

**EDUCACIÓN TÉCNICA AGROPECUARIA
DE JÓVENES Y ADULTOS**

MÓDULO I
ÁREA CIENCIAS SOCIALES
NIVEL TÉCNICO MEDIO

**Conociendo nuestras
organizaciones comunitarias**



Competencia del módulo

Conoce y asume funciones de liderazgo en el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, rescatando valores ancestrales.

© 2008

Módulo No. I



FACILITADORES DE EDUCACIÓN RURAL INTEGRAL ALTERNATIVA -
Red FERIA

Conociendo nuestras organizaciones comunitarias

Área Social y Cultural

Nivel Técnico Medio

Elaborado por: CEA Chayanta
Prof. Miguel Aranibar Coca
Prof. Saúl Bautista Padilla

Revisión: Ponciano Quispe
Equipo Nacional de la RED FERIA (ENAF)

Coordinación: Agustina Quispe M.
ENAF

**Revisión de estilo
y diagramación:** Marcelo Vargas
ENAF

Auspiciado por: Broederlijk Delen
Red FERIA - Coordinadora Regional Oruro

**CEAs - CETHAs
de la CRF Potosí:**

- CEA - Chayanta
- CEA - CETHA Toropalca
- CEA - Chiro Q'asa
- CEA - Caripuyo
- CEA - Policapio Colque
- CEA - Pocoata
- CEA - Hnos. Katari
- CEA - Ocurí
- CEA - CETHA Juan Ramón Alcalde
- CEA - CETHA Colquechaca
- CEA - Santa Rita
- CEA - Otuyo
- CEA - Radio Pío XII (fraterno)
- CEA - Yachay Wasi (farterno)

Dirección: Calle Potosí No. 814, Edif. Conferencia Episcopal Boliviana, 5to. Piso
Tel.: 2409000 - 2406882
Fax: 2407145
Email: redferia@bolivia.com
info@redferia.org
Página Web: www.redferia.org

Octubre de 2008
La Paz - Bolivia

CEA: Centro de Educación Alternativa
CETHA: Centro Educativo Técnico, Humanístico, Agropecuario
CRF: Coordinadora Regional de FERIA

INDICE

PRESENTACIÓN	4
UNIDAD 1: LA ORGANIZACIÓN	5
1. Concepto	7
2. ¿Qué es la organización?	8
3. ¿Qué es la estructura organizacional?	8
4. ¿Cuáles son los tipos de organización?	8
5. La participación	13
6. Estructura organizativa	17
7. Instrumentos de formación y desarrollo de la organización	19
UNIDAD 2: EL LIDERAZGO Y LA ORATORIA EN LA ORGANIZACIÓN	21
1. El liderazgo	22
2. Formas de liderazgo	24
3. Oratoria	29
4. Principales elementos en la preparación del buen orador	34
UNIDAD 3: TÉCNICAS DE LIDERAZGO	41
1. Técnicas	42
2. Liderazgo técnico y culturalmente apropiado	47
3. El líder debe conocer la organización comunitaria	49
BIBLIOGRAFÍA	53

Presentación

El objetivo de la Educación Técnica Agropecuaria dentro de la Educación Alternativa es satisfacer la necesidad muy sentida de la alimentación en el mundo actual.

Por lo tanto, deseamos que este material sea útil para los fines propuestos y sea la base para una más completa y progresiva formación de los líderes y personas asociadas a organizaciones productivas rurales. Además, aprenderemos en este módulo aspectos importantes de la realidad de nuestro entorno social y cultural, conocimiento indispensable para todos y todas. Sólo así podemos entender lo que pasa en nuestro diario vivir.

Unidad Temática 1

La organización



Indicadores de Aprendizaje

Rescata y difunde usos y costumbres en el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias.



¿Qué será organización?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



¿Pertenece a alguna organización?

.....

.....

.....

¿Qué importancia tiene una organización en una comunidad?

.....

.....

.....

¿Qué beneficios o afectos negativos traen las organizaciones a las comunidades?

.....

.....

.....

¿Por qué se originan las organizaciones?

.....

.....

.....

1. Concepto

Hay organizaciones de base territorial y comunitaria, de las que todos nosotros(as) tenemos experiencia, que tienen como propósito fundamental enfrentar y resolver los problemas de los habitantes en un ámbito territorial determinado. Ejemplo de organización son los sindicatos, centrales provinciales, subcentrales y las juntas de vecinos, así como los clubes culturales, entre otros.



Una organización hace posible que muchas personas funcionen como una unidad. Para asegurar que cada una de ellas cumpla a cabalidad con su papel dentro de esta estructura, la organización debe estar muy bien diseñada, estableciendo un orden y normas que todos los participantes deben conocer bien.

La organización se divide en unidades administrativas, que pueden llamarse departamentos; cada uno tiene funciones y responsabilidades diferentes. Son dirigidos por una autoridad llamada ejecutivo, gerente o presidente, el cual está encargado de actividades específicas dentro de la empresa, asociación, cooperativa, etc. Estas unidades necesariamente deben relacionarse entre sí para tener la eficiencia buscada.

Ventajas

Algunas ventajas de una buena organización son:

- Lograr un contexto en el que el personal trabaje en conjunto, es decir, en equipo, no solamente en grupo;
- Facilitar el logro de los propósitos de la organización;

- Proporcionar comunicación efectiva y eficiente;
- Reducir la duplicidad del esfuerzo al mínimo;
- Dar a conocer a los empleados las redes o rutas de mando;
- Proporcionar métodos para realizar actividades con un mínimo de esfuerzo;
- Incrementar la productividad y reducir los costos evitando la lentitud o ineficiencia en las actividades.

2. ¿Qué es la organización?

La organización es un conjunto de cargos, a cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros.



3. ¿Qué es la estructura organizacional?

La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia.

4. ¿Cuáles son los tipos de organización?

Se puede identificar en nuestro medio diferentes tipos de organizaciones:

- 1. Club Deportivo:** Es una agrupación organizada de ciudadanos que fomentan el deporte y se proponen participar en campeonatos con el fin de lograr un título.
- 2. Sociedad Comercial:** Es propiedad de dos o más individuos, quienes gozan de los beneficios obtenidos de acuerdo al capital invertido.

3. Organizaciones de gobierno:

Son de propiedad absoluta del Estado y controladas por éste dentro de la estructura de la Administración Pública.

4. Organizaciones no Gubernamentales (ONG's):

Son instituciones y fundaciones sin fines de lucro que buscan el crecimiento de organizaciones en áreas de menor posibilidad de desarrollo.

5. Cooperativa:

Es la agrupación de diez o más personas organizadas para aliviar necesidades comunes. Los socios ejercen el control de la elaboración, ejecución de los planes y los excedentes generados a través de la Asamblea General, siendo el ejecutor el Consejo de Administración y el fiscalizador el Consejo de Vigilancia. Este tipo de organizaciones se constituyen al amparo de la Ley General de Sociedades Cooperativas.

6. Asociación:

Es una agrupación de personas que se unen con un fin y objetivos comunes. Están sujetas y amparadas por el Código Civil. Por lo general, su estructura orgánica está conformada por la Asamblea General de Asociados, que es la máxima instancia de decisión.

El Directorio, que emerge de la asamblea general, está conformado generalmente por:

- Presidente.
- Vice-Presidente.
- Secretario.
- Tesorero y Vocales.

El número de personas que conforman el directorio puede variar de acuerdo a la masa societaria y los fines de la organización.

Las organizaciones productivas no deben formarse en base a ideologías políticas ni favoritismo, sino alrededor de un fin y objetivos comunes.

La organización comunitaria tiene como objetivo formar comités organizadores y una reunión inicial con miembros de la comunidad para formar equipos de trabajo y explicar conceptos generales para el desarrollo del programa.



Actividades:

1. Define con tus propias palabras qué es una organización.

.....
.....
.....
.....

2. ¿En tu comunidad de qué manera se organizan?

.....
.....
.....
.....

3. Comenta en grupo cómo organizarías a tu comunidad y para qué.

.....
.....
.....

4. Según tu punto de vista, ¿para qué sirve una organización dentro la comunidad?

.....
.....

5. ¿Cuántas organizaciones existen en tu comunidad y quiénes la conforman?

.....

.....

.....

.....

LA ORGANIZACIÓN FORMAL

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos.



Características básicas de la organización formal:

- Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama.
- Es racional.
- Distribución de la autoridad y de la responsabilidad.

Conclusión: La organización puede darse donde existe un organismo social y de acuerdo con su complejidad ésta será más necesaria.

Un organismo social depende, para su éxito, de una buena administración, ya que sólo a través de ella es como se hace buen uso de los recursos: materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.

La elevación de la productividad en el campo económico social es siempre fuente de preocupación, sin embargo, con una adecuada organización el panorama cambia, repercutiendo no solo en la empresa sino en toda la sociedad.

Unidad 1 La organización

Para los países en vías de desarrollo, como el nuestro, mejorar la calidad de la organización es un requisito indispensable, porque se necesita coordinar todos los elementos que intervienen en la misma.

Las mujeres también formamos parte de nuestra comunidad, por lo tanto es necesario tener una organización de mujeres.



Actividades:

Responde las siguientes preguntas según la comunidad donde vives.

1. ¿De qué manera se lleva a cabo la organización dentro tu comunidad y cada qué tiempo?

.....
.....
.....

2. Cuando existe una reunión dentro la comunidad, ¿cómo se realiza el orden del día y cuánto tiempo dura la reunión en general?

.....
.....
.....

3. Si a ti te tocaría organizar un grupo de mujeres, ¿qué aspectos tomarías en cuenta?

.....
.....
.....

La comunidad depende de nosotros y nuestra organización es la que la llevará al progreso.



5. La participación

¿Qué entendemos por participación? ¿Por qué es importante en la vida de la organización?

Participar es: tener parte, tomar parte, intervenir, meterse, formar parte del equipo, no sólo con su presencia sino trabajando activamente para lograr alcanzar el fin y el objetivo trazado, asumiendo responsabilidades en mayor o menor medida.

Entonces, la organización es un grupo de personas que se une para trabajar colectivamente (entre todos/as) en procura de alcanzar un fin, un objetivo.

La participación, por lo tanto, es como un camión en marcha: si el camión o el chofer no cumple su función de nada sirve ninguno de los dos, por lo tanto, no llegaremos a ningún lado. **Si no hay participación no hay vida en la organización.**



Si no hay asistencia de los asociados a las asambleas y de los directivos a las reuniones de la organización, ¿somos realmente una organización activa y participativa?

La participación ciudadana no es sustentable como modelo neutro.

La participación es, fundamentalmente, una acción comunicativa y directamente proporcional a la comunicación. Cuanta más capacidad exista de poner en común la construcción de un sentido entre varias personas, aumenta la posibilidad de que ese sentido sea resultado de una decisión compartida.



- **Competencia para recibir, interpretar y producir información.**

En la base de la participación está la información. Una persona que tiene información sobre algo que la afecta o involucra está más dispuesta a participar. Pero no basta con tener información. Es preciso aprender a interpretarla, manejarla, valorarla y utilizarla. De la misma manera, es necesario desarrollar la capacidad de producir información, de valorar nuestra responsabilidad de comunicar en forma comprensible aquello que sabemos y afecta a otros. La información es un bien de interés público.

- **Competencia para consultar y ser consultado.**

Consultar significa asesorarse de otro, conocer su punto de vista y considerarlo en la decisión. Ello supone el compromiso ético de utilizar responsablemente la información para respaldar la decisión. Tanto el consultante como el consultado, que deben desarrollar la capacidad de respetar esa decisión, se benefician de la consulta.

- **Competencia para deliberar.**

Deliberar es exponer nuestros argumentos y defenderlos con firmeza, dispuestos a la negociación. Y, a la vez, es estar preparado para escuchar y enriquecer o modificar los argumentos teniendo en cuenta las conversaciones con los otros.

- **Competencia para concertar.**

Concertar significa poner en juego los propios intereses y estar preparado para ceder y conceder en una negociación compleja en la cual se renuncia, en alguna medida, para ganar en la decisión final, teniendo en cuenta el interés colectivo.

Si la participación ciudadana no está sirviendo para encontrar soluciones creativas ante los problemas de degradación de nuestros espacios, entonces seguirá perdiendo sentido, pues por sí misma, burocratizada, se quedará en discusiones alejadas de las realidades candentes y cotidianas de los ciudadanos.

La participación tiene que servir para la integración social, para proyectos sustentables y adaptados a las características concretas de cada territorio. En este sentido, debemos quitarle a la participación y a la integración mucho lastre heredado de viejas concepciones paralizadas. El ejercicio que aquí presentamos no es un nuevo modelo. No nos interesan modelos finalistas, sino prácticas y métodos "contra-corriente" que abran nuevas potencialidades. Sabemos que no es sustentable lo que se viene haciendo a modo de participación ciudadana, ni para los objetivos de mantener la calidad del hábitat ni para la autoeducación de la ciudadanía en prácticas participantes.



Actividades:

1. ¿Cómo se participa dentro tu comunidad en las diferentes actividades?

.....
.....

2. ¿Como miembro de tu comunidad, cuál es tu participación dentro las actividades comunitarias?

.....
.....

3. ¿Cuál es la participación de tu comunidad dentro de tu municipio?

.....
.....

4. Menciona cuántas autoridades participan dentro la organización de tu comunidad y cuáles son.

.....
.....

5. ¿Qué tipo de organizaciones identificas en tu comunidad?

.....
.....

6. Estructura organizativa

LA ASAMBLEA GENERAL

Es la máxima instancia de decisión entre los socios y miembros de la organización en forma ordenada y democrática. También sirve para informar y nombrar al directorio, para lo cual es muy importante la participación activa de todos los miembros para contribuir y lograr los objetivos que se proponen.



La asamblea general es importante por lo siguiente:

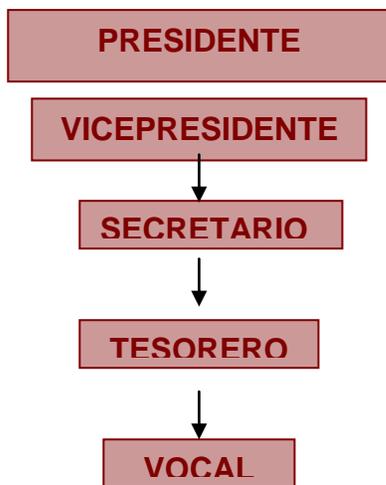
- Discute, modifica y aprueba los Estatutos y Reglamentos.
- Elige a los representantes del directorio con sus carteras correspondientes.
- Se analizan los problemas y se plantean soluciones.
- Se presentan informes de actividades económicas y sociales para ser aprobadas o rechazadas.
- Se aprueban planes y programas.
- Se designan responsables para tareas específicas.
- Se toman acuerdos.

Desde el punto de vista administrativo la infraestructura constituye también una tupida red. Las funciones del sector público se reparten entre el Estado, las provincias y los municipios.

El Estado es responsable de la policía y la justicia. Las provincias, de los hospitales, los centros de enseñanza y el transporte colectivo.

Los Municipios se ocupan, entre otras cosas, de la enseñanza primaria y la asistencia a la tercera edad.

EL DIRECTORIO



El directorio está conformado por socios elegidos en la asamblea general. Sus actividades no son pagadas, en algunos casos son reconocidos por su trabajo.

El conjunto de todos estos elementos que usa una organización como medio para alcanzar sus objetivos, se llama **estructura de organización**. Su existencia es indispensable para que la organización sea más productiva y económica. En ésta se establecen la disposición y correlación de las actividades, jerarquía y funciones requeridas para alcanzar los objetivos.

Las carteras que se eligen son los siguientes:

- **Presidente:** Es el representa en forma legal a la organización en todos los actos oficiales, tales como firmas de convenios, contratos y demás documentos; dirige las asambleas generales, reuniones y supervisa el funcionamiento de la organización haciendo cumplir su estatuto y reglamento interno.
- **Vice- Presidente:** Remplaza al presidente en caso de ausencia por algún motivo. Colabora en toda actividad del directorio.
- **Secretario de actas:** Redacta y firma con el presidente las actas, poderes, registros, memorándums, informes, resoluciones, convocatorias a reuniones y asamblea general, y custodia los libros de actas.

- **Secretario de Hacienda:** administra la economía de la organización y presenta al directorio informes económicos.
- **Vocal:** notifica a los asociados a las asambleas generales y ayuda en el control del comportamiento de los miembros dentro la organización; reemplaza en sus funciones a miembros del directorio en caso de ausencia.

7. Instrumentos de formación y desarrollo de la organización



MARCO LEGAL

Las organizaciones responden a la ley establecida en el Código Civil.

Estatuto

Indica los deberes y obligaciones de los miembros. Define deberes, derechos y funciones de los directivos. Generalmente, el estatuto está formado de capítulos, artículos e incisos.

Ejemplo:

- Capítulo primero: Establece la constitución, denominación, duración y domicilio de la organización.
- Capítulo segundo: Fija el fin y objetivos de la asociación.
- Capítulo tercero: Menciona la organización en sus niveles, como ser asamblea general, directorio, etc.
- Capítulo cuarto: Describe, entre otros aspectos, la composición, duración, forma de elección, funciones y atribuciones del directorio.
- Capítulo quinto: Describe la calidad del socio, sus deberes, prohibiciones, obligaciones y la pérdida de la calidad de éste.
- Capítulo sexto: describe cómo está formado el patrimonio y su forma de administración.
- Capítulo Séptimo: Describe las causas de disolución de la organización, la vigencia y reformulación del estatuto orgánico.

Reglamento interno: contiene las reglas prácticas ampliadas del estatuto que indican su aplicabilidad.

No debemos olvidar que el estatuto y el reglamento interno son la manifestación pública y legal de principios y funcionamientos de la asociación. Por ello, es importante mantener en la vida práctica de la organización la vigencia de estos principios y reglas.



Actividades:

1. **¿Cuáles son las autoridades que participan en una asamblea general de tu comunidad?**
2. **En la asamblea general, ¿cuáles son los puntos que se tratan ?**
3. **Comenta en grupo qué función cumple el jilanko, mama t'alla y segunda mayor.**
4. **Menciona individualmente qué autoridades hay en tu comunidad.**
5. **Dibuja una asamblea general con sus autoridades.**

Unidad Temática 2

El liderazgo y la oratoria en la organización

Indicadores de Aprendizaje

Conoce y aplica formas de liderazgo y estructura de las organizaciones oratorias.

1. El liderazgo

NECESIDAD DE LIDERAZGO

En el proceso de integración, en vez de hablar de líderes, hablamos de liderazgo. Un líder es una persona que tiene una posición especial dentro del grupo, en cambio, el liderazgo es ejercido por todas las personas, quienes ayudan al grupo a cumplir con sus funciones. Cuantos más miembros ejercen este tipo de liderazgo, mejor funcionará el grupo.



EL LIDERAZGO SE APRENDE

Al entender el liderazgo como un proceso de conducción que puede aprenderse, se han desarrollado modelos donde se describe paso a paso lo que el líder debe hacer para lograr que los individuos realicen el trabajo o la actividad encomendada. En esta parte se abordan los siguientes términos.

- LIDERAZGO: es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos.
- LIDERAZGO: es el proceso de llevar a un grupo en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos, sin obligar ni violentar a las otras personas.

En estas definiciones se puede apreciar que el liderazgo queda en manos de un individuo, cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por él mismo.

A su vez, es posible identificar que el líder se constituye como el detonante de la labor del grupo; sin embargo, al destacar al sujeto se pierde de vista la interacción con los subordinados y su nivel de aceptación de los objetivos planteados desde fuera o de manera independiente por dicho líder.

La conducción del trabajo de otras personas puede aprenderse. Por ejemplo, se pone de relieve que el líder debe adquirir algunas habilidades que lo conducirán a la eficiencia, tales como el conocimiento del sector industrial y de la organización, relaciones dentro de la empresa y el sector industrial, una excelente reputación e historial, potencial y habilidad intelectual, valores personales y motivación.



Al parecer, un individuo que logre apropiarse de estas características estará en condiciones de ejercer el liderazgo en cualquier organización; sin embargo, cabe cuestionar si esta persona podrá interactuar de manera adecuada con cualquier persona subordinada, ya que la conducción del trabajo se da en todos los niveles e incluye las tareas más modestas y a personas con diferentes potencialidades, que no necesariamente pueden identificar en este sujeto a su líder.



Actividades:

1. Según tu punto de vista, ¿por qué es necesario el liderazgo para una persona?

.....

.....

.....

2. Los líderes de tu comunidad, ¿tienen algún conocimiento sobre el liderazgo?

.....
.....
.....

3. ¿Por qué es necesario el liderazgo dentro la comunidad?

.....
.....
.....

4. ¿Cuál es la forma de elegir a los líderes de tu comunidad?

.....
.....
.....

5. ¿Cuál es tu opinión sobre las actividades de los líderes dentro tu comunidad?

.....
.....
.....

2. Formas de liderazgo

Se reconoce la importancia del liderazgo como una tarea y una capacidad gerencial de gran relevancia en las labores de dirección a cualquier nivel dentro de una organización, las que al estar enmarcadas en un contexto de constante incertidumbre y nuevos retos pueden considerarse como ventajas competitivas reales en la medida que posibilitan la consecución de los objetivos planteados por las organizaciones.

EL LÍDER PATERNALISTA:

Un líder paternalista puede desear sinceramente el bienestar de los otros miembros del grupo y estar motivado por un verdadero sentimiento de cariño y tratar a los miembros del grupo como un padre. Pero el líder paternalista no ayuda a los miembros del grupo a desarrollar sus propias capacidades, al contrario, este tipo de líder cultiva una actitud de dependencia que paraliza la iniciativa, creatividad y sentido de responsabilidad de los demás miembros.

EL LÍDER AUTORITARIO:

Este tipo de líder da órdenes, espera la obediencia inmediata y exacta, evita el diálogo y no permite que nadie le pida una explicación acerca de sus órdenes.

Las personas que trabajan bajo un líder autoritario generalmente sienten resentimiento, el cual puede ser expresado de manera abierta o indirecta, cuando el resentimiento se manifiesta de manera abierta puede llegar a la rebeldía o a la rebelión.



EL LÍDER SABELOTODO:

Este estilo de liderazgo ocurre a menudo cuando existe una marcada diferencia entre los estudios, conocimientos y experiencia del líder y la de los otros miembros del grupo. En tal caso, el líder tiende a considerarse un “experto” y trata de impresionar al grupo con sus conocimientos,



para que acepte lo que él plantea. Da poca importancia a las ideas, las experiencias y el conocimiento que las personas tengan de su propia realidad. Esta actitud de superioridad tiende a crear sentimientos de inferioridad entre los otros miembros del grupo.

EL LÍDER MANIPULADOR:

Este tipo de líder solo aparenta pensar en el bienestar de los demás, para esconder sus verdaderos motivos e intereses personales. A menudo, las personas responden a este tipo de liderazgo, que es muy común en la política, con desilusión y falta de confianza. Cuando las personas se dan cuenta de que han sido manipuladas a menudo se vuelven cínicas y desconfían de cualquier organización o proyecto posterior que se ofrece a ayudarles.



EL LÍDER DEMOCRÁTICO:

Este tipo de líder tiene dos características distintivas. Es elegido por el grupo y permite mayor participación de sus miembros.

Sin embargo, también existen problemas que afectan al liderazgo democrático.

Se puede lograr que el funcionamiento del líder en su relación con el grupo sea más democrática si el líder adopta las siguientes prácticas:

- Se considera como el coordinador del grupo y no su líder.
- Ayuda a todos los miembros del grupo a comprender las ventajas de buscar soluciones que sean justas y que beneficien a todos.

- Espera hasta que los demás hayan dado sus opiniones antes de proponer la suya.
- Trata de involucrar a todos en el trabajo dándoles la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos.
- El líder debe centrar sus esfuerzos en identificar las características personales de los trabajadores y la diversidad en la naturaleza de las tareas, para con ello poder establecer metas realistas. A su vez, debe proporcionar el apoyo material y técnico para el desempeño del trabajo, así como el apoyo psicológico manifiesto en el trato humano, el reconocimiento y la valoración de cada empleado.



Es por ello que se han realizado esfuerzos para encontrar clasificaciones válidas para los estilos de liderazgo, entendiendo al estilo como el conjunto de comportamientos que exhiben los líderes y la forma particular en que son percibidos por sus subordinados; de hecho, se trata del liderazgo en la práctica.

Tomando como base la forma en que el líder ejerce el poder, se puede hacer la clasificación tan popular de líderes autocráticos, participativos o de rienda suelta.



El esfuerzo teórico de atribuir clasificaciones a los estilos de liderazgo constituye un recurso para que el que dirige elija o modifique su forma particular de ejercer su influencia en los

otros, lo que conduce a comportamientos diferentes. Sin embargo, el análisis ha dado cuenta de que los líderes no mantienen de manera permanente y unilineal su estilo, de hecho, éste cambia de acuerdo con las circunstancias. Esto dio origen a los enfoques más recientes sobre el liderazgo, llamados enfoques de contingencias.



Actividades:

1. Menciona las formas de liderazgo que conoces:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



2. Indica una forma de liderazgo que te gustaría practicar en la comunidad.

.....
.....
.....
.....

3. En grupo, analiza y menciona algunas ventajas y desventajas del líder autoritario.

.....
.....
.....
.....

4. Resume en dos líneas las características del líder sabelotodo:

.....

.....

.....

.....

5. En tu comunidad, ¿cuál de estos líderes dirige el grupo?

.....

.....

.....

.....

3. La oratoria

CONCEPTO

De acuerdo a los diferentes tratados de oratoria, ésta se define como el arte de hablar con elocuencia, de deleitar, de persuadir y conmover por medio de la palabra.



FINES DE LA ORATORIA

1) Enseñar:

Porque a través del discurso se entrega un mensaje, cargado de conocimientos, donde siempre habrá algo nuevo que aprender.



2) Orientar:

Porque según los conocimientos adquiridos, éste sirve de información y acumulación de datos que lo conducen a un fin.

Estar seguro que lo que expone el orador tiene base sólida y lo lleve a la verdad.

3) Convencer:

Porque con las verdades y experiencias expuestas por el orador se llega a penetrar, mediante razones la inteligencia del oyente. Se deja bien en claro que las ideas expuestas tienen fundamento lógico.

4) Persuadir:

Porque debe mover la sensibilidad del ser humano, su voluntad, para aceptar los planteamientos propuestos.



5) Deleitar:

Porque agradando al auditorio se hace menos monótono y más ameno el discurso y éste acepta el mensaje con alegría y entusiasmo.

TIPOS DE ORATORIA

Por tradición y valor pedagógico, es importante tener en cuenta los diversos géneros o tipos de oratoria. Influyen en las diferentes clases de auditorio y afecta a la naturaleza de la comunicación.

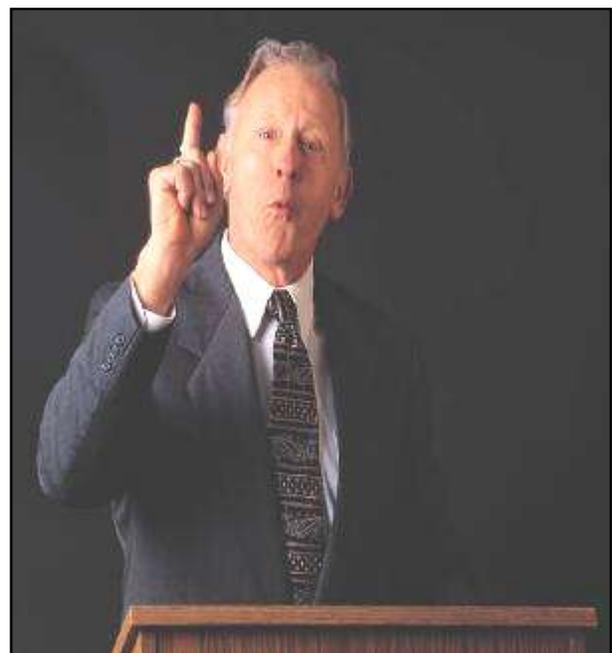


a) Oratoria política

Su esencia es exponer o debatir todas las cuestiones relacionadas con el gobierno de la actividad pública, pero partiendo de los principios e ideas políticas que ostenta el orador. Es utilizada en épocas electorales para persuadir y convencer a los votantes.

Este género tiene relación con asuntos del Estado, el país y los bienes públicos. Posee las siguientes características:

- a) Exige un ambiente de libertad y mucha responsabilidad en lo moral y político.
- b) Tiene mucho campo de acción (parlamento o popular).
- c) Requiere mucha habilidad mental en el orador para adecuarse al auditorio.
- d) Mucha valentía y lealtad a las causas. Mucha altura y cortesía sobre todo para afrontar los arduos debates.
- e) Desarrollar en un 100% la capacidad de improvisación y utilizarlos de acuerdo a su conveniencia.



b) Oratoria forense

Es la que tiene lugar en el ejercicio de la ciencia jurídica. Se la conoce también como oratoria judicial y es utilizada en exclusiva en el ámbito de la jurisprudencia, a fin de exponer con claridad y precisión los informes orales de jueces, fiscales y abogados.

Tiene las siguientes características:

- a) Limitando campo de acción y de objetivos precisos. Concreta y práctica.
- b) Busca más el convencimiento que la persuasión.
- c) Las pruebas deben ser contundentes, claro y vistoso.
- d) En cualquier de las cuestiones se requiere mucho respeto a la dignidad de la persona.

c) Oratoria académica

Es el arte de transmitir conocimientos y cultura general a través de la palabra hablada. Llamada también didáctica académica. Su objeto específico es enseñar, informar y transmitir conocimientos. Usada por los profesores, catedráticos y educadores.

Desarrolla temas de carácter científico y artístico de diversa índole.



Posee las siguientes características:

- a) Tiene muchos temas que escoger y exponer.
- b) Tiene tendencia didáctica de carácter expositivo.
- c) Amplia gama de conocimientos de cultura general por arte del orador.
- d) Su forma es brillante y amena.

d) oratoria social.

Llamada también oratoria sentimental, ceremonial o augural. Es la que tiene por ámbito propio, las múltiples ceremonias en las que le toca participar al ser humano en general; sean en el hogar o la comunidad, o bien a nivel institucional, académico o laboral.



Actividades:

1. ¿Cómo entiendes la oratoria según tu propio criterio?

.....
.....
.....
.....
.....

2. Menciona los tipos de oratoria.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. ¿Qué tipo de oratoria te gustaría practicar y por qué?

.....
.....
.....
.....

4. Comenta con tus compañeros sobre los tipos de oratoria. Analiza cuál de ellas es manejada por las autoridades de la comunidad.

.....
.....
.....
.....

5. Menciona qué tipo de oratoria utilizan los políticos.

.....
.....
.....
.....

4. Principales elementos en la preparación del buen orador

Uno de los elementos primordiales de un profesional es la **palabra**. El dominio de la misma es una condición indispensable para convertirse en un **buen orador**, pero es frecuente que se sufra de una **timidez o miedo escénico** que pueda poner en riesgo nuestra seguridad a la hora de presentar un discurso, por ejemplo. Como en todos los ámbitos del trabajo, para hay que estar preparado y tener conocimientos que permitan una fluidez oral para transmitir exactamente lo que se quiere decir.

En el caso de un discurso, su estructura tiene tres partes: a) introducción, b) desarrollo y c) cierre.

La **introducción** requiere mucha preparación, ya que va a ser determinante para que el público atienda todo el resto del discurso. Se subdivide a su vez en cuatro tipos: el estilo impactante, cuando el orador decide “romper el hielo” o generar un shock mediante un proceder no esperado.



El *estilo progresivo*: se refiere a cuando se diserta ante un público desconocido y se intenta paulatinamente ir adentrándose en su alma, esto puede hacerse como elogio a la institución que invita, o sus participantes. El *directo*, cuando se pasa directamente al desarrollo, luego de anunciar el tema que se tratará (este tipo de exordio es común cuando se conoce el auditorio) y, por último, el

ampuloso, que por lo general se utiliza cuando ha ocurrido un hecho excepcional, como la muerte de una alta autoridad de la empresa o personalidad destacada de la sociedad y se emplean excesivamente los adjetivos grandilocuentes.



La segunda parte de la estructura del discurso es **el desarrollo, cuerpo o medio**. Éste debe tener en claro cuál es el objetivo (instruir, informar, persuadir o entretener) y requiere, además, de una importante preparación: en primer lugar, es necesario recopilar información, reunir los datos, investigar y compararlos. Una alternativa para evitar salirse del tema es utilizar el orden cronológico o de menor a mayor importancia, de acuerdo al

tema que se trate. Por otra parte, al igual que en el exordio, durante el desarrollo se pueden

utilizar matices de ritmo. Se debe recordar que la caída de la atención comienza a los 40 minutos.

Para finalizar el discurso, se presenta el **cierre**. En este caso, al igual que el encabezamiento, requiere una preparación detallada, ya que será “el broche de oro”. En la introducción se indica lo que se va a decir y el cierre resume lo que se ha dicho. Suelen utilizarse frases estereotipadas como “para ir concluyendo”, “para ir finalizando”, entre otras. Algunos también



manejan el humor, pero no cualquiera puede hacerlo, debe ser una persona con carisma. Debemos evitar chistes groseros, sobre religión o raza, pero en caso de hacerlo y si nadie se ríe, se debe seguir como si nada hubiera pasado. Al final del cierre, el agradecimiento debe ser seguro, honesto y concreto, ya que al público le gusta saber cuándo tiene que aplaudir. Cuando se produzca el aplauso, esperar y sonreír.

El miedo de hablar en público

Es uno de los factores que nos impiden desenvolvernos con tranquilidad frente al público. Generalmente, las causas que conducen a sufrir distintos grados de miedo comienzan desde la niñez.

- Los juegos: de niños experimentan sus relaciones con compañeros de la misma edad, cuyo trato es distinto al de sus padres, por ello tiene que aprender, espontáneamente, el arte de ganar aliados y evitar enemistades.
- Los padres: hay niños tímidos de padres con poco trato social. Las familias que tienen relaciones con abuelos, tíos o primos, que gustan realizar actividades sociales, tienen mayor ocasión de ser comunicativos.

- La educación afectiva: niños demasiado sobre protegidos tienen dificultad al tratar con personas ajenas al ambiente familiar, se sienten inseguros.
- La escuela: es el medio donde se debe adquirir la habilidad de hablar en público, pero no todos los maestros se interesan en desarrollar esta habilidad de expresión en sus alumnos y alumnas; debe existir un ambiente apropiado en clase para que el niño y la niña pregunte, exprese sus opiniones, exponga sus trabajos, así como que participe en excursiones, viajes, asista a los teatros y a las fiestas escolares.
- La dependencia: ser excesivamente dependientes del medio familiar conduce al desinterés por el medio social; la independencia hay que aprenderla poco a poco, desde temprana edad hasta la juventud.
- La autoconfianza: el rendimiento intelectual funciona mejor si se tiene confianza en sí mismo; si teme fracasar la persona se entorpecerá. Si un adolescente tiene buena opinión de sí mismo expresará mejor sus ideas, pero si piensa que sus ideas son ridículas se callará. La autoconfianza nace al comprobar por experiencia que podemos tener éxito. Los educadores y educadoras que valoran lo positivo que hacen los niños y niñas y critican sutilmente sus errores permiten que mejore la autoestima de sus alumnos(as).

El ser criticado con energía por los errores cometidos y no elogiar los hechos positivos desarrolla la inseguridad. ¡Acostumbrémonos a tratar bien las demás personas...!

- El temor: es una emoción destructiva que adormece el entusiasmo y el valor del orador novel. Los síntomas más comunes son el desconcierto, la indecisión; se seca la garganta, movimientos corporales torpes, se altera la voz, temor al que dirán, al fracaso, a la equivocación, al olvido, al público, a las miradas, al escenario, al micrófono, etc. Muchos famosos oradores también lo sufrieron en sus inicios, pero lo superaron con la práctica: hay que ACOSTUMBRARNOS A HACER LO QUE MÁS TEMEMOS. La falta de experiencia muchas veces constituye una de las principales causas del temor. Es necesario evitar que el miedo se convierta en hábito, tenemos que enfrentarnos al problema decididamente.

Consejos para hablar en público:

- Respirar lenta y profundamente tres veces antes de hablar, para relajar los músculos.
- Estirar los músculos, poniéndolos en tensión por unos segundos, luego relajarlos, para conseguir tranquilidad y romper la tensión.
- Unir las manos o los dedos suavemente entre sí, antes de comenzar a dirigirnos al público.
- Participe en las conversaciones con sus opiniones y comentarios.
- Tenga iniciativa para actuar en diferentes situaciones.
- Manifieste siempre un buen sentido del humor oral y gestual.
- Evite ocultarse, colocándose en rincones o detrás de todos, queriendo pasar desapercibido; póngase ante la mirada abierta de todos.

Nunca diga ni piense: “no tengo suerte”, “no estoy preparado”; más bien use la sugestión personal: “¡YO PUEDO HABLAR BIEN” “¡SOY UN GRAN ORADOR!” “¡LA GENTE ME ADMIRA!”.

Preparación de amplios conocimientos y cultura general.

El orador debe tener hábito en la adquisición de amplios conocimientos e información. Por medio de los ojos: viendo videos, televisión, y lectura. La cultura general mejorará su vocabulario. Como mínimo debe leer 25 obras motivadoras al año.

Por medio de los oídos: recibiendo capacitaciones y conferencias, para tener mejor concentración e imaginación creadora.

Por medio de la praxis: experimentando lo visto y oído en el terreno de los hechos; solo en la “universidad de la vida” podrá aumentar su experiencia personal.

Preparación en las técnicas y el dominio de las expresiones

El orador utiliza cuatro expresiones:

1. *Expresión corporal:* debe dar una buena expresión, demostrar seguridad y dominio de sí mismo. Ya que se exhibe frente al público, debe manejar su cuerpo, mateniéndolo

bien erguido y con un rostro agradable, limpio, vestido apropiadamente y con actitud mental positiva.

2. *Expresión gestual*: de manera de expresar un rostro flexible, para manifestar emociones. Lo gestual es un complemento de la expresión verbal:

- Los labios: debe sonreír cada cierto tiempo para expresar cambios al rostro.
- Las cejas: hay que levantarlas en algunas oportunidades al compás de la palabra.
- La mirada: los ojos constituyen la parte más expresiva del rostro, ya que le da al gesto la fuerza que fascina, atrae, domina, influye y subyuga. Este recurso es importante, ya que es una descortesía no mirar al público, mirar al costado, arriba y al suelo. Hay tres tipos de miradas: superficial, semi fija y fija:
Superficial: consiste en dirigir la mirada al público sin fijación alguna.
Semi fija: es cuando dirigimos la mirada en un punto como la cabeza de las personas.
Fija: cuando se dirige la mirada a los ojos sin parpadear.

Expresiones usadas en la oratoria

Son los movimientos, la actitud del cuerpo o de una parte del mismo por las que se manifiesta un estado de ánimo. Los brazos y las manos constituyen los accesorios principales en el movimiento del cuerpo, los cuales deben ser manejados cuidadosamente.



Actividades:

Responde según lo que has entendido durante el desarrollo del módulo.

1. Una vez realizada la oratoria, ¿cómo debemos recibir al orador?

.....
.....
.....

2. Durante el discurso, ¿cuál es nuestro tiempo máximo de atención?

.....
.....

3. ¿Qué sentimos al observar las fotografías?

.....
.....

4. Comenta en grupo sobre la oratoria social.

.....
.....
.....

5. Indica las características de la oratoria forense.

.....
.....
.....

6. Menciona los fines de la oratoria y explica cada uno de ellos.

.....
.....

7. Explica en grupo cuáles son los elementos primordiales para un buen orador.

.....
.....
.....

8. ¿Cuáles son los pasos para convertirte en un buen orador?

.....
.....

9. Cuando seas una autoridad de tu comunidad, ¿cómo deberías manejarlo?

.....
.....

10. Explicar en grupo qué funciones debe realizar los líderes de la comunidad.

.....
.....
.....

Unidad Temática **3**

Técnicas de liderazgo

Indicadores de Aprendizaje

Conoce y aplica formas de liderazgo y estructura de las organizaciones.

1. Técnicas de liderazgo

- **Moldear la Visión:** Lo sencillo es mejor, pues la delegación depende de una comprensión compartida de la meta organizacional.
- **Educar:** Para así formar una organización que apoye el liderazgo para alcanzar los objetivos institucionales.
- **Dar y Obtener** retroalimentación.
- **Saber delegar autoridad:** Combinar el control centralizado con la ejecución descentralizada.
- **No depender totalmente de fórmulas:** Los líderes deben aprender a confiar en sus instintos y desarrollar sus corazonadas.
- **Conducir:** Guiar y dirigir a los subordinados de forma que perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, desarrollen la comprensión y cooperación entre todos(as).
- **Instruir:** Enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesiten para cumplir con sus misiones.
- **El secreto del líder:** Conquistar el entusiasmo, lealtad, iniciativa y entrega de corazón de sus subordinados.
- **Liderar no es** simplemente dar órdenes, aunque se den con mucha energía y con ademanes autoritarios.
- **Liderar es educar:** Lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo.

ASPECTOS DEL LIDERAZGO	
EL LIDER IDEAL	EL JEFE AUTORITARIO
Guía a sus hombres.	Los arrea.
Obtiene obediencia voluntaria.	La obtiene imponiendo su autoridad.
Inspira confianza y despierta entusiasmo.	Inspira temor o inquietud.
Dice "NOSOTROS".	Dice "YO".
Llega antes de la hora señalada.	Dice: "preséntese a tiempo".
Señala la infracción.	Señala la pena para la infracción.
Enseña cómo hacer.	"Sabe" cómo se hace.
Hace que sus hombres encuentren interesante su trabajo.	Hace penoso el trabajo.
Dice "vamos".	Dice "vaya usted."
Piensa en los hombres y en el objetivo.	Se preocupa sólo por el objetivo.

CUALIDADES DE UN LÍDER	CONOZCA A SUS SUBORDINADOS
<p>Conoce perfectamente su trabajo y tiene completo dominio de todo lo que supervisa:</p>	<p>¿Qué conoce de la vida de cada subordinado?</p>
<p>Usa con preferencia su habilidad para dirigir y no su autoridad para mandar. Explica no solamente cómo deben ser hechas las cosas sino también el para qué, cuando las circunstancias lo aconsejan.</p>	<p>Nombre completo - Apodo por el que cariñosamente se le trata (si lo tiene) - Edad - Lugar de nacimiento - Estado civil - Número de hijos y datos sobre ellos - Tiempo de servicio - Aficiones e intereses.</p>
<p>Da órdenes e instrucciones claras y se asegura de que han sido bien comprendidas.</p>	

<p>No repite sus órdenes por sistema, ya que revela flaqueza y falta de seguridad.</p>	<p>Diga quién es entre sus subordinados:</p>
<p>No grita. Las voces altas y los alardes de autoridad indican el miedo que tiene a ser desobedecido.</p>	<p>El más instruido - El más entusiasta - El más inteligente - El más alegre - El más querido por los demás - El de más confianza - El de mayor edad - El que más coopera - El que trabaja con más rapidez.</p>
<p>Conoce las actividades y el rendimiento de cada uno de sus subordinados y lo juzga honestamente.</p>	<p>El que tiene más deseos de superación - El que tiene más prestigio - El que tiene mejores posibilidades para ser recompensado - El que lleva más tiempo en la empresa - El que conoce mejor las obligaciones y responsabilidades de su cargo.</p>
<p>Aprueba y reconoce el esfuerzo y la superación.</p>	
<p>Cuando reprende corrige la falta respetando a la persona.</p>	<p>Aprenda:</p>
<p>Demuestra un interés personal por cada uno, es leal con todos, tanto con los subordinados como con los superiores. Asume las responsabilidades.</p>	<p>A conocer el carácter de sus subordinados. A distinguir entre el fuerte y el débil. A conocer la persona que responde: a la razón, a la fuerza y al afecto.</p>
<p>No culpa a otros. Está dispuesto siempre a acudir a sus superiores para defender a sus subordinados cuando fuera necesario.</p>	
<p>Cumple sus promesas lo antes posible y no promete lo que no puede dar. No tiene prejuicios y está siempre predispuesto a oír las explicaciones de otros, procurando comprender sus puntos de vista.</p>	<p>Trátelos de acuerdo con este conocimiento y habrá logrado la eficacia y alegría de sus subordinados.</p>

- **CONOCER, COMPRENDER Y GUIAR A SUS SUBORDINADOS ES DEBER DE TODO LÍDER.**
- **UNA ORDEN NO TIENE VALOR SI NO SE VIGILA SU CUMPLIMIENTO.**
- **SIEMPRE QUE UNA ORDEN PUEDA SER MAL INTERPRETADA PUEDE ESTAR SEGURO DE QUE SERÁ MAL INTERPRETADA.**

Todo líder de una organización o presidente de una empresa se encuentra en un entorno en el que hay personas con necesidades, personas con capacidades y recursos. Esos son los ingredientes de la organización o empresa. Primero, debe definir cuáles son las necesidades que va a tratar de satisfacer y las personas de cuyas necesidades se va a ocupar. Esas necesidades deben ser satisfechas de forma eficiente, para que estén dispuestos a seguir confiando en él, día a día. Esto define su misión.

Los líderes de la organización del siglo XXI deberán conducir a sus comunidades e instituciones hacia un mayor desarrollo tecnológico exigido por la competitividad y hacia un mayor desarrollo humano requerido por sus miembros, la sociedad y la misma tecnología.

Si no logramos generar este tipo de hombres y mujeres, corremos el riesgo de crear un mundo altamente tecnificado y productivo pero no solidario con los demás: con su comunidad, su ciudad, su país y el mundo de todos y todas. Tendremos a un mundo tan productivo que desplazará la mayoría de los puestos de trabajo y crearemos un mundo supracapitalista de desempleados sin una verdadera ética y corresponsabilidad social, lo que generaría un mundo altamente peligroso y explosivo. Para la formación de estos nuevos líderes corresponsables se deberá insistir en su formación psicológica y filosófica, de tal manera que se conviertan en verdaderos especialistas en la conducción del espíritu y del potencial Humano.



Actividades:

1. ¿Por qué es importante conocer las técnicas del liderazgo?

.....
.....
.....

2. Menciona algunos aspectos del líder ideal.

.....
.....
.....

3. Menciona algunos aspectos del jefe autoritario.

.....
.....
.....

4. Compara un líder ideal y un jefe autoritario y realiza un comentario sobre cuál de ellos te gustaría ser y por qué.

.....
.....
.....

5. Mencione las cualidades del buen líder.

.....
.....
.....

2. Liderazgo técnico y culturalmente apropiado

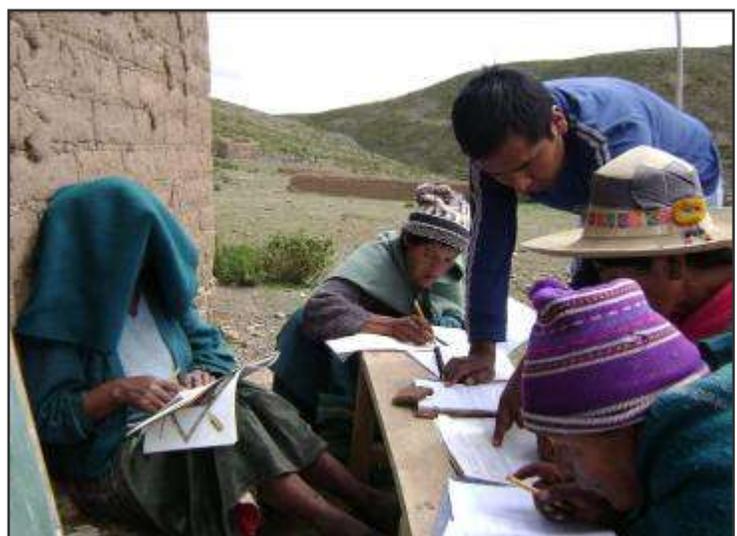
Esos líderes serán los buenos directivos, los que sepan dirigir bien, en el plano económico, en lo sociopolítico y en lo moral.

Personas con capacidades y recursos. Esos son los ingredientes de la comunidad. Esas necesidades deben ser satisfechas de forma eficiente, para que sus comunarios estén dispuestos a seguir confiando en él, día a día.



La tarea del líder comunal consistirá, por un lado, en ofrecer a sus subordinados los medios para satisfacer sus motivaciones (el desarrollo de conocimientos, capacidades y virtudes, la satisfacción de participar en una misión que los llene), y por otro lado, en conseguir que todos participen con eficiencia en la producción de los bienes y servicios en los que se concreta la misión de la organización o de la comunidad, y esto no una sola vez, sino cada día.

El liderazgo apropiado para una organización popular es el democrático. Esta forma de liderazgo permite que la función de dirección, de acuerdo a sus propios principios, se constituya en un elemento práctico, dinámico y participativo, donde los miembros con fuerte criterio de solidaridad, disciplina y conciencia de hermandad coadyuvan al



fortalecimiento y desarrollo de sus comunidades productivas. En una organización, la dirección puede ser ejercida por personas democráticas con espíritu emprendedor, pero si las bases son indisciplinadas e inconcientes cualquier acción diseñada por la dirigencia no dará resultados positivos.

Una buena dirección requiere como complemento la existencia de asociados y asociadas concientes y disciplinadas, que ejecuten acciones entorno a los objetivos y metas que ellos mismos se propongan de manera colectiva y democrática.



Actividades:

1. Mencione qué valores se aplican en tu comunidad.

.....
.....
.....
.....

2. ¿Cuáles son las técnicas de liderazgo que utilizan en tu comunidad menciona los que conoces?

.....
.....
.....
.....

3. Qué función cumplen los líderes o de qué manera trabajan en tu comunidad.

.....
.....
.....
.....

3. El líder debe conocer la organización comunitaria

La organización comunitaria se realiza de acuerdo a la región que se encuentran, por ejemplo:



Las personas elegidas por las comunidades, de acuerdo a sus usos y costumbres o disposiciones de cada Distrito Municipal, pueden ser mujeres o varones, autoridades originarias o sindicales.

Nuestra autoridad originaria conjuntamente con los representantes del comité de vigilancia del distrito es el órgano que articula a nuestras comunidades con el Gobierno Municipal en coordinación con el sub-Alcalde.



TODOS BIEN ORGANIZADOS EN NUESTRAS FAMILIAS Y EN LA COMUNIDAD, PRODUCIREMOS ALIMENTOS PARA ALIMENTARNOS BIEN Y VENDER.



Actividades:

1. Menciona qué autoridades tienes en tu comunidad.

.....

.....

.....

.....

.....

3. ¿Qué actividades se realizan en nuestro pueblo o comunidad para mejorar nuestra educación?

.....

.....

.....

.....

.....

2. ¿Qué actividades más podríamos hacer para mejorar esta tarea?

.....

.....

.....

.....

.....

4. ¿Qué opinas de de la participación de los líderes de tu comunidad en los trabajos comunales?

.....

.....

.....

.....

.....

5. ¿Crees que los líderes participan de manera general en tu comunidad?

.....

.....

.....

.....

.....

6. Describe tu comunidad y sus costumbres.

.....

.....

.....

.....

.....

BIBLIOGRAFÍA

- Wilder Meza Martínez, 2005, *ORATORIA Manual Practico*, 1º ed. Perú, 99 Pág.
- Ramiro Paredes Zárate, 1992, *Manual de Administración para cooperativas mineras*, La Paz, Bolivia, 159 pág.
- PAC-C. 1996, *Organización Asociativa*, Ed. El Siglo, Potosí, Bolivia 39 pág.
- CIAD-KURUSA LLAWY, 2005, *Conozcamos nuestro ayllu* , Potosí, Bolivia, 23. pág.