

Concluyendo...

La dirigencia democrática implica potenciar y poner en práctica los valores y principios democráticos. Por lo tanto, esta forma de ejercer la dirigencia promoverá la participación y el poder de la ciudadanía que forma parte de las organizaciones sociales y también de aquella que no forma parte. Y así dicha dirigencia estará contribuyendo a la transformación de la realidad social en la que vivimos y a la construcción de una democracia que realmente camine hacia el bienestar de toda la población.

Es importante tener en cuenta que la dirigencia democrática es una tarea, una responsabilidad más que se debe asumir en una organización social. Realmente estaremos construyendo un poder colectivo, un poder "con" cuando consideremos que la dirigencia y las demás tareas son igualmente válidas y necesarias para que la organización pueda realizar sus actividades y cumplir con sus objetivos.

Finalmente, el desafío desde la dirigencia en organizaciones sociales implica avanzar cada vez más en prácticas propias de una dirigencia participativa, e ir desechando progresivamente actitudes vinculadas a una dirigencia autoritaria y paternalista.

DIRIGENCIA DEMOCRÁTICA





Colón 1700 y París / enlace@decidamos.org.py / www.decidamos.org.py
 Teléfonos: 595 (21) 425 850 al 2 / Fax: 595 (21) 421 888
 Asunción, Paraguay / Setiembre 2006

Con el apoyo de:



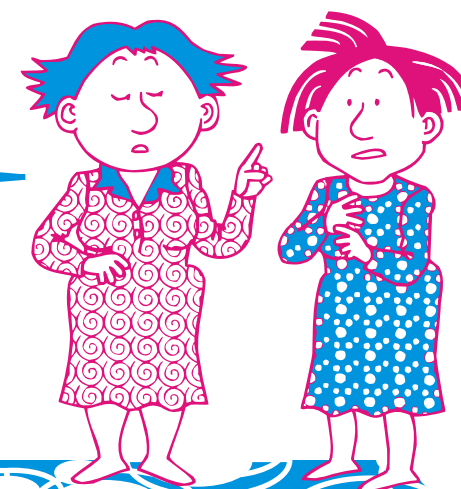
INTRODUCCIÓN

Liderazgo, autoridad, poder, iniciativa, decisión... son palabras que habitualmente relacionamos con la función de dirigente. Son palabras que, a primera vista, no otorgan una definición positiva o negativa del o de la dirigente. En este documento queremos revisar el concepto de dirigente, el que manejamos en nuestras organizaciones, o el que sentimos se admira como el punto al que se debe llegar, o el que ha estado siempre presente, o el que nos han enseñado que es el que está bien.

Muchas veces y por la historia de dictadura que vivió nuestro país, hablar de dirigencia nos lleva a pensar en un modelo negativo de la misma. Autoritarismo, uso de poder para provecho personal, toma de decisiones sin consultar a la gente, asumirse como representante sin haber vivido el proceso para serlo en forma legítima. Lo que han hecho muchas autoridades es haber instalado en la sociedad un perfil de dirigente, un modelo de autoridad y liderazgo donde lo que importa es el beneficio personal del o de la que ocupa el cargo, y no el bienestar colectivo de la gente.

Por ello, no es sencillo hablar y practicar un modelo democrático de dirigencia. La construcción y vivencia de otro tipo de dirigencia tiene que ver con iniciar un proceso en el cual se practiquen valores y actitudes acordes con principios de una democracia realmente participativa.

EN ESTE DOCUMENTO QUEREMOS
 REVISAR EL CONCEPTO DE DIRIGENTE,
 EL QUE MANEJAMOS EN
 NUESTRAS ORGANIZACIONES



SER DIRIGENTE NO ES...

Aquí señalaremos algunos aspectos que no se relacionan con la dirigencia democrática y participativa. Por tanto, es importante dejar en claro que ser dirigente...

No es decidir las cosas en forma personal

El hecho de ser dirigente no le da derecho a esa persona a tomar las decisiones en forma personal. No debemos confundir la dirigencia con ser jefes, quienes sí pueden planear, decidir y controlar en forma personal todas las actividades¹. Cuando se ejerce la dirigencia de esta forma, se está ejerciendo en forma **autoritaria**. La dirigencia debe ubicarse en el marco de una organización, cuyos integrantes colectivamente han definido los objetivos, acuerdos, estrategias y acciones.

No es organizar todas las actividades de la organización

El/la dirigente no debe organizarlo todo, él/ella no es la organización. Si la organización se mueve solamente en función al dirigente, entonces ella no está funcionando bien, y se cae en un modelo **paternalista** de dirigencia. La capacidad de planificación de actividades debe ir mucho más allá de lo que hagan los/las dirigentes. Recordemos que la organización es un colectivo, y entonces las actividades se deben planificar y organizar colectivamente.

No es hacer todas las tareas de la organización

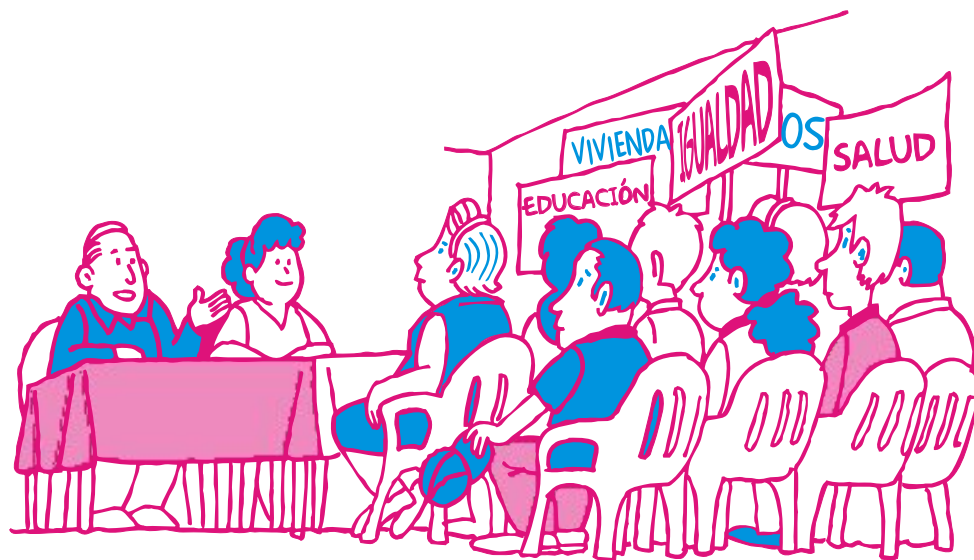
Tampoco los/las dirigentes deben hacerlo todo. La concentración de tareas en unas pocas personas debilita a la organización, y nuevamente se pone en práctica una dirigencia **paternalista**. La distribución de tareas y responsabilidades es lo que la fortalece y la lleva a poder cumplir sus objetivos.

No es imponer sus ideas a las personas que integran la organización

Muchas veces se considera que la dirigencia tiene “la última palabra”, y que más allá de que la gente opine, finalmente se termina haciendo lo que el o la dirigente dice. Aquí vemos nuevamente a una dirigencia **autoritaria** que ejerce un poder “sobre”, es decir, busca concentrar todo el poder en sí misma, y no busca la participación de la gente. Desde la dirigencia es importante comprender que la reflexión y el debate de ideas y diversos puntos de vista entre todas las personas que integran la organización son importantes para la toma de decisiones y para el empoderamiento colectivo, que finalmente llevará a una mayor participación de las y los miembros de la organización.



¹ Libro “Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual con técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales” de David Burn, Istvan Karl y Luis Levin, Ediciones CICCUS, 3° edición, Argentina, 1998. Página 210.



ALGUNOS ELEMENTOS DEL MODELO DEMOCRÁTICO DE DIRIGENCIA

Al iniciar este punto es importante mencionar que, si pensamos en un modelo democrático de dirigencia, debemos pensar que este modelo debe construirse y practicarse tanto a nivel de gobierno como a nivel de las organizaciones sociales. Podemos ver así que el aún vigente perfil autoritario de dirigencia se reproduce en gran medida en las autoridades gubernamentales y también ha alcanzado a organizaciones sociales.

Un primer elemento de la nueva dirigencia tiene que ver con la **coherencia**. Si buscamos vivir de acuerdo a principios y valores democráticos, ello implica practicar el pluralismo, la tolerancia, la equidad de género, el respeto a las distintas opiniones, etc. En las actitudes del o de la dirigente deben reflejarse estos valores. Si cuestionamos el abuso y autoritarismo de nuestros gobernantes, es fundamental que los y las dirigentes de organizaciones sociales trabajen en un proceso de construcción de prácticas y actitudes democráticas y diferentes de las que se critican. En pocas palabras, buscar la coherencia entre el discurso y la práctica, y para ello la dirigencia debe desarrollar la **capacidad de autocritica**.

La **representatividad** es otra característica fundamental. El/La dirigente es representante de la organización, es decir debe ser respetuoso/a de los objetivos, estrategias y decisiones que se definen colectivamente en la organización. La representatividad no se logra solamente con ser electo/a para un cargo dirigenal. Se logra a través de la consulta y debate permanente con los integrantes de la organización, valorando las ideas y reflexiones que surjan.

HABLÁBAMOS TAMBIÉN DE LA IMPORTANCIA DE UNA NUEVA DIRIGENCIA EN EL MARCO DE UNA DEMOCRACIA PARTICIPATIVA. Y UNO DE LOS ELEMENTOS PRINCIPALES DE ESTA DEMOCRACIA ES LA TOMA DE DECISIONES QUE TIENEN EN CUENTA LOS PUNTOS DE VISTA Y LAS OPINIONES DE LA GENTE. UN/UNA DIRIGENTE NECESARIAMENTE NO PUEDE DECIDIR LAS COSAS POR SÍ SOLO/A. EL/LA DIRIGENTE DEBE ACTUAR DE ACUERDO A DECISIONES COLECTIVAS EN LA QUE PARTICIPEN LAS PERSONAS QUE INTEGRAN LA ORGANIZACIÓN. DE ESTA FORMA, SE CONSTRUYE UN PODER COLECTIVO QUE FORTALECE A LA ORGANIZACIÓN PARA EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.

ENTONCES, SER DIRIGENTE DEMOCRÁTICO/A IMPLICA...

Puede decirse que son al menos cuatro las funciones que tiene un/una dirigente de una organización, y son las siguientes:

Ser promotor/a de la participación.²

“El dirigente debe facilitar la democracia y participación en el grupo”.³ La dirigencia debe buscar la mayor participación posible de los miembros de la organización en la toma de decisiones y en las actividades. Es importante que la dirigencia promueva la creación de canales efectivos para la comunicación entre dirigentes y miembros/as, y mecanismos efectivos para que los/as miembros se motiven y participen en la toma de decisiones, y en la planificación y ejecución de actividades.

La participación no significa solamente que existan mecanismos formales, como asambleas y reuniones. La participación implica que las personas asuman realmente el compromiso de participar en la organización, y que la dirigencia valore la participación y las propuestas de dichas personas.

Estimular y apoyar la organización de actividades

No se trata de que la dirigencia o la mesa directiva organicen todas las actividades que hay que hacer. Desde la dirigencia se deben generar mecanismos o formas para que la gente participe en la planeación de actividades, y que incluso personas que no estén en cargos dirigenciales asuma la coordinación de las mismas.



Ser motivador/a.

Es importante también que la dirigencia sepa motivar a las y los integrantes de la organización a participar e intervenir en las actividades que se quieren realizar. Muchas veces la dirigencia cuestiona que “la gente no participa”, “los/as compañeros/as no vienen a las reuniones”, “somos apáticos/as”... y no analiza que ello puede suceder por diversas causas, entre ellas el hecho de que como dirigentes no se ha hecho quizás el esfuerzo de motivar a las personas a acercarse a la organización.

Y CUANDO HABLAMOS DE MOTIVAR, NOS REFERIMOS A CREAR LAS CONDICIONES PARA QUE LA GENTE PARTICIPE Y SE SIENTA IMPORTANTE DENTRO DEL GRUPO... ESCUCHÁNDOLA, VALORÁNDOLA, ESTIMULÁNDOLA A QUE REALICE CIERTAS TAREAS EN LA ORGANIZACIÓN, PROMOVRIENDO DIVERSAS ACTIVIDADES DENTRO DE LA COMUNIDAD, Y OTRAS VARIAS COSAS QUE SE PUEDEN HACER DESDE EL ROL DE DIRIGENTES.

Tanto en esta función como en la anterior, es fundamental que el/la dirigente tenga la apertura y la capacidad para trabajar en equipo, y de esta manera trabajar con sus compañeros/as de la organización en la planeación y realización de las actividades. El trabajo en equipo es un ejemplo de construcción de un poder colectivo, horizontal, de un poder “con”.

² Funciones desarrolladas a partir del libro “Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual con técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales” de David Burn, Istvan Karl y Luis Levin, Ediciones CICCUS, 3° ed., Argentina, 1998. Páginas 211-212.

³ Libro “Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual con técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales” de David Burn, Istvan Karl y Luis Levin, Ediciones CICCUS, 3° edición, Argentina, 1998. Pág. 211.



Ser promotor/a de espacios formativos y de reflexión

Aquí no se trata de que el o la dirigente eduque a la gente, o que la misma dirigencia haga cursos de formación. Esta función se relaciona con el hecho de que la dirigencia promueva o estimule la creación de actividades o espacios de capacitación permanente para las y los miembros de la organización, incluyendo para la misma dirigencia.

Mediante estos espacios de formación, lo que debe buscarse es profundizar los conocimientos y el debate acerca de los objetivos que tiene la organización. La formación y la reflexión son elementos fundamentales que ayudarán a que las acciones que realice la organización tengan un objetivo claro. “Desde la óptica de un proceso educativo, es bien importante el que se discutan a fondo las distintas maneras de enfocar un tema o un punto, hasta llegar a encontrar la verdad colectiva, para entonces llegar al planteamiento de acciones concretas frente a situaciones particulares”⁴. En toda organización es importante vivir el proceso reflexión-acción, y ese proceso se verá alimentado y enriquecido por la formación y el debate entre sus integrantes.

En resumen, la dirigencia debe facilitar el proceso de formación, y no constituirse en “los/las formadores/as”. Y es en ese proceso de formación/reflexión que podemos vivenciar la afirmación de que “nadie enseña a nadie, sino que todos aprendemos juntos”⁵, y que la organización es el escenario ideal para el ejercicio de una dirigencia democrática.

DIRIGENCIA AUTORITARIA Y PATERNALISTA VS. DIRIGENCIA DEMOCRÁTICA

El siguiente cuadro nos ayudará a sintetizar algunas ideas resaltantes de lo desarrollado hasta aquí sobre la dirigencia.

DIRIGENCIA AUTORITARIA Y PATERNALISTA	DIRIGENCIA DEMOCRÁTICA
Toma decisiones en forma personal.	Es participativa, promueve la toma de decisiones colectivas, en la cual intervienen las personas que integran la organización.
Organiza todas las actividades según su propio parecer.	Favorece la inclusión de la gente en la organización de actividades, promoviendo que otras personas inclusive asuman funciones de coordinación y organización de actividades.
Realiza todas las actividades de la organización.	Motiva y genera mecanismos para distribuir equitativamente las tareas y responsabilidades dentro de la organización.
Impone sus ideas a la gente que integra la organización.	Promueve la formación, reflexión y el debate de ideas, creando instancias y espacios efectivos para ello.

⁴ Libro “Ser dirigente no es cosa fácil- Métodos, estilos y valores del dirigente popular”, editado por el Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario (IMDEC), 5° edición, México, 2002. Página 69.

⁵ Frase de Paulo Freire, citada en el libro de Carlos Núñez H. titulado “Educar para transformar, transformar para educar”, editado por el Instituto Mexicano para el Desarrollo Comunitario (IMDEC), 2° edición, México, 1996. Página 106.

