

PROGRAMA REDES



telecentros  
comunitarios

# Cartilla de Asociatividad

## Cartilla de Asociatividad

ROLES Y FUNCIONES DE LOS DIRIGENTES  
MÓDULO II



## PRESENTACIÓN

Esta cartilla ha sido preparada para quienes son miembros de organizaciones sociales o trabajan con ellas, para apoyar el trabajo que éstas realizan, fortaleciéndolas en su función de motor de cambio social.

La idea es entregar de manera simple, clara y didáctica, conceptos claves para su crecimiento.

Los temas tratados son: participación-organización, roles y funciones de los dirigentes, la comunicación en las organizaciones sociales, liderazgo en las organizaciones, toma de decisiones, manejo de conflictos y trabajo en equipo.

Estas cartillas son una adaptación realizada del material desarrollado por la Fundación para la Superación de la Pobreza, en el marco del Programa Redes para la Superación de la Pobreza y en el curso elaborado por Teleduc "Comunicación y Liderazgo en las Organizaciones Sociales" (1996).

Esperamos que éste sea una herramienta de gran utilidad. ¡Que lo disfruten!

Dafne Englander K. y Consuelo Salazar M.

## TEMARIO

- MISIÓN COMPARTIDA.
- RESPONSABILIDAD COMPARTIDA.
- SER DIRIGENTE.
  - Qué significa ser Dirigente.
  - Cualidades del Dirigente.
- CÓMO SE ORGANIZA LA ORGANIZACIÓN:
  - El dirigente y el directorio.
  - Atribuciones del Directorio.
  - Funciones de los miembros del Directorio
  - Dificultades que enfrenta un dirigente.



## OBJETIVOS

- REFORZAR EL CONCEPTO DE MISIÓN COMPARTIDA COMO PRINCIPIO BÁSICO DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL.
- RECONOCER LAS PRINCIPALES FUNCIONES QUE DEBE CUMPLIR UN DIRIGENTE EN LA ORGANIZACIÓN SOCIAL.
- CONOCER LAS PRINCIPALES FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL DIRECTORIO DE UNA ORGANIZACIÓN.
- COMPRENDER LAS DIFERENCIAS ENTRE DIRIGENTE Y LÍDER, Y COMO EL PRIMERO PUEDE TRANSFORMARSE EN LÍDER.



# MISIÓN COMPARTIDA

## MISIÓN COMPARTIDA



El desarrollar una *Misión Compartida* es trascendental en la vida de la organización y debe ser asumida por sus dirigentes.

“Tener una misión compartida en la organización significa que, tanto los miembros como los dirigentes, miran hacia el mismo punto, lo que implica tener la misma visión acerca de cuál es la razón de ser de la organización. La misión es definida en conjunto, de acuerdo a los intereses comunitarios y a las necesidades de todos.”

(Comunicación y Liderazgo en las Organizaciones Sociales, Teleduc 1996.)

La Misión Compartida, como dice su nombre es definida por toda la organización para que sea verdaderamente compartida por todos sus miembros. Debe ser conocida y siempre recordada para no perder la orientación ni el sentido de la organización, ésta nos permitirá saber hacia dónde nos dirigimos, qué queremos lograr, pero para ello hay que ser responsables y cumplir con las tareas encomendadas. Empezando por los dirigentes (a).

*La responsabilidad también se comparte.*

## RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

La responsabilidad compartida se entiende como la necesidad que tienen las organizaciones de contar con el compromiso y responsabilidad de todos sus miembros, para ser exitosas, esto es, para lograr sus objetivos con eficiencia y proporcionar un alto grado de satisfacción a las personas por su participación en ellas.

En una organización es importante:

1. Un ambiente de participación y de responsabilidad compartida, nos autoexigimos y exigimos al resto de los miembros.
2. Que cada miembro sienta que su presencia en la organización es significativa y valorada, que su aporte es relevante, que su opinión es escuchada y tomada en cuenta.

Es importantísimo  
que vengan todos  
a la reunión...  
¡cada uno con su  
tarea cumplida!,

¡Yo cumplo, tu cumplimos,  
la organización cumple!



En una organización es importante:

¡Me tengo que apurar, hoy en el club hay votaciones para ver en qué gastamos lo ahorrado!



3. Que cada miembro sienta que la organización es útil para cumplir ciertas metas, que se hacen cosas por mejorar la calidad de vida de la comunidad.

4. La participación de la gente es fundamental para que las actividades que se realicen lleguen a dar resultados concretos. En consecuencia, se deben intentar distintos caminos para que la mayoría participe y nadie quede marginado.

Me estoy atrasando para reunión del club, si no voy no va resultar el bingo. La otra vez salió bonito y ganamos lo que necesitábamos



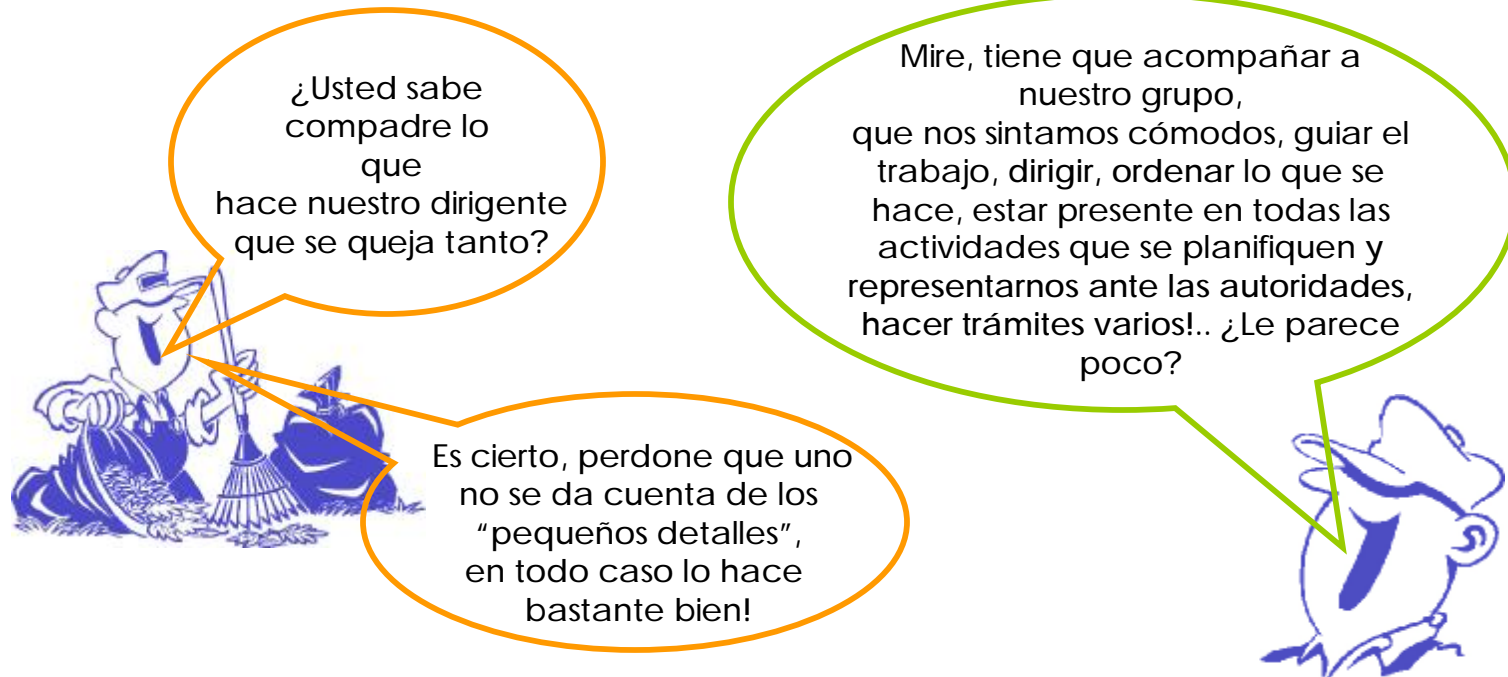
Hoy hace mucho frío para ir a reunión.. Si no fuera por que hoy sortean una rifa, no iría!



5. Es importante tener presente que a la mayoría de las personas les cuesta participar establemente en una organización; por lo tanto, es conveniente promover distintos tipos de acciones que respondan a las necesidades, habilidades y tiempo de las personas, y así posibilitar su integración.

# SER DIRIGENTE, UN APRENDIZAJE

## ¿QUÉ SIGNIFICA SER DIRIGENTE?



### *Ser dirigente significa:*

- Dirigir*, orientar a un grupo de personas hacia una meta u objetivo compartido, es un cargo que implica poder, es tener poder ya que se le ha otorgado la confianza por medio de una votación.
- El dirigente puede o no tener autoridad, si es capaz de generar más vida en la comunidad que representa se ganará el respeto de todos sus miembros.
- Tener autoridad no significa "mandar" o estar por sobre el otro, significa "autor", creador, el que hace crecer algo por medio de sus cualidades que pone al servicio de un grupo humanos que las requiere.
- El dirigente al tener autoridad debe "hacer crecer a la organización" tanto en lo material como en lo humano.
- Un dirigente debe ser una persona correcta, respetuosa de las normas y valores de su organización, de su comunidad.

## CUALIDADES DEL DIRIGENTE



Es necesario  
que los dirigentes tengan ciertas  
cualidades que les permitan ser  
mejores en el desempeño de su  
labor.

Entre esas condiciones  
se cuentan:

- Ser legítimos en su origen, es decir, que hayan sido libremente elegidos por su organización.
- Ser representativos, o sea, que sepan interpretar a los miembros del grupo.
- Tener vocación de servicio hacia la comunidad y la organización; esto quiere decir, la actitud del dirigente será poner sus conocimientos, posibilidades y creatividad en lo que se hace para las personas, sentir atracción por servir.
- Ser democrático en el ejercicio de su cargo; lo que significa ser capaz de lograr acuerdos, motivar a la participación, no permanecer eternamente como dirigente, no imponer sus puntos de vista y no pasar a llevar los acuerdos de la organización.

## CUALIDADES DEL DIRIGENTE

### SER DIRIGENTE:

- No significa ser líder, aunque se espera que así sea.
- Significa tener a cargo la responsabilidad de ejecutar los acuerdos de la asamblea.

Para ser *dirigente- líder* se requiere de habilidades que se adquieren en un proceso intensionado, parte de querer ser un líder. **SER LÍDER SE HACE NO SE NACE...**

- **PARA COMENZAR NUESTRO CAMINO A FORMARNOS COMO LIDERES PRIMERO DEBEMOS:**

*à Asumir que podemos mejorar n uestras conductas, podemos crecer!.*

*à Tener voluntad y motivación para hacerlo.*

El poder que se tiene por el cargo de dirigencia debe volver a los socios ya que proviene de ellos.



# COMO SE ORGANIZA LA ORGANIZACIÓN



## EL DIRIGENTE Y EL DIRECTORIO

- ï El dirigente es el que tiene una mayor responsabilidad dentro de la organización, lo que no significa que tenga que hacer todo el trabajo.
- ï Por lo general, los dirigentes están distribuidos en un directorio, cuyos cargos y responsabilidades varían según el tipo de organización.
- ï La mayoría de las organizaciones tiene un directorio constituido por los cargos de presidente, secretario, tesorero y directores.
- ï Los estatutos de la organización se preocupan de señalar obligaciones y deberes específicos para los socios y el directorio, que pueden ser distintos para cada organización.

El cumplimiento de las tareas que corresponden al directorio o directiva de una organización, requiere que dichas tareas se distribuyan equitativamente. Este es el motivo por el cual el directorio se organiza asignando funciones específicas a sus distintos miembros, según el cargo que ocupen. Por lo general, el directorio está compuesto por:

- PRESIDENTE
- SECRETARIO
- TESORERO
- DIRECTORES

## ATRIBUCIONES DEL DIRECTORIO

### ATRIBUCIONES Y DEBERES DEL DIRECTORIO:

- Responsabilizarse de que la organización cumpla su finalidad.
- Promover el desarrollo de la organización.
- Programar, organizar y dirigir la ejecución de las tareas de la organización.
- Procurar la participación activa de todos los sectores en las tareas de la organización.
- Coordinarse con otras organizaciones comunitarias.
- Establecer las relaciones necesarias para la obtención de asesorías y servicios.
- Responsabilizarse del funcionamiento formal de la organización.
- Administrar los bienes de la organización.
- Representar a la organización.

El directorio debe organizarse de tal forma que las tareas sean compartidas con los socios y la información sean clara para todos



## ATRIBUCIONES DEL DIRECTORIO

### CUMPLIR CON LAS SIGUIENTES TAREAS:

- Requerir al presidente, por al menos dos de sus miembros, la citación a asamblea general extraordinaria.
- Proponer a la asamblea el plan anual de actividades y el presupuesto de ingresos y gastos.
- Colaborar con el presidente en la ejecución de los acuerdos de la asamblea.
- Colaborar con el presidente en la elaboración de la cuenta anual a la asamblea sobre el funcionamiento general de la organización, especialmente en lo referido al manejo e inversión de los recursos con que cuenta la organización.
- Representar a la organización en los casos en que expresamente lo exija la ley o los estatutos.
- Concurrir con su acuerdo a las materias de su competencia que señale la ley o los estatutos.

¿cuáles serían  
las tareas  
del directorio?



## FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DEL DIRECTORIO

### - FUNCIONES DEL PRESIDENTE

- Presidir las reuniones: Procurar la participación de todos los asistentes y lograr siempre acuerdos sobre las materias que se tratan
- Convocar a reuniones: Confeccionar la tabla de la reunión y reunir todos los antecedentes sobre estas mismas materias
- Representar a la organización.

### - FUNCIONES DEL SECRETARIO


- El Secretario es el encargado de ordenar y coordinar las actividades de la organización.
- Llevar el libro de registro de socios.
- Citar a reuniones de directorio y asamblea.
- Llevar el libro de actas.
- Mantener la correspondencia y documentación de la organización.

### - FUNCIONES DEL TESORERO

- El Tesorero es el encargado de la administración de los bienes de la organización. Le corresponde:
- Efectuar las recaudaciones y pagos de la organización
- Hacer los depósitos.
- Llevar el libro de caja y efectuar los balances.
- Velar por la conservación de los bienes de la organización.

## ROLES DE UN DIRIGENTE


La mayor parte de las veces el Dirigente es el mismo presidente del Directorio, cuando la organización es muy grande el director es una persona distinta.  
Ahora profundizaremos en los roles o tareas del dirigente.



Al dirigente comunitario le corresponden varias tareas que debe desarrollar para el buen funcionamiento de la organización

Elas son:

- ORGANIZADOR
- EDUCADOR
- FACILITADOR
- ORIENTADOR



Pero no los entiendo abuelito, explícame más

## ROLES DE UN DIRIGENTE

### • ORGANIZADOR

Esta es la función que mejor ejecutan los dirigentes, realizándola muchas veces en forma solitaria lo que no es recomendable. Es importante destacar que el dirigente democrático y participativo es capaz de organizar junto con otros. Confía en sus socios, en su equipo y su equipo responde.

El dirigente debe aprender a planificar el trabajo que se desea realizar, ha definir tiempos, plazos, responsables. Tiene que buscar y aplicar las técnicas y métodos apropiados para planificar y ejecutar lo que la organización quiere lograr.

Tiene claro lo que se requiere para realizar una actividad porque se ha conversado en conjunto con los miembros de su organización.

Sabe delegar responsabilidades asumiendo más bien una labor de control, de seguimiento y evaluación de las tareas. Delega pero no se desentiende de lo que hay hacer, más bien dirige las actividades, conoce el todo.

Para organizar siempre hay que consultar



### • EDUCADOR

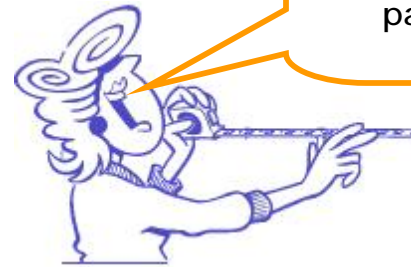
El dirigente democrático educa a los miembros de la organización con su ejemplo y con sus aportes. Esto permite que muchas otras personas estén capacitadas para relevar en sus puestos a los dirigentes.

Se educa entregando toda la información relevante, asignando responsabilidades y apoyando cuando es necesario; estimulando a los que no se atreven a asumir responsabilidades o a expresar sus opiniones; siendo responsable en el ejercicio del cargo de dirigente y mediando en los conflictos de la organización.

## ROLES DE UN DIRIGENTE

### •FACILITADOR

El dirigente es quien debe facilitar un clima al interior de la organización, en el cual se promueven la participación y la distribución del poder entre todos los integrantes de ella, y donde se reconoce y valora los recursos de las personas y se toman en cuenta sus necesidades.



Facilitar, es conocer a su equipo, a su organización para sacar lo mejor de cada uno

Para orientar hay que tener claridad de lo que se quiere lograr, si no hay claridad se debe dialogar, consultar e informar.



### •ORIENTADOR

El dirigente debe ser capaz de conducir y orientar la marcha de la organización. Por eso, sabe exactamente cuáles son los objetivos de la organización y su misión última, e intenciona las tareas y actividades en ese sentido.

Su aporte implica recordar los objetivos, proponer acciones, organizar los equipos que mejor puedan desarrollar determinadas tareas. Es capaz de reconocer cuándo y en qué momento deben participar todos o una parte de los miembros en las diferentes decisiones. Es capaz de orientar al grupo para que éste respete las decisiones tomadas, y pueda desarrollar estrategias adecuadas para resolver problemas.

## DIFICULTADES QUE ENFRENTA EL DIRIGENTE



Los dirigentes deben superar algunas dificultades para cumplir adecuadamente su rol. Entre estas dificultades se destacan dos:

1. Las debilidades de las organizaciones.
2. El mal uso del poder.

### 1. LAS DEBILIDADES DE LAS ORGANIZACIONES:

Los dirigentes tienen dificultades por el tipo de organizaciones que dirigen. Muchas organizaciones son frágiles e inestables en el tiempo, lo que hace que surjan y desaparezcan con rapidez. Otras no son representativas y no cuentan con el apoyo de la mayoría. Y otras suelen tener muy pocos recursos, lo que exige mucha iniciativa y creatividad para poder desarrollar acciones exitosas.

## DIFICULTADES QUE ENFRENTA EL DIRIGENTE

### 2. EL MAL USO DEL PODER:

Todo dirigente tiene poder en su organización. Tener poder es parte de la función de dirigir. Al elegirlo como dirigente, el grupo deposita en esa persona un conjunto de responsabilidades que hacen que tenga autoridad frente al grupo. De hecho, él tiene mayor influencia en la marcha de la organización, representa al grupo en asuntos que a todos importan y tiene más contactos e informaciones que el resto de las personas del grupo.

A menudo se considera el poder como algo negativo; pero el problema no es tener poder, sino cómo usarlo. Tampoco debe caerse en el democratismo, es decir, en consultar hasta el más mínimo detalle a cada integrante, puesto que podría derivar en un funcionamiento ineficiente de la organización.



Hacer un buen uso del poder significa ejercerlo de manera democrática, es decir, evitando caer en el autoritarismo y permitiendo la participación de todos en la marcha de la organización

## PARA TRABAJAR Y COMPARTIR

1. ¿Qué podría hacer el líder de la organización a la que pertenezco para que sus miembros participen más activamente en las decisiones y actividades que esta desarrolla?

---

---

---

---

---

2. ¿Qué podrían hacer los miembros de la organización para apoyar más activamente al líder?

---

---

---

---

---