



Manual para implementar el
**PROGRAMA DE LIDERAZGO
COMUNITARIO**





Manual para implementar el

**PROGRAMA DE LIDERAZGO
COMUNITARIO**

**MANUAL PARA IMPLEMENTAR EL
PROGRAMA DE LIDERAZGO COMUNITARIO**

Serie: Manuales COBI.

Autor, fotografías, ilustraciones y diseño editorial: COBI

En la elaboración de este manual participó, uno de los líderes comunitarios de la primera generación, Daniel Valdez; quien, al momento de la publicación de este manual, es parte de COBI.

Edición: Inés López Ercilla

Revisión: Inés López Ercilla y Jorge Torre

COBI. (2020) *Manual para implementar el programa de liderazgo comunitario*.
Guaymas, Sonora: Comunidad y Biodiversidad A. C.

ISBN: En trámite

Primera edición: Julio 2020

Comunidad y Biodiversidad, A. C.

Hecho e impreso en México.

AGRADECEMOS EL APOYO DE:

Alianza WWF-Fundación Carlos Slim, y de las fundaciones Helmsley, Marisla, Packard, Sandler, Walton. Este programa se inspiró en la visión y en el diálogo colaborativo con la M. en C. Ana Luisa Figueroa Carranza (Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, CONANP). Damos las gracias a: Alejandra Meza, quien implementó la primera generación del programa; Diana Alcántara, por su invaluable cooperación; así como a las y los facilitadores del programa, Rosario Espinosa y el equipo del Centro de Colaboración Cívica, Gerardo Hernández, Noé Bustamante, Ángel Martínez, Alan García, Miguel Ángel Cisneros, Felipe Amezcua, Álvín Suárez y a las y los capacitadores de los cursos de formación.

Resumen / Abstract	9
Este manual	10
La pesca ribereña	11
Fortalecer el liderazgo social	11
Programa de liderazgo comunitario	12
Consideraciones presupuestarias	13
FASE I: DISEÑO DEL PROGRAMA	16
Definir el problema y visualizar el cambio deseado	16
Entrevistas	17
Taller de personas expertas	18
Desarrollo del currículo	20
Perfil de la persona con liderazgo comunitario	21
Invitación y convocatoria	23
Selección de participantes	23
Hilo conductor (coaching)	25
Selección de consultoras y consultores para el programa de capacitación	25
Selección de indicadores	26
FASE II: CAPACITACIONES Y DISEÑO DE PROYECTOS	28
Coaching	28
Las capacitaciones	29
a) Tronco común	31
b) Especialización	32
Análisis de perfil conductual PDA	33
Definición de proyectos de conservación y proyectos productivos sostenibles	34
FASE III: SEGUIMIENTO DE PROYECTOS Y EXTENSIÓN DEL PROGRAMA	37
Seguimiento	37
Divulgación	37
Replicar el programa	39
Consideraciones	40
Conclusiones	41
Referencias	42
Anexo 1. Testimonios de las personas con liderazgo	44
Escuela de aprendizaje	44
Crecimiento personal	44
Trabajo comunitario	46
Perseverancia para lograr el cambio	47
Anexo 2. Formato para la definición de proyectos comunitarios	48

Cuadro 1. El programa nace de la observación durante las pláticas con la comunidad	11
Cuadro 2. Problema y cambio del PLC en Igualdad de Género en el Mar	16
Cuadro 3. Entrevistas en la Región de las Grandes Islas, Golfo de California	18
Cuadro 4. Diseño del currículo para el PLC en Igualdad de Género en el Mar	20
Cuadro 5. Visión de liderazgo	22
Cuadro 6. Comité de selección	24
Cuadro 7. Indicadores de desempeño e impacto	26
Cuadro 8. Organización de talleres de capacitación	30
Cuadro 9. Módulos de tronco común	31
Cuadro 10. Especializaciones	32
Cuadro 11. Análisis de Perfil Conductual	34
Cuadro 12. Formato de ficha de seguimiento de proyectos comunitarios	35
Cuadro 13. Divulgación del PLC	38
Cuadro 14. Extensión del PLC a otras regiones (replicación del programa)	39

RESUMEN

Las comunidades de todo el mundo han contado siempre con personas con liderazgo natural que, en la mayoría de las ocasiones, catalizan cambios que benefician a la comunidad en su conjunto. Sin embargo, existen personas con distintos perfiles de liderazgo social que no siempre encuentran las herramientas y oportunidades para desarrollar sus habilidades. Desde 2012, Comunidad y Biodiversidad A. C. (COBI) trabaja impulsando el liderazgo en comunidades pesqueras, con el fin de apoyar la pesca sostenible y la conservación marina. Este manual sistematiza las fases del programa de liderazgo comunitario a lo largo de dos generaciones (2013-2019). El tejido social y la preservación del medio ambiente son factores indivisibles si se quiere trabajar en aras de la sostenibilidad. De este modo, quienes lideran han vivido momentos clave de crecimiento personal, que se han plasmado en el desarrollo de iniciativas comunitarias basadas en el bien común, la inclusión, la diversidad y la igualdad de género. Este manual es una herramienta para replicar el programa y profundiza tanto en los pasos como en las consideraciones prácticas (recursos humanos, presupuesto, capacidades) que permitirán a otras Organizaciones de la Sociedad Civil a lo largo del mundo replicar la experiencia y adaptarla a la realidad de los contextos en los que trabajan.

Palabras clave: *liderazgo, innovación social, sostenibilidad pesquera.*

ABSTRACT

Communities around the world have always had natural leaders who, in most cases, catalyze changes that benefit the community as a whole. However, there are individuals with different social leadership profiles who do not always find the tools and opportunities to develop their skills. Hence, since 2012, Comunidad y Biodiversidad A. C. (COBI) has been working to strengthen leadership in fishing communities, in order to support sustainable fishing and marine conservation. This manual systematizes the phases of the community leaders' program, conducted over two generations (2013-2019). The social fabric and the preservation of the environment are paramount if the ultimate goal is sustainability, and in this program the leaders have experienced key moments of personal growth, resulting in the development of community initiatives based on the common good, inclusion, diversity and gender equality. This manual represents a tool to replicate the program and deepens both the steps and the practical considerations (human resources, budget, capabilities) that will allow other civil society organizations around the world to replicate this experience and adapt it to the reality of the contexts in which they work.

Keywords: *leadership, social innovation, fisheries sustainability.*

ESTE MANUAL

Desde 1999, Comunidad y Biodiversidad A. C. (COBI) trabaja para promover la conservación de la biodiversidad marina y el establecimiento de pesquerías sostenibles por medio de la participación efectiva. El trabajo se articula a través de cuatro áreas: Fortalecimiento de Líderes y Organizaciones Pesqueras, Pesquerías Sostenibles, Reservas Marinas y Política Pública. Particularmente, el área de Fortalecimiento de Líderes y Organizaciones Pesqueras incide a tres niveles:

1. Personas con liderazgo comunitario. Promoción del desarrollo humano (a nivel de personas).
2. Organizaciones pesqueras. Trabajo con cooperativas y organizaciones pesqueras para promover su legalidad y competitividad (a nivel de grupos de personas).
3. Acción colectiva. Fortalecimiento de las alianzas y comités de manejo por medio de la acción colectiva (a nivel de redes de grupos).

Este manual contiene lo aprendido en dos generaciones (2013-2019) del programa de liderazgo comunitario (PLC) que abarca temas como; prácticas para una pesca sostenible, conservación del medio marino, liderazgo social y desarrollo comunitario¹.

Los objetivos de este manual son:

1. *Sistematizar* el aprendizaje y conocimiento adquirido en la implementación del Programa de Liderazgo Comunitario.
2. *Compartir* el conocimiento con otras Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC), agrupaciones del sector pesquero, instituciones y donantes, entre otros.
3. *Facilitar* la replicabilidad del programa en otras regiones o países.

Este manual presenta los pasos para implementar el PLC de forma sistematizada, así como una serie de ejemplos prácticos -en los cuadros- con la experiencia de COBI en las dos generaciones de formación para personas con liderazgo comunitario.

¹ Ver video *Igualdad de género en el mar*: <http://igualdadenelmar.org/>

“Aprendí que ser líder no es estar sentado en un trono dando órdenes.”

Daniel Valdez, Líder Comunitario Generación 2013-2016.
Comunidad de pescadores, México, verano 2012.

A: ¿Qué vas a hacer en la tarde?

Pescador: Hoy es cinito.

A: ¿Qué es “cinito”?

Pescador: Rento películas de naturaleza y las proyecto en la pared para que vayan los chamacos del barrio a verlas y platicamos de la importancia de los mares.

Existen líderes en cada comunidad costera.

Cuadro 1. El programa nace de la observación durante las pláticas con la comunidad.

LA PESCA RIBEREÑA

La pesca ribereña (artesanal o de pequeña escala) aporta el 20% de la proteína animal para casi la mitad de la población mundial (FAO, 2018) y tiene gran importancia para el empleo, los ingresos y el desarrollo de las comunidades costeras. Solo en México se registran entre 170,000 (INEGI, 2014) y 270,000 (CONAPESCA, 2013) personas dedicadas a la pesca. Sin embargo, la pesca ribereña enfrenta problemas relacionados con las malas prácticas pesqueras (por ejemplo, métodos de pesca no sostenibles, pesca ilegal, irregular y no reportada, entre otras). Contar con un sector pesquero ribereño organizado, que integre liderazgos fortalecidos es indispensable para lograr el uso responsable de los recursos y la biodiversidad marina (Gutiérrez et al., 2011).

FORTALECER EL LIDERAZGO SOCIAL

El deterioro ambiental y social está vinculado, tanto a nivel nacional como internacional, a la falta de personas con habilidades de liderazgo a nivel local que posean sentido de pertenencia y promuevan un desarrollo sostenible (Gutiérrez et al., 2011). Por lo tanto, las acciones que fortalecen el emprendimiento y liderazgo social presentan una extraordinaria oportunidad para desarrollar pilares para el desarrollo sostenible (ASHOKA, 2016). Estos pilares tienen un mayor impacto y se tornan más efectivos en el balance costo-beneficio cuando los componentes sociales y ambientales se entretajan de forma efectiva.

El liderazgo social en un contexto comunitario implica, por una parte, potenciar los recursos existentes en la propia comunidad y, por la otra, fomentar la participación en aquellos procesos y actividades que precisen planificación e intervención, al menos haciendo oír su voz o siendo informados (Rojas, 2013). Algunas de las habilidades logran potenciar el liderazgo comunitario están relacionadas con la resolución de problemas o conflictos, el conocimiento desarrollado en el área de interés (en este caso, pesca sostenible y conservación marina); así como el desarrollo de una visión de cambio (Lau Chin et al., 2007).

Todos estos componentes contribuyen a reforzar el tejido social de las comunidades con las que se trabaja. Sólo las organizaciones fortalecidas con liderazgo social y que colaboran con otras organizaciones tienen la capacidad de invertir en conservación y sostenibilidad pesquera (Nenadovic et al., 2018). De igual manera, las iniciativas que incluyen un enfoque con perspectiva de género al trabajar en pesquerías presentan soluciones más conscientes e integrales (FAO, 2017).

PROGRAMA DE LIDERAZGO COMUNITARIO

El Programa de Liderazgo Comunitario (PLC) nació en el Golfo de California en 2013 de la mano de COBI, en colaboración con la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (CONANP) y Pronatura Noroeste A. C. con quienes se compartía un programa de conservación para la Región de las Grandes Islas. El PLC tiene por objetivo capacitar y fortalecer a personas dedicadas a la pesca para que lideren el cambio social y la sostenibilidad pesquera en sus comunidades.

La primera generación del PLC de COBI (2013-2016) contó con 27 participantes, 15 personas con liderazgo (once hombres y cuatro mujeres) se graduaron bajo el tema "Bien Común" (figura 1).



Figura 1. Graduación de la primera generación del Programa de Liderazgo Comunitario.

La segunda generación del PLC (2017-2019) tuvo 16 integrantes, 13 personas con liderazgo (tres hombres, diez mujeres) se graduaron especializándose en "Igualdad de Género en el Mar" (figura 2); se generaron proyectos comunitarios de impacto social enfocados a la conservación del medio marino y pesquerías sostenibles.



Figura 2. Graduación de la segunda generación del Programa de Liderazgo Comunitario.

El desarrollo de un Programa de Liderazgo Comunitario está compuesto por tres fases (figura 3):

1. Diseño del programa,
2. Capacitaciones y diseño de proyectos, y;
3. Seguimiento de proyectos y extensión del programa.

CONSIDERACIONES PRESUPUESTARIAS

Una generación del Programa de Liderazgo Comunitario puede desarrollarse en el transcurso de dos a tres años para lograr sus objetivos. El presupuesto necesario variará en función de la escala (local/regional/nacional), el número de participantes, y el país donde se implemente.

Se debe considerar la necesidad de realizar al menos dos talleres, uno al inicio y el otro al cierre, y dos sesiones de *coaching* individuales en las comunidades donde habitan las y los líderes; por ello, deberán presupuestarse todos los viajes que resulten necesarios para realizar estas actividades a cabalidad.

Así mismo, se contará con un equipo de facilitadores/as para las fases I y II, personas expertas en los temas necesarios para desarrollar el currículo, y alguien que dirija el *coaching* sobre desarrollo humano para las fases II y III.

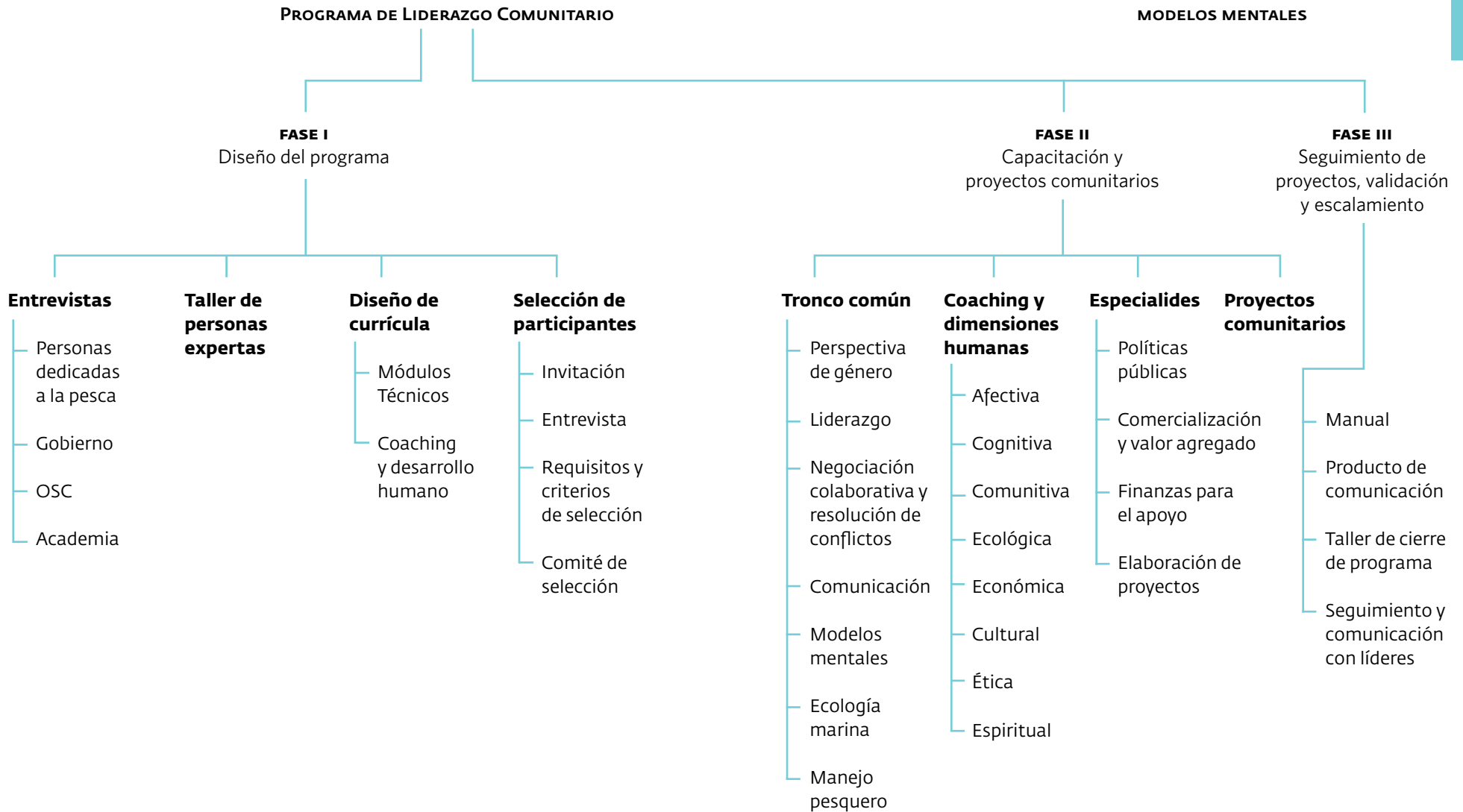


Figura 3. Mapa conceptual de las fases y actividades principales del PLC.

FASE I: DISEÑO DEL PROGRAMA

Definir el problema y visualizar el cambio deseado

La misión de su organización debe; estar alineada con la misión del PLC, compartir el compromiso por la sostenibilidad y conservación de los recursos naturales. Su organización debe contar con la necesaria capacidad técnica, operativa y administrativa para desarrollar un programa de estas características.

Seleccione una comunidad representativa que pueda servir de modelo para otras, y tome en cuenta su contexto histórico, tradición en el aprovechamiento de los recursos naturales, e importancia ecológica. Tras esto, el primer paso para el diseño de su PLC es definir:

1. El **problema** que se quiere resolver, y;
2. El **cambio** que se desea ver.

Problema y cambio del PLC en Igualdad de Género en el Mar

Problema: Las mujeres en México no se reconocen como pescadoras y no participan en la toma de decisiones pesqueras de forma igualitaria.

Cambio: Las mujeres y los hombres participan de forma igualitaria en las pesquerías mexicanas y su rol es reconocido y valorado.

Cuadro 2. Problema y cambio del PLC en Igualdad de género en el Mar.

En su región habrá otros actores clave que puedan colaborar en las capacitaciones, tanto OSC como instituciones. Deberá identificarlos y entrevistarse con ellos para compartir su visión del problema y el cambio. Tendrá una oportunidad para compartir sus objetivos e incrementar el interés por el desarrollo del programa, de esta manera, podrá recibir ayuda para definir a quién invitar a participar en el PLC. Además, le podrán dar información de primera mano sobre la situación en la zona, los trabajos de conservación que se hayan dado anteriormente, y recomendarle otras organizaciones o personas que podrían ser contactadas.

Más adelante podrá reunir periódicamente a quienes colaboran con usted o su organización, fomentando así las relaciones comunes y alrededor del PLC, informándoles sobre el desarrollo del programa y sugiriendo su colaboración en el mismo, si fuera necesario.

Entrevistas

Una vez compartidos los objetivos y establecidos los compromisos y alianzas interinstitucionales debe realizarse un análisis del contexto socioeconómico y sociocultural en la zona. Para ello, el primer paso es hacer entrevistas semiestructuradas donde se busque resolver preguntas clave, pero permitiendo que la persona entrevistada desarrolle los temas que, desde su visión, son más relevantes. Se realizan dos tipos de entrevistas, divididas en función de la audiencia:

1. Entrevistas a instituciones gubernamentales, de la sociedad civil y académicas.
2. Entrevistas a personas dedicadas a la pesca y habitantes de las comunidades pesqueras.

Entrevistas en la Región de las Grandes Islas, Golfo de California

En 2013, como parte del PLC, se aplicaron 38 entrevistas a personas dedicadas a la pesca, trece a representantes de OSC, seis a instituciones de gobierno y dos a universidades con experiencia en investigación y/o trabajo de campo en comunidades pesqueras del Noroeste de México.

La entrevista dirigida a **OSC, instituciones gubernamentales y académicas** tuvo como objetivo conocer el trabajo y experiencia de estas organizaciones en las comunidades pesqueras, y sus recomendaciones básicas. Las preguntas realizadas fueron las siguientes:

1. ¿Cuáles son los principales retos de conservación que enfrentan, en su percepción, las comunidades pesqueras?
2. ¿Qué cursos de capacitación ha impartido su organización/institución a personas dedicadas a la pesca?
3. ¿Cuentan con un currículo o materiales de dicho curso? ¿Podrían participar en el proyecto incorporando los materiales al currículo² del PLC?
4. En su opinión, ¿qué cursos o capacitaciones son relevantes para ser incluidos en el currículo para formar personas con liderazgo comunitario?
5. ¿A qué personas expertas recomendaría para impartir estos cursos o capacitaciones?
6. En su opinión, ¿qué criterios deberíamos tomar en cuenta para la selección de las personas dedicadas a la pesca?

² Se refiere al plan de estudios o programa de capacitación donde se concreta la estructura de formación, así como los materiales educativos, didácticos o tecnológicos.

La entrevista destinada para **las pescadoras, pescadores y miembros de la comunidad** buscó conocer la opinión de la comunidad acerca del problema planteado, y con ello, reconocer las necesidades y problemáticas que las mismas comunidades detectan. Esta entrevista, contiene las siguientes preguntas:

1. ¿Qué problemas enfrenta usted como persona dedicada a la pesca? ¿Cuáles cree que son los principales retos para la actividad pesquera?
2. ¿Cuáles cree que son las habilidades que una persona dedicada a la pesca necesita aprender para llegar a ser una o un líder y custodio del mar?
3. ¿Sobre qué temas le gustaría aprender un poco más?
4. En su opinión, ¿qué cursos o capacitaciones son de suma importancia para ser incluidos en el currículo para formar personas con liderazgo comunitario?
5. En su opinión, ¿qué criterios debiéramos tomar en cuenta para la selección de personas dedicadas a la pesca que participarán en el Programa de Liderazgo Comunitario?

Cuadro 3. Entrevistas en la Región de las Grandes Islas, Golfo de California

Taller de personas expertas

Con el fin de elaborar de forma comprensiva el programa de capacitación o currículo que se deberá seguir, se sugiere celebrar un taller de personas expertas en el tema escogido para esa generación de liderazgo comunitario, con el fin de co-desarrollar el currículo. Para ello, es importante contar con facilitadoras y facilitadores expertos que ayuden a estructurar la dinámica, moderen y orienten los objetivos del taller, con el fin de lograr los resultados esperados. Los pasos para el desarrollo de este currículo son:

1. Realizar una búsqueda exhaustiva sobre cursos y/o talleres que otras organizaciones e instituciones hayan impartido en torno a los temas de su interés. Tome nota de las personas e instituciones involucradas, para ir creando una lista potencial de asistentes al taller de personas expertas.
2. Prepare una lluvia de ideas con los temas de interés que le ayuden a organizar la dinámica del taller junto con el equipo de facilitadores y facilitadoras.

3. Posteriormente, prepare un taller de personas expertas, donde se puedan identificar los problemas que deberán trabajar durante las capacitaciones del PLC.
4. Convierta los problemas detectados en el taller de personas expertas en objetivos prioritarios para su PLC.
5. Una vez detectadas las problemáticas sociales, le sugerimos categorizar los retos en torno a las dimensiones humanas (figura 4). Para cumplir este objetivo, COBI contrató una consultoría para realizar el *coaching* a cada participante individualmente y en grupo. Estas sesiones transcurrieron de forma adicional a los eventos de capacitación (talleres) y se reforzaron con sesiones específicas durante los mismos. Se profundiza en este punto más adelante.

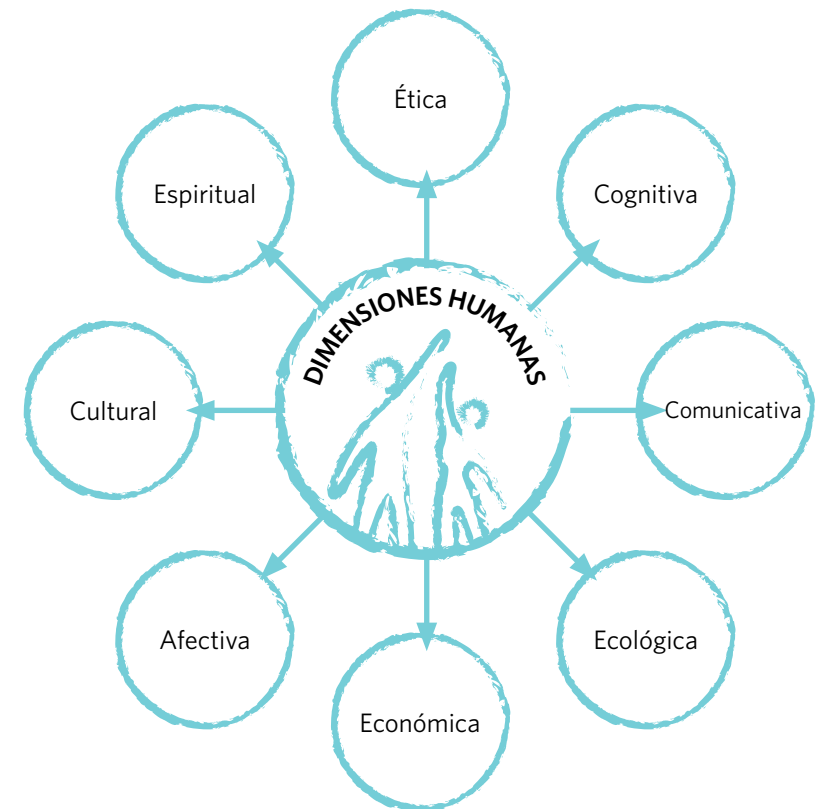


Figura 4. Ocho dimensiones humanas en las cuales se basa el trabajo de desarrollo humano aplicado con participantes del programa.

Desarrollo del currículo

El currículo es el conjunto de objetivos de formación que se apoyan en los temas (módulos) identificados como necesarios para cumplir con éxito esos contenidos. Las entrevistas, la revisión de lecturas, las recomendaciones que las personas expertas hicieron en el taller, y las necesidades expresadas por quienes se dedican a la pesca, permiten diseñar el modelo de capacitación del PLC. Algunos módulos, por la naturaleza de su contenido, serán de tronco común y otros, de especialización. Se profundiza sobre este punto en la fase II del presente manual.

Diseño de currículo, PLC por la Igualdad de Género en el Mar:

En el taller de personas expertas se definieron los siguientes módulos a impartir en el PLC:

1. TRONCO COMÚN

- Dimensión humana:** modelos mentales y aspectos personales que limitan la participación igualitaria.
- Perspectiva de género:** sistema sexo-género, igualdad-equidad, feminidades-masculinidades, discriminación, inequidad, violencia y relaciones de poder.
- Conservación y sostenibilidad:** el estado de los océanos -contexto nacional e internacional-, problemas y retos de las pesquerías y los mares (cambio climático, especies introducidas).
- Bien común:** Gobernanza de los bienes comunes, cooperativismo.

2. ESPECIALIZACIONES

- Cine participativo y lenguaje cinematográfico:** comunicación creativa, historias de vida.
- Marco regulatorio de las pesquerías en México y participación de las mujeres en actividades pesqueras:** Políticas públicas del sector ambiental y pesquero, normatividad pesquera, oportunidades para la participación de mujeres en el sector pesquero, el rol de hombres y mujeres en las pesquerías.
- Coaching:** toma de decisiones, resolución de conflictos, negociación colaborativa, eficiencia del trabajo en equipo con perspectiva de género, estructuras para el cambio.

Para cada módulo se definieron uno o varios objetivos de formación; por ejemplo, para el módulo uno sobre dimensión humana, fueron:

1. Identificar el origen de los modelos mentales (creencias y prejuicios) de cada participante y cómo estos influyen en su comportamiento.
2. Replantear los modelos mentales sobre la participación de hombres y mujeres en distintos espacios de toma de decisiones.
3. Identificar las prácticas de mala comunicación que limitan una participación, libre y significativa de hombres y mujeres en los espacios de toma de decisiones.
4. Poner en valor las buenas prácticas y recomendaciones para mejorar la comunicación en procesos de toma de decisiones.

Cuadro 4. Diseño del currículo para el PLC en Igualdad de Género en el Mar.

Perfil de la Persona con liderazgo comunitario

Es momento de pensar en el perfil de cada participante, teniendo en mente tres cosas:

1. La problemática identificada.
2. El currículo, y;
3. Las dimensiones humanas con las que trabajará.

Las personas seleccionadas deben contar con ciertas características y actitudes de acuerdo con los objetivos de su PLC. En función de la temática escogida y los objetivos, se buscará un perfil u otro. Se sugiere contar con una muestra diversa en cuanto a género, edad e incluso áreas del mismo sector. Por ejemplo, para una comunidad pesquera, es interesante contar con representantes de todos los pasos de la cadena de valor o cadena de producción, no solamente aquellos dedicados a la actividad extractiva.

Cada participante debe tener; apertura para nuevos conocimientos, intención y motivación para aprender. Es muy importante que deseen ser parte del proceso que va a iniciarse, con honestidad, empatía y solidaridad. No necesariamente tiene que ser la persona que destaca en la comunidad por alegar o provocar polémica.

Encontraremos diferentes **tipos de liderazgo** en las comunidades pesqueras: de una organización, de la colonia/barrio, de la embarcación de pesca, quien se cree con liderazgo, entre otras.

Hay muchos tipos de liderazgo y usted debe poder contar con una muestra balanceada de diferentes estilos. Los criterios de selección son determinantes para el impacto del programa a nivel personal y, sobre todo, a nivel comunitario.

Visión de liderazgo, se buscarán personas con liderazgo que tengan:

- Fuerte sentido de pertenencia y arraigo hacia la comunidad.
- Discurso significativo al hablar en público. En ocasiones, encontraremos personas con liderazgo calladas que quizá no hablan mucho en público, pero cuyas opiniones -cuando se externan- son analíticas, reflexivas y buscan el bien común, y por ese motivo, son escuchadas.
- Iniciativa para motivar cambios en su comunidad.

Cada participante reforzará las habilidades que ya posee y reforzará la habilidad para negociar de forma colaborativa, empoderándose para promover y lograr cambios y transformación social. Se formarán personas con liderazgo éticas, con conocimientos de cultura general, además de sus conocimientos empíricos.

Las dinámicas de trabajo se pueden adaptar a las expectativas que cada participante ha expresado. La primera reflexión sería sobre "¿Qué quisiera que cambie?" y "¿A dónde quisiera llegar?" Al final del entrenamiento cada persona desarrollará una visión en cinco direcciones:



Con este entrenamiento, se adquiere la capacidad de identificar un problema y discernir el tipo de acción que la comunidad debe de adoptar para solucionarlo.

Cuadro 5. Visión de liderazgo.

Invitación y convocatoria

El proceso de invitación y convocatoria puede variar en función del ámbito de su PLC (una comunidad o varias, una región concreta o escala nacional, por ejemplo). En general se sugiere:

1. Realizar la convocatoria en el ámbito geográfico definido. Si se trata de una comunidad concreta, se deben conocer los medios de comunicación formales e informales de dicha comunidad, así como sus lugares estratégicos (escuelas, edificios públicos, organizaciones comunitarias, entre otros). Se aconseja colocar carteles en estos lugares para ampliar la difusión.
2. Organizar pequeñas reuniones con los grupos de interés donde se expongan los objetivos del programa, se expliquen las generalidades, la forma de presentar la solicitud y se resuelvan dudas.
3. Si quienes colaboran con el PLC o las personas expertas consultadas han identificado a personas con experiencia previa en trabajos comunitarios, se recomienda hacerles invitaciones personalizadas y/o llamadas telefónicas.

Selección de participantes

Se recomienda convocar a pequeños comités de selección representativos de la localidad; le permitirán contar con la visión de diferentes actores, quienes a su vez podrán involucrarse y aportar sus conocimientos.

Este comité de selección puede estar formado por personas de la comunidad, así como participantes de organizaciones o instituciones que trabajen en la zona; pero siempre buscando una representación paritaria de sectores, género y edad.

Tenga en cuenta que el número de integrantes en su PLC puede variar durante el transcurso de las capacitaciones, tendiendo a disminuir durante el proceso debido a factores externos que no puede controlar, principalmente, aquellos relacionados con la vida personal de cada participante.

Se revisan las candidaturas presentadas en el comité y se realizan entrevistas individuales de preselección para finalmente escoger entre 15 y 20 participantes.

Comité de selección, PLC en la Región de las Grandes Islas, Golfo de California.

En cada comunidad se organizó un comité de selección conformado por una combinación de integrantes de la comunidad, empleados de COBI, organizaciones e instituciones que trabajan en las comunidades.

1. En Bahía de Kino el comité se conformó por CONANP y COBI.
2. En Puerto Libertad, el Comité de Pesca y Acuicultura de la localidad y COBI formaron parte del comité.
3. En Bahía de los Ángeles, el comité fue compuesto por la CONANP, Pronatura Noroeste, A. C. y COBI.

Un total de 38 personas de las tres comunidades pesqueras en la Región de las Grandes Islas aplicaron al programa, 17 de Bahía de Kino, 13 de Bahía de los Ángeles, y 8 de Puerto Libertad. También aplicaron tres personas de dos campos pesqueros, uno de ellos de El Barril (Baja California) y dos personas más de Playa del Sol (Sonora), que supieron del Programa por medio de colegas.

Los criterios de selección contemplados en la entrevista para la selección final de quienes participaron fueron:

1. Interés en participar en el PLC.
2. Vivir permanentemente en la comunidad.
3. Tener capacidad demostrada para trabajar en grupo.
4. Interés en la conservación del medio ambiente.
5. Ser una persona responsable.
6. Saber leer y escribir.
7. Demostrar liderazgo en proyectos previos.

Se seleccionaron a 20 participantes de cuatro comunidades. El 60% de las personas seleccionadas fueron pescadoras y pescadores, también se incluyó a un permisionario de pesca, un comercializador, y a otras personas involucradas en la pesca de manera indirecta, o que trabajan en grupos de conservación.

Se buscó que el número de representantes por comunidad fuera proporcional al número de personas dedicadas a la pesca o residentes de cada una de las localidades. Cinco de las personas seleccionadas fueron mujeres, una de ellas involucrada en la extracción y las demás en la cadena de valor de la pesquería.

Hilo conductor (coaching)

Para el éxito de su PLC es necesario que exista una persona, a la que llamaremos coach, que entrelace las capacitaciones e información técnica con el trabajo personal y de desarrollo humano, buscando sacar lo mejor de las personas con liderazgo participantes.

Cada *coach* debe encargarse de que las capacitaciones impartidas se aprovechen al máximo relacionando cada uno de los elementos del método con la vida diaria de quienes participan. También debe ser capaz de combinar la observación, el cuestionamiento, la retroalimentación, la reflexión y la conciencia para crear diálogos que conduzcan a un aprendizaje acelerado y a la mejora del desempeño durante su programa.

Cada *coach* debe conocer el contexto de las comunidades donde trabajará y sus problemáticas sociales, tener la capacidad de estimular la reflexión, la implicación y el compromiso de su equipo y, sobre todo, potenciar la autoafirmación de las personas con liderazgo comunitario.

Esta persona, deberá tener experiencia en trabajo con comunidades, objetivos de desarrollo humano, crecimiento personal y profesional. Su organización debe proporcionarle:

1. El currículo desarrollado para el PLC, incluyendo los objetivos de capacitación.
2. Perfiles de cada participante, en caso de ser personas con las que su organización ya ha colaborado, el perfil debe indicar cuándo, en qué actividad y qué resultados se alcanzaron.
3. Información sobre la temática que será el eje del PLC: reportes, artículos, material audiovisual, entre otros.

Selección de consultoras y consultores para el programa de capacitación

Si para este momento no cuenta, todavía, con un amplio abanico de especialistas para impartir las capacitaciones, talleres y metodologías que requiere su currículo, recurra a las sugerencias que le han hecho previamente las OSC, las instituciones gubernamentales y académicas.

Busque especialistas en las áreas de liderazgo, comunicación efectiva, resolución de problemáticas sociales, coaching, así como en el tema que riga su PLC.

Una vez que ha designado a su equipo, concédase el tiempo necesario para realizar entrevistas y prácticas previas que permitan a las y los consultores conocer su trabajo y a su público objetivo; así mismo, es importante que su lenguaje, vestimenta, y, sobre todo, la metodología y técnicas sean adecuadas para quienes participan en el PLC.

Selección de indicadores

Para darle seguimiento al PLC es necesario definir indicadores que ayuden a medir el éxito y avance del programa, evaluar los avances más visibles, a cuatro niveles:

1. Individual -cambios que las personas egresadas realicen en sus comunidades.
2. Avances de los proyectos impulsados.
3. Impacto general del programa -en la comunidad y en otras organizaciones.
4. Otros elementos del contexto que a su organización le interese cuantificar.

Así mismo, resulta interesante desarrollar indicadores de impacto social y de desarrollo humano de cada persona con liderazgo.

Indicadores de desempeño e impacto

Los **indicadores de impacto** evalúan el éxito del programa de liderazgo comunitario. Algunos de los que se utilizaron en ambas generaciones de personas con liderazgo fueron:

1. Número de personas formadas en función de la necesidad de los proyectos de pesquerías y reservas marinas. Desagregado por género.
2. Número de personas con liderazgo invitadas a participar en el programa en comparación con quienes egresaron. Desagregado por género.
3. Número de proyectos desarrollados por quienes participaron. Desagregado por temática.
4. Número de personas que se beneficiaron directamente de los programas desarrollados por las personas con liderazgo. Desagregado por género.
5. Número de veces que se ha replicado el PLC. Desagregado por región (de ser posible).

Los **indicadores de desempeño** están relacionados con el impacto sobre el desarrollo humano y social de cada individuo; y fueron más complejos de medir. El cambio en las personalidades se midió con un Análisis de Desarrollo Personal (*Personal Development Analysis -PDA*) (PDA International, 2018), el cual describe el tipo de personalidad, de liderazgo, fortalezas y debilidades, formas de trabajo y motivaciones personales. Se puede, así mismo, aplicar un diagnóstico de entrada/salida en cada capacitación y establecer una comparativa al final del programa para observar el progreso en ciertas áreas clave: capacidad para hablar en público, confianza en las capacidades propias, proyección a futuro.

Cuadro 7. Indicadores de desempeño e impacto

FASE II: CAPACITACIONES Y DISEÑO DE PROYECTOS

Al iniciar la fase II del programa su organización debe de contar con:

1. El plan de capacitación (currículo) definido.
2. Las personas con liderazgo comunitario seleccionadas.
3. La persona que va a realizar el *coaching* en desarrollo humano.
4. Especialistas que van a proporcionar formación en las capacitaciones.
5. Los indicadores de desempeño de las personas con liderazgo y de impacto del programa.

Si cuenta con estos elementos, puede pasar a la fase II donde se implementan las capacitaciones y se comienzan a diseñar los proyectos comunitarios que las personas con liderazgo se comprometerán a implementar como resultado del programa.

Coaching

Para dar comienzo al programa, cada *coach*, acompañado por al menos una empleada o empleado de la organización (la persona responsable del programa), organizarán una serie de visitas de un día, a cada persona con liderazgo en sus comunidades. Estas visitas deben estar contempladas y presupuestadas, ya que es importante que el primer contacto ocurra en un entorno cómodo para quienes participan en el programa. Es una señal de respeto, que además ayuda a comprender las condiciones su entorno de vida.

Cada participante será quien escoja el lugar en donde se dará el encuentro, así como el horario. En esta sesión, idealmente la persona empleada de la organización saldrá del lugar y dejará que la sesión transcurra a puerta cerrada entre participante y *coach*. Esto es debido a que, generalmente, se tratan temas sensibles como los relacionados con la familia, los medios de vida, las aspiraciones, y es importante conceder privacidad al proceso.

Cada *coach* plantea preguntas detonadoras que irán permitiendo comprender la visión de cada participante hacia el tema toral de esa generación del programa. Tanto *coach* como participante hacen un acuerdo relacionado con la capacidad de cambio e impacto positivo en la comunidad, es decir, lo que se convertirá en el proyecto comunitario de cada participante.

Estas sesiones individuales se realizan en dos ocasiones:

- Al inicio del programa, antes de comenzar las capacitaciones.

- Y en el periodo entre los dos talleres de capacitación, para dar seguimiento al acuerdo.

Aunque las sesiones serán privadas entre *coach* y participante; cada *coach* deberá informar al empleada o empleado de la organización sobre los puntos clave para potenciar el liderazgo de esa persona, así como del acuerdo alcanzado. La persona con liderazgo debe saber, en todo momento, que esta información básica será compartida, mientras que lo demás permanecerá siendo privado.

Las capacitaciones

Los talleres de capacitación deben diseñarse de una forma dinámica, horizontal y participativa. Para ello, debe contar con un equipo de facilitadoras y facilitadores que proponga la estructura del taller e integre las diferentes sesiones que le ayudarán a cubrir los temas del currículo de capacitación de forma dinámica y pedagógica. La persona que realizará el *coaching* también resultará clave para diseñar el taller, ya que es quien ha analizado las personalidades de las personas con liderazgo por lo que podrá hacer recomendaciones que influyan en la forma de presentarla información y el tipo de materiales que mejor se ajuste al perfil del grupo. Puede apoyarse de herramientas participativas (Geilfus, 2002) para proponer sesiones dinámicas y eficientes con los grupos comunitarios, buscando:

1. Mantener la atención e interés de quienes participan.
2. Fomentar su participación.
3. Propiciar la generación de conocimiento transversal.
4. Conectar los temas con las circunstancias de vida de las personas con liderazgo comunitario.

Quien abra el taller debe tener la capacidad de incidir a nivel humano en el grupo y fomentar la cohesión. Se recomienda, además, que esté acompañado por la persona que realizó el *coaching* individual para permitir que quienes participan se sientan en un ambiente de confianza.

Hay que ser muy cuidadosos con la elección del lugar y los horarios de trabajo, que serán intensivos (se priorizarán las jornadas completas ante varias medias jornadas) fomentando la pertenencia a un grupo; es importante que las jornadas de trabajo no resulten extenuantes para evitar la deserción. Se debe incluir una actividad de convivencia al aire libre, hacia el final del taller (pero no el último día), para facilitar y fomentar la integración del grupo en un ambiente diferente y más informal.

Cada participante debe mostrar su compromiso desde el momento de la selección. Es importante que sepan que su tiempo es parte de la inversión que están realizando.

Se sugiere que las sesiones de cada jornada sean impartidas en lapsos cortos (no más de 50 minutos para sesiones teóricas y 1.5 horas para sesiones teórico-prácticas). El lugar debe ser amplio, luminoso, bien ventilado y en ocasiones, al aire libre, si la sesión de trabajo lo permite.

Organización de talleres de capacitación en ambas generaciones del programa.

Los talleres de capacitación se organizan en varias jornadas intensivas, por lo que son días en los que quienes participan no asistirán a sus actividades laborales, teniendo incluso que viajar para ello. Esto debe ser muy claro desde el inicio y dar aviso con suficiente antelación (mínimo dos meses), con el fin de que puedan organizarse y hacer los preparativos que requieran de forma anticipada. Los días en que dejan de laborar no deberán ser compensados económicamente por la organización ya que esto puede afectar al compromiso y motivación de las personas con liderazgo hacia el programa. Su participación es una inversión en su futuro.

Los talleres se dividieron en varios módulos con base en el currículo desarrollado. Las jornadas se organizan de 9:00 a. m. a 5:00 - 5:30 p. m. El esquema general de un taller de capacitación es el siguiente:

- Día 1. Tronco común I: introducción al programa, conceptos, perspectiva de género. Sesiones de *coaching* grupal en la tarde.
- Día 2. Tronco común II: negociación colaborativa, bien común, sistemas de gobernanza.
Especialidades I: introducción a los proyectos comunitarios, comunicación.
- Día 3. Especialidades II: marco regulatorio, políticas públicas, espacios de incidencia. Sesiones de *coaching* grupal en la tarde.
- Día 4. Actividad de convivencia al aire libre.
Especialidades III: proyectos comunitarios.
- Día 5. Reflexiones, exposición de proyectos comunitarios (ideas, avances o resultados logrados; según sea posible en función del tiempo), presentación de compromisos y cierre.

Este esquema es orientativo, cada organización deberá plantear la agenda en función de las necesidades del grupo y de los objetivos técnicos, sociales y humanos que se deseen alcanzar.

Cuadro 8. Organización de talleres de capacitación.

Tronco común

El tronco común lo integran aquellos módulos que sirven para estandarizar el conocimiento general, se incluyen temas que se repiten en cada generación. Los módulos de tronco común ofrecen una base homogénea de trabajo lo que permite profundizar en temas de mayor especialización.

Módulos de tronco común

Módulo 1: Dimensión humana

Objetivo: Identificar los modelos mentales que originan comportamientos que definen la actitud hacia la perspectiva de género.

Duración: media jornada.

Contenido:

- Modelos mentales.
- Aspectos personales que fortalecen o dificultan una participación-activa, libre y significativa.

Módulo 2: Perspectiva de género

Objetivo: Aprender la diferencia entre sexo y género, igualdad y equidad, y otros conceptos básicos sesgados por fundamentos socioculturales.

Duración: media jornada.

Contenido:

- Sistema sexo-género.
- Igualdad y equidad.
- Feminidades y masculinidades.
- Discriminación y desigualdad.
- Violencia, tipos de violencia, relaciones de poder.

Módulo 3: Conservación y sostenibilidad

Objetivo: Crear sentido de pertenencia y orgullo hacia la conservación de los mares y los océanos.

Duración: media jornada-una jornada.

Contenido:

- Estado de los océanos: contexto nacional e internacional.
- Problemas y retos de las pesquerías y los mares.
- Cambio climático, especies introducidas, contaminación.

Módulo 4: Bien común

Objetivo: Orientar objetivos personales y profesionales de desarrollo hacia el bien común.

Duración: media jornada.

Contenido:

- Introducción a la tragedia de los bienes comunes.
- Importancia de la cooperación y organización.
- Gobernanza de bienes comunes.
- Cooperativismo en México.

Cuadro 9. Módulos de tronco común.

Especialización

Las capacitaciones deben ser complementadas con un proceso de especialización de acuerdo con las necesidades de cada uno de los proyectos elegidos y con los intereses de quienes participan. Le sugerimos que, previamente, seleccione tanto a sus especialistas como a las actividades que va a llevar a cabo para sus especializaciones, como se muestra en el siguiente ejemplo.

Especializaciones, personas con liderazgo de la Región de las Grandes Islas.

Comunicación II: Formación de instructores e instructoras. En este curso, impartido a diez personas con liderazgo, se abordó la comunicación en público, desarrollando habilidades para exponer temas, dar capacitaciones y transmitir mensajes con eficacia. Cada participante practicó desarrollando exposiciones y dinámicas para sus audiencias.

Organización, gestión y elaboración de proyectos. Esta especialización desarrolló los siguientes temas: a) tipos de organizaciones pesqueras, b) importancia y beneficios de organizarse y legalizarse, c) 10 pasos básicos para conformar una cooperativa, d) gestión de proyectos, e) elaboración de proyectos, f) tipos de financiamiento

de diferentes instituciones, g) requisitos y oportunidades de ventanillas para financiamiento, y; h) fechas de apertura de ventanillas. A dicho curso asistieron 12 personas con liderazgo.

Finanzas para el proyecto y pequeñas empresas. El curso, tuvo 10 asistentes, abordó temas de administración a nivel personal, familiar y a pequeña escala en negocios o cooperativas.

Valor agregado y comercialización -intercambio entre cooperativas. Este curso consistió en una visita a la cooperativa Buzos y Pescadores de la Baja California, S. C. L., en Isla Natividad, Baja California que forma parte de la Federación Regional de Sociedades Cooperativas de la Industria Pesquera Baja California F. C. L. (FE-DECOOP), estas cooperativas son un ejemplo a nivel nacional por su grado de organización, operación, comercialización y el valor agregado que dan sus productos. Este viaje se hizo con el propósito de que cuatro personas con liderazgo conocieran de primera mano la forma en que trabaja la cooperativa de Isla Natividad, se familiarizaran con; la planta procesadora y sus diferentes procesos; el laboratorio de siembra y engorda de abulón; el taller mecánico, donde miembros de la cooperativa arreglan los motores de ésta; sus oficinas; el auditorio; y toda la infraestructura. Esta visita les permitió aprender, a través de su historia y experiencias, los modelos que los han conducido tanto a sus éxitos como a sus fracasos.

Cuadro 10. Especializaciones.

Análisis de perfil conductual - PDA

Se recomienda realizar a cada participante dos pruebas del análisis de perfil conductual (PDA, por sus siglas en inglés), una al principio y otra al final del programa. Esta prueba refleja el perfil conductual de las personas con liderazgo y los cambios que a lo largo del programa van experimentando. De esta manera resulta más eficaz detectar las capacidades de cada persona, su evolución personal y la asignación o elección de tareas. Este análisis servirá de referencia a la organización, para determinar el perfil del grupo con el que se estará trabajando.

Análisis del perfil conductual

El análisis de los resultados del PDA aplicado a 15 personas con liderazgo (figura 5) en el programa de la Región de las Grandes Islas, indica que el 80% tenía una alta tendencia a apegarse a las reglas (normas), pudiendo trabajar en armonía, con disciplina, y cooperación. Se observa que el 86% tenía una tendencia a la espontaneidad y emotividad, involucrando sus sentimientos y emociones al momento de tomar decisiones.

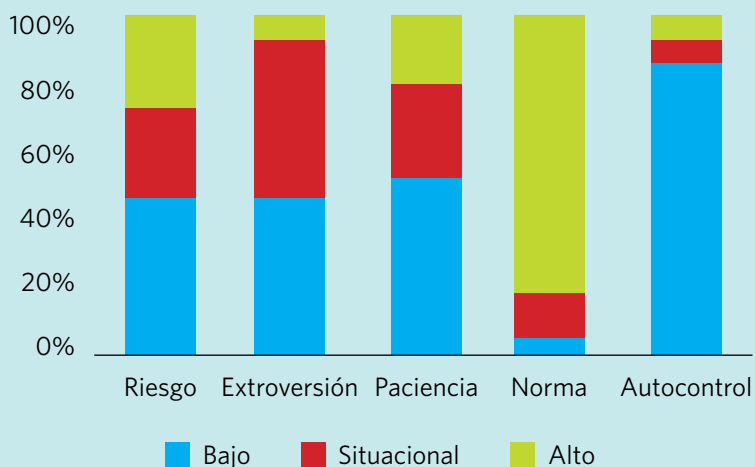


Figura 5. Porcentaje de las tendencias de los ejes (riesgo, extroversión, paciencia, normas y autocontrol) del perfil conductual de las 15 personas con liderazgo.

Cuadro 11. Análisis de Perfil Conductual.

El análisis del PDA, en conjunto con los testimonios de las personas con liderazgo (anexo 1) recogidos tras cada taller, nos permite obtener una idea de la evolución personal y profesional de las personas con liderazgo.

Definición de proyectos de conservación y proyectos productivos sostenibles

Aquí consideraremos los problemas socioambientales que se detectaron durante el diseño del PLC, ya que algunos de ellos recibirán respuesta en los proyectos que su organización diseñará junto a las personas con

liderazgo. En el anexo 2 encontrará un formato enviado a quienes participaron para facilitar la reflexión y documentación de la información de sus proyectos comunitarios.

Los proyectos se pueden enmarcar en las siguientes categorías:

1. Conservación.
2. Gestión/Manejo de recursos.
3. Productivos.
4. Educativos.
5. Gobernanza comunitaria.

El rol de su organización será acompañar a las personas con liderazgo en la implementación de sus proyectos y brindar orientación en trámites, vincular con otras instancias aliadas, identificar organismos financiadores, y supervisar. Tenga cuidado de no caer en el paternalismo, su organización debe saber hasta dónde acompañar a los proyectos. Las personas con liderazgo han sido capacitadas para lograr sus metas y objetivos a mediano plazo, para llegar a ser independientes incluso en sus gestiones y trámites.

Ficha de seguimiento de proyectos comunitarios, personas con liderazgo por la igualdad de género.

Para mantener la privacidad, el nombre del líder se ha modificado y se ha omitido el nombre de la comunidad.

A continuación, se muestra el modelo de ficha de seguimiento de proyectos comunitarios para uno de los líderes por la igualdad de género. Es importante realizar llamadas de seguimiento periódicas y facilitar la comunicación, se debe buscar la plataforma de más fácil acceso para las personas con liderazgo, al mismo tiempo es importante tener presente que en algunas comunidades el acceso a internet y electricidad es limitado.

Nombre del líder comunitario: Juan Pérez		
Avances del proyecto comunitario		
Tema del proyecto	Nombre del proyecto	Avance %
Alternativas económicas para mujeres y hombres de las comunidades costeras.	A. B. Ladies Fly's	100

Descripción del proyecto

El proyecto de Juan consiste en la conformación de un grupo de mujeres a quienes se les imparten talleres para elaborar moscas para cañas de *Fly fish* en la comunidad pesquera. Juan propone esta actividad como una alternativa económica para mujeres debido a que en su comunidad se lleva a cabo un torneo muy importante de *Fly fish*, en el cual pueden comercializarse dichos productos e incluso posicionar una marca. Además, Juan está conformando una cooperativa turística (orientada al buceo) en la cual pretende incluir a mujeres.

Observaciones/comentarios

Juan está muy comprometido con el proyecto. Ha llevado a cabo ya varias sesiones donde también ha involucrado a su esposa. Además, ha entregado su primer video del proyecto.

Cuadro 12. Formato de ficha de seguimiento de proyectos comunitarios.

El formato del cuadro anterior le permite ir añadiendo observaciones con fecha e ir anotando avances, hasta que el proyecto se complete. De este modo, podrá evaluar el desempeño de la persona con liderazgo en el proyecto, así como su impacto.

La implementación y éxito de cada proyecto presenta retos relacionados con el cumplimiento de la normatividad, la planeación, y el financiamiento. Recomendamos que su organización no de apoyo económico, sino que oriente a cada participante y colabore para que encuentren sus propias fuentes de financiamiento. En ocasiones, algunos proyectos pueden no necesitar financiamiento externo, ya que se realizan con los materiales que pueden obtener durante sus jornadas de trabajo, o que están disponibles en las organizaciones pesqueras a las cuales pertenecen.

FASE III: SEGUIMIENTO DE PROYECTOS Y EXTENSIÓN DEL PROGRAMA

Seguimiento

Realice un plan de seguimiento con indicadores biofísicos, socioeconómicos y de gobernanza, así como los específicos para cada proyecto. Los indicadores permitirán establecer una línea base para dar seguimiento a cada proyecto. Recomendamos hacer visitas trimestrales durante el primer año para evaluar los avances, y realizar llamadas telefónicas periódicas.

Durante el seguimiento se debe, en lo posible, evitar que el desarrollo del proyecto interfiera con las actividades laborales cotidianas de las personas con liderazgo, para ello puede ofrecer su guía, despejar dudas y responder a sus preguntas. Tenga en cuenta que existirán factores externos a su organización, y que no dependerán de la voluntad de las personas con liderazgo, que van desde factores climatológicos hasta el exceso de burocracia, lo que puede entorpecer el avance de los proyectos.

Aproveche las sesiones de coaching para dar un seguimiento individual; los talleres servirán para presentar avances al grupo y recibir retroalimentación. Es prioritario el acompañamiento en temas relacionados con identificación de instancias aliadas y organismos financiadores, capacitaciones, orientación en tramitología, gestión, vinculación institucional, así como apoyo moral y tecnológico.

Quienes se gradúan deberán estar acompañados por su organización a lo largo de todo el proceso. Aunque, como se ha mencionado anteriormente, se les ha capacitado para tener una mayor iniciativa, independencia, y capacidad en la toma de decisiones. Al ser un proceso que consume tiempo y energía, su organización debe asegurarse de motivar a cada participante a continuar para lograr sus objetivos.

Divulgación

Durante todo el PLC, en cada actividad se debe recoger la información, el resultado y las lecciones aprendidas, de una manera sistemática y creativa, lo que permitirá hacer una divulgación efectiva de los resultados. Durante la implementación de su PLC, es importante la difusión de sus avances tanto en redes sociales como en otros medios, pues ayudará a que las personas con liderazgo se den a conocer y vayan adquiriendo reconocimiento.

Divulgación, algunos ejemplos de divulgación en ambas generaciones:

Región de las Grandes Islas

1. Dos videos promocionales que muestran un enfoque general sobre los proyectos diseñados por las personas con liderazgo de la RGI dentro del PLC: estos videos fueron divulgados en la página web de COBI (www.cobi.org.mx) y compartidos por quienes participaron.
2. Presentación del PLC en la X Convención de Medio Ambiente y Desarrollo en La Habana, Cuba.
3. Taller de personas expertas y tomadoras de decisiones en la Ciudad de México para retroalimentar el PLC e identificar alianzas entre los proyectos de las personas con liderazgo comunitario y organizaciones que realizan trabajos de emprendimiento social.
4. Las personas con liderazgo comunitario presentaron sus proyectos en la Expo Buenas Prácticas en Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad Marino-Costera en el Golfo de California, 2014, promovida por la Agencia de Cooperación Internacional Alemana (GIZ por sus siglas en alemán) y CONANP. Además de asistir a un intercambio de experiencias en Guasave, Sinaloa, al cual asistieron participantes de 22 proyectos que se desarrollan en cuatro estados diferentes (Baja California, Nayarit, Sinaloa y Sonora).

Igualdad de Género

1. Presentación en diversos foros y congresos:
 - Foro de Mujeres Pescadoras (Oaxaca)
 - Foro de Enseñanzas y Aprendizajes para la Sustentabilidad (Baja California Sur),
 - Congreso de la Red de Estudios de Género del Norte de México (Sonora).
2. Web de igualdad de género desarrollada (www.igualdadenelmar.org).
3. Caso de estudio presentado para el Sexto Informe Nacional de Biodiversidad, sobre acciones que contribuyen al cumplimiento del Convenio sobre la Diversidad Biológica.

Cuadro 13. Divulgación del PLC.

Replicar el Programa

Un Programa de Liderazgo Comunitario busca aumentar la capacidad de las comunidades locales para desarrollar proyectos de conservación y pesca sostenible. Para ello es muy importante compartir la experiencia y fomentar la colaboración con otras organizaciones que comparten los mismos objetivos; informando a las autoridades y facilitando su colaboración para el apoyo y adopción del PLC como una herramienta que mejore la calidad de vida de las comunidades.

Extensión del PLC a OSC en la Región de las Grandes Islas, Golfo de California:

COBI capacitó a organizaciones de la sociedad civil (OSC) del Golfo de California para que adaptasen e implementasen el Programa de Liderazgo Comunitario. Para ello se hizo una invitación abierta a las organizaciones con las que COBI colabora, las organizaciones elaboraron una carta de interés mostrando su compromiso por conocer y replicar el PLC en el mediano plazo. A esta capacitación asistieron 10 personas de tres OSC distintas.

Para este proceso de extensión se siguió el contenido de este Manual. Durante la capacitación se expusieron tres visiones sobre el Programa de Liderazgo Comunitario: desde la organización ejecutora (COBI), desde el público receptor (personas con liderazgo comunitario) y desde el trabajo de desarrollo y dimensiones humanas (*coach* del programa).

Cuadro 14. Extensión del PLC a otras regiones (replicación del programa).

Consideraciones

1. Los programas de liderazgo pueden ser especialmente efectivos en comunidades donde exista el uso común de los recursos.
2. Los resultados del PLC muestran que cada participante con capacitación podrá liderar un cambio hacia el desarrollo sostenible, por el bien común y el cuidado de su medio ambiente.
3. El PLC se basa en una reflexión común y una educación que integra conocimiento y habilidades técnicas. Capta rápidamente la atención de sus participantes al ser inclusivo, adaptativo y dinámico.
4. Las personas con liderazgo comunitario retienen más información y aprenden con más facilidad cuando el conocimiento se transmite a través de dinámicas pedagógicas y se incorporan actividades lúdicas.
5. Algunas personas con liderazgo dejan el programa, esta es una situación que se debe prever y hay que flexibilizar los espacios de participación para reducir el abandono al mínimo.

Conclusiones

1. El fortalecimiento de las capacidades de personas con liderazgo comunitario tiene efectos positivos sobre la comunidad, especialmente cuando el esfuerzo se sostiene y quienes lideran son capaces de convertirse en agentes de cambio social en su correspondiente escala.
2. El PLC incide en el desarrollo humano y el valor de las soluciones locales.
3. El programa de capacitación de personas con liderazgo comunitario promueve la cohesión social del grupo y contribuye a crear una red de personas fortalecidas, con mayor capacidad de gestión en su comunidad.
4. Potenciar las capacidades de las personas con liderazgo comunitario ha permitido incrementar la presencia de representantes de las comunidades pesqueras en espacios de participación de relevancia nacional (talleres para la definición de estrategias nacionales, participación ante el Senado, acceso a premios y reconocimientos nacionales e internacionales).

Referencias

- ASHOKA.** (2016). *The guide to the key 7 questions all social entrepreneurs should ask themselves*. Switzerland.
- Brusca, R. C., Findley, L. T., Hastings, P. A., Hendrickx, M. E., Torre, J., & Van Der Heiden, A. M.** (2005). Macrofaunal biodiversity in the Gulf of California. In L. E. Cartron, G. Ceballos, & R. S. Felger (Eds.), *Biodiversity, ecosystems and conservation in northern Mexico*, pp. 179-203. Oxford University Press.
- Case, T. J., Cody, M. L., & Ezcurra, E. (Eds.).** (2002). *A new island biogeography of the Sea of Cortés*. New York: Oxford University Press.
- CIMARES.** (2014). Política Nacional de Mares y Costas de México. In Espinoza-Romero, M. J., Rodríguez, L. F., Hudson, A., Villanueva-Aznar, C. & Torre, J., The changing role of NGOs in Mexican small-scale fisheries: From environmental conservation to multi-scale governance. *Marine Policy*, 50, pp. 290-299.
- Cinti, A., Shaw, W., Cudney-Bueno, R., & Rojo, M.** (2010a). The unintended consequences of formal fisheries policies: Social disparities and resource overuse in a major fishing community in the Gulf of California, Mexico. *Marine Policy*, 34, pp. 328-339.
- Cinti, A., Shaw, W., & Torre, J.** (2010b). Insights from the users to improve fisheries performance: Fishers' knowledge and attitudes on fisheries policies in Bahía de Kino, Gulf of California, Mexico. *Marine Policy*, 34, pp. 1322-1334.
- Cisneros-Mata, M. A.** (2010). The importance of fisheries in the Gulf of California and ecosystem-based sustainable co-management for conservation. In R. Brusca. *The Gulf of California, biodiversity and conservation*. Arizona-Sonora Desert Museum Studies in Natural History. Tucson, Arizona: University of Arizona Press.
- CONABIO-CONANP-TNC-PRONATURA.** (2007). *Análisis de vacíos y omisiones en conservación de la biodiversidad marina de México: océanos, costas e islas* [in Spanish]. D. F., México: Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad, Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, The Nature Conservancy-Programa México, Pronatura, A. C.
- CONAPESCA.** (2013). *Anuario estadístico de acuicultura y pesca* [in Spanish]. Mazatlán, México.
- FAO.** (2017). *Towards gender-equitable small-scale fisheries governance and development*. Rome, Italy.
- FAO.** (2018). *The state of world fisheries and aquaculture 2018 – Meeting the Sustainable Development Goals*. Rome, Italy.
- Geilfus, F.** (2002). *80 Herramientas para el desarrollo participativo. Diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación* [in Spanish]. San José de Costa Rica: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Gutiérrez, N. L., Hilborn, R. & Defeo, O.** (2011). Leadership, social capital and incentives promote successful fisheries. *Nature*, 470, pp. 386-389.
- Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).** (2013). *La Pesca Ilegal e Irregular en México: Una Barrera para la Competitividad* [in Spanish]. IMCO, Centro de Colaboración Cívica, A. C. (CCC), Comunidad y Biodiversidad, A. C. (COBI), Environmental Defense Fund (EDF) de México, A. C., Fundación Idea, A. C., Sociedad de Historia Natural Niparájá, A. C.
- INEGI.** (2014). *Censo económico*. [in Spanish]. Mexico. Retrieved on 10 August 2018 from: <http://www.beta.inegi.org.mx/proyectos/ce/2014/>
- Lau Chin, J., Lott, B., Rice, J. K., & Sanchez-Hucles, J.** (2007). *Women and leadership: transforming visions and diverse voices*. USA-UK-Australia: Blackwell Publishing.
- Meza-Monge, A., A. Figueroa, J. Torre, M. J. Espinosa, M. Rojo, G. Hernández.** (2015). EA-005 Programa de Líderes Comunitarios Marinos en el Golfo de California, México. X Convención Internacional sobre Medio Ambiente y Desarrollo: por un Modelo de Desarrollo mas Solidario, Justo, Equitativo y Sostenible. Resumen en extenso publicado en las memorias del X Congreso Internacional de Educación Ambiental para el Desarrollo Sostenible, 6-10 de julio 2015 en La Habana, Cuba (<http://www.cubambiente.com/es/general13>).
- Nenadovic, M., Basurto, X., Espinosa-Romero, M.J., Huff, S., López, J., Méndez Medina, C., Valdez, D., Rodríguez Van Dyck, S. & Weaver, A. H.** (2018). *Diagnostico Nacional de las Organizaciones Pesqueras de México* [in Spanish]. Mexico.
- PDA International.** (2018). *PDA Personal Development Analysis, Manual Técnico* [in Spanish]. Retrieved on 10 August 2018 from: <http://landings.pdainternational.net/wp-content/uploads/2018/10/PDA-Technical-Manual-ES.pdf>
- Rojas, A., R.** (2013). *El liderazgo comunitario y su importancia en la intervención comunitaria* [in Spanish]. *Psicol. Am. Lat.*, 25. Chile: Universidad Del Mar Calama.

ANEXO 1. Testimonios de las personas con liderazgo.

Los testimonios de las personas con liderazgo nos orientan hacia los indicadores cualitativos del programa, especialmente en el ámbito del desarrollo humano.

Escuela de aprendizaje

Para mí el Programa de Liderazgo Comunitario fue una escuela de aprendizaje de cosas que la gente dice que no se pueden hacer; pero sí se hacen, y facilitó. Teniendo las herramientas se hacen porque se trata de cosas de la pesca que ya traemos en la cabeza. Realmente hay un beneficio, el grupo de líderes y los proyectos, todo en conjunto me ha servido y ahora no me quiero quedar nada más yo con la información, sino salir a hablarle a la gente, hablarles de la importancia de que se organicen para cuidar lo que tienen.

Manuel Arvizu, Bahía de Kino.

El Programa de Liderazgo Comunitario representó una gran oportunidad de aprendizaje para mí y me permitió intercambiar ideas con otras comunidades, dándome la posibilidad de crecer como líder que soy y pudiendo dar más de mí.

Francisco Urías, Bahía de los Ángeles.

Crecimiento personal

A mí el Programa de Liderazgo Comunitario me abrió los ojos a muchas alternativas de superación. Ahí nos hicieron ser unas personas nuevas, crecí mucho en mi persona, por lo que el programa me ha cambiado la vida.

Raymundo Molinares, Puerto Libertad.

Para mí el Programa de Liderazgo Comunitario es un cambio porque a partir de ahí empecé a ver las mil posibilidades que tengo para hacer las cosas y empezar a actuar para hacer un cambio en mi vida, y de ahí compartirlo con los demás. No te imaginas lo que significó este curso para mí, aprendí y me hicieron trabajar todo lo que necesitaba, este curso representa algo que yo quería desde que era niño.

Daniel Valdez, Bahía de Kino.

Para mí todo esto del Programa de Liderazgo significó mucho, antes del Programa no podía comprender cómo las personas se enfrascaban en problemáticas, en formas muy dañinas de vivir. En el programa aprendes muchos valores y al hacerte líder fortaleces los principios. El Programa para mí significó mucho, como que una parte de mi vida me la dieron mis padres y la comunidad, y ahora liderazgo comunitario me ha dado otra parte, con una visión más clara de a dónde quiero llegar, es lo que me ha ayudado a mí Liderazgo Comunitario, tener metas y saber cómo lograrlo. El Programa me ayudó a ponerme en los zapatos de los demás.

Lucina Cota, Bahía de Kino.

Ha sido el mejor curso que he tenido en mi vida.

Héctor Urías, Bahía de los Ángeles.

Fue una experiencia muy padre y me dio mucha motivación. La formación que nos dieron fue bastante buena pues he sacado el proyecto que me formulé dentro del Programa, el club de fotografía infantil los Tiburones Dorados de Bahía de los Ángeles. Además, me sirvió para saber ser más humilde, tener más forma de tratar con la gente. El coaching me dejó eso, saber hablar con la gente, buscar la manera de resolver los proyectos que me planteo, por eso yo les diría a las personas que van a leer el manual que si confíen en esto del programa de liderazgo ya que vale la pena hacer el esfuerzo por ser líder. En mi caso, ser líder me ha cambiado mucho, me cambió como persona.

José Smith, Bahía de los Ángeles.

Trabajo comunitario

*Para mí el Programa de Liderazgo Comunitario simboliza **sueños realizados** a pesar de los problemas que se tienen que enfrentar, porque antes no éramos nadie, y **ahora estamos trabajando, no nada más para beneficio de nosotros sino para toda la comunidad**, porque nosotros solos no hubiéramos podido. Ahorita yo no soy maestra abogada o licenciada, pero yo sí estoy preparada para trabajar, para ser una líder, para encontrar el camino hacia la meta, para cumplir el objetivo de terminar de conformar nuestra cooperativa de Mujeres del Mar de Cortés y tener una zona de manejo integral.*

Delfina Tinoco, Bahía de Kino.

*Es algo así como si antes fuera Diego, luego llegó el Programa de Liderazgo y ahora soy otro, y esto no es broma. Lo que pasa es que antes era una persona más de la bola y ahora ya tengo una responsabilidad con las personas, estoy realizando actividades por mi comunidad, estoy a la vista, por eso ya no puedo comportarme de la misma manera. Además, ha existido ese cambio que es más profundo, el programa **me movió la conciencia y me hizo ver mi responsabilidad con mi gente y mi terreno**. Ha habido un gran cambio con mi persona, con mis hijos, con mis padres, pero sobre todo a mi suelo, a mi terreno, ahora siento que voy a contribuir un poco para sembrar la semilla, para cambiar la forma en la que la gente se conduce, darles las herramientas para que ellos despierten en su persona esas habilidades, porque pues **obviamente todos tenemos capacidades, pero muchas veces las tenemos demasiado escondidas**.*

Diego León, Bahía de Kino.

Perseverancia para lograr el cambio

*Uno de los retos más importantes es **entender que esto un proceso**, y que no vamos a cambiar a las personas, al menos a corto plazo, porque somos precisamente humanos. Eso fue algo frustrante a nivel personal. Por ejemplo, conseguimos generar cambios con respecto a los apoyos en Bahía de Kino, las instituciones comenzaron a capacitar gente, conseguimos que llegaran recursos e información directamente a la comunidad y en ese momento la gente comenzó a darse cuenta de la importancia: pidieron más información, comenzaron a capacitarse, a formar cooperativas u otros grupos y un tiempo después las personas dejaron de asistir a las reuniones y convocatorias que se hacían; y todo lo que habíamos logrado se perdió por la falta de interés. Pero **las personas que se quedaron y que sí continuaron ahora están recibiendo frutos de su participación**.*

Daniel Valdez, Bahía de Kino.

ANEXO 2. Formato para la definición de proyectos comunitarios.

Este documento es una herramienta que nos ayudará a tener mayor claridad del proyecto/iniciativa que vamos a implementar para promover la igualdad de género en el sector pesquero.

Para hacerlo podemos plantearnos las siguientes preguntas:

1. ¿Qué proyecto me gustaría hacer?
2. ¿Es realista/es alcanzable?
3. ¿Puedo darle seguimiento o continuidad?
4. ¿Cómo puedo incluir la perspectiva de género en el proyecto?
5. ¿Necesito apoyo de alguien más (personas de la comunidad, otras instituciones)?

Una vez que tenemos una idea de lo que queremos hacer, vamos a definir el proyecto:

1. Escribamos quién va a ser responsable del proyecto (implementador/a).
2. Pensemos en un tema del proyecto, es decir ¿qué es lo que queremos lograr o a qué nos va a ayudar?
3. Bauticemos nuestro proyecto: elijamos un nombre.
4. Escribamos de forma breve de qué trata nuestro proyecto.

Implementador	Tema del proyecto	Nombre del proyecto	Descripción del proyecto
Nombre Apellidos	Describe brevemente (una frase) el tema de tu proyecto.	Título del proyecto	Describe en 50-100 palabras de qué trata tu proyecto, cómo lo lograrás y dónde se implementará.
COBI	Promover la igualdad de género en el sector pesquero.	Igualdad de género en el mar.	Formar un grupo de personas con liderazgo comunitario, fortaleciendo sus capacidades para incluir la perspectiva de género; y generar cambios positivos en su comunidad, dentro del ámbito de la conservación marina y la pesca sostenible.



 [cobi.mx](https://www.facebook.com/cobi.mx)

   [cobi_mx](https://www.youtube.com/cobi_mx)

www.cobi.org.mx