

Date Printed: 04/09/2009

---

JTS Box Number: IFES\_62  
Tab Number: 120  
Document Title: Liderazgo democratico y la participacion  
ciudadana  
Document Date: 1999  
Document Country: Dominican Republic  
Document Language: Spanish  
IFES ID: CE00560



\* 3 9 D 8 9 5 A 0 - A 4 8 B - 4 1 4 5 - 8 5 1 E - 9 E 3 6 6 D 7 6 F 8 0 1 \*

*Participación Ciudadana*

Dirección de Educación



***Liderazgo democrático  
y la  
participación ciudadana***

(Material Didáctico)

Vianela Díaz

**Participación Ciudadana**  
*Dirección de Educación*

**Título:**  
*Liderazgo democrático y la participación ciudadana*

**Autora:**  
Vianela Díaz

**Diagramación, impresión:**  
Mediabyte, S. A.

---

*Impreso en República Dominicana*

---

# Índice

---

Liderazgo democrático y la participación ciudadana .....	5
Presentación .....	5
Introducción .....	7
<b>Capítulo 1</b>	
Desarrollo local .....	9
<b>Capítulo 2</b>	
La participación comunitaria .....	13
<b>Capítulo 3</b>	
El liderazgo democrático y la participación ciudadana .....	17
<b>Capítulo 4</b>	
Mujer y juventud en la gestión local .....	19
<b>Capítulo 5</b>	
Pautas para fortalecer el liderazgo de la mujer y juventud en la gestión local .....	23
Conclusión .....	31
Glosario .....	33
Bibliografía .....	35



# Presentación

La práctica cotidiana nos demuestra que los programas de desarrollo locales se definen al margen de la ciudadanía, la cual permanece indiferente ante las imposiciones arbitrarias justamente, por no contar con propuestas de iniciativas y resoluciones, exponiendo la falta de un liderazgo capaz de aglutinar las voluntades y las opiniones de la comunidad.

La gestión local se considera como una responsabilidad exclusiva de los funcionarios de turno, quienes a pesar de haber sido elegidos como representantes de los ciudadanos y ciudadanas desconocen el poder de ese conglomerado llamado constitucionalmente Pueblo.

Diferentes sectores de la vida pública de los municipios trabajan de manera individual, sin considerar que la mayoría de los problemas son colectivos y que ellos, todos, independientemente de sus intereses particulares están unidos por un mismo destino en término territorial, político y social.

Este folleto tiene como objetivo fundamental presentar una guía práctica para que las organizaciones sociales ya sean estas conformadas por hombres, mujeres o jóvenes puedan crear espacios de reflexión para fomentar desde el interior de sus asociaciones un nuevo concepto de participación y de liderazgo, entendido como la capacidad de ser parte de la toma de decisiones a través del trabajo colectivo organizado.

El mismo ha sido elaborado para que las organizaciones puedan utilizarlo sin la presencia de los/as facilitadores/as. Sin embargo, consideramos oportuno dar algunas sugerencias, tanto para los facilitadores como para los/as miembros de las organizaciones que utilicen este folleto.

En la primera parte se presenta una serie de informaciones que deben ser trabajadas en grupo, teniendo para tales fines, al finalizar cada punto en particular, una serie de preguntas que favorecerán la discusión, permitiendo que las personas puedan comparar su realidad con lo expuesto. Sugerimos que cada grupo designe una persona que lea y otra que apunte los comentarios generales provenientes de las discusiones a fin de llevar las conclusiones a plenaria.

En la parte final se presenta una guía práctica de cómo es posible en el interior de las

organizaciones y definir preguntas generadoras que favorezcan el análisis de la realidad de los grupos, y de las comunidades.

Este trabajo práctico debe realizarse en el interior de los grupos promoviendo la participación de la mayoría de miembros a fin de lograr la participación colectiva de los mismos. Los grupos, definidos los problemas y priorizados pueden elaborar sus planes estratégicos, logrando una mayor integración no solo en el que hacer de las organizaciones sino dentro de sus comunidades, y de esta manera tomar un rol mas activo en la vida pública de sus localidades.

# Introducción

## Antecedentes: el paternalismo: un problema cultural

La historia caudillista de la República Dominicana ha provocado que dominicanos y dominicanas se acostumbren a recibir donaciones, ayudas y prebendas a fin de asegurar su adhesión a los gobiernos de turnos. El amiguismo y el clientelismo han sido elementos arraigados en nuestra cultura política, entendiéndose que para alcanzar los derechos como ciudadanos/as es necesario tener un amigo en el gobierno. Esto ha traído como resultado que los planes, programas y proyectos de desarrollos locales sean en la mayoría de los casos ajenos a los ciudadanos y ciudadanas de los municipios y comunidades; siendo exclusividad de los gobernantes locales la identificación de los problemas, la definición de los proyectos a realizar y la administración de los mismos.

Este tipo de prácticas (legado de las actitudes autoritarias), limitó por mucho tiempo el desarrollo organizativo de nuestras comunidades. Provocando en la ciudadanía la creencia de que los gobernantes de turnos debían asegurar el bienestar de todos/as, por lo que no era necesario exigir y demandar las satisfacciones de necesidades realmente sentidas en el ámbito local.

Esta historia repetida de generación a generación fue enmarcando la forma de ser de los/as dominicanos/as; quienes esperaron de los gobiernos de turno hasta la propia solución de sus problemas personales.

Durante mucho tiempo adolecimos de una visión global y colectiva de la realidad local, conformándose una manera individualista de percibir los problemas que nos afectan y fortaleciéndose, en consecuencia, la presencia de los caudillos en la historia dominicana.

A partir del año 1963, cuando nuestra nación inicia su proceso de construcción de la democracia, las comunidades comienzan a entender que **participar** no es simplemente votar en las elecciones y recibir de los funcionarios las donaciones prometidas en las campañas políticas, práctica tendente a marginar a la ciudadanía de la toma de decisiones en aspectos que les concierne y les afecta directamente.

En este sentido la concientización del verdadero rol que debemos asumir los ciudadanos y ciudadanas en los asuntos que nos competen ha ido motorizando la acción social,

ampliándose los niveles de participación en torno a propuestas reivindicativas de carácter colectivo; y aunque todavía queda mucho camino que recorrer para asegurar el fortalecimiento de las organizaciones comunitarias y su protagonismo en las soluciones de los problemas locales, estas de una u otra forma, están en el camino de procurar hacerse sentir como entidades en capacidad de decidir, exigir y ser sujetos comprometidos con el desarrollo de sus localidades; asegurando además que dicho proceso sea interiorizado por cada uno de sus moradores, pasando de la simple demanda a los niveles de propuestas concretas caracterizadas por ser de carácter local, propia y conjugadas de manera armónica con su identidad territorial.

### **Preguntas para la reflexión**

- 1. ¿Cuáles líderes caudillistas hemos tenido los dominicanos/as en nuestra historia política?**
- 2. ¿Por qué decimos que son caudillos?**
- 3. ¿Cuáles características diferencian a un líder caudillista de un líder democrático?**
- 4. ¿En su comunidad cuáles condiciones han afectado la participación de la gente en la toma de decisiones?**

# Capítulo 1

## Desarrollo local

Uno de los problemas más comunes en el desarrollo de los proyectos locales o comunitarios, ha resultado la NO participación ciudadana en la toma de decisiones en asuntos inherentes a su planificación y ejecución.

Durante muchos años fue utilizado el método de “especialización” para la implantación de los proyectos locales, el cual se ha fundamentado en la utilización de “técnicos”, considerados como expertos en planificación, quienes determinaban lo conveniente para los moradores de una localidad; definiendo de manera unilateral sus problemas, sus requerimientos, soluciones y formas de administración del proyecto. El Poder Ejecutivo definía a través de sus instancias lo que convenía a cada localidad, quedando el Poder Municipal sin ninguna capacidad para decidir.

Las comunidades en este “modelo de desarrollo” funcionan como receptoras de los programas y proyectos elaborados al margen de las condiciones socio-culturales de los moradores, y peor aún, sin que en ningún momento se les consultara.

Estos proyectos ajenos a las expectativas comunitarias, no son valorados por sus moradores; trayendo como consecuencia, que los mismos tengan vigencia mientras dura el tiempo de ejecución de los mismos.

Sin embargo poco a poco las comunidades han iniciado su proceso de organización. Surgen grupos de diferentes tipos, uniéndose personas con intereses comunes. Las organizaciones han servido de escuela al proceso de concientización, y la pasividad con que se aceptan este tipo de “ayuda comunitaria”, se ha ido transformando en demandas de participación.

Por otro lado el proceso de modernización del Estado ha ido creando una nueva visión de lo local, por tanto la ciudadanía va adquiriendo conciencia de la importancia de ser parte de este proceso de desarrollo, dinamizado por los movimientos sociales tendientes a integrar la participación comunitaria a la gestión local, sobre la base de la importancia que tiene construir el desarrollo municipal con la participación activa de la ciudadanía.

En consecuencia el desarrollo es la satisfacción paulatina de las necesidades de una

localidad con el fin de mejorar las condiciones de vida de sus moradores. En este sentido la propia ciudadanía, quien sufre las necesidades en carne propia, es quien debe asumir el liderazgo en la definición de la estrategia para alcanzar dichas satisfacciones. Sin embargo no es posible la participación ciudadana en el desarrollo local sin las informaciones necesarias para que los ciudadanos y ciudadanas sean capaces de descubrir de forma colectiva sus intereses y sus expectativas. El conocimiento de la realidad local, sus limitaciones, sus potencialidades y la diversidad de grupos y asociaciones existentes, favorecen la integración de la ciudadanía en los planes de desarrollo locales.

Al hablar de desarrollo local estamos asumiendo que el mismo debe tener las siguientes condiciones.<sup>1</sup>

Igualdad de oportunidades para todos sin hacer distinción de clases sociales, sexos, creencias religiosas o color de la piel; derecho de todos y todas a tener las mismas oportunidades para una vida mas digna.

Facilidad de acceso a los servicios que nos permita a todos/as por igual tener una vida mas plena , sin tantas carencias de servicios estructurales.

Oportunidad de educación alcanzando los conocimientos necesarios para integrarnos a la vida pública, comprendiendo la realidad que nos circunda.

Libertad política para asumir el ejercicio de la ciudadanía de manera consciente y con plena capacidad para ser parte de la toma de decisiones, opinar, ser escuchados y defender nuestras ideas.

Derecho humano que nos permita poner en práctica los principios que enarbola la democracia sintiéndonos libres dentro de las normas y reglas establecidas para la convivencia humana armónica.

Respeto por nosotros mismos y respeto al derecho de los demás en una vida que dignifique la condición humana y el desarrollo de ciudadanos y ciudadanas conscientes de sus deberes y derechos.

Poder de decisión para ser sujetos de nuestro propio desarrollo, con plena capacidad para elegir y diferenciar lo que es conveniente o no.

Participación de todos/as de modos que cada uno/a de los/as ciudadanos/as sean compromisarios/as del proceso de desarrollo, responsables de las decisiones tomadas y parte activa de las estrategias de acción de la localidad.

---

1. *Plan de Desarrollo Comunitario de El Turi*, PNUD, 1996

### **Preguntas para la reflexión**

- 1. ¿Cuáles proyectos han sido desarrollados en su comunidad con la participación de ustedes y con la consulta de los moradores?**
- 2. ¿Cuáles proyectos han realizado ustedes por iniciativa propia y en coordinación con las autoridades?**
- 3. Dibujen una comunidad ideal, indicar cuales servicios debe tener e indicar los que les falta a su comunidad ¿Cuáles de estos servicios que les falta a su comunidad han sido demandados a las autoridades? Comentar lo que ha sucedido.**
- 5. ¿Cuáles de los servicios que tiene esa comunidad ideal le corresponde al ayuntamiento resolver?**



## Capítulo 2

# La participación comunitaria

Es la acción de los ciudadanos y ciudadanas en el proceso de toma de decisión de los asuntos que les afectan directa o indirectamente.

La participación ciudadana es un proceso que va conquistándose paso a paso, y que se construye con la presencia firme de la comunidad en la toma de decisiones.

Decimos que es algo que se conquista y que se construye, por que no es posible lograr la participación por decreto, sino con la práctica cotidiana; y en esa práctica existen confrontaciones y conflictos que pueden afectar el proceso de toma de decisión por parte de la colectividad para arribar a acuerdos.

Sin lugar a dudas que la falta de una cultura de concertación y de acuerdos colectivos, trae consigo dificultades en relación al proceso de participación.

Las ciudadanía se va dando cuenta que hace falta mas que voluntad para dejar de lado los intereses personales y entender que la comunidad tiene prioridad. En este sentido, la toma de decisión colectiva nos impulsa a forjar una nueva visión de desarrollo.

### **Las iniciativas deben surgir de la propia comunidad**

Las comunidades presentan una serie de necesidades insatisfechas que se denominan "problemas". Estas necesidades son sentidas por cada uno de los moradores en la cotidianidad. Por ende ellos son las personas mas idóneas para determinar cuáles son esos problemas y cuáles, de acuerdo a su importancia, son prioritarios.

En muchas comunidades las organizaciones no han alcanzado los niveles de fortalecimiento necesario para poder identificar los problemas que les afectan de una forma precisa, justamente porque desconocen métodos adecuados para lograr la participación de todos sus miembros en la definición de dichos problemas, por lo que son escasos los niveles de propuestas por ende, otros deciden por ellos. Sin embargo, las organizaciones pueden iniciar su proceso de integración a la gestión local a través de un trabajo conjunto con otros sectores sobre la base de la igualdad, proceso que debe ser un objetivo funda-



## **Preguntas para la reflexión**

- 1. ¿Qué significa conocer realmente a su comunidad? ¿conocen ustedes realmente a su comunidad? Indicar los diferentes tipos de organizaciones e instituciones que existen en esta.**
- 2. ¿Han tenido ustedes la oportunidad de discutir de manera colectiva los problemas que les afectan? ¿Con quién lo hace en sus organizaciones? ¿Con las autoridades? ¿Con otros miembros de la comunidad?**
- 3. ¿Han podido ustedes reunirse con otras organizaciones existentes en la comunidad para buscar una solución conjunta a los problemas? Si no lo han hecho indicar las causas. Si lo han hecho indicar los resultados**
- 4. ¿Consideran ustedes que dentro de sus organizaciones ustedes fomentan la democracia participativa?**
- 5. ¿Quién define los planes de trabajo a realizar?**



# Capítulo 3

## El liderazgo democrático y la participación ciudadana

EL incremento de la demanda de participación de la ciudadanía ha ido debilitando los elementos que han dado fuerza a la cultura caudillista, toda vez, que ha sido prohibida constitucionalmente la reelección y que se ha logrado la separación de las elecciones municipales y congresionales de las presidenciales, lográndose con esto que los líderes locales tengan que tener su propia prestancia, y no que estén amparados bajo la sombra de la figura presidencial hasta hace poco tiempo única en importancia política.

Sin embargo los dominicanos y dominicanas tenemos también un concepto errado de lo que es el liderazgo democrático. Lamentablemente nuestra idea de democracia se fundamenta en el derecho a opinar, sin considerar en ningún momento los principios que le sustentan, por ende reproducimos en nuestra cotidianidad las mismas actitudes de nuestros gobernantes.

Exigimos democracia participativa y liderazgo democrático y sin embargo en nuestras propias organizaciones fomentamos prácticas contrarias como son el clientelismo, el autoritarismo y la no participación de los/as miembros/as en la toma de decisiones.

En consecuencia fomentar un liderazgo democrático implica crear espacios de reflexión en que se expongan a la luz de la crítica colectiva nuestras propias actitudes autoritarias, las mismas que se ponen de manifiesto en cada uno de nuestros actos y que conviven de manera muy singular con nuestro discurso democrático, existiendo entre la retórica y la práctica grandes contradicciones.

Como ciudadanos y ciudadanas estamos en capacidad de ser parte de cambios y transformaciones que deben comenzar con nuestras propias actitudes, de forma tal que logremos conformar nuevos códigos de valores y principios en nuestras relaciones interpersonales, en la que el respeto al derecho ajeno se constituya en un estandarte dentro de las relaciones sociales.

### **Preguntas para la reflexión**

- 1. ¿Existe en su organización un liderazgo democrático? ¿Por qué?**
- 2. ¿Cuáles son los principios de un liderazgo democrático?**
- 3. ¿En los planes de trabajo dentro de su organización quiénes participan? ¿Trabajan todos? ¿Siempre son las mismas personas?**
- 4. ¿De qué manera ustedes pueden involucrarse en el trabajo de sus localidades a través de los Ayuntamientos?**

# Capítulo 4

## Mujer y juventud en la gestión local

### a.- La participación de la mujer

La historia de la participación de la mujer en la vida pública, es una historia constituida fundamentalmente por la discriminación y la lucha constante para erradicar los estereotipos, es decir las ideas fuertemente sostenidas aunque bastante simplificadas, sobre las características de la mujer y las estratificaciones de los géneros, referido al hecho de que los hombres y las mujeres generalmente ocupan posiciones desiguales en la jerarquía social.

Aunque las diferencias entre el hombre y la mujer son esencialmente biológicas, la sociedad ha creado las desigualdades definiendo patrones de conductas que condicionan las actitudes y respuestas de ambos sexos. En este contexto, la mujer ha aprendido a estar subordinada al hombre, interiorizando una actitud pasiva y una conducta especial para cumplir con el rol tradicional de ama de casa para lo que se hace necesario desarrollar capacidad para la cordialidad, la compasión, la sensibilidad y el cuidado. Mientras que el hombre se ha educado con orientación hacia el logro, las mujeres lo han hecho hacia la valoración del cultivo de relaciones estrechas.

La socialización de los estereotipos de género tiene tres fuentes principales en el aprendizaje: los propios padres y madres en la crianza; la escuela y en esta la educación ofertada y los medios de comunicación masiva.<sup>2</sup>

En el momento en que las mujeres deciden organizarse en el ámbito de sus comunidades lo hacen con ciertos temores a expresar sus opiniones, siendo esta escasa o nula si dichas organizaciones son mixtas, es decir integradas también por hombres.

---

2. Donald Light, *Sociología*, quinta edición, 1991.

Sin embargo a nivel nacional se han incrementado las organizaciones femeninas, las cuales ya no son únicamente para asuntos relacionados con el mejoramiento del hogar sino que han asumido un rol de demandas para asuntos comunitarios y de revalorización de su condición de mujer.

En torno a la participación de la mujer en cargos públicos y dirigenciales llama la atención su escasa presencia, siendo comprensible si se considera lo ya indicado en términos de la subordinación social de la misma y la condición jerárquica y sexista de la mayoría de las organizaciones en especial los partidos políticos.<sup>3</sup>

Un aspecto importante para lograr una nueva dimensión del liderazgo de la mujer es a través de la reflexión continua de los estereotipos que la han clasificado en un rol de subordinación cotidiana, análisis de las actitudes autoritarias que la discriminan y sobre todo revalorización de sus actitudes en los diferentes ámbitos donde interactúa.

Es importante que la mujer organizada comience a tener en el ámbito de sus localidades, una presencia mas activa en la gestión municipal, presentando a los cabildos de los ayuntamientos propuestas que fortalezca su ejercicio ciudadano en el que hacer político y en la gestión pública.

## **b.- La participación de la juventud**

La juventud dominicana es uno de los estratos generacionales mas discriminados en nuestro país, ya que adolece de políticas públicas referidas a su protección y desarrollo. La situación de la educación formal e informal ha sido objeto de preocupación, por considerarse que ésta no se adecua a las necesidades reales de la sociedad ni a las condiciones sociales y culturales de los diferentes grupos sociales a la que está dirigida, afectando de manera particular a la propia juventud.

La juventud es considerada como etapa de transición siendo escasos los proyectos tendentes a promover espacios de reflexión en la que esta pueda definir su propia agenda de desarrollo. "La fuerte marginación social y política reproduce expectativas altamente dependientes del Estado o del gobierno o partido gobernante de turno, cuyas políticas han estado tradicionalmente fundamentadas en modelos paternalistas de distribución, y no en la activación de la participación ciudadana".<sup>4</sup>

---

3. Margarita Cordero, *Igualdad de las Mujeres: Un Nuevo Reto para la Democracia*, CUPS, GAD, PUCMM, 1996.

4. José Oviedo, *Construir la Democracia, Historia, Concepción, Proyecciones*, 1994.

En tal sentido los clubes y organizaciones juveniles concentran sus objetivos en asuntos deportivos y culturales o de beneficiencia social en las clases de mayor poder adquisitivo, y en caso contrario, a grupos marginados ubicados en el sector rural para el desarrollo de las comunidades.

La juventud también ha estado excluida de las actividades públicas y políticas, estando sus organizaciones dirigidas, en la mayoría de los casos, por liderazgos espontáneos, que replican en la práctica cotidiana modelos autoritarios de la política nacional.

En este contexto los aportes de las organizaciones juveniles al desarrollo local son escasos, sin embargo pudiesen ser valiosos, siempre y cuando estas organizaciones puedan estar en capacidad de desarrollar una acción ciudadana en la que se ponga de manifiesto un liderazgo comunitario proyectado hacia la integración de los jóvenes a la vida pública, siendo parte de procesos de concertación con otras organizaciones con las cuales conforman la colectividad de una comunidad.

### **Preguntas para la reflexión**

#### ***a. Relacionadas con la participación de la mujer***

- **Enunciar actitudes que discriminan a la mujer en los diferentes espacios en que ella interactúa.**
- **Definir estereotipos o frases pre elaboradas que dan una imagen distorsionada de la condición de la mujer.**
- **Enunciar actitudes propias de la mujer que dan pautas para que las desigualdades entre ambos sexos se consoliden.**
- **¿Cuáles propuestas pueden ustedes dar para que la mujer pueda fortalecer su participación en los asuntos públicos?**

#### ***b. Relacionadas con la participación de la juventud***

- **Indicar espacios de participación de la juventud en sus comunidades.**
- **Definir programas dirigidos hacia los jóvenes existentes en la comunidad.**
- **Cuáles son las diferentes alternativas de crecimiento social, político, económico y cultural existentes en la comunidad con que cuenta la juventud.**





## **B- Sugerencias prácticas para fortalecer los procesos de formación de liderazgo comunitario**

- Conformar espacios de reflexión para crear una agenda de temas generadores de inquietudes y propuestas de solución.

Una de las situaciones que más perjudica a las organizaciones es la falta de un programa de acción que permita a su membresía satisfacer sus expectativas e inquietudes en torno a problemas y temas de interés colectivo. En este sentido debe ser una responsabilidad de todos/as los/as miembros/as proponer ese espacio a fin de que puedan listar temas de interés del grupo. Para tales fines, un responsable del proceso debe iniciar el taller sugiriendo:

- ¿Cuáles son nuestras mayores preocupaciones?
- ¿Cuáles son las necesidades mayores que tenemos como moradores/as de la comunidad?
- ¿Cuáles temas son importantes tratar y que nos afectan ya sea como grupo juvenil, organización de mujeres o como hombres organizados?

- Definición de los problemas sentidos por la comunidad y temas de interés colectivo

Es posible que sea en este espacio en los que surjan los problemas verdaderamente sentidos por la comunidad y en cuyas soluciones, el grupo puede tener un papel protagónico. En este espacio puede surgir una gran diversidad de problemas, de diferentes contenidos. Es importante que los mismos se clasifiquen de acuerdo a sus particularidades.

<b>PROBLEMAS COMUNITARIOS</b>	<b>PROBLEMAS ORGANIZATIVOS</b>	<b>PROBLEMAS SOCIALES</b>

Sin embargo no es suficiente enunciar los problemas, lo importante es que la gente conozca con verdadera certeza las causas y los efectos de cada uno.

- **Causas y efectos: la importancia de saber la diferencia**

Muchas veces confundimos causas con efectos, por ende la búsqueda de solución no incide en las reales causas de los PROBLEMAS. Lograr que los/as miembros de una organización descubran las verdaderas raíces de donde surgen las dificultades asegura **que el trabajo a realizar sea realmente efectivo.**

*Para cada problema es importante responder algunas preguntas:*

- ☞ **¿Por qué es un problema?**
- ☞ **¿Qué es lo que nos indica que hay algo sin resolver?**
- ☞ **¿A quienes afecta?**
- ☞ **¿Es un asunto de todos los días o sólo de algunos momentos?**
- ☞ **¿Qué lo origina?**
- ☞ **¿Por qué sabemos que esa es la causa que lo origina?**

### **Priorización de asuntos o temas de interés**

Priorizamos los ASUNTOS (que pueden ser problemas, propuestas, etc.) cuando elegimos los más importantes dándole a nuestra lista de problema un valor numérico con relación a algo que nos sirva de comparación. Si vamos a determinar la importancia de cada asunto o problema que deseamos analizar debemos saber por qué es importante:

- *¿Por sus efectos?*
- *¿Por la cantidad de personas que afecta?*
- *¿Por el tiempo que tiene sin que se le haya dado solución?*

Sin embargo es importante también saber si esos problemas son factibles de solucio-

nar o no. Este aspecto es sumamente importante ya que si los miembros de una localidad o de un grupo no tienen las posibilidades de solucionar un problema, no deben realizar planes de trabajos para este fin.

La factibilidad puede medirse haciéndonos una serie de preguntas relacionadas a la solución del problema

- ¿Es posible que en la solución del problema pueda participar sólo la comunidad o se requiere de expertos para lograrlo?
- ¿Qué se necesita para la solución de este problema en términos de dinero, mano de obra, tiempo, coordinaciones?

Hay ASUNTOS muy importantes por los efectos que causan en la población, pero que no está al alcance de la gente poder solucionarlo, ni siquiera haciendo uso de estrategia especiales, como por ejemplo el problema de la luz eléctrica en el ámbito nacional.

*Una manera fácil de priorizar los asuntos es a través de la siguiente metodología:*

- Listar los problemas fundamentales. Este listado puede llevarse a cabo mediante una lluvia de ideas, anotando todos los problemas que las personas enuncien.
- El o la coordinador/a debe indicar a los/as presentes que seleccionen del listado los 3 problemas fundamentales.
- Se recogen las anotaciones y en un cuadro elaborado para tales fines se anotan las veces que un problema fue indicado.
- Los problemas que mas puntuaciones tienen son los más importantes para las personas presentes.
- Este mismo procedimiento debe hacerse para saber la factibilidad de solución de cada uno.

**Recordemos que todos los problemas enunciados antes de priorizarse deben ser analizados profundamente por las personas presentes, a fin de que se maneje a cabalidad sus causas, efectos, las personas afectadas, etc.**

## Cuadro para priorizar los problemas

ASUNTOS elegidos	Puntuaciones de importancia	Puntuaciones de factibilidad
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		

### Mapa institucional

En este momento es importante hacer un listado de organizaciones, servicios e instituciones con los que cuenta la comunidad y que se relacionan con la solución de los problemas. Los mapas institucionales son mas efectivos si se elaboran saliendo del espacio comunal y se proyectan en el ámbito provincial, regional y nacional.

Estos mapas nos permiten tener una idea de la realidad local. No solo conocemos los grupos existentes sino las diferentes instancias que laboran en la localidad y que están al servicio de la ciudadanía.

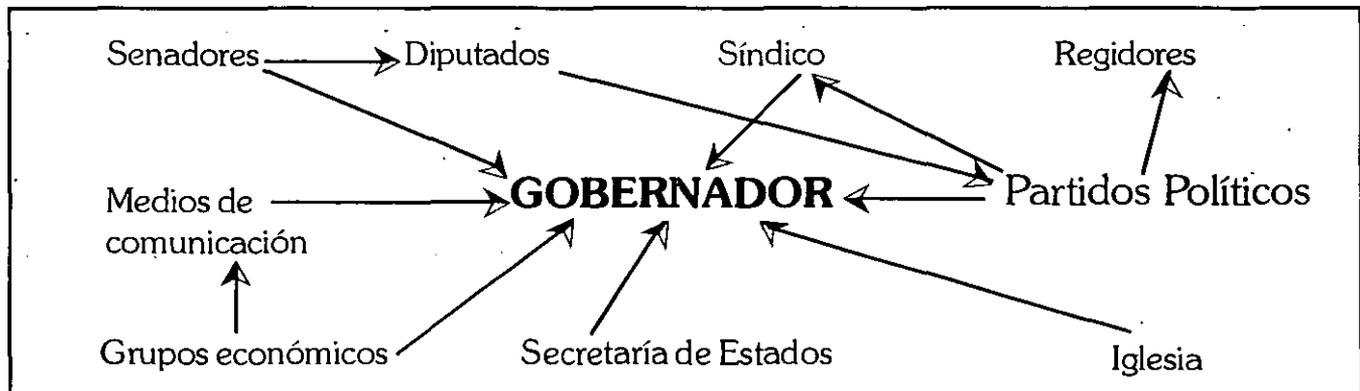
### Mapas de decisores o instancias de poder

Una herramienta de gran valor para las organizaciones es conformar un mapa de poder que les permita tener una idea de los sectores, individuos e instancias de poder que existen en la comunidad, y con los cuales se pueden coordinar acciones para buscar la

solidaridad, utilizarlos como vía para encaminar propuestas o integrarlos al trabajo de la propuestas.

Los mapas de poder nos permiten tener una idea gráfica del engranaje político y económico, permitiéndonos una definición precisa del sector del cual requerimos el apoyo necesario para hacer realidad los planes que nos proponemos; además es posible clasificar los grupos existentes y saber quienes son los indecisos, los opositores, los aliados, de forma tal que nuestras estrategia de acción se conformen en terreno firme.

Cuando realizamos los mapas de poder, la instancia que nos interesa se coloca en el centro y a su alrededor colocamos las organizaciones, instancias del gobierno, grupos económicos existentes y personas conocidas que nos pueden ayudar a llegar a nuestro propósito. Lo importante es definir esos decisores con nombre y apellido, sabiendo quien conoce a quien, para saber como abordarlo.



## Planificación estratégica

Decidirse por la solución de un problema debe ser una decisión conjunta de los/as miembros/as de la organización, en tal sentido definido el problema y priorizado debemos considerar la manera en que es posible la participación de los/as miembros/as en la solución del mismo. Hablamos de estrategia porque la solución involucra a diferentes grupos y sectores que de una u otra forma pueden incidir en la solución del problema. No es un plan exclusivo de los/as miembros/as de la organización, ya que van a formar deferentes comisiones de trabajo involucrando a otras instancias.

Una manera fácil de comprender cómo podemos elaborar un plan de trabajo participativo es conformando un cuadro de planificación en el que quede definido el problema, los objetivos, las metas, las acciones que vamos a realizar, los recursos con los que contamos y los que nos hacen falta, los responsables de llevarlas a cabo y las veces

que vamos a revisar el desarrollo del proceso, es decir la evaluación. En este sentido queda expuesto

- El qué,
- Para qué,
- El cómo,
- Con qué
- Quiénes.

## Planilla de programación

Problema	Objetivo	Meta	Acciones	Responsables	Recursos que se requieren	Recursos con que se cuenta	Producto de la evaluación

# Conclusión

Este folleto al promover un plan de acción ciudadana está considerando la posibilidad de fortalecer la capacidad de la ciudadanía para proponer soluciones a problemas sociales, políticos y económicos.

En este sentido las demandas de la ciudadanía se transforman en propuestas, quedando de lado la simple denuncia, por ende ciudadanos y ciudadana comienzan a ser parte de las soluciones.

La acción ciudadana promueve la conformación de un nuevo orden social con la participación activa de la ciudadanía que a través de sus propuestas está en capacidad de incidir en una re organización de los asuntos públicos, políticos, leyes, etc., debilitando los rasgos de la cultura caudillista y de poder autoritario que han impedido la presencia de prácticas democráticas de inclusión, concertación, solidaridad, igualdad en el derecho.

Por tanto la acción ciudadana es y debe ser un proceso a través del cual los ciudadanos aprendan a: **investigar**, por medio del conocimiento cada vez mas profundo y crítico de su realidad ; **concertar**, para lograr la integración de diversos sectores en pro de un objetivo común y **negociar**, con las instancias de poder y de esta manera ser parte de los procesos de toma de decisiones en asuntos que nos afectan en nuestra propia condición ciudadana.

Sin lugar a dudas que ser parte de la toma de decisiones, conformando previamente los espacios de reflexión, deliberación y concertación necesaria, amplia las capacidades individuales que unidas en el contexto organizativo conforman una instancia de poder importante en la vida social y política de la localidad.



# Glosario

- Actitudes autoritarias:** ..... Formas de actuar en las que ponemos de manifiesto el poder por la fuerza.
- Adhesión:** ..... Partidismo, apego.
- Aglutinar:** ..... Unir.
- Amiguismo:** ..... Práctica mediante la cual favorecemos de manera especial a los amigos.
- Caudillo, caudillista:** ..... Dirigente, cacique.
- Concertar:** ..... Convenir, acordar.
- Confrontaciones:** ..... Enfrentar, encuentro para aclarar.
- Conglomerado:** ..... Grupo, reunión.
- Clientelismo:** ..... Práctica política en que a través de ofrecimiento mantenemos la simpatía de otros.
- Estratificaciones:** ..... Separaciones.
- Esteretipos:** ..... Irreal, infundado.
- Gestión local:** ..... Asuntos relacionados con la municipalidad, con la comunidad.
- Imposiciones Arbitrarias:** .... De manera obligada sin consultar.
- Jerarquizaciones sociales:** ... Diferencias sociales.
- Paulatinamente:** ..... Poco a poco.
- Prebendas:** ..... Regalo interesado.
- Propuestas reivindicativas:** ... Planteamientos para lograr derechos que nos asisten como seres humanos.
- Retórica:** ..... Argumento, labia.
- Rol:** ..... Papel que jugamos en un momento.
- Subordinada:** ..... Dependiente



# Bibliografía

— Cela Jorge, S.J., *Construyendo entre todos la Democracia Municipal*, CUEPS, GAD, PUCMM, 1996.

— *Construyendo la Autogestión Comunitaria*, Proyecto de Fortalecimiento de la Autogestión Comunitaria en el Desarrollo y Operación de los Asentamientos Humanos, 1996.

— Cordero Margarita, *La Igualdad de las Mujeres: Un Nuevo Reto para la Democracia*, CUEPS, GAD, PUCMM, 1996.

— Donald Light, *Sociología*, 1991.

— *Hacia la Autogestión Comunitaria*, Proyecto de Fortalecimiento de la Autogestión Comunitaria en el Desarrollo y Operación de los Asentamientos Humanos, 1993.

— Oviedo José, *Construir la Democracia, Historia Concepción y Proyecciones*, Asoc. Para el Desarrollo de Santiago, (Trabajo mecanografiado para proyecto de democracia).

— Oviedo José, *Guía Práctica de Acción Ciudadana*, FUNDEJUR, 1996.

— *Plan de Desarrollo Comunitario de El Turin*, Proyecto de Autogestión Comunitaria, 1996.

— Pierre Simon y Lucien Albert, *Las relaciones Interpersonales*, 1975.

ID #: \_\_\_\_\_  
Country Dominican Republic  
Year 1999 Language Spanish  
Copyright(~~HES~~/Other) Intended Audience(Adult/~~YA~~)  
Election type N/A  
Material type Discussion Guidebook  
Notes focuses on democratic leadership  
and citizen participation.

Esta primera edición de 1000 ejemplares de  
**Liderazgo democrático y la participación ciudadana**  
de la autoría de **Vianela Díaz**  
Auspiciado por **Participación Ciudadana**  
se terminó de imprimir en el mes de agosto del 1999  
En los talleres gráficos de Mediabyte, S. A.  
Santo Domingo, República Dominicana.