



Erasmus+

COMMUNITY WORKS!  
Initiatives for a Social and Solidarity Economy

# ISSE

## *Iniciativas de Economía Social y Solidaria*

### Porfolio de competencias en la ESS



# ¿Un porfolio de competencias en ESS?

Este porfolio nace del trabajo realizado por diversos socios europeos, y forma parte del proyecto Erasmus + ISSE, el cual se centra en la Economía Social y Solidaria (Empresa Social en el Reino Unido) y los jóvenes. Esta herramienta fue creada a través del análisis de diferentes experiencias de ESS en Francia, Italia, España, Reino Unido y Grecia, e incluye las experiencias directas de personas activas en diferentes ámbitos de la ESS.

El porfolio lo puedes utilizar como guía de tu camino hacia la ESS: ¿Cuál es tu perfil? ¿Cuáles son tus competencias? ¿Cuáles son los cursos de formación que puedes cursar?

El documento presenta 10 tipos de perfiles, dentro de los cuales podemos diferenciar distintos puestos de trabajo o actividades de la ESS. Se incluyen competencias transversales de la ESS, comunes en todos los perfiles, pero se enfatizan las más importantes y las específicas de cada caso.

A través de unas preguntas guía podrás componer tu propio perfil, y las competencias en ESS que necesitas para empezar o continuar tu camino.

## Nuestra definición de la ESS

La ESS es un movimiento social que comprende una variedad de prácticas socioeconómicas orientadas por cuatro principios fundamentales:

- La organización colectiva con el objetivo de satisfacer las necesidades de las personas en sus múltiples dimensiones por encima de la ganancia individual.
- Organización democrática y transparente que respete los derechos e intereses de todos y todas.
- El compromiso con la responsabilidad social y ambiental activa.
- Colaboración, cooperación y trabajo en red.

## Nuestra definición de Competencia

Una combinación de habilidades, conocimientos y actitudes que se construyen colectivamente: la competencia se basa en una responsabilidad compartida entre la persona, su contexto laboral y de empoderamiento, y en un recorrido educativo.

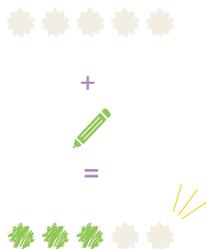
# ¿Cómo utilizar este portfolio??



*En general podrás interactuar cada vez que veas este pequeño lápiz.*

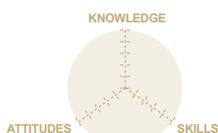
*Puedes hacer la reflexión solo/a o guiado/a por un/a formador/a, un/a amigo/a o alguien que te pueda ayudar.*

*En cada perfil:*



*Puedes ver las competencias asociadas y tratar de autoevaluar el nivel que crees tener en cada una de las competencias (habilidad, conocimiento o actitud).*

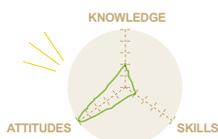
*5 florecillas corresponden a la escala de valores. Puedes marcar o colorear la cantidad de flores que crees tener (de 1 a 5): cuantas más flores marcadas, más completa está la competencia.*



+



=



*A continuación, puedes tratar de evaluarte a ti mismo/a en el marco general de competencias, usando este gráfico...*

*debajo de las habilidades, conocimientos y actitudes podrás encontrar una pequeña escala de valores que podrás utilizar para evaluarte, de acuerdo a la evaluación que hiciste de tus habilidades, actitudes y conocimientos tal y como se explica arriba. A continuación, podrás trazar la línea, uniendo los 3 puntos diferentes y ¡obtendrás un triángulo que representa el nivel de tu competencia para ese perfil!*

# Tú y la ESS



¿Quién eres? 

---

---

---

---

---

---

¿Cuáles son tus actividades, actuales o futuras, vinculadas a la ESS? 

---

---

---

---

---

---

¿Cuál es tu idea de la ESS? 

---

---

---

---

---

---

# Panorama de los perfiles de la ESS

EL/LA MENTOR/A SOCIAL



EL/LA FACILITADOR/A



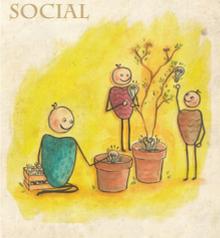
EL/LA GERENTE



EL/LA INVESTIGADOR/A



EL/LA EMPRENDEDOR/A SOCIAL



EL/LA CONSULTOR/A



EL/LA COMUNICADOR/A



EL/LA VOLUNTARIO/A



EL/LA ADMINISTRADOR/A



EL/LA VENDEDOR/A DE ESS



Perfil

# EL/LA MENTOR/A SOCIAL

Actúo en el campo de la atención individual, me sitúo en la acción social, en relación con las diferentes políticas sociales del país, acompaño a las personas en su camino profesional, social y personal.

MI CAJA DE HERRAMIENTAS: entrevistas individuales, derecho de familia, gestión del tiempo, herramientas de planificación,...



## FUNCIONES RELACIONADAS

Consejero/a social y profesional, trabajador/a social, educador/a especializado/a, asistente social, asesor/a en economía social y familiar, instructor,...

## COMPETENCIAS ASOCIADAS



### CONOCIMIENTOS

PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE ORIENTACIÓN



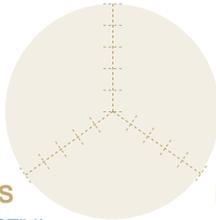
DERECHO DE FAMILIA



POLÍTICAS SOCIALES



ANTROPOLOGÍA, PSICOLOGÍA, SOCIOLOGÍA,...



### ACTITUDES

ESCUCHA ACTIVA



EMPATÍA



RIGOR



### HABILIDADES

ORIENTACIÓN



MOTIVACIÓN Y REEVALUACIÓN



OBSERVACIÓN



TRABAJO EN RED



ENFOQUE INTERCULTURAL



COACHING





## COMPETENCIAS TRANSVERSALES

COMPETENCIA COOPERATIVA

COMPETENCIA POLÍTICA

COMPETENCIA DE LIDERAZGO

**COMPETENCIA EMOCIONAL**

COMPETENCIA EMPRENDEDORA

COMPETENCIA DE GESTIÓN

COMPETENCIA ECONÓMICA Y

FISCAL

### ¿Y tú?



*¿Te sientes conectado a este perfil?*

---

---

---

---

---

*¿Este perfil te hace pensar en personas u organizaciones que conoces?*

---

---

---

---

---

*¿Qué competencias te parecen particularmente interesantes? ¿Se te ocurren otras competencias?*

---

---

---

---

---

Perfil

# EL/LA FACILITADOR/A

*Yo trabajo con grupos, ayudo a construir y facilito procesos educativos, transmito conocimientos y habilidades, apoyo grupos que trabajan conjuntamente.*

*MI CAJA DE HERRAMIENTAS: métodos de gestión de proyectos, técnicas de facilitación, reuniones, talleres, seminarios,...*



## FUNCIONES RELACIONADAS

Trabajador/a juvenil, monitor/a, líder de grupo,...

## COMPETENCIAS ASOCIADAS



### CONOCIMIENTOS

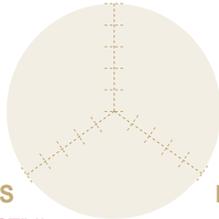
PEDAGOGÍA



POLÍTICAS EDUCATIVAS



PSICOLOGÍA SOCIAL (DINÁMICAS DE GRUPO)



### ACTITUDES

ESCUCHA ACTIVA



EMPATÍA



AUTOCONFIANZA



CONSIDERACIÓN



PERSEVERANCIA



DESAPEGO



### HABILIDADES

EMPODERAMIENTO



GESTIÓN DE CONFLICTOS



COMUNICACIÓN INTERPERSONAL



TÉCNICAS DE FACILITACIÓN DE GRUPOS



NEGOCIACIÓN



GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD



Perfil  
EL/LA FACILITADOR/A



COMPETENCIAS TRANSVERSALES

**COMPETENCIA COOPERATIVA**

COMPETENCIA POLÍTICA

COMPETENCIA DE LIDERAZGO

COMPETENCIA EMOCIONAL

COMPETENCIA EMPRENDEDORA

COMPETENCIA DE GESTIÓN

COMPETENCIA ECONÓMICA Y

FISCAL

**¿Y tú?**



**¿Te sientes conectado a este perfil?**

---

---

---

---

---

**¿Este perfil te hace pensar en personas u organizaciones que conoces?**

---

---

---

---

---

**¿Qué competencias te parecen particularmente interesantes? ¿Se te ocurren otras competencias?**

---

---

---

---

---

Perfil

# EL/LA GERENTE

Soy responsable de un equipo, una organización, un proyecto.  
Coordino personas y recursos. Actúo de manera autónoma, interna o externamente, cooperativamente. Empiezo procesos de toma de decisiones. Aseguro la gobernabilidad participativa del proyecto.  
MI CAJA DE HERRAMIENTAS: gestión participativa, herramientas de gestión, herramientas de toma de decisiones, metodología de gestión de proyectos,...



## FUNCIONES RELACIONADAS

Director/a, coordinador/a de proyectos, ejecutivo/a, coordinador/a de equipo,...

## COMPETENCIAS ASOCIADAS



### CONOCIMIENTOS

ENTORNO INSTITUCIONAL, SOCIAL Y POLÍTICO



GESTIÓN



ECONOMÍA COLABORATIVA



TOMA DE DECISIONES DEMOCRÁTICA



### ACTITUDES

CONFIABILIDAD



ANTICIPACIÓN



VISIÓN ESTRATÉGICA



PERSPECTIVA DE GÉNERO



ÉTICA



INICIATIVA



### HABILIDADES

TÉCNICAS DE GESTIÓN



ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN



GESTIÓN DE CONFLICTOS



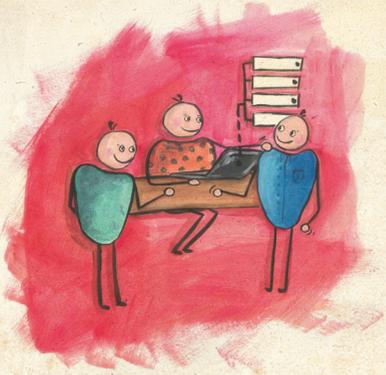
GESTIÓN DEL CAMBIO



FACILITACIÓN DE EQUIPOS Y REDES



Perfil  
EL/LA GERENTE



COMPETENCIAS TRANSVERSALES

COMPETENCIA COOPERATIVA

**COMPETENCIA POLÍTICA**

COMPETENCIA DE LIDÉRAZGO

COMPETENCIA EMOCIONAL

COMPETENCIA EMPRENDEDORA

COMPETENCIA DE GESTIÓN

COMPETENCIA ECONÓMICA Y

FISCAL

**¿Y tú?**



**¿Te sientes conectado a este perfil?**

---

---

---

---

---

**¿Este perfil te hace pensar en personas u organizaciones que conoces?**

---

---

---

---

---

**¿Qué competencias te parecen particularmente interesantes? ¿Se te ocurren otras competencias?**

---

---

---

---

---

Perfil

# EL/LA INVESTIGADOR/A

*Recopilo datos, observo situaciones, analizo, formulo hipótesis para la acción, concibo programas, trabajo colectivamente por el bien de las áreas y los proyectos.*

*MI CAJA DE HERRAMIENTAS: investigación, análisis y cruce de datos, bases de datos,...*



## FUNCIONES RELACIONADAS

Inventor/a, programador/a, analista, desarrollador/a, sociólogo/a, antropólogo/a,...

## COMPETENCIAS RELACIONADAS



### CONOCIMIENTOS

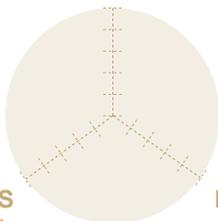
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN / RIGOR ACADÉMICO



COMPRENSIÓN A NIVEL MACRO DE LA SOCIEDAD



ASUNTOS GLOBALES



### ACTITUDES

OBJETIVACIÓN /  
DESAPEGO



PACIENCIA



PERSEVERANCIA



CREATIVIDAD



### HABILIDADES

ANÁLISIS



ESCRITURA



SÍNTESIS



HABILIDADES DIGITALES



COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD



INNOVACIÓN



Perfil  
EL/LA INVESTIGADOR/A

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES**

COMPETENCIA COOPERATIVA

**COMPETENCIA POLÍTICA**

COMPETENCIA DE LIDERAZGO

COMPETENCIA EMOCIONAL

COMPETENCIA EMPRENDEDORA

COMPETENCIA DE GESTIÓN

COMPETENCIA ECONÓMICA Y

FISCAL



**¿Y tú?**



**¿Te sientes conectado a este perfil?**

---

---

---

---

---

**¿Este perfil te hace pensar en personas u organizaciones que conoces?**

---

---

---

---

---

**¿Qué competencias te parecen particularmente interesantes? ¿Se te ocurren otras competencias?**

---

---

---

---

---

# EL/A EMPRENDEDOR/A SOCIAL

*Busco soluciones innovadoras para los problemas más acuciantes de la sociedad. Actúo como agente de cambio para la sociedad, aprovechando las oportunidades para mejorar los sistemas. Invento nuevos enfoques y creo soluciones para cambiar la sociedad para mejor. Desarrollo soluciones innovadoras para los problemas sociales para luego implementarlas a gran escala.*

*MI CAJA DE HERRAMIENTAS: posición social, derecho comercial, herramientas de comunicación, redes,...*



## FUNCIONES RELACIONADAS

Empresario/a asalariado/a, empresario/a cooperativo/a, gerente de una cooperativa,...

## COMPETENCIAS ASOCIADAS:



### CONOCIMIENTOS

GESTIÓN DE AMBIENTES CAMBIANTES Y DE RITMO RÁPIDO



ACTORES INSTITUCIONALES Y POLÍTICOS



### ACTITUDES

ORIENTADO/A LA ACCIÓN



ADAPTABLE



PASIÓN PARA EL CAMBIO SOCIAL



VOLUNTAD DE LIBERARSE DE LA ESTRUCTURA ESTABLECIDA



DISPOSICIÓN PARA CRUZAR LAS FRONTERAS DISCIPLINARIAS



SÓLIDA POSICIÓN ÉTICA



### HABILIDADES

ORGANIZACIÓN



AUTOEVALUACIÓN



SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS



CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN



TRABAJO EN EQUIPO Y EN RED



ESTRATÉGICA Y POLÍTICA



TOMA DE RIESGOS



Perfil  
EL/A EMPRENDEDOR/A SOCIAL



**COMPETENCIAS TRANSVERSALES**

- COMPETENCIA COOPERATIVA
- COMPETENCIA POLÍTICA
- COMPETENCIA DE LIDERAZGO
- COMPETENCIA EMOCIONAL
- COMPETENCIA EMPRENDEDORA**
- COMPETENCIA DE GESTIÓN
- COMPETENCIA ECONÓMICA Y FISCAL

**¿Y tú?**



**¿Te sientes conectado a este perfil?**

---

---

---

---

---

**¿Este perfil te hace pensar en personas u organizaciones que conoces?**

---

---

---

---

---

**¿Qué competencias te parecen particularmente interesantes? ¿Se te ocurren otras competencias?**

---

---

---

---

---

Perfil

# EL/LA CONSULTOR/A

*Traigo experiencia, una visión externa de una organización, un equipo, un proyecto. Proporciono herramientas a fin de tener una visión objetiva de la organización. Evalúo, aconsejo, produzco reflexión y recomendaciones. Asesoro equipos.*

*MI CAJA DE HERRAMIENTAS: herramientas de evaluación, facilitación de grupos, técnicas de escucha activa,...*



## FUNCIONES RELACIONADAS

Evaluador/a, asesor/a, director/a de estudios, experto/a, técnico/a,...

## COMPETENCIAS ASOCIADAS

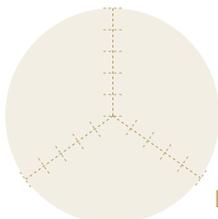


### CONOCIMIENTO

EXPERIENCIA EN EL DOMINIO PROPIO



CONOCIMIENTOS GENERALES



### ACTITUDES

TRADUCTOR DE LAS PALABRAS DE LOS DEMÁS



ESCUCHA ACTIVA



PERSEVERANCIA



DAR UN PASO ATRÁS



INTELIGENCIA EMOCIONAL



### HABILIDADES

TÉCNICAS DE REALIMENTACIÓN



CAPACIDAD PARA HACER FRENTE A DIFERENTES TIPOS DE COMUNICACIÓN



ANÁLISIS Y SÍNTESIS



EFICIENCIA



TÉCNICAS DE FACILITACIÓN



Perfil  
EL/LA CONSULTOR/A

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

COMPETENCIA COOPERATIVA

COMPETENCIA POLÍTICA

COMPETENCIA DE LIDERAZGO

COMPETENCIA EMOCIONAL

COMPETENCIA EMPRENDEDORA

**COMPETENCIA DE GESTIÓN**

COMPETENCIA ECONÓMICA Y

FISCAL



**¿Y tú?**



**¿Te sientes conectado a este perfil?**

---

---

---

---

---

**¿Este perfil te hace pensar en personas u organizaciones que conoces?**

---

---

---

---

---

**¿Qué competencias te parecen particularmente interesantes? ¿Se te ocurren otras competencias?**

---

---

---

---

---





Perfil  
EL/A COMUNICADOR/A

**COMPETENCIAS TRANSVERSALES**

COMPETENCIA COOPERATIVA

**COMPETENCIA POLÍTICA**

COMPETENCIA DE LIDERAZGO

COMPETENCIA EMOCIONAL

COMPETENCIA EMPRENDEDORA

COMPETENCIA DE GESTIÓN

COMPETENCIA ECONÓMICA Y

FISCAL

**¿Y tú?**



**¿Te sientes conectado a este perfil?**

---

---

---

---

---

**¿Este perfil te hace pensar en personas u organizaciones que conoces?**

---

---

---

---

---

**¿Qué competencias te parecen particularmente interesantes? ¿Se te ocurren otras competencias?**

---

---

---

---

---

Perfil

# EL/LA VOLUNTARIO/A

*Estoy comprometido con el ámbito de la ESS. Ofrezco mi tiempo y mis competencias a una organización sin ánimo de lucro. Trabajo con otros, empleados o voluntarios. Puedo ser elegido para el consejo de una ONG. Estoy cerca del ámbito temático..*

*MI CAJA DE HERRAMIENTAS: mis competencias, mi tiempo, mi compromiso,...*



## FUNCIONES RELACIONADAS

Miembro de la junta de una ONG, Servicio de Voluntariado Nacional, Servicio Social, Servicio de Voluntariado Europeo,...

## COMPETENCIAS ASOCIADAS

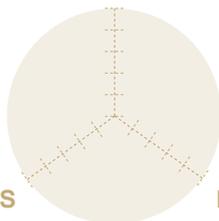


### CONOCIMIENTOS

REDES DE ESS



CARACTERÍSTICAS DEL VOLUNTARIADO



### ACTITUDES

COMPROMISO



DISPONIBILIDAD



ESCUCHA ACTIVA



MOTIVACIÓN



ÉTICA



### HABILIDADES

ADAPTACIÓN



ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES



FLEXIBILIDAD



TRABAJO EN EQUIPO



GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD



Perfil  
EL/LA VOLUNTARIO/A

COMPETENCIAS TRANSVERSALES

COMPETENCIA COOPERATIVA

COMPETENCIA POLÍTICA

COMPETENCIA DE LIDERAZGO

COMPETENCIA EMOCIONAL

COMPETENCIA EMPRENDEDORA

COMPETENCIA DE GESTIÓN

COMPETENCIA ECONÓMICA Y

FISCAL



**¿Y tú?**



**¿Te sientes conectado a este perfil?**

---

---

---

---

---

**¿Este perfil te hace pensar en personas u organizaciones que conoces?**

---

---

---

---

---

**¿Qué competencias te parecen particularmente interesantes? ¿Se te ocurren otras competencias?**

---

---

---

---

---

Perfil

# EL/A ADMINISTRADOR/A

*Gestiono la administración de la organización, del proyecto. Me comprometo con el logro de los objetivos de la manera más eficiente posible. Estoy conectado/a a las diferentes funciones dentro de la organización. Garantizo una gestión financiera y administrativa adecuada y la presentación de documentos desde la concepción hasta la implementación.*

*MI CAJA DE HERRAMIENTAS: herramientas de gestión, contabilidad, hojas de cálculo,...*



## FUNCIONES RELACIONADAS

Administrador/a (voluntario/a o empleado/a), contable, responsable de finanzas y administración,...

## COMPETENCIAS ASOCIADAS



### CONOCIMIENTOS

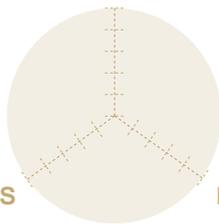
ADMINISTRACIÓN



CONTABILIDAD



LEYES RELACIONADAS CON EL TIPO DE ACTIVIDAD



### ACTITUDES

RIGOR



ESCUCHA ACTIVA



INTERCAMBIO



PACIENCIA



CONFIABILIDAD



METÓDICO/A



RESPONSABILIDAD



### HABILIDADES

ANÁLISIS



SÍNTESIS



MEDIADORA/A, "TRADUCTORA/A"



HABILIDADES DIGITALE



Perfil  
EL/A ADMINISTRADOR/A



**COMPETENCIAS TRANSVERSALES**

COMPETENCIA COOPERATIVA

COMPETENCIA POLÍTICA

COMPETENCIA DE LIDÉRAZGO

COMPETENCIA EMOCIONAL

COMPETENCIA EMPRENDEDORA

COMPETENCIA DE GESTIÓN

**COMPETENCIA ECONÓMICA Y**

**FISCAL**

**¿Y tú?**



**¿Te sientes conectado a este perfil?**

---

---

---

---

---

**¿Este perfil te hace pensar en personas u organizaciones que conoces?**

---

---

---

---

---

**¿Qué competencias te parecen particularmente interesantes? ¿Se te ocurren otras competencias?**

---

---

---

---

---

Perfil

# EL/LA VENDEDOR/A DE ESS

*Vendo productos o servicios dentro de una organización de ESS.  
Trabajo en una feria comercial con enfoque sostenible. Tengo una  
relación directa con los clientes.*

*MY CAJA DE HERRAMIENTAS: técnicas de venta, redes de  
productores, tiendas,...*



## FUNCIONES RELACIONADAS

Responsable de tienda de productos orgánicos y comercio justo, comerciante de feria, productor/a y vendedor/a de productos locales,...

## COMPETENCIAS ASOCIADAS



### CONOCIMIENTOS

DERECHO COMERCIAL



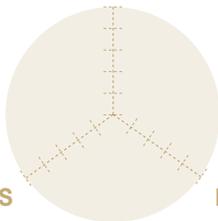
DERECHO LABORAL



PRINCIPIOS DEL COMERCIO JUSTO



REDES DE PRODUCTORES



### ACTITUDES

PACIENCIA



ESCUCHA ACTIVA



ENFOCADO/A EN EL CLIENTE



ADAPTABILIDAD



ÉTICA



### HABILIDADES

TÉCNICAS DE VENTA Y COMERCIALIZACIÓN



TRABAJO EN RED



CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



NEGOCIACIÓN



ORGANIZACIÓN Y RIGOR



Perfil  
EL/LA VENDEDOR/A DE ESS



**COMPETENCIAS TRANSVERSALES**

- COMPETENCIA COOPERATIVA
- COMPETENCIA POLÍTICA
- COMPETENCIA DE LIDÉRAZGO
- COMPETENCIA EMOCIONAL
- COMPETENCIA EMPRENDEDORA
- COMPETENCIA DE GESTIÓN

**COMPETENCIA ECONÓMICA Y FISCAL**

**¿Y tú?**



**¿Te sientes conectado a este perfil?**

---

---

---

---

---

**¿Este perfil te hace pensar en personas u organizaciones que conoces?**

---

---

---

---

---

**¿Qué competencias te parecen particularmente interesantes? ¿Se te ocurren otras competencias?**

---

---

---

---

---

# ¿Cuál es tu perfil?

¿Quién quieres ser? 

Reorganiza, inventa tu propio perfil... 

¿Qué competencias necesitas adquirir? 

¿Qué puedes hacer para conseguir esas competencias? Tu plan de acción en 3 pasos 

# Glosario

## COMPETENCIA COOPERATIVA

Esta competencia se refiere a la integración de diferentes puntos de vista, el reconocimiento y la aceptación de la pluralidad. Es necesario aprender a tomar decisiones colectivamente, gestionando el tiempo requerido para ello; teniendo en cuenta que los tiempos y los ritmos colectivos suelen ser muy exigentes y requieren habilidad en el manejo. Esto también ocurre con la noción de proceso, en la que el grupo percibe las dinámicas de grupo que tienen una progresión natural y que necesitan ajustes constantes. Relacionado con la cooperación, uno también se encuentra con la noción de corresponsabilidad. En el ejercicio de la democracia participativa, se convierte en indispensable participar en los procesos de toma de decisiones colectivas. El carácter horizontal de los procesos de toma de decisiones es compatible con la ausencia de la jerarquía; y asegura que todo el mundo tenga que asumir una responsabilidad compartida.

## COMPETENCIA POLÍTICA

La participación en proyectos colectivos está ligada a una forma de entender y construir las relaciones sociales, y como una forma de resolver las necesidades diarias, ya sean laborales, de subsistencia o relacionadas con el medio ambiente, y responder a ellas de una forma autogestionada e independiente. Esto tiene que ver con el desarrollo de la sensibilidad y la conciencia social y una actitud que pasa del "yo" al "nosotros",

desarrollando un sentido de lo que está sucediendo alrededor, más allá de nuestro microcosmos. Estar en contacto con lo que está sucediendo en el país en términos de organización colectiva aporta una visión de las dinámicas micro y macro. Es necesario desarrollar la competencia política y la capacidad para comprender, analizar y conectar retos colectivamente; y conocer y compartir los elementos de contexto y actuar en dinámicas de pequeña escala.

### COMPETENCIA DE LIDERAZGO

Trabajar el liderazgo en los espacios colectivos tiene que ver con los roles que cada participante desarrolla en las muy diferentes experiencias relacionadas con la ESS. Se propone una idea del liderazgo no relacionada con los puestos de poder, sino con dinámicas policéntricas. Desarrollar herramientas de formación internas y rotar los roles ayuda a distribuir esta capacidad de liderazgo. El trabajo orientado a la facilitación de procesos participativos y la coordinación de reuniones. Desarrollar competencias de liderazgo significa: saber cómo reconocer y apreciar las competencias individuales que pueden servir para el propósito colectivo; la capacidad de unir a las personas, crear las condiciones para el trabajo colaborativo y gestionar el enfoque multidisciplinario; saber cómo entender y equilibrar el tiempo, la dedicación y el compromiso que cada persona asume en las diversas prácticas colectivas, para evitar los procesos de saturación; saber sobre procesos y herramientas participativas para la toma de decisiones. Relacionada con este punto también existe la capacidad de coordinar acciones, tales como observar, evaluar y ajustar. Trabajando con metas y expectativas claras y realistas es tan importante como saber cómo compartirlas, y

saber cómo participar y comunicar ideas.

### COMPETENCIA EMOCIONAL

Hay la necesidad de aprender a gestionar la dimensión emocional que requiere el trabajo en equipo, que permite compartir y administrar la individualidad. Dentro de esta dimensión hay algunas habilidades que tienen que ver con la naturaleza del grupo. Por ejemplo, la escucha activa, la inteligencia emocional, la capacidad de empatía, la capacidad de dar y recibir, junto con otras habilidades relacionadas con la organización y las dinámicas del grupo. También se considera importante conocer y trabajar en términos de resolución de conflictos, la mediación y la comunicación no agresiva. Relacionada con este aspecto hay también la capacidad de centrarse en el factor humano, en oposición a un sistema económico dominante que deshumaniza, aísla y debilita a la gente.

### COMPETENCIA EMPRENDEDORA

El espíritu emprendedor fue el factor clave en algunos países, donde se consideraba esencial para el desarrollo de la competencia. Esto reflejaba la necesidad de vincularlo a la creatividad, a una actitud positiva y a las habilidades prácticas emprendedoras o de auto-organización, que promueven un desarrollo alcanzable y sostenible. Pueden parecer contradictorias, pero se considera interesante desarrollar dos características importantes. Por un lado, la capacidad de soñar y ser un visionario, con un cierto grado de ligereza que permita desarrollar la creatividad y tomar riesgos; y en segundo lugar, la capacidad de tener un estrecho sentido de la realidad, para saber realmente lo que va a funcionar y también ser capaz de reconocer y aceptar lo que no lo hará. Es necesario trabajar en las competencias que tienen que ver con la gestión, el desarrollo y la sostenibilidad de los proyectos sociales.



**Abril 2016**

Ilustraciones: Chantal Abrial  
Diseño gráfico: Juliana Gotilla