

África necesita visionarios

Los retos del liderazgo en África

Autor: Aernout Zevenbergen < info@capacity.org >

La Ministra sudafricana Geraldine Fraser-Moleketi opina que un eficaz liderazgo tiene importancia crucial a todos los niveles. Explica a Capacity.org que África necesita líderes dispuestos a intervenir en situaciones complejas sin titubear por temor a las críticas. También deben encontrar terreno común pese a las diferencias, colocar a los seres humanos ante todo y aprender de sus propios errores.

Geraldine Fraser-Moleketi, Ministra de Asuntos Públicos y Administración de Sudáfrica, tiene reputación de ser una política entusiasta que conoce su tema y está muy consciente de las acuciantes necesidades africanas. Piensa que una de las más importantes es contar con buenos líderes, que reconozcan que deben mejorar y ampliar continuamente sus capacidades, para poder hacer frente a cambiantes situaciones y difíciles circunstancias.

En el contexto africano, ¿qué necesita un buen líder?

Los líderes necesitan contar con los debidos instrumentos, especialmente información fidedigna. Necesitan saber qué está ocurriendo. Es preciso hacer los estudios necesarios para comprender cabalmente cuál es el problema y, sumamente importante, los líderes deben poseer aptitudes para relacionarse con la gente. Un buen líder no es un líder populista, sino que, a veces, necesitará adoptar decisiones impopulares, pero podrá explicarlas para que los



derlas. África necesita líderes, visionarios, capaces de comprender los retos que enfrenta el continente. Los más acuciantes son hoy la erradicación de la pobreza y la prevención y resolución de conflictos. Necesitamos que el líder esté dispuesto a intervenir en situaciones complejas y que no titubee por temor a las críticas de sus colegas, los extraños o los ciudadanos.

Al mismo tiempo, la necesidad de buen liderazgo no se limita a los más altos niveles gubernamentales, sino que abarca todos los niveles de la administración, hasta los funcionarios sobre el terreno. Cuando hay buenos líderes en la cumbre, pero líderes deficientes en cualquier otro nivel de la administración, se resentirá la aplicación de las políticas.

Y es imprescindible tomar conciencia de que las demandas que pesan sobre los líderes cambian a lo largo del tiempo, con el cambio de las circunstancias. La agenda de los líderes del

siglo XXI es fundamentalmente diferente de las de sus predecesores. En los decenios de 1960 y 1970 los líderes, en su mayoría, tenían la misión de liberar a sus países y a África. Esa misión fue cumplida.

La generación actual de líderes necesita otros temas, nuevas misiones. ¿Cómo estar seguros de tener sistemas de gobernabilidad racionales? ¿Cómo lograr el desarrollo económico? África necesita administraciones públicas y gobiernos realmente eficaces.

Muchos observadores consideran que la falta de liderazgo figura entre las principales causas de las dificultades africanas ...

Tengo conciencia de esas opiniones y las reconozco. Hubo y todavía hay un problema de liderazgo, pero creo que la situación está cambiando. Debemos destacar que África también tuvo buenos líderes en el pasado. Mwalimu Julius Nyerere, Kwame Nkrumah, Patrice Lumumba, y recientemente Nelson Mandela. Tal vez no disponían de mecanismos ideales para ejercer su liderazgo y tener efectos sobre todo el continente.

Estos mecanismos existen hoy. Por ejemplo, mediante el Mecanismo de examen entre los propios países africanos, los líderes africanos pueden lograr los resultados necesarios.

¿Cómo puede ese Mecanismo ayudar a que África supere las carencias de liderazgo?

Mediante ese Mecanismo, un país pone a consideración de los demás su grado de adelanto en materia de gobernabilidad y desarrollo, entre otras cosas. Los jefes de Estado pueden formular observaciones sobre si hubo o no progreso, responsabilizar a sus colegas y ofrecerles asesoramiento. La posibilidad de aprender recíprocamente y el reconocimiento de que ello es posible son signos de creciente liderazgo para subsanar las necesidades de África. Muchos líderes africanos están dispuestos a participar en este proceso de revisión por colegas, y lo toman seriamente.

¿Dónde está la inspiración para el estilo de liderazgo que necesita África?

Todo lo que provenga o se imponga desde el exterior y no se base en las circunstancias locales, probablemente fracasará. Hemos visto la exportación de diversos modelos y dogmas hacia el mundo en desarrollo, y cómo han fracasado. Conceptos como el "Estado reducido a su mínima expresión" nunca tomaron en cuenta las necesidades de un Estado, una sociedad o una situación.

Aquí en Sudáfrica estamos creando un Estado de desarrollo, pero que no se basa en los modelos del Asia sudoriental. Tenemos nuestra propia Constitución, nuestro propio cuadro de valores. La esencia de lo que los sudafricanos llamamos bathopele, "la gente ante todo", es que debemos aportar nuestra humanidad a una humanidad compartida y, por ende, debemos asegurar que estén abiertas las líneas de comunicación entre todos los miembros de la sociedad. Ese pensamiento debe integrar el fundamento del nuevo liderazgo en África.

Pero el concepto de bathopele, en sí mismo, no basta para aducir que debe restaurarse el sistema de valores africanos tradicionales. Ciertos aspectos de la cultura africana son muy conservadores si se aplican muy estrictamente. Además de recurrir a nuestra historia y nuestras tradiciones, también debemos buscar si hay algo específicamente "africano" que podemos y debemos hacer. Cuando veo cómo ciertos líderes africanos, especialmente Thabo Mbeki, han abordado conflictos recientemente, pienso que es algo sin par.

¿Cómo difiere ese tipo de liderazgo de otros tipos?

Normalmente, el liderazgo entraña el triunfo de los poderosos sobre quienes están desprovistos de poder, de los fuertes sobre los débiles. Estamos presenciando el surgimiento de un nuevo enfoque, utilizado por Sudáfrica al mediar en los conflictos en la región de los Grandes Lagos, en Burundi y en partes del África occidental. Es un estilo de liderazgo para reunir a las partes en pugna y encontrar terreno común pase a las diferencias.

En Sudáfrica aprendimos de nuestro propio pasado, nuestra transición relativamente pacífica desde un régimen minoritario hacia una democracia de amplia base. Nuestro proceso constitucional se basó en gran medida en el consenso y no en "luchar a ultranza" por un resultado determinado. Se necesita un liderazgo excepcional para lograrlo.

Lo que estoy presenciando en África y en su liderazgo es la percepción de que necesitamos encontrar maneras de liderar dentro de la diversidad. Para salvar las diferencias, necesitamos un liderazgo que considere al ejercicio del poder no en un sentido estrecho, sino como medio de congregar a todos.

¿Cuál es el papel de los ciudadanos en la creación de un mejor liderazgo?

En algunos países africanos hay una dinámica ciudadanía que exige a los políticos respuestas claras, no sólo en las elecciones, sino en todo momento. Un ex ministro keniano me dijo: "Ya no podemos retroceder, de modo que debemos avanzar, gracias a la energía de la sociedad keniana". Todo país necesita líderes valerosos que estén dispuestos a aceptar las energías y la ausencia de ocultamientos, suficientemente fuertes para encauzarlas en beneficio de la sociedad, y también ciudadanos que exijan esas cualidades.

En Sudáfrica también tenemos otro concepto, imbizo, para denotar a un líder que congrega al pueblo y se involucra, de modo que un presidente o un alcalde dé la cara a su comunidad, la cual puede formular preguntas y cerciorarse de que haya seguimiento ulterior.

Como Ministra, ¿puede usted practicar lo que predica?

El Departamento de Servicios Públicos y Administración es un ámbito de aprendizaje. Es fácil hablar de éxitos y de logros, pero es mucho más arduo ponerse de pie y decir "Me equivoqué, y esto es lo que aprendí de mi error".

Es preciso cambiar el enfoque del aprendizaje, y adoptar uno en que no hay un instructor que sabe más que sus alumnos, sino un real involucramiento de los líderes con personas y situaciones reales. Pienso que más útil que colocar a las personas en el aula es cultivar su talento y permitir que cometan sus propios errores.

Pienso que es necesario, por ejemplo, que los líderes aprendan de los demás; de un profesor en una universidad distante, de un colega en un Estado vecino o de una comunidad cualquiera.

¿Qué características tiene ese aprendizaje en la vida real?

En Sudáfrica, después de los cambios políticos de 1994, cuando celebramos nuestras primeras elecciones verdaderamente democráticas, muchas personas nuevas ocuparon altos cargos gubernamentales. Por ser nuevas, no habían tenido tiempo de incorporarse a sus organizaciones y fueron designadas para cambiar la administración pública e incorporar la diversidad necesaria en una nueva Sudáfrica.

Ahora contamos con un programa para habilitar a esos altos nuevos funcionarios; algunos de ellos, encargados de departamentos enteros. No traemos a un maestro; traemos a un Ministro de gabinete que se involucra con el grupo para tratar problemas de la vida real; o recurrimos a un negociador experimentado o un profesor sumamente calificado

La sabiduría abunda y necesitamos aprovecharla, dondequiera que esté.

Enlaces

[Africa Leadership Forum \(ALF\)](#)

[Africa Leadership Initiative](#)

[African Leadership Institute \(ALI\)](#)

[African Leadership and Progress Network \(ALPN\)](#)

[African Peer Review Mechanism \(APRM\)](#)

[LEAD Africa](#)

[Leadership, Effectiveness, Accountability & Professionalism \(LEAP\) Africa](#)

Bibliografía adicional

R.I. Rotberg (2004) Strengthening African leadership,
[Foreign Affairs, July](#).

Z. Ntshona y E. Lahiff (2004) Decentralisation in South Africa: Too many chiefs and not enough democrats?
[id21Research Highlight](#).