema”: hacerle muchas preguntas. También es una forma efectiva para comenzar la etapa de análisis del problema en el proceso de toma de decisiones. Para ser un/a buen/a tomador/a de decisiones, usted necesita tener claro respecto de qué asunto está tomando una decisión. En el caso de decisiones referidas a resolver problemas, pensamos que las siguientes preguntas pueden serle útiles.

- ¿Cuál es el problema que estamos tratando de resolver? (la respuesta puede no ser muy obvia)
- ¿Por qué es un problema?
- ¿Quiénes están involucrados/as en el problema? ¿A quién, además de nosotros los concejales y concejales, le gustaría ver resuelto el problema? (Ellos pueden ser parte de la solución futura)
- ¿Dónde es un problema? (¿Solo en la parte que me corresponde del municipio o en todas partes?)

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



- ¿Cuándo es un problema? (Por ejemplo, ¿es estacional o solo se produce los días lunes?)
- ¿Por cuánto tiempo ha sido un problema? (Si fuera un problema permanente, esto nos podría indicar algo acerca de la capacidad o la voluntad de los anteriores concejos para resolverlo)
- ¿Qué sucedería si el concejo no hiciera nada para resolver el problema? (Esta puede ser la pregunta más importante. Si usted piensa que nada pasaría, entonces no es tan serio)

Análisis adicional

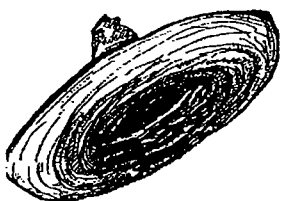
La serie de preguntas que hemos presentado es un camino excelente para introducirse en el análisis del problema u oportunidad. Al responderlas, no solo obtiene información y conocimientos acerca de lo que necesita para resolver el problema (o aprovechar la oportunidad), sino que bien podría decidir que usted no quiere o no necesita hacer nada por resolverlo en este momento. En tal caso, el análisis ya le ha llevado a una conclusión, que esperamos sea tan lógica que le permita a usted y los demás sobrevivir con ella.

Si usted ha seguido esta serie de preguntas y todavía quiere seguir escarbando el problema, una de las mejores formas que hemos descubierto para analizar más profundamente la situación es investigar las fuerzas que impiden resolver el problema, así como las fuerzas que podría movilizar para resolverlo. Hay una teoría referida a la resolución de problemas que establece que toda situación se mantiene en un estado de equilibrio semi-estacionario a causa de las fuerzas directrices y restrictivas que rodean la situación (un "campo de fuerzas"). Agregando más fuerzas a las directrices o disminuyendo las restrictivas, es posible lograr los cambios esperados. Es un simple ejercicio, dentro del análisis del problema, que realmente funciona.

Una vez analizado el problema, u oportunidad, a satisfacción (recuerde que, quizás, usted nunca llegue a contar con toda la información y los datos que requiere para tomar la decisión), es el momento de pensar en las opciones o alternativas que usted tiene a su disposición para tomar la decisión final. El análisis del "campo de fuerzas" suele ser útil para hacer surgir opciones. Por ejemplo, la mejor opción puede ser aquella que elimina una o más fuerzas restrictivas y aumenta una fuerza directriz que se ha comprobado como beneficiosa. Como lo sugiere esta solución, la mejor opción puede incluir más de una sub-opción o táctica, como parte de una estrategia global.

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



Dos dimensiones son relevantes para evaluar la potencial efectividad de su decisión: 1) la calidad de la decisión y, 2) la aceptación por parte de quienes deben ejecutarla o de quienes se verán afectados/as por ella. Ambas dimensiones tendrán un impacto en el resultado, que también debe ser definido a medida que se acerca a la decisión final. La **calidad** de la decisión dependerá de una serie de factores. Entre ellos se podría incluir:

- **Focalización en el objetivo:** ¿La decisión que tomamos (o las opciones sobre las que vamos a decidir) permite lograr el objetivo (o resolver el problema) a entera satisfacción?
- **Disponibilidad de recursos:** ¿Tenemos los recursos para poner en marcha la solución?
- **Oportunidad:** ¿La solución es oportuna? En el gobierno (la política), la oportunidad puede representarlo todo.
- **Factibilidad:** ¿Es factible de ejecutar la solución? A veces tenemos asegurados todos los factores pero, cuando vamos a aplicarla, la decisión no resulta factible desde algún punto de vista. La razón o razones suelen ser totalmente irracionales.
- **Suficiencia:** ¿La solución es adecuada/suficiente para lograr el objetivo (resolver el problema)? Por ejemplo, usted tiene dos neumáticos pinchados en el carro que lleva bienes perecibles al mercado. Usted decide enviar inmediatamente a un colaborador a reparar uno de los neumáticos. La decisión es factible, es oportuna, presuntamente usted tiene el dinero para la reparación, pero la decisión no es adecuada dado que tiene dos neumáticos pinchados. Pueden haber otros criterios que le ayuden a determinar si la calidad de su decisión es satisfactoria. Depende de lo que debe decidir. No dude en utilizar todos los criterios que aseguren la satisfacción de sus necesidades.

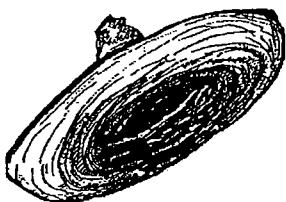
La **calidad** es el factor actual más importante en la creación de círculos, y esto tiene un significado específico asociado a la calidad del producto del municipio. Dado que las decisiones respecto de políticas, programas comunitarios y asignación de recursos públicos son los productos del concejo, puede ser útil dar una mirada al movimiento de Administración por Calidad Total (ACT) para conocer cómo describe la calidad.

Una publicación resume el término calidad, en lo que se refiere a la ACT, en dos afirmaciones:

- ceñirse a las especificaciones -la calidad es la ausencia relativa de defectos;
- satisfacer las exigencias del cliente -la calidad se mide por el grado de satisfacción del/a usuario/a con las características y rasgos del producto.

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



Ambos son elementos difíciles de encontrar en el sector público. Sin embargo, son la motivación para quienes se esfuerzan por mejorar la calidad de los servicios y productos de carácter público.

La otra dimensión que sugerimos utilizar para determinar la efectividad de sus decisiones es la aceptación por parte de quienes 1) son responsables de aplicarlas, y 2) deben soportar sus consecuencias. Es una idea generalizada que involucrar a los/las afectados/as en el proceso de decisión es importante para crear conciencia acerca de ella, del por qué se la toma, al mismo tiempo que para ganar su adhesión. Estos dos resultados son razones suficientes para hacer que pensemos seriamente en quiénes debieran ser involucrados en una decisión que afecte a otros/as.

El aspecto de calidad de la decisión tiene una fuerte dosis de objetividad y sigue los dictados de la escuela del pensamiento racional. La aceptación, por su parte, es más subjetiva, y cae en la arena del comportamiento que, como sabemos, es cambiante. A veces estas características entran en conflicto.

Consecuencias

Otra consideración que se debe evaluar en el camino de tomar una decisión es la posible consecuencia de la misma. Debido a que usted opera en el ámbito público, suele haber muchos tipos de consecuencias de la decisión que toma: Pueden ser positivas o negativas, y es importante pensar en ambos tipos de consecuencias cuando usted se acerca a una decisión final. Pueden ser de corto y largo plazo y es importante analizar también estas diferencias. Por último, las consecuencias caen dentro de las siguientes categorías: económicas, sociales, ambientales, culturales y políticas. Por suerte, no todas las decisiones producen tal variedad de consecuencias o nos veríamos muy presionados al tomar alguna decisión en el ámbito público.

En un contexto de recursos escasos, es importante analizar lo que los economistas llaman "costos de oportunidad" de la decisión. Implícita en toda decisión de gastar recursos escasos en una actividad específica, está la decisión de no utilizar los mismos recursos para enfrentar otro problema. Por ejemplo, ¿cuáles serían los costos de oportunidad de una decisión del concejo de invertir los recursos escasos en un centro de trasplantes de corazón para el hospital universitario, en lugar de hacerlo en un programa educativo de prevención del SIDA? Una forma alternativa de evaluar estas decisiones consiste en hacerlo en términos de sus costos y potenciales beneficios a largo plazo. El beneficio y los costos substantivos de salvar unas pocas vidas mediante los trasplantes deben ser ponderados contra los de otros programas que pueden preservar la vida de muchas personas con una pequeña inversión per capita. En otras palabras, ¿cuáles son los costos de oportunidad de sus decisiones financieras?

Si usted sigue estos pasos, y los acompaña de conciencia y visión, será capaz de mejorar notablemente sus capacidades para tomar decisiones. Encuentre el problema u oportunidad y analícelo con gran detención. Determine las opciones disponibles. Escoja una y



analice las consecuencias de aplicarla. Obtenga la aceptación de quienes serán responsables de su aplicación y de quienes serán afectados/as. Entonces decida. Si usted sigue este proceso, tendrá éxito en sus decisiones.

¿Qué pasa con las decisiones de grupo?

Como concejal/a, usted trabaja integrado/a al concejo municipal y toma sus decisiones más importantes como miembro de ese grupo. Gran parte de lo que se ha discutido hasta aquí se puede aplicar tanto a las decisiones personales como de grupo. Pero ahora queremos focalizar el fenómeno de la decisión de grupo. Hace muchos años, los investigadores del comportamiento comenzaron a estudiar las relaciones interpersonales y el comportamiento de grupo observando, registrando y analizando tales interacciones. Como resultado sacaron conclusiones acerca del comportamiento humano que pueden ayudarnos a ser más efectivos en nuestra interacción con los demás. A continuación presentamos algunos descubrimientos hechos por Edgar Schein acerca de las decisiones de grupo tal como las relata en su libro *Process Consultation*. Schein describe las siguientes formas en que los grupos toman decisiones.

Decisión por falta de respuesta (lo que él y otros investigadores han denominado “desplome”). Esto se produce cuando alguien sugiere una idea y nadie reacciona. Schein dice que, al no responder, el grupo ha tomado la decisión de no apoyar la idea planteada. Todos hemos sido víctimas alguna vez de un “desplome”.

Decisión de una autoridad formal de autorizarse a sí misma. Este tipo de decisión es común en concejos en donde se le ha dado al alcalde, a la alcaldesa, al presidente o presidenta de concejo, autoridad para tomar decisiones en nombre del grupo.

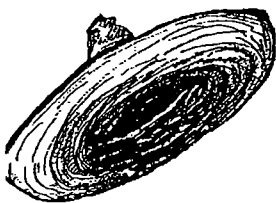
Decisión minoritaria. ¿Alguna vez se ha sentido “embarcado” en una decisión que otros toman? Probablemente, ya que esto sucede con frecuencia cuando las personas se reúnen a tomar decisiones. “¿Alguna objeción? -De acuerdo, sigamos adelante”. Palabras similares de una persona que dirige o de un líder o lideresa autodesignados, a menudo obligan a asumir una decisión que han acordado muy pocos.

Decisión por mayoría: votación o encuesta. Este es un método corriente de tomar una decisión en muchos cuerpos legislativos de todo el mundo. El problema con esta forma aceptada y eficiente de llegar a una decisión es el hecho de que a menudo divide al grupo y desobliga a quienes están en minoría.

Decisiones por consenso. Aunque este método toma tiempo, es uno de los más efectivos para tomar decisiones ya que genera compromiso para ejecutar la decisión. La decisión por consenso no es desconocida para los y las dirigentes/as comunitarios/as. De hecho alguno de ustedes puede estar preguntando: “¿Y dónde está lo novedoso? Nuestra gente ha estado tomando decisiones consensuales por generaciones”. Cuando los europeos que exploraban el continente norteamericano en el siglo diecisiete se encontraron con los indios algonqueños, se enfrentaron a un rompecabezas teórico al analizar su comportamiento político. Los europeos no percibían formas de liderazgo o de gobierno dentro de esa comunidad. Los indígenas simplemente tenían un concepto distinto de la autoridad y se

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



Ensayo

apoyaban en procesos tales como la creación de consenso y un liderazgo facilitador para “gobernar” la vida de la comunidad.

El consenso es un proceso en donde la comunicación es a tal punto abierta y positiva, que hace que todos sientan que tienen oportunidad de influir en la decisión. Consenso no es lo mismo que unanimidad. Con el consenso pueden subsistir diferencias de opinión, pero tales diferencias han sido expresadas y quienes las sostienen están dispuestos a apoyar la decisión del grupo.

Decisiones por unanimidad. Este es un caso en el que todos están de acuerdo en el curso de acción a emprender².

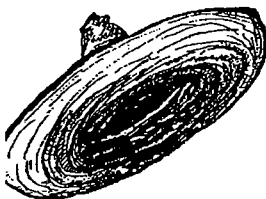
Reflexión

Deténgase un momento a analizar cada una de las diferentes formas en que los grupos toman decisiones. ¿Recuerda alguna situación en que su concejo utilizó alguna de ellas? En ese caso, ¿cuáles fueron las consecuencias? Si usted debiera tomar nuevamente esa decisión, lo haría en forma distinta? Escriba sus respuestas:

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



Un llamado de atención

Quienes toman decisiones de grupo a menudo son víctimas de algo llamado el “pensamiento de grupo”. El pensamiento de grupo es el modo de pensar de personas integrantes de un grupo cohesionado, involucradas en una competencia o búsqueda que llega a ser tan dominante que tiende a sobrepasar la evaluación realista de cursos de acción alternativos. A veces los concejos municipales pueden caer en la trampa del pensamiento de grupo cuando comienzan a priorizar la cohesión del grupo a expensas de un pensamiento crítico independiente. He aquí algunos síntomas del pensamiento de grupo que pueden producirse en su concejo.

Primero, cuando usted y sus colegas enfrentan una decisión, limitan la discusión a una o dos alternativas sin investigar el espectro de posibilidades disponibles.

Segundo, ustedes rara vez buscan re-examinar una decisión tomada por mayoría, aún cuando se presenten nuevas evidencias de que la decisión puede significar serios riesgos o retrocesos que no fueron analizados previamente.

Tercero, el concejo no hace caso a las recomendaciones del staff o de personas ajenas que tienen capacidad para entregar información más precisa acerca de los posibles beneficios o perjuicios de tal decisión.

Cuarto, los miembros del concejo muestran gran interés por los hechos y opiniones que apoyan la decisión que han tomado, ignorando a los de quienes se oponen.

Jerry Harvey, un sicólogo especializado en comportamiento organizacional, da una perspectiva ligeramente distinta del problema del pensamiento de grupo. Harvey plantea que la gente que trabaja en grupos, como sucede en los concejos municipales, tiene tendencia a conspirar en contra de emprender acciones o tomar decisiones con las que nadie está, realmente, de acuerdo. En consecuencia, producen resultados que más tarde van a rechazar. Según Harvey, esto le puede suceder a usted como concejal/a, cuando:

- se enfrenta a una decisión en una situación en la que duda pero cree que otros/as concejales/as la apoyan;
- actúa en base a falsas premisas acerca de lo que quieren los demás concejales y concejales y, aún así, expresa su apoyo a una decisión no deseada a fin de evitar que lo cataloguen como contrario al grupo, antes que expresar sus verdaderos sentimientos y opiniones;
- El concejo, en base a información mala o imprecisa, toma una decisión colectiva que es contraria a lo que usted realmente quiere lo que, a su vez, conduce a resultados contraproducentes;
- Usted y otros miembros del concejo sienten frustración y, quizás, rabia cuando esto sucede y comienzan a culpar a los demás de lo sucedido.

Muchos concejos de todo el mundo trabajan con sistemas de comités. Existen buenas razones para hacerlo, especialmente cuando el concejo es muy numeroso. Es difícil, y a veces imposible, llegar a decisiones en grupos muy grandes, al menos a decisiones oportunas y eficientes. Sin embargo, existe un factor problemático en el trabajo con comités. Hay una tendencia a "rubricar" las recomendaciones de los otros comités solo en la medida que ellos apoyen nuestras decisiones y recomendaciones. Esta es otra variación del problema del pensamiento de grupo que hemos estado discutiendo.

El Concejal y la Concejala como Tomadores de Decisiones

Capacitación para Funcionarios /as Electos/as



Confianza excesiva en el juicio propio: y en sus opiniones y premisas.

Recetarios inconvenientes: métodos tales como confiar en la información más conveniente que se dispone o utilizar las famosas “reglas del pulgar”.

Disparar a la primera: actuar y decidir tan rápidamente que nadie tiene oportunidad de seguir un procedimiento sistemático para tomar la decisión.

Error grupal: decidir influenciado/a por factores tales como el “pensamiento de grupo” y confiar que el grupo tomará una buena decisión.

Salirse del camino: errar en encauzar y analizar los resultados de sus esfuerzos previos, utilizándolos en forma incorrecta para decidir el futuro.

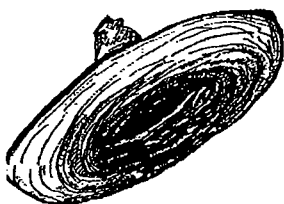
Fracaso en evaluar su proceso de decisión: cuando usted no se da tiempo para detenerse y conversar abiertamente acerca de cómo toma sus decisiones y si es que está teniendo éxito en lo que espera del proceso.

Nunca siga dos caminos simultáneos; su pelvis puede romperse

Proverbio maasai

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



Tomar decisiones en una situación incierta

Frecuentemente se exige a los concejos que tomen decisiones en medio de una gran incertidumbre y en ausencia de datos e información confiable. La reacción inicial a un problema o situación mal entendidos es, casi siempre, evadirlos. Aunque este comportamiento, de parte de funcionarios públicos, es castigado por la comunidad, no necesariamente es irresponsable. Tendemos a evadir lo que no estamos preparados para enfrentar con algún grado de certeza.

Otra expresión de la toma de decisiones que no decide, es dilatar la decisión. Esta es otra respuesta común a situaciones inciertas. La dilación, al igual que la evasión, es normal y probablemente sensata en condiciones de gran ambigüedad. Sin embargo, esta estrategia sin duda será mal interpretada por sus conciudadanos/as como otro signo de debilidad.

La siguiente táctica más utilizada, cuando se enfrenta la ambigüedad y la incertidumbre, es dar respuestas limitadas, que llevan a una decisión que demuestra preocupación por el tema pero con un compromiso limitado.

Estos mecanismos de acción, que podríamos caracterizar como decisiones indecisas, a menudo son sensatos frente a una gran incertidumbre. Por otro lado, pueden ser posiciones asumidas automáticamente aún cuando no exista ambigüedad ni incertidumbre. Cuando esto sucede, podría indicar que usted está desligándose de sus responsabilidades de líder o lideresa.

Mientras analizamos cuando empezar, *se hace demasiado tarde*

Proverbio latino

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**

**Puntos claves**

- Decidir no decidir puede ser un asunto decisivo.
- La racionalidad en la toma de decisiones es importante, pero no lo es todo.
- Identificar el problema puede ser el paso más difícil e importante en la toma de decisiones y la resolución de problemas. Por lo tanto, converse con su problema.
- No ocupe todo su tiempo y energía en resolver problemas. Dése tiempo para aprovechar algunas oportunidades.

Puntos claves (continuación)

Ensayo

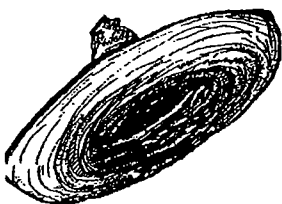
- Conciencia y visión son dos factores fundamentales del proceso de toma de decisiones.
- Calidad y aceptación son dimensiones claves para evaluar las decisiones que debe tomar.
- Si quienes siendo parte del problema no son consultados/as acerca de la solución que se va a tomar para resolverlo, puede que no estén dispuestos/as a apoyar la solución.
- Hay numerosas formas de tomar decisiones grupales. No todas son equivocadas, pero hay algunas mejores que otras, aunque todo depende de la decisión que se deba tomar.
- El “pensamiento de grupo” es un virus que puede debilitar la capacidad del concejo para tomar decisiones.
- Manejar el acuerdo de grupo es mucho más difícil que manejar un conflicto.
- Existen algunas decisiones “indecisas” que son útiles cuando usted enfrenta una decisión en una situación de incertidumbre y ambigüedad. **Referencias**

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

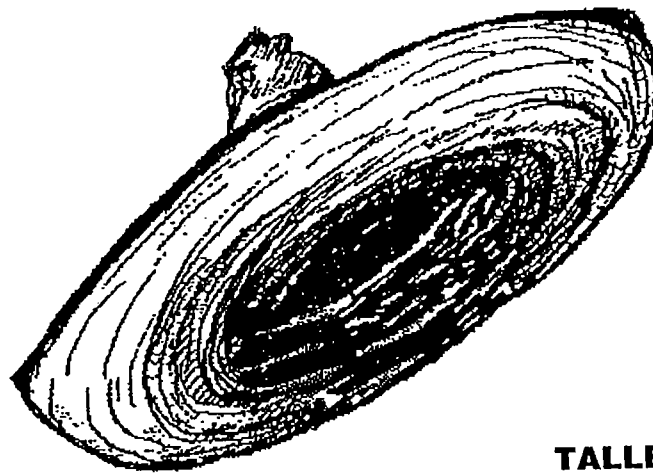
**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**

Referencias

1. The Ernest & Young Quality Improvement Consulting Group. *Total Quality*, (Homewood, Ill. Irwin, 1990), p. 4.
2. Schein, Edgar H. *Process Consultation, Vol. I*. (Reading, Mass., Addison-Wesley, 1988), p. 69-74.
3. Harvey, Jerry. *The Abilene Paradox and Other Mediations on Management* (Lexington, Mass., D.C. Heath, 1988), p. 15-17.
4. Russo, J. Edward y Schoemaker, Paul J.H. *Decision Traps* (Nueva York, Simon and Schuster, 1990), p. xvi-xvii.



Capítulo II



**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

TALLER SOBRE

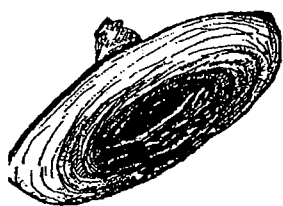
**El Concejal y la Concejala
Como Tomadores de Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



Propósitos

El desempeño de las autoridades electas se juzga por las decisiones que toman. Mejores decisiones significan un mejor desempeño y una imagen más positiva del gobierno local y de quienes lo gobiernan.

Este taller está destinado a proveer al/a participante una visión del proceso de toma de decisiones y a explorar los diversos estilos y métodos utilizados por quienes tienen responsabilidades decisorias. Los concejales y concejalas que terminen el taller serán capaces de identificar obstáculos para una buena toma de decisiones dentro de un concejo, así como de planificar y aplicar estrategias para evitarlos o eliminarlos.

Contenidos

A continuación entregaremos una breve descripción de cada actividad educativa, junto con una aproximación al tiempo requerido por cada una. Si usted desea cambiar el orden de los ejercicios, omitir alguno o añadir material de capacitación, está libre de hacerlo.

3.1 Ejercicio de calentamiento: Lista de comprobación sobre preferencias de decisión

Los y las participantes escogen individualmente cuál de los cinco tipos de toma de decisión prefieren en su rol de concejales y concejalas. Los pros y contras de cada preferencia son luego discutidos en sesión plenaria (45 minutos).

3.2 Presentación del capacitador o de la capacitadora

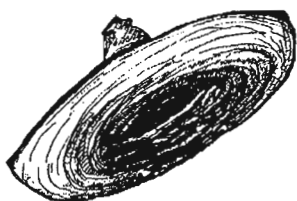
Breve presentación sobre la toma de decisiones en un concejo. Se basa en los materiales del ensayo para explicar cómo se toman las decisiones, las etapas del proceso, los obstáculos y cómo los miembros del concejo pueden ser más efectivos al tomar decisiones (30 minutos).

3.3 Ejercicio: Buenas y malas decisiones

Se organizan grupos de cinco a siete participantes. Se pide que hagan una lista de las características del concejo que toma buenas y malas decisiones. Se promueve la creatividad de los y las participantes para que piensen en formas de mejorar el desempeño del concejo en la toma de decisiones (120 minutos).

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



3.4 Simulación: Decisión sobre asignación de recursos

Los y las asistentes toman parte en la simulación de una sesión del concejo que discute la asignación de una gran cantidad de recursos que ha heredado el cabildo y en la cual varios grupos ciudadanos compiten por esos recursos. Deje tiempo suficiente para tres presentaciones (de representantes de los grupos), una deliberación del concejo y una discusión sobre la decisión del concejo (120 minutos).

3.5 Estudio de caso: Terminal de buses para Rumai

Reunidos en grupos de cinco a siete personas, los y las participantes leen un caso que analiza un problema que podría enfrentar cualquier concejo municipal. Se pide a cada grupo que lea el caso, tome una decisión y responda las preguntas acerca del enfoque seguido para tomar la decisión. Se designan observadores/as para que monitoreen el proceso realmente seguido (60 minutos).

3.6 Ejercicio de transferencia de habilidades

Los y las participantes reflexionan individualmente y luego comparten con los/as demás lo que pretenden hacer después del taller con lo que han aprendido acerca de la toma de decisiones. Se les estimula a hacer un compromiso personal de cambio de actitud (45 minutos).

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



Taller

Notas para el
Capacitador
y la
Capacitadora

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



3.1 *Ejercicio de calentamiento:* LISTA DE COMPROBACION SOBRE PREFERENCIAS DE DECISION

Tiempo requerido: 45 minutos

Objetivo

Este ejercicio es un mecanismo para que los y las participantes identifiquen cuál de los cinco estilos más comunes de toma de decisión tienden a asumir en la mayoría de sus acciones como concejales o concejales. Como puede usted observar en la lista de comprobación de la siguiente página, los estilos varían entre no hacer nada (la decisión de no decidir) hasta la conocida reacción de “disparar primero, después preguntar”.

Proceso

Pida a los y las participantes que completen, individualmente, la lista de comprobación de preferencias de decisión. Disponga unos quince minutos para completar la tarea. Explique que no hay buenas o malas preferencias per se y que ninguna de ellas puede ser una respuesta apropiada a un problema u oportunidad específica.

Cuando hayan terminado, vaya nombrando cada preferencia pidiendo a los/las participantes que levanten la mano si es la preferencia que escogieron como las que más utilizan. Escriba los resultados en el papelógrafo.

Inicie una discusión preguntando qué tipo de situaciones podrían exigir cada estilo particular para tomar decisiones. Pida a los/as participantes que den ejemplos a partir de su propia experiencia en el concejo, tal como lo han registrado en las hojas de trabajo. Mantenga una dinámica tal del proceso que no le haga salirse del programa.

LISTA DE COMPROBACION SOBRE PREFERENCIAS DE DECISION

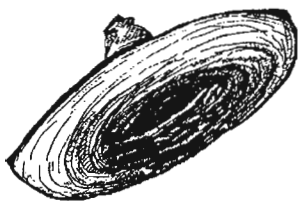
Las siguientes frases describen seis preferencias típicas en la toma de decisiones utilizadas por concejales/as de todo el mundo. Lea las seis preferencias. Identifique la que usted tiende a escoger casi siempre en su rol como concejal/a. Marque su preferencia con una cruz sobre el cuadrado elegido.

- Soy paciente y espero, ya que muchos problemas se resuelven solos sin necesidad de tomar una decisión.
- Yo reacciono inmediatamente. La mayoría de las decisiones que tomo son correctas.
- Reúno la mayor cantidad de información posible sobre el problema y sus causas antes de hacer cualquier cosa.
- Discuto largamente con otras personas si es necesario tomar una decisión y sobre cuál tomar.
- Hago un esfuerzo por incluir la opinión de quienes están involucrados/as antes de hacer cualquier cosa.
- Sigo la opinión de la mayoría o de aquellos cuya opinión respeto.

Describa en el espacio que sigue una situación en donde usted como concejal/a haya tomado una decisión. Describa la decisión tomada y el estilo de decisión (preferencia) que utilizó para hacerlo.

El Concejal y la Concejala como Tomadores de Decisiones

Capacitación para Funcionarios /as Electos/as



Taller

Ejercicio

¿Quedó satisfecho/a con el resultado? Explique. ¿Cómo manejaría la situación en una próxima ocasión (cuál sería su estilo -preferencia- de decisión)?

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



Taller

Notas para el
Capacitador
y la
Capacitadora

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**

3.2 PRESENTACION DEL CAPACITADOR O LA CAPACITADORA

Tiempo requerido: 30 minutos

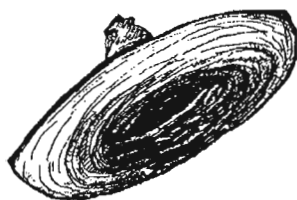
Objetivo

Esta presentación debe proveer a los y las participantes ideas y perspectivas sobre el rol de tomar decisiones y una base conceptual que puedan utilizar en los ejercicios individuales y de grupo incluidos en este taller.

Proceso

Prepare una presentación basada en la información que entrega el ensayo anterior sobre el rol de tomar decisiones. Enfaticé en cómo se toman las decisiones, las etapas del proceso, las barreras en la toma de decisiones y cómo las autoridades del concejo pueden ser efectivas para tomar decisiones.

Resumir la información en tarjetas puede ayudarle a cubrir el tema en forma sistemática y ordenada así como a respetar el tiempo asignado dentro del programa. Cada cierto tiempo haga preguntas a los/las asistentes a fin de chequear si han entendido, además de mantenerlos/as atentos/as a la presentación. Trate de mejorar la exposición con ayudas visuales de refuerzo (incluyendo hojas de papelógrafo y transparencias previamente elaboradas).



**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



3.3 Ejercicio: BUENAS Y MALAS DECISIONES

Tiempo requerido: 90 - 120 minutos

Objetivo

Este ejercicio pretende estimular en los/las participantes la reflexión sobre su propia experiencia con la toma de decisiones en el concejo y el compartir su experiencia en un grupo. Además, les da oportunidad para que sean creativos/as y piensen en lo que se debería hacer en sus propios concejos para superar las debilidades que afectan la toma de decisiones. Normalmente, este ejercicio es utilizado después de la presentación del capacitador o de la capacitadora y de la consiguiente discusión sobre la toma de decisiones en un concejo (ver el ensayo anterior y los materiales introductorios del manual).

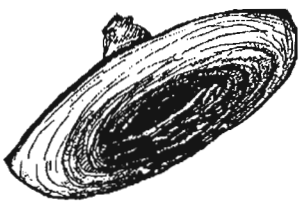
Proceso

Usted puede introducir el ejercicio diciendo que cualquiera que tenga experiencia como concejal/a ha visto que el concejo toma buenas y malas decisiones. Sin embargo, al calor de la situación, los involucrados e involucradas rara vez se detienen a pensar en la lógica de la decisión y cómo fue tomada.

Escriba con grandes letras las siguientes preguntas en un papelógrafo:

1. ¿Cuáles son algunas de las características de un concejo que toma buenas decisiones?
2. ¿Cuáles son algunas de las características de un concejo que toma malas decisiones?

Divida a los/las participantes en dos grupos de tamaño similar. Asigne la primera pregunta a uno y la segunda al otro grupo. La hoja de trabajo que aparece en la siguiente página puede ayudar para que ellos/as hagan su propia lista de características. Luego pida que cada grupo haga una lista común y la escriba sobre un papelógrafo. Deben utilizar unos 20 a 30 minutos en esta tarea.



Taller

Ejercicio

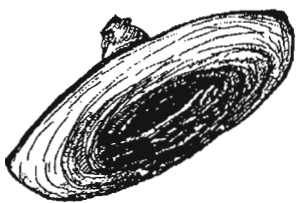
Cuando ambos grupos hayan terminado, reúna al plenario y pida que los/las relatores/as presenten durante unos cinco minutos los resultados de la discusión de grupo. Deje unos minutos después de cada presentación para preguntas.

**Características del Concejo
que toma buenas decisiones**

**Características del Concejo
que toma malas decisiones**

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



Taller

Ejercicio

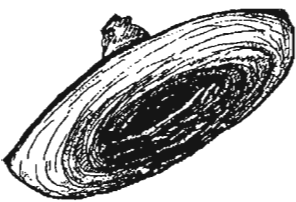
Teniendo a la vista en las paredes la lista de características de los concejos que toman buenas y malas decisiones, escriba en una hoja (o en la pizarra) la siguiente pregunta:

¿Qué puedo hacer yo para mejorar el desempeño en la toma de decisiones del concejo en el que sirvo?

Pida a los/las participantes que piensen algunas formas de hacerlo y las escriban en la hoja (ver la hoja de trabajo de la página siguiente). Sugírales que se refieran a las dos listas de ideas. Después de unos cinco minutos, recoja las ideas de mejoramiento que dan los/las participantes (de uno en uno, en mesa redonda) y escribalas en el papelógrafo. Si el tiempo lo permite, discuta los resultados de esta actividad y centre la discusión en aquellas ideas más meritorias y en cómo se podrían aplicar.

El Concejal y la Concejala como Tomadores de Decisiones

Capacitación para Funcionarios /as Electos/as



Taller

Ejercicio

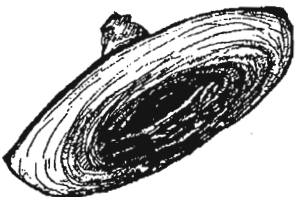
NOTAS DEL CONCEJAL Y LA CONCEJALA

Lo que puedo hacer....

¿Qué es lo que he aprendido de los/as demás concejales/as respecto de las buenas y malas decisiones del concejo?

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**

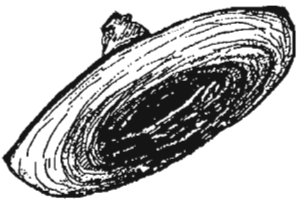


Taller

Notas para el
Capacitador
y la
Capacitadora

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios/as
Electos/as**



3.4 Simulación: LA DECISION SOBRE ASIGNACION DE RECURSOS

Tiempo requerido: 120 minutos

Objetivo

Este ejercicio es una oportunidad para aprender sobre la toma de decisiones al involucrarse en un proceso de tomar una decisión. Las simulaciones son una gran ayuda para el proceso de aprendizaje. Ponen a los y las participantes en una situación hipotética que se asemeja a lo que podrían experimentar en la vida real. Dado que son solo simulaciones, los y las participantes pueden jugar los roles asignados y dramatizar situaciones de la vida real utilizando los nuevos comportamientos y técnicas aprendidos. Participar en una simulación es mucho más que tener un sueño -se trata de una experiencia tan vívida que usted no puede fácilmente olvidar, como sucede con el sueño cuando se despierta en la mañana.

Proceso

Divida el grupo en otros cuatro con número similar de participantes. Uno de los grupos debe tener cinco personas. Entregue a cada grupo una copia del material que describe la situación. Nota: si es posible, distribuya el material antes del taller para darle a los y las participantes la oportunidad de familiarizarse con la situación y los roles de los actores y actrices.

Usted puede designar quiénes actuarán en el papel de concejales/as (cinco personas) o pedir voluntarios/as para que lo hagan. En cualquier caso, los “actores” y “actrices” deben escoger un/a presidente/a del concejo y los otros cuatro hacer el papel de concejales/as. Usted puede asignarles otros nombres o hacer que utilicen sus propios nombres.

Los/as demás participantes se dividirán en tres grupos (1, 2 y 3). De cada grupo elija una persona que haga de observador/a. Cuando todos/as tengan asignado su rol, pida que los grupos 1, 2 y 3 vayan a sus salas de reunión y que desarrollen un plan para “vender” su propuesta de recursos al concejo. La tarea debe ser realizada en 45 minutos. Sugiera que elijan a una persona del grupo como su portavoz. Explique que el concejo tiene una agenda muy recargada y que cada grupo solo tendrá cinco minutos para hacer su presentación.

Mientras los tres grupos deliberan, los/as “concejales/as” deben ordenar las mesas y sillas de la sala como se indica en el esquema que aparece en la siguiente página.

Taller

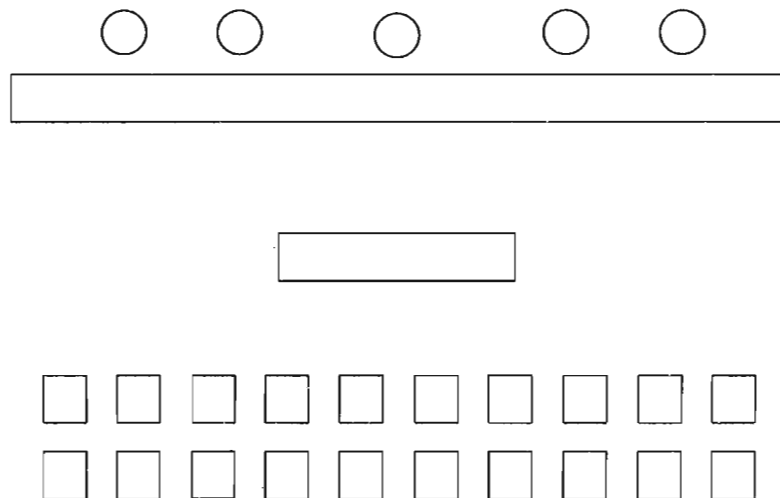
Notas para el
Capacitador
y la
Capacitadora

Las presentaciones de los grupos se hacen de una en una ante los/las miembros del "concejo". Otras personas que no sean los/las observadores/as, deben cuidar que estén presentes solo personas del grupo que está haciendo su presentación, o de los grupos que ya la hayan hecho. En otras palabras, ningún grupo puede escuchar la presentación de los demás grupos, excepto que ya haya hecho la propia.

Después que se han hecho todas las presentaciones, los/las miembros del concejo comienzan sus deliberaciones, mientras los tres observadores/as escuchan, observan y escriben sus comentarios.

Disponga una pausa a los quince minutos para averiguar si se ha llegado a una decisión. Luego, pida que los tres observadores/as expongan sus comentarios, y lo mismo debe hacer cada miembro del concejo y líder o lideresa de grupo. Provoque una discusión centrada en el proceso utilizado por el concejo para llegar a una decisión y sobre su efectividad.

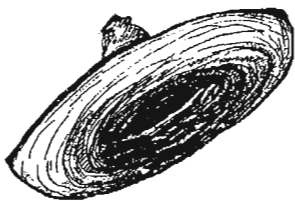
ESQUEMA DE LA SALA DEL CONCEJO



**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**

Los concejales y concejalas se sientan al frente de la sala detrás de la gran mesa rectangular. Una mesa pequeña se pone en el centro para ser usada por los/as ciudadanos/as que deban hacer su presentación ante el concejo. Los cuadrados del fondo representan los asientos de los/as observadores/as y los/las miembros de los grupos que hayan hecho su presentación.





LA DECISION SOBRE ASIGNACION DE RECURSOS

La situación

Un residente y rico comerciante de la ciudad de San Pedro ha muerto, legando su fortuna al municipio. La suma llega a los US\$ 50.000 (o su equivalente en moneda nacional), la que será desembolsada en cinco cuotas anuales de 10.000 cada una. El comerciante ha estipulado que el dinero debe ser asignado por el concejo municipal a proyectos cuyos propósitos sean de beneficio público. Sin embargo, si el concejo fracasa en la asignación del dinero o retrasa su decisión hasta su siguiente sesión, el dinero deberá ser entregado irrevocablemente a otros fines ya estipulados.

Tres grupos comunitarios han declarado su intención de entregar propuestas para usar los fondos. La tarea para el concejo es escuchar las tres propuestas y escoger al grupo beneficiario.

Descripción de San Pedro

San Pedro es una ciudad enclave de comercio perteneciente a un país en desarrollo. El gobierno central está procediendo a aplicar un plan de descentralización que afectará al municipio de San Pedro. La ciudad está gobernada por un concejo municipal de cinco miembros que representan a cada uno de sus distritos. Los concejales y concejalas son electos/as para un período de dos años por simple mayoría de los votos emitidos en la elección de cada distrito.

Roles de los concejales y concejalas

El/la Presidente/a del Concejo. Usted es el presidente (o la presidenta) y ha sido elegido/a por uno de los distritos no industriales. Fue nominado/a como presidente por los otros concejales por una votación de 4 a 1. Usted es una persona muy respetada por sus dotes de líder (o lideresa) y su capacidad para mediar entre las facciones en pugna en el concejo.

La tarea que tiene hoy su concejo es decidir cuál de los tres grupos comunitarios recibirá los fondos legados por el comerciante a la ciudad. Usted ha hecho los arreglos para que los líderes (o lideresas) de los tres grupos presenten su petición de dinero y sea el concejo el que discuta los méritos de cada propuesta. Su objetivo es asegurar que:

1. Los fondos no se pierdan debido a un fracaso del concejo para llegar a una decisión;
2. Llegar a un consenso respecto del mejor uso de los fondos; y,
3. Mantener la imagen del concejo como razonable, justo e preocupado, sobre todo, de los mejores intereses de la comunidad.

Taller

Ejercicio

El Concejal y la Concejala como Tomadores de Decisiones

Capacitación para Funcionarios /as Electos/as



Dos concejales/as pro-empresarios. San Pedro es un centro agro-industrial. Su economía depende en gran medida de varias plantas de procesamiento de productos agrícolas. Como concejales/as, ustedes comparten intereses comunes. Ambos/as representan distritos en donde viven empleados/as de las plantas procesadoras. Muchos/as de sus habitantes han perdido sus empleos debido al cierre de una planta de procesamiento de cáñamo, que fuera una de las principales empresas empleadoras de la ciudad. Los y las habitantes de estos distritos podrían beneficiarse más directamente si se construyera un Centro de Capacitación Vocacional, que está proponiendo uno de los grupos como la forma más útil de utilizar los recursos donados.

Dos concejales/as pro-servicios sociales. No todos los problemas de la ciudad son de orden económico. El carácter industrial de San Pedro ha producido al mismo tiempo muchos problemas sociales. Un subproducto del desempleo ha sido la partida de muchos hombres desempleados hacia zonas con mayores oportunidades, dejando esposas e hijos en el abandono. Mas aún, la falta de instalaciones adecuadas de salud ha provocado que la comunidad sea vulnerable a muchas enfermedades contagiosas incluido el temido virus del SIDA. Como concejales/as, ustedes han sido abanderados/as por mucho tiempo de las causas de los pobres y desvalidos de San Pedro. Ambos/as han logrado que se apoye la asignación de fondos municipales a salud primaria y a las necesidades de niños indigentes. Su intención es apoyar el centro infantil de cuidado diario o el programa de atención de salud dependiendo de cuál de las dos propuestas sea presentada en la forma más convincente.

Roles de los grupos comunitarios

Grupo No. 1. Ustedes representan una empresa privada formada con respaldo de empresarios locales para capacitar a los trabajadores y trabajadoras y orientarlos/as hacia otras actividades productivas. La corporación ha adquirido las instalaciones de una planta y está buscando fondos para operar un centro de capacitación vocacional. Su mayor inquietud es el alto desempleo existente en la comunidad. Ustedes creen que su institución podría ayudar a reducir la falta de trabajo. Pero requieren suplementos monetarios durante varios años para sustentar los esfuerzos para que la gente vuelva a tener trabajo.

Grupo No. 2. Ustedes pertenecen a grupos de activistas con gran respaldo en las áreas no industriales de San Pedro. Son apoyados por grupos de médicos y personal de salud pública del área y están buscando fondos para suscribir un nuevo programa de educación destinado a prevenir la difusión de enfermedades como el SIDA, epidemia que crece día a día. Ustedes piensan que su organización necesita con mayor urgencia los fondos debido a la gravedad de los problemas de salud que enfrenta la comunidad.

Grupo No. 3. Ustedes son un grupo de origen religioso con fuerte apoyo de todas las denominaciones religiosas de la comunidad, así como de las escuelas públicas. Su organización es la principal proveedora de servicios para las personas más desvalidas y, debido a su status de organización sin fines de lucro, depende totalmente de fondos externos. Ustedes necesitan los fondos para abrir y operar un centro infantil de cuidado

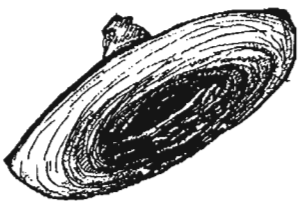
Taller

Ejercicio

diario en un barrio de personas de bajos ingresos que beneficie a madres solteras con muchos niños y niñas, que trabajan en actividades informales. Como jefas de hogar, las madres solteras son las únicas responsables del bienestar de sus hijos/as. Si ellas no trabajan, no pueden alimentarlos/as. Sin embargo, estas madres no están en condiciones de pagar por el cuidado de los niños/as mientras trabajan. Ustedes ven el centro como la respuesta para esta necesidad crónica de la comunidad.

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones****Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as****HOJA DE TRABAJO DEL/A OBSERVADOR/A**

1. ¿Tomó el concejo alguna decisión? (márquelo)

Sí No

2. Si la respuesta es “no”, indique el por qué _____

3. Si la respuesta es “sí”, ¿cómo se tomó la decisión? (márquelo)

- La decisión no responde a las ideas sugeridas por los demás.
- La decisión fue tomada por el/la presidente/a en nombre del concejo
- La decisión fue tomada por dos o tres de los miembros más influyentes del concejo
- La decisión fue tomada por mayoría de votos
- La decisión fue tomada por consenso (compromiso general de seguir adelante y apoyar un curso de acción que no necesariamente requiere la unanimidad de todos)
- La decisión fue tomada por aprobación unánime

4. Al tomar la decisión, ¿existió una tendencia entre los concejales y concejalas a aprobarla a pesar de las discrepancias? (márquelo)

Sí No

Explique su respuesta

Taller

Notas para el
Capacitador
y la
Capacitadora

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



3.5 Estudio de caso: TERMINAL DE BUSES PARA RUMAI

Tiempo requerido: 60 minutos

Objetivo

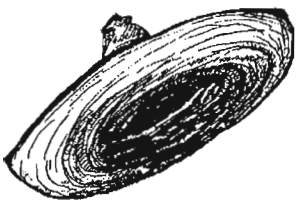
Este ejercicio permite practicar la observación objetiva de los problemas, tomando en cuenta una variedad de soluciones para la situación planteada en el caso. Aunque muchos casos son solo aproximaciones a la realidad, pueden ayudar a que los y las participantes en un taller saboreen la toma de decisiones de la realidad sin preocuparse de sus riesgos y responsabilidades.

Un objetivo del método de casos consiste en aprender mediante la discusión. Usted puede facilitar este proceso iniciando y orientando la discusión, así como estimulando a los más reacios/as a expresar su opinión. Puede ayudarles a que aprendan a leer con atención y a formarse su propia opinión sobre el caso. Debe estar preparado/a para ayudar a los/las participantes a relacionar la situación planteada en el caso con el conjunto de conocimientos acerca de la toma de decisiones que se ha discutido durante el taller.

Proceso

Comience el ejercicio entregando una copia del caso a cada participante y pidiendo que lo lean. Forme tres grupos para que discutan durante 40 minutos y respondan las cinco preguntas que aparecen al final.

Pasados los cuarenta minutos, reúna el plenario y pida que los grupos informen los resultados de su discusión, los que deben estar escritos en el papelógrafo. Abra una discusión para comparar los resultados de los grupos. Debe orientar la discusión hacia niveles superiores de abstracción, con el fin de tratar los aspectos ocultos del caso acerca de la toma de decisiones en un concejo.

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones****Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as****EL CASO**

Durante muchos años, ha sido práctica común el que las empresas de buses de la ciudad alienten a los choferes a detenerse en cualquier sitio para tomar pasajeros/as. Esta práctica ha beneficiado a oficinistas y vendedores/as de tiendas quienes usan el transporte colectivo para movilizarse dentro de la ciudad y entre su hogar y el trabajo.

El concejo municipal ha estado recibiendo quejas de los y las comerciantes establecidos/as sobre los servicios de buses. Según ellos/as, las ruidosas bocinas de los conductores en busca de pasajeros/as y la competencia desleal de los choferes que se detienen a mitad de calle, está produciendo excesivo ruido y congestión de tráfico frente a sus establecimientos. Reclaman que estas prácticas son malas para el comercio y exigen que el concejo haga algo al respecto.

Atentos a los deseos de los y las comerciantes de la zona, los concejales y concejales están analizando una propuesta para designar un área cercana al centro de la ciudad como terminal de buses. El funcionamiento exitoso de un terminal parecido en un país vecino ha convencido al concejo de la viabilidad de esta idea para Rumai. Una vez establecido el sistema, se podría exigir a los/las pasajeros/as que llegan y salen de la zona que tomen sus buses en el terminal con tiempo programado, antes que esperar en las esquinas de las calles. El barullo provocado por el público que espera locomoción y los conductores de buses congestionando el tráfico en busca de pasajeros, quedarían así como cosa del pasado.

El concejo municipal de Rumai nunca antes ha aprobado un decreto en favor o en contra de las prácticas de carga y descarga de pasajeros/as por parte de las empresas de transporte. La ausencia de una posición oficial por parte del concejo ha sido siempre interpretada por los propietarios de buses como una aprobación de tales prácticas. Estos últimos están aterrados antes el nuevo proyecto que está en discusión. La situación se complica, además, porque involucra a repatriados desde países vecinos quienes han hecho fuertes inversiones en las empresas de buses y que podrían verse afectados. Estos inversionistas temen que la idea del concejo hará menos accesibles los buses a los usuarios, disminuyendo notoriamente sus ingresos. Ellos quieren que el concejo de Rumai se mantenga al margen del negocio del transporte y están preparados para dar la pelea si fuera necesario.

Preguntas

1. ¿Cuál es el problema que hay que decidir? (defínalo con precisión)
2. ¿Qué pasos debería seguir el concejo para resolver el problema?

Taller

Ejercicio

3. ¿Cuáles son las alternativas y probables consecuencias de cada paso?
4. Dadas las conclusiones obtenidas de las anteriores preguntas, ¿cómo debería ser enfrentado el problema de la toma de decisión por el concejo?
5. ¿Cuáles son las implicaciones de este caso para la toma de decisiones por parte del concejo a la luz de lo discutido durante el taller?

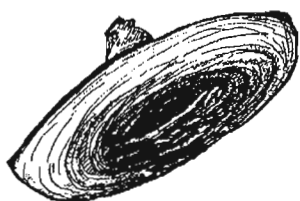
**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



Taller

Notas para el
Capacitador
y la
Capacitadora

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**

3.6 EJERCICIO DE TRANSFERENCIA DE HABILIDADES

Tiempo requerido: 30 - 45 minutos

Objetivo

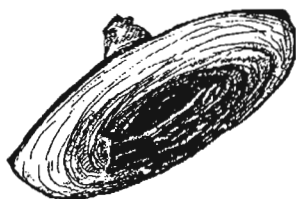
Este ejercicio pretende que los y las participantes trasladen las experiencias aprendidas en el taller a las actividades de su mundo real como autoridades electas. El énfasis de este ejercicio consiste en plantear expectativas, involucrarse en un plan realista y realizar un compromiso personal. La mayor parte del trabajo es personal aunque se produce algún intercambio.

*Entre el saber y el hacer hay
un gran abismo*

Existe gran consenso en que el propósito de la capacitación es mejorar la forma en que la gente hace las cosas al mostrarle otras formas de hacerlo. De hecho, el éxito de una experiencia de capacitación puede ser medido mediante el crecimiento y el cambio personal que tiene lugar tanto durante el entrenamiento como después que éste termina.

La capacitación rara vez logra el impacto que los capacitadores y capacitadoras esperan que tenga sobre los/las participantes en talleres, especialmente después de eventos de solo unas pocas horas de duración. El entusiasmo del momento decae rápidamente a medida que el/la capacitando/a se enfrentan a sus antiguos hábitos de trabajo y a la resistencia de sus colegas que no han pasado por esta experiencia.

En ese sentido, el compromiso de aprender y cambiar que se hace al término de un taller puede ayudarles a superar las resistencias personales y del medio laboral. Un/a capacitador/a puede ayudar a los/las capacitandos/as a realizar una transición exitosa desde el evento de capacitación hacia el mundo del hacer, mediante unos pocos ejercicios simples de planificación. El tiempo que toma estimular la aplicación de lo aprendido podría marcar la diferencia entre asistir a una breve exposición de ideas interesantes y una experiencia de cambio de vida.



Taller

Notas para el
Capacitador
y la
Capacitadora

Proceso

Utilice al menos una media hora al final del taller para centrar la atención de los/las participantes en los conocimientos importantes que se han entregado y para estimularlos/as a continuar experimentando con estos conocimientos en sus actividades cívicas. Comience dándoles unos quince minutos para que respondan individualmente un cuestionario muy simple de traspaso de conocimientos.

Cuando hayan completado el cuestionario, pídeles que compartan rápidamente con el grupo las dos o tres cosas que pretenden hacer en forma distinta en su rol de tomador de decisiones, a modo de clausura del taller.

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**



Taller

Ejercicio

CUESTIONARIO DE TRASPASO DE CONOCIMIENTOS

Tómese unos pocos minutos para reflexionar sobre el rol de tomar decisiones, las nuevas ideas recibidas en el taller y su opinión sobre ellas. Luego, en el espacio que sigue, escriba una o dos frases que describan algo interesante que usted haya aprendido sobre sí mismo/a durante el taller.

Basado/a en lo que ha aprendido sobre sí mismo/a y las varias posibilidades de cambio analizadas en el taller, ¿cuáles son las dos o tres cosas que usted, como tomador/a de decisiones, pretende hacer en forma distinta dentro de su concejo?

1. _____
2. _____
3. _____

Por último, ¿qué obstáculos personales y de su medio de trabajo usted espera encontrar en sus intentos por realizar estos cambios? ¿Qué haría para remover o minimizar estos obstáculos?

**El Concejal y la
Concejala como
Tomadores de
Decisiones**

**Capacitación
para
Funcionarios /as
Electos/as**

Obstáculo	Acción para eliminar el obstáculo
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

Si usted puede aprender, usted puede hacerlo





Impreso en papel de
BAGAZO de CAÑA

SACDEL

SISTEMA DE ASISTENCIA Y CAPACITACION PARA EL DESARROLLO LOCAL

El proyecto SACDEL es patrocinado por el Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial, el Centro de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, la Federación de Municipios del Canadá, con recursos de la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional, y la Unión Internacional de Municipios y Poderes Locales.

La unidad ejecutora, es el Centro Latinoamericano de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales, IULA/CELCADEL.

El objetivo global de SACDEL es: identificar, apoyar y multiplicar modelos alternativos de desarrollo municipal que permitan a los gobiernos locales latinoamericanos impulsar el desarrollo integral de sus comunidades, actuando más como facilitadores y concertadores de los agentes sociales e institucionales, que como ejecutores únicos y directos de proyectos o programas.

El reto para SACDEL en su segunda etapa, es profundizar los procesos de modernización municipal, dando a éstos un contenido democrático y participativo; ejercer influencia en torno a la descentralización del Estado e influir en procesos administrativos para el desarrollo institucional municipal.

El Programa definió tres focos en torno a los cuales configuró su Plan de Actividades y su Estrategia Operativa.

- A. Apoyar la puesta en práctica de la descentralización: diseño, promoción y aplicación de políticas; clarificación de las funciones de los distintos niveles de gobierno; identificación de mecanismos operativos.
- B. Impulsar la modernización municipal a través de la provisión de instrumentos técnicos y la difusión de modelos alternativos, concertados y participativos de desarrollo local.
- C. Fortalecer la capacidad nacional de apoyo al desarrollo local, a través del desarrollo institucional de Asociaciones de Municipalidades e Instituciones Nacionales de Capacitación (INCs) que trabajan con municipios.

De estos focos se confirma nuestra política de trabajo en tres frentes que se complementan y refuerzan mutuamente: primero, el nivel de las políticas, que implica promover debates entre los diversos niveles del Estado y el sector no gubernamental, pero particularmente, incidir en el nivel central de gobierno; segundo, el nivel municipal, en el que el programa pone mayor énfasis, implica el ser más eficiente en la gestión municipal e involucrar de manera activa a la comunidad. El tercer nivel, de fortalecimiento de las asociaciones e instituciones de apoyo municipal, el cual es concebido como una estrategia que permite la cobertura y sustentabilidad del programa.



Centro de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (Habitat)



IULA-CELCADEL
PROYECTO SACDEL