FORMACIÓN Y DESARROLLO HUMANO LOCAL



MIRADAS DESDE LO DIVERSO

FORMACIÓN Y DESARROLLO HUMANO LOCAL

MIRADAS DESDE LO DIVERSO

Edita Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional (FAMSI).
Andalucía Solidaria

Elabora y traduce Fundación Pública Andaluza Fondo de Formación y Empleo.
Consejería de Empleo

Colaboran Diputación Provincial de Jaén y Diputación Provincial de Sevilla

Participan Rosario Valpuesta Fernández
Francisco Cajiao Restrepo
Raúl Arturo Taladrid Suárez
Jorge Washington Orbe León
Diego Pérez Enríquez
Bachir Mokrane
Vicente Paulo Mucarua
Firmino Gabriel Mucavele
Óscar Amarasinghe
Néstor Waldemar Cabana Giménez
Diego Horacio García da Rosa Elizaincin

Diseño 37grados

Impresión Coria Gráfica

DepósitoLegal: SE-XXXX-2010

"La responsabilidad de las opiniones expresadas en esta publicación **"Formación y desarrollo humano local: miradas desde lo diverso"** vinculan exclusivamente a sus autores y autoras y no significa que las entidades que participan en su elaboración y edición se identifiquen necesariamente con ellas, si bien han considerado conveniente la publicación y distribución de las mismas"

Esta publicación está impresa en papel ecológico

Índice

Presentación

09

Prólogo

11

Andalucía

Rosario Valpuesta Fernández 29

Colombia

Francisco Cajiao Restrepo 39

Cuba

Raúl Arturo Taladrid Suárez 51

Ecuador

Jorge Washington Orbe León 617
Diego Pérez Enríquez 1

Marruecos

Bachir Mokrane (versión francés) 83
Bachir Mokrane (versión castellano) 97

Mozambique

Vicente Paulo Mucarua 113
Firmino Gabriel Mucavele (versión inglés) 123
Firmino Gabriel Mucavele (versión castellano) 133

Sri Lanka

Óscar Amarasinghe (versión inglés) 145
Óscar Amarasinghe (versión castellano) 161

Uruguay

Néstor Waldemar Cabana Giménez 179
Diego Horacio García da Rosa Elizaincin 185

Presentación

FORMACIÓN PARA EL DESARROLLO LOCAL Y RURAL: EL FACTOR HUMANO EN EL DESARROLLO LOCAL

Profesionales que trabajan en el desarrollo local, la formación de recursos humanos y la cooperación al desarrollo se reunieron en Jaén para reflexionar y aportar ideas sobre la importancia que tiene la capacitación de las personas para la mejora y el desarrollo de cualquier territorio, y en particular de los países desfavorecidos

Estimamos que sería interesante recoger la aportación de algunas personas relevantes en el ámbito de la cooperación al desarrollo, que ofreciera puntos de vista diversos y contribuyera a enriquecer el debate realizado en el encuentro. El contenido del conjunto de materiales que se ofrece, creemos que responde a las expectativas que generó la idea de realizar esta actividad en Jaén.

Con la lectura de los documentos se puede profundizar en los ejes que configuran esta propuesta, que gira sobre tres centros de interés: la relación entre la eficacia de la actividad y la organización del personal técnico comprometido en acciones sociales solidarias, sus necesidades formativas específicas y la participación de las personas beneficiarias, entendidas como agentes activos en la transformación de la realidad en la que viven. Como se puede ver, partimos de considerar a las personas como elemento esencial en la planificación y ejecución de las acciones, y entender que se trata de un derecho, pero también un compromiso, el que sean aquéllas que están directamente implicadas en la materialización de los procesos de desarrollo las que sean sus protagonistas eminentes. Por esto, es importante debatir y llegar a conclusiones sobre cuáles son las necesidades generales y específicas en materia de formación, qué papel deben desempeñar el colectivo de agentes de desarrollo local, cómo deben propiciarse procesos abiertos a la participación de profesionales y población local, cómo se pueden diseñar y poner en marcha estas acciones, etc.

La *Declaración de París sobre la eficacia de la ayuda al desarrollo (2005) y el Programa de acción de Accra (2008)* significaron un punto de inflexión en el enfoque de la cooperación al desarrollo, poniéndose de manifiesto la necesidad de fomentar la corresponsabilidad y la participación. Asimismo, entendiendo el desarrollo local como parte integrante de la cooperación internacional, se plantea con fuerza la búsqueda de la eficacia. Esta estrategia descentralizadora cobra fuerza, como pieza fundamental e un proceso complejo que requiere reformas en sus distintas dimensiones (política, administrativa y económica) y que tiende a conducir al fortalecimiento del desarrollo local y regional.

La base de los planteamientos de París y Accra está en la importante consideración que se da al factor humano, adquiriendo éste una mayor relevancia en el debate sobre cooperación internacional y desarrollo local. Esto significa que es necesario prestar atención a una adecuada gestión de los recursos humanos, considerando perfiles profesionales necesarios y adecuados a según qué tareas, las competencias profesionales para su desempeño, las habilidades necesarias en esas competencias y la formación. En la cooperación al desarrollo, al fin y al cabo, nos encontramos con diversos escenarios laborales y que afectan a una gran diversidad de actores: organismos internacionales, entidades públicas nacionales, regionales y locales, universidades, organizaciones no gubernamentales, etc. Estos diversos actores deben confluir en sinergias relacionadas con la mejora de los equipos comprometidos en los proyectos de desarrollo. También, las entidades firmantes de esos acuerdos se comprometieron a trabajar por la consecución de los principios declarados sobre desarrollo local: fomentar modelos de desarrollo económico y social que busquen la mayor atención de las personas y grupos más vulnerables, como es el caso de las mujeres; así como trabajar en pro de la descentralización y el desarrollo local participativo, que surge promovido “desde abajo”. Esto nos lleva a abordar otro motivo de interés en la jornada: cuál debe ser el rol de los gobiernos locales y regionales en esos procesos de descentralización, y qué condiciones y competencias deben cumplir.

Confiamos que la lectura de los textos que se acompañan sea productiva, e induzca a la reflexión y el debate, como reflejo del cuidado proceso de selección, en el que el equipo de redacción ha procurado buscar la calidad, interés y diversidad de contenidos y puntos de vista.

El vicepresidente de Igualdad y Bienestar Social
de la Diputación Provincial de Jaén y vicepresidente
del Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional
Manuel Fernández Palomino

Prólogo

ARISTAS Y ARTISTAS: EL FACTOR HUMANO EN EL DESARROLLO LOCAL

He aquí mi secreto. Es muy simple: no se ve bien sino con el corazón. Lo esencial es invisible a los ojos.

El Principito. Antoine de Saint-Exupéry

Mª ÁNGELES SALLÉ

Es especialista en desarrollo socioeconómico inclusivo y en el uso de las tecnologías de la información en el marco de programas de cultura y desarrollo, igualdad y diversidad. Actualmente es Socia Directora de Enred Consultoría y Presidenta de Fundación Directa.

Desarrollo ¿hacia dónde?

Este libro recoge las voces de personas que dedican buena parte de sus energías a propiciar esa gran creación humana que llamamos desarrollo local. Ellos, como tantas y tantos miles de profesionales anónimos que pueblan hasta los más lejanos rincones del planeta, tratan de sembrar cada día una esperanza, un proyecto, conjurar una amenaza o entrelazar voluntades de modo que, de a poquitos y de forma discreta e invisible, pueda gestarse el milagro del desarrollo, un milagro que es a la vez resultado y condición indispensable de la vida económica y social.

Porque, después de todo, ¿qué es el desarrollo local sino el despliegue orquestado de las capacidades creativas de una comunidad para producir riqueza, autonomía, bienestar y equilibrio –es decir, una vida mejor– para su gente, su gente de hoy y también la que va a heredar el mañana?

Dar cauce a estas voces comprometidas es, en consecuencia, tan oportuno como necesario. Y lo es en la medida en que nos permite compartir algo de su *quehacer* en el terreno pero, sobre todo, nos ofrece la posibilidad de aproximarnos a su visión del *qué hacer* para contribuir desde sus territorios al avance del gran proyecto humano; un proyecto que se encuentra hoy en condiciones de dar un impresionante salto hacia delante o, por el contrario, de verse seriamente quebrantado.

Vienen muy a propósito, en ese sentido, las recientes declaraciones del historiador económico norteamericano Joel Mokyr y de la mexicana Alicia Bárcena, Secretaria Ejecutiva de la CEPAL. Mientras el primero de ellos pone en cuestión la relevancia de las ventajas comerciales, los bajos costes laborales o la abundancia de recursos naturales como motores del desarrollo sostenido frente al papel decisivo de la educación, la innovación tecnológica y la eficiencia de los gobiernos[1], la segunda subraya la importancia de replantear el modelo de desarrollo a fin de orientarlo hacia un "crecer para igualar e igualar para crecer". La señora Bárcena nos recuerda al respecto que "la clave es generar riqueza para poder revertirla en más calidad de vida para la mayoría, y es igualmente importante enfocar este crecimiento desde una perspectiva de equidad e inversión en capital humano, por lo cual los gobiernos deberían ser menos reactivos ante las embestidas de la coyuntura económica y formular políticas de desarrollo con visión de futuro, políticas que estén ancladas en la igualdad y en la convergencia económica y territorial"[2].

Tal vez lo más interesante de ambos testimonios es que provienen de especialistas cuya actividad no transcurre en los ámbitos locales de desarrollo sino dentro de los entornos macroeconómicos. No son los primeros ni serán tampoco los últimos; cada vez hay más voces autorizadas que están volviendo con fuerza su mirada a eso que pomposamente denominamos 'el factor humano', como tabla de salvación frente a la actual crisis y eje inspirador de las políticas requeridas para abordar con éxito los nuevos contextos productivos y sociales. La socióloga española María Ángeles Durán resume de forma soberbia nuestro dilema fundamental en materia de desarrollo: *"producir más bienes o producir más bienestar"*.

Esta perspectiva otorga un especial énfasis al protagonismo del territorio, concebido no como un lugar cerrado y endogámico sino como un generoso nodo abierto al exterior desde el cual estimular la producción y redistribución de la riqueza, desde el cual tejer la cohesión y la equidad social. Es en él donde pueden fraguarse las redes de conocimientos, oportunidades, competencias, derechos, solidaridades, compromisos, recursos y libertades que ayuden a que muchos pequeños, juntos, se hagan mejores, más fuertes y más grandes. Es la malla de impulso y protección que necesitamos con urgencia para frenar un concepto excluyente de globalización que unos pocos –pero, eso sí, muy poderosos– tratan de imponernos. Es, si me apuran, el jardín secreto en el cual uno puede –alejado del ensordecedor ruido ambiental que nos rodea– hacerse esas cruciales preguntas que nos ayudan de verdad a recuperar el papel de arquitectos y arquitectas de nuestro destino personal y colectivo.

---

1. *El País*, 16 de octubre 2010.

2. Ponencia presentada en el VI Encuentro de Mujeres Líderes Iberoamericanas. Fundación Carolina, Madrid, 14 de octubre 2010.

"Los males del mundo se ven mejor desde las orillas que desde el centro, porque los viejos centros estuvieron siempre demasiado engreídos de su importancia y no veían más allá de su horizonte, y en cambio los nuevos centros de la esfera participan de los atributos del centro y de la orilla. En esa medida es verdad que en los sótanos de nuestras ciudades está el Aleph, está el universo".

Encontré hace años esta frase magnífica en un texto del escritor colombiano William Ospina y enseguida la hice mía. Es cierto que el significado atribuido por el autor nada tiene que ver con mi modesta apropiación de sus palabras, pero créanme que he encontrado pocas reflexiones tan profundas sobre el punto de luz que representa la dimensión local del desarrollo para salir, con sabiduría y sin miedo, del atolladero de esta crisis.

El desarrollo en tiempos de cambio

Hace muy poco, la profesora de Física Atómica, María Victoria Fonseca, explicaba a un grupo de oyentes boquiabiertos que nuestra sociedad produce actualmente más conocimiento que todo el generado a lo largo de los 5.000 años anteriores y que ese conocimiento crece exponencialmente hasta el punto de que, si en 2010 esta ingente masa de saberes se duplica cada dos años, en 2012 se espera lo haga cada tres días. Un conocimiento, pues, que se expande de forma imparable para dar origen a lo que algunos expertos han bautizado como "la sociedad de la aceleración", en la cual nos vemos constantemente bombardeados con nuevos testimonios del increíble salto que está experimentando la inteligencia humana en campos tales como la física, la biología, la genética, las tecnologías de la información, las neurociencias o la cosmología, por citar algunos ejemplos en los que los descubrimientos y hallazgos están poniendo en jaque nuestras referencias de la realidad y los viejos mundos aprendidos.

Junto a ello, enfrentamos el crucial reto demográfico[3], el no menos relevante desafío medioambiental, la redistribución de los usos del territorio con la imparable emergencia de las mega-ciudades y una sociedad de la información que elimina brechas de tiempo y espacio en cualquier ámbito de la actividad personal, social, económica y política pero que crea, igualmente, nuevas brechas entre *'info-ricos'* e *'info-pobres'*.

3. Un solo dato para ilustrarlo: las previsiones de Naciones Unidas apuntan a que el número de niñas y niños menores de cinco años disminuirá en 49 millones de aquí a 2050, mientras que el de personas de más de sesenta años se incrementará en 1.200 millones.

Y, mientras luchamos por nuestros puestos de trabajo con la temible China en el horizonte, asistimos impotentes al creciente divorcio entre dinero y empleo en la medida en que una porción cada vez superior de la economía monetaria se desenvuelve fuera de él. Y comprobamos cómo la desestandarización de las trayectorias laborales y vitales abre las puertas a nuevos ejes de fractura social, a espacios difusos de inclusión/exclusión plagados de puertas correderas por las que una misma persona entra y sale en diferentes momentos de su ciclo vital. En no pocos casos se trata de nuestros propios hijos e hijas, esas criaturas que tanto nos hemos preocupado en formar pero que navegan ahora como pueden entre el mar del consumo y el de la precariedad.

Realmente la digestión no es fácil. Pero llama la atención el contraste entre esta carrera de vértigo y las fuertes inercias –culturales, organizacionales y mentales– que están frenando nuestra imprescindible función de cocreadores del cambio y timoneles de su dirección, particularmente en el ámbito de las instituciones socioeconómicas y políticas. Nos hemos situado a la defensiva y, en los márgenes de la mayoría de las instituciones, no prolifera precisamente la siembra de ideas, la construcción de liderazgos o la puesta a punto de alternativas que den forma y sustancia a la palabra futuro.

Nos movemos, pues, en una difícil transición entre lo viejo y lo nuevo, entre la sed de descubrimiento y los fuertes automatismos adquiridos, entre un conocimiento gigantesco y una ignorancia igualmente abrumadora porque, en el fondo, de la misma manera que casi todo el universo se compone de materia y energía oscura, el escenario del desarrollo se ubica también en un decorado lleno de claroscuros donde, como le sucedía al Principito, mucho de lo esencial se nos escapa.

"Ningún problema importante puede ser resuelto desde el mismo nivel de pensamiento que lo generó"

Esa célebre frase la pronunció Albert Einstein hace más de un siglo y bien se aplica a los factores que están dificultando el que las energías transformadoras influyan más eficazmente en el cambio de curso de los modelos predominantes de desarrollo.

El primero es, precisamente, la no caracterización del cambio como un proceso humano que requiere situar a los sujetos –a las personas– en el centro, comprendiendo y atendiendo las dinámicas que le son propias a este disperso y retador rei-

nado de lo intangible. Hablar de sujetos supone hacerlo de subjetividad, de vivencias, de conflictos, de creencias interiorizadas (positivas o negativas) aplicadas a la construcción de la realidad. Creamos a partir de lo que creemos y, desde ese punto de vista, mente y emociones, pensamientos y sentimientos constituyen los principales territorios del desarrollo, ese recóndito e inexplorado mundo interior en el que se cuecen las oportunidades, las barreras, los éxitos y los fracasos. Necesitamos, por ello, dotarnos de 'una psicología del desarrollo' mediante la cual entender el trasfondo de las subjetividades y aplicarlo al crecimiento humano, el único crecimiento realmente sostenible porque es el único que sostiene lo que más importa: la vida.

La centralidad del sujeto nos conduce de inmediato a enfatizar, por otro lado, la relevancia de las lógicas de proceso. Porque los seres humanos y las organizaciones de la sociedad (familias, empresas, instituciones, asociaciones) movilizamos nuestras energías con la óptica de resolver problemas y conseguir objetivos (ya se trate de ideales, dinero, creaciones, amor, trabajo, poder…) y, para ello, trazamos caminos que nos acerquen desde donde estamos hasta donde nos proponemos llegar. Rutas personales, rutas profesionales, rutas empresariales y rutas sociales, todas ellas transitadas por multitud de caminantes diferentes que se van agrupando a partir del establecimiento de intereses comunes (de empresa, de institución, de comunidad, de territorio, de voluntariado…) pero cada uno de los cuales tiene nombre y apellidos, es un yo o un nosotros. Por ello, el gran reto del desarrollo es lograr la máxima personalización y direccionamiento del esfuerzo individual (desde abajo y de uno en uno), pero creando a la par puentes y puntos de encuentro que generen masa crítica suficiente para dar el salto de lo micro a lo macro, pues no podemos dar un triple salto mortal entre lo pequeño (persona, pyme, lo local) y lo grande (globalización, comunidad planetaria) si en el medio no hay nada, un hilo, una escalera, un proceso de conexiones intermedias que hoy, más que nunca, pueden estimularse y alcanzarse mediante una sabia combinación entre el impulso político y una utilización intensiva de las tecnologías que dan soporte a la sociedad red.

Este doble objetivo de personalización y escalabilidad de los efectos ha de inspirar por tanto las estrategias, protagonistas, organización, metodologías ¡y tiempos! del desarrollo local. Sí, sí, también los tiempos, porque el tiempo es una variable imprescindible a la hora de asentar procesos y cambios que tienen a las personas en el centro; y cabe decir aquí algo muy obvio y es que los tiempos (estructurales) del desarrollo suelen casarse bastante mal con los tiempos (coyunturales) de la política, requiriendo voluntad y esfuerzo para una mejor armonización.

He tomado prestado un fragmento de Ríos sin discurso, del brasileño Joao Cabral do Melo Neto, que expresa esta visión del sujeto con el magistral lenguaje de su poesía. Dice así:

"...El curso de un río, su discurso-río,
raro es que de golpe llegue a reanudarse;
un río necesita de muchas corrientes
para rehacer el hilo que hizo al formarse.
Salvo la grandilocuencia de una avenida
que le imponga interina otro lenguaje,
un río necesita de mucha agua en hilos
para que todas las pozas se enfrasen:
reanudándose, de una a otra poza,
en frases cortas, entonces frase y frase,
hasta la sentencia-río del discurso único
en que, si voz tiene, la sequía combate".

Hoy, uno de los grandes desafíos del desarrollo local consiste en promover la eficacia e impacto de sus estrategias para ayudar a construir muchos procesos a gran escala en el nivel cuantitativo (caudalosos ríos, una masa crítica visible, entretejido de intereses comunes con otros territorios), pero de uno en uno desde un punto de vista cualitativo (pequeñas corrientes de agua, empresas, empleos, ciudadanía activa, instituciones abiertas…). Esto significa recrear estas organizaciones como entornos de acompañamiento, cohesión e interacción, como entornos de diálogo y comunicación entre todo tipo de rutas y puentes, como nodos propulsores de la creatividad e innovación.

Vida, sujetos y desarrollo son equivalentes, en segundo término, a complejidad. Y, en medio de tanta como hay, el asunto es que nada nos estimula a desentrañar sus claves, predominando –al revés– una terca inclinación hacia lo lineal, el reduccionismo y la simplificación. Si para las políticas, para sus organizaciones, la gestión de las personas y sus mochilas es difícil, vérselas encima con la complejidad es un reto que podría parecer casi inabordable. Todo tiene que caber en un procedimiento o en un manual; se tiende a negar lo subyacente, al margen de que las dinámicas sociales y económicas discurran, casi siempre, por aguas profundas.

Esto es más cierto aún si hacemos referencia a los procesos de cambio. Tanto la gestación como la gestión del cambio son fenómenos complejos a los que apelamos mucho pero de los que sabemos en realidad muy poco.

"Cuando en el centro del caos estamos dispuestos a escuchar, podemos emerger a un nuevo orden y cultura. Cambiar nuestro punto de observación del mundo, cambiar nuestra actitud es ya transformar el mundo desde adentro… La nueva conciencia surge en vórtices de una sensibilidad extrema o caótica. En la piel sensible de las heridas personales o sociales es más fácil sembrar la semilla de un nuevo orden emergente".

Así se expresa en uno de sus escritos el médico alternativo colombiano Jorge Carvajal. No deja de ser curioso, dicho sea de paso, este ejercicio de tomar prestadas palabras de otras disciplinas y comprobar su encaje perfecto con nuestra necesidad de poner nombre a los nuevos desafíos. En este caso, el de abrazar el cambio y convertirlo en una creativa fuente de oportunidades, un proyecto que se encuentra a años luz de las prácticas y culturas actuales del mundo institucional, más por el peso de la inercia que por la carencia de voluntad.

Si desarrollo es cambio y el protagonismo en ambos le corresponde a los sujetos, entonces –en tercer lugar– el término clave es el de 'flujo'. Pero las herramientas que seguimos empleando (para pensar, para actuar, para organizarnos) nos mantienen atrapados en dicotomías y dualismos que nos impiden ser sensibles a él. Sabemos que la vida no funciona así ni tampoco el desarrollo; sin embargo las organizaciones tradicionales (que son la mayoría) continúan basando su *modus operandi* en la fragmentación de espacios y en criterios cerrados de especialización, con escasos espacios para las conexiones temáticas, para la concertación de objetivos entre diferentes actores (a nivel tanto intra como interinstitucional) y para el cultivo de enfoques y equipos pluridisciplinares que trasciendan la –sistemática y antisistémica– segregación del pensamiento y la acción en compartimentos estancos. Veamos algunos ejemplos ilustrativos de ello:

Dimensión social – Dimensión económica
Creación de empleo – Fortalecimiento de la empresa
Solidaridad – Competividad
Necesidad – Oportunidad
Tarea – Proceso
Integración humana – Cambio productivo
Lucha contra la pobreza – Promoción de la riqueza
Trabajo con personas – Manejo de contextos
Artesanía – Tecnología
Local – Global
Pasado – Futuro
Femenino – Masculino
Mayor – Joven

En este contexto, las y los profesionales del desarrollo local han de enfrentarse, por una parte, a la necesidad de aplicar miradas y estrategias integradoras y "mestizas" a su campo de actividad como único modo de obtener resultados que merezcan tal nombre, pero chocando continuamente con esa pesada maquinaria y sus culturas para las cuales estos 'profesionales holísticos' –esto es, expertas y expertos en una inevitable "todología"– actúan más de una vez como incómodos espejos. Tal vez esta especie de esquizofrenia resulte un precio irremediable a pagar por el hecho de ser "figuras de transición" pero, sin duda, uno de los temas a abordar en el debate del factor humano en el desarrollo local sea precisamente éste: cómo esta figura del siglo XXI puede contribuir a romper la ola de ensimismamiento que envuelve a nuestras organizaciones del siglo XIX, sembrando en ellas la semilla de los nuevos paradigmas. Esto es, promover el desarrollo ejerciendo también como agente transformador al interior de las propias políticas de desarrollo.

En varias ocasiones, a propósito de estos temas, he utilizado el fragmento de un poema de León Felipe que dice así: "Voy con las riendas tensas y refrenando el vuelo porque no es lo que importa llegar solo ni pronto sino llegar con todos y a tiempo". Esta frase tiene una enorme aplicación a la hora de emprender estrategias de cambio organizacional como las que debemos acometer hoy en las políticas. Porque se trata de un camino que hemos de empedrar con pedagogía y comunicación, ejemplos positivos que muestren que lo complejo no tiene que ser necesariamente complicado, incentivos al trabajo común entre distintas áreas (incluso dentro de una misma institución, que es donde menos interacción existe) y compromiso desde arriba acompañado de una participación bien articulada desde abajo.

En cuarto término, no puede obviarse que en este mundo vociferante y mediático no está siendo fácil hacer escuchar en los grandes foros globales de decisión la voz del desarrollo local. Se trata de un poder emergente y disperso que todavía no ha generado suficiente masa crítica para ser parte de las agendas globales del desarrollo. Tal vez sea un problema de escala, de concertación política entre autoridades pero es probable que, mucho más allá, necesitemos superar el corporativismo territorial, creando espacios de incidencia e intercambio –preferentemente a través de la red– que involucren activamente a distintos estamentos de la ciudadanía (empresas, asociaciones, creadores de opinión, centros educativos…) en las estrategias de comunicación entre los territorios y hacia los Estados y entornos de poder multilateral. Hace falta multiplicar la apuesta; la red 2.0 y la amplificación de iniciativas como la que representa este libro son algunas de sus potenciales herramientas.

En quinto lugar, a las comunidades locales les toca hoy ser "resistentes" para cuestionar lo establecido y contradecir los modelos y culturas de desarrollo deshumanizados y deshumanizadores que, bajo pretendidas banderas de 'neutralidad', nos están llevando a un callejón sin salida. El desarrollo no puede ser neutral, o es humano y humanizador o no es. Y hay que decirlo bien alto, promoviendo una carta de valores que defienda una ética del desarrollo sostenida sobre la voluntad, la inteligencia, el sentido crítico y la valentía. Éste es, a mi juicio, uno de los principales atributos de las políticas de desarrollo local del presente, algo más importante que contar con agentes doctorados en el *Harvard* de las teorías del desarrollo. Es poner la sabiduría que ya se tiene al servicio de una transformación urgente del rumbo. Es preguntarnos ¿quién ha colocado la brújula?, ¿con qué propósito y hacia dónde? Es impulsar la creatividad, la participación y el compromiso otorgando carta de naturaleza –quiero decir, poder– a lo que ya se hace cada día en miles de lugares sin que apenas exista constancia de ello.

Sujeto, complejidades, dicotomías, voces, éticas…hay mucho por aprender –y desaprender– para crear, más que adaptarse, a los nuevos contextos. Pero también urge poner en valor y compartir todo lo que ya se ha aprendido, que es infinitamente superior. Lo único que no necesitamos formar es el corazón. Ése ya está. El corazón del desarrollo local late fuerte en cada una de las orillas en las que se encuentra un hombre, o una mujer, que 'cree creando' esperanzas y realidades de desarrollo para los demás.

El factor humano: participación, equilibrio y mezcla, receta mágica para la innovación

En medio de tanta complejidad cabe insistir, no obstante, en una idea bien simple: el factor humano lo significa todo en el desarrollo local. Significa personas extrayendo –y ofreciendo– lo mejor de sí mismas para que otras personas puedan hacer lo propio consigo mismas y con la gente que les rodea, hasta generar un círculo virtuoso de fuerzas creativas que impulsen vidas plenas y sostenibles, tal y como afirma el sociólogo alemán Ulrich Beck en su estupenda frase: "Todo proyecto de transformación es un proyecto de autotransformación". Pero igual que es el objeto y motor, es también la principal barrera porque, del mismo modo que el factor humano impulsa, también paraliza o frena. El desarrollo lo potencian y lo frenan las personas: lo potencia su creatividad, entusiasmo, curiosidad, lucidez, generosidad y sentido común; lo frenan la especulación, el miedo, el apetito desmedido, la comodidad, el impulso depredador. Luz y sombra que constituyen nuestro material de trabajo, otorgando todo el sentido a la aseveración de Beck.

Richard Florida, uno de los principales valedores de la innovación urbana y organizacional, resume en 'tres tés'**:** tecnología, talento y tolerancia, la base del dinamismo económico-cultural de todo territorio o ciudad creativa, en los que siempre hay que estimular –como condición previa a la sociedad del conocimiento– el surgimiento de una clase creativa propia. Para ello, nos indica, es menester abrir espacios de participación, establecer redes, fomentar el asociacionismo, popularizar la tecnología, fomentar el conocimiento científico, potenciar el capital social, motivar actitudes de tolerancia cultivando la diversidad e inclusión 'de los otros' e incorporar el talento endógeno, no sólo el formal sino también el informal ('la creatividad que deambula por las calles'). Añade Florida que "lo que hace falta de verdad es que las ciudades de segunda y de tercera acepten de verdad la era creativa. Tienen que hablar con los jóvenes, "conectar" con las mujeres, con los inmigrantes, con la comunidad gay y lesbiana y con la comunidad artística y cultural, y transmitirles claramente el mensaje de que verdaderamente son necesarios para reconstruir la ciudad".

Esta mirada sobre el territorio y la ciudad gana peso en un contexto en el cual, tal y como afirma el investigador Parag Khanna[4], "el nuevo orden mundial está construido sobre las ciudades y sus economías, en lugar que sobre las naciones y sus ejércitos". Y añade Khanna: "Este nuevo mundo no es –no será– una aldea global, sino más bien una red formada por varias de éstas. Son los laboratorios experimentales del mundo y, por lo tanto, constituyen una metáfora de una era incierta. Son el cáncer pero también los cimientos de nuestro mundo en red; el virus y los anticuerpos a la vez. Desde el cambio climático a la pobreza, las ciudades son el problema y la solución".

¿Y dónde se aloja el cáncer, se construyen los cimientos o se fabrican los virus y anticuerpos? En la mente y en el corazón de las personas, en ese universo escondido sobre el cual El Principito nos advierte. Las personas son el propósito y materia prima del desarrollo, mucho más que cualquier tipo de infraestructura o recurso material, con ser éstos imprescindibles. Y eso nos lleva a interrogarnos ahora sobre quiénes son concretamente esas fuerzas actoras, qué atributos acompañan a los sujetos del desarrollo.

Hablar de personas –y en esta idea desearía detenerme un poco– significa hacerlo de hombres y mujeres. Y al decir mujeres quiero decir para ellas, con ellas y desde ellas, lo cual implica una gran revolución en la manera de concebir y aplicar el desarrollo. Porque no, no estamos hablando de seres desvalidos ni de un

4. En la ciudad sin límites. Foreign Policy, octubre 2010.

colectivo vulnerable o desfavorecido necesitado de una protección específica; hablamos de la mitad, o más, de los sujetos del desarrollo. Hablamos de las principales articuladoras de las necesidades de la comunidad. Las que aportan la mayor parte del trabajo. La totalidad de las que paren y la mayoría de quienes alimentan, cuidan, alientan, acompañan, curan, educan y limpian. Las que copan las aulas en todos los niveles educativos (excepto en aquellos lugares donde se les niega el derecho a estudiar), se matriculan en mil y un cursos y van a bibliotecas y museos. Las que están en la base de la ciencia. Quienes más libros leen en Europa y las que acarrean el agua sobre sus cabezas en el África. El alma del voluntariado y la cooperación. Las más viajeras. La mitad de los migrantes que se mueven por el planeta y también quienes quedan a cargo de sus hijos en los países de origen. Las reinas del microcrédito. Las que hacen continuos juegos malabares para llegar a ¡todo, ya y perfecto! sintiéndose eternamente culpables porque nunca les parece suficiente. Las que, pese a lo anterior, no mandan, no poseen, no se ven, pero no porque sean 'el sexo débil' sino porque la sociedad –es decir, sus estructuras, normas, mandatos y costumbres– las aparta del poder y despilfarra sus talentos, consolidando un déficit que no es de las mujeres sino de esa misma sociedad que, incluso sin pretenderlo, las excluye. ¿Puede hacerse desarrollo sin ellas? Ustedes enseguida contestarán, por supuesto, que no. Pero entonces yo debo seguidamente preguntarles por qué me cabe, y es sólo un pequeño ejemplo, el dudoso honor de ser una las dos mujeres presentes en esta publicación cuando estoy segura de que sobran entre mis congéneres quienes tienen opiniones y experiencias valiosas que aportar (aunque se quiten importancia, sientan pudor, teman no ser perfectas y duden de su capacidad para comunicar…). Es cierto que esto sucede invariablemente en la mayoría de los espacios relacionados con la economía (mujeres ocupando la base pero no la punta de la pirámide); sin embargo, este 'mal de muchos' no puede servirnos de consuelo cuando somos parte de un laboratorio de alternativas en el que la igualdad ha de constituir uno de los vectores de la innovación, una de sus principales señas de identidad.

Comprometerse con la igualdad supone ayudar a articular toda esa energía femenina que, desde los pequeños micro-mundos individuales o locales, está siendo hoy desplegada por tantas mujeres que transforman sus vidas y entornos de manera discreta –y hasta secreta– mientras sostienen la rueda cíclica de la vida. Tenemos que llegar a todas ellas, apuntalando sus capacidades y convicciones respecto a su valía, valor y valores; ofreciendo espacios de encuentro y amalgamando un movimiento amplio, plural y creativo de mujeres capaces de ejercer con fuerza un liderazgo transformador. Es menester considerar, asimismo, la dimensión privada o doméstica de la vida ciudadana**,** casi siempre ausente de las

agendas políticas, económicas y sociales. Es decir, hay que reconocer las necesidades asociadas al mundo reproductivo (sin el cual no habría vida ni desarrollo), dándole la cobertura que corresponde e involucrando activamente a la otra mitad de la población. Porque ¡ojo! no se zafen amigos: 'la igualdad es (también) cosa de hombres'.

Tras este vital recordatorio de amplio espectro quisiera, desde una perspectiva ya más sectorial y específica, destacar que existen una serie de fuerzas positivas de impulso del desarrollo en el marco de los nuevos paradigmas, que todavía no se han consolidado como sujetos preferentes del desarrollo local y que, siguiendo a Florida, sería crucial incorporar de un modo decidido a estas dinámicas. Apenas los citaré por falta de espacio pero, por supuesto, cada uno de ellos merecería una extensa mención; se trata de la juventud, las personas mayores, el mundo científico, las fuerzas de la cultura, la población inmigrante y los principales actores del espacio Internet, todos los cuales están llamados a desempeñar un papel muy relevante en el ensanchamiento de las oportunidades y riqueza de los nuevos territorios mestizos sobre la base de la apertura y la diversidad.

Porque, al final, la clave de la innovación está en recoger las energías de toda esa gente que lucha, que inventa, que desea, que crea, que se mueve… y, con una buena partitura, mezclarla dando origen a la gran orquesta del desarrollo. Jóvenes parados en contacto con la ciencia de última generación; emprendedoras recientes aprendiendo de empresarios/as de éxito; pymes de un territorio colaborando con empresas afines y complementarias en otro; abuelos que aprenden el uso de las tecnologías con sus nietos y que, a cambio, aportan su experiencia de vida a quienes comienzan su andadura; el capital humano que puebla las universidades investigando para los sectores y empresas del territorio; inmigrantes que enriquecen nuestra convivencia y cultura con nuevos sonidos, sabores y colores mientras exploran nuevos nichos económicos y de empleo…. La posibilidad de mezclar y de orquestar la mezcla; es en esa alquimia fantástica donde radica la potencia y diferencialidad del desarrollo local, en esa capacidad que tiene para disponer y combinar sabiamente en un mismo espacio (o en muchos a la vez) todos los ingredientes del cambio. Eso es lo que lo hace único, eso es lo que lo convierte en imprescindible.

Artistas del desarrollo

Parece obvio que abordar de un modo integral todos estos –viejos y nuevos– desafíos del desarrollo requiere de un papel mucho más relevante y activo de unos actores locales que han de ser plenamente conscientes de su papel, encontrarse motivados hacia el cambio, ser conocedores de sus dinámicas (y resistencias) y contar con el suficiente manejo de herramientas operativas para apoyar una labor que es clave para lograr una institucionalidad sólida y capaz de abordar los grandes retos que convocan a los territorios y comunidades locales del siglo XXI. Aquí es donde entran plenamente en juego las y los artistas del desarrollo, unos profesionales que combinan casi siempre un delicado trabajo de innovación que abarca, por lo general, cuatro frentes temáticos muy interrelacionados entre sí:

- Desarrollo económico local: innovar para la competitividad.
- Desarrollo humano y social: innovar para la cohesión, la igualdad, la solidaridad y la calidad de vida.
- Desarrollo institucional: innovar para el liderazgo local.
- Y desarrollo sostenible: innovar para la preservación y calidad del medio ambiente.

El, la, artista del desarrollo local es un catalizador de procesos. Moviliza las energías de proximidad. Teje complicidades. Es un agente crucial en la aplicación de pedagogías de la transformación. Orquesta necesidades y recursos. Sabe de oportunidades, sabe de personas. Desempolva sueños. Es una antena que escucha, emite y conecta. Conoce las dinámicas materiales pero, sobre todo, los procesos humanos. Ve en el territorio mucha más belleza y posibilidades de la que perciben quienes están a su alrededor, sin dejar por ello de ser realista. Practica el ejercicio de 'convicción continua', en particular con los suyos. Vincula el mundo de la investigación con el de la producción. Ayuda a estirar capacidades y confianzas. Es corredor/a de fondo. No le falta curiosidad y afán de aprender. Tiene afán integrador pero ha aprendido a moverse en entornos compartimentados y a ejercer de sufrido puente entre sensibilidades y paradigmas. Recibe constantes curas de humildad. Planifica y vuelve a planificar porque, como bien decía John Lennon, es perfectamente consciente de que "la vida es lo que sucede mientras hacemos planes". Reconoce el valor de esa máxima que afirma que "hay que predicar con el ejemplo" y trata de llevarla a cabo en su propia vida (claro que con tropezones). Cultiva la perseverancia e intenta encauzar –y de paso que no le aplasten– unas cuantas dosis de 'energía oscura humana' bajo la forma de envidias, celos, protagonismos mal entendidos, enormes egos, miedos o inseguridades…

En fin, una amplia y caótica amalgama, en cuyas sutiles fronteras se libra diariamente la batalla entre el éxito y el fracaso del desarrollo humano, es la que conforma los ingredientes que amasan cada día los agentes del desarrollo local. Un perfil que supera con creces el dibujo tradicional de un/a especialista bien dotado de capacidades y herramientas técnicas. No, se trata de mucho más; aquí de lo que estamos hablando es de arte, y créanme que no es retórica…

"En esto no hay competencias sino gente competente y gente que no lo es"

Aludo a las reflexiones de Francisco Cajiao, uno de los entrevistados para esta publicación, que comparto plenamente. Las capacidades de los profesionales del desarrollo local se logran a partir de 'mucha agua en hilos' compuestos de una trayectoria personal, una pasión por el desarrollo que desborda el mero desempeño laboral, unos conocimientos especializados adquiridos en algún lugar, un aprendizaje permanente en el terreno y el intercambio activo con otros caminantes.

No voy a entrar en el tipo de capacidades estratégicas, económicas, institucionales, psicológicas, sociológicas, pedagógicas, culturales, tecnológicas y técnicas de las que debe estar dotado –e/o ir aprendiendo en el camino– el/la artista del desarrollo local; terminaría siendo casi una 'Carta a los Reyes Magos'. Además, ésta es precisamente la temática que se dedica a desentrañar un libro que les recomiendo vivamente leer.

Simplemente deseo reiterar algunas ideas que me parecen importantes en torno al aprendizaje de este hermoso oficio en los tiempos que corren y que, de otro lado, son coherentes con la consolidación de una perspectiva del desarrollo que bascula en torno al factor humano. Pondré el acento sólo en los aspectos que normalmente suelen ser tratados en menor medida y que, según mi criterio, resulta fundamental considerar:

La comprensión del cambio socioeconómico, demográfico y territorial, tanto a nivel de sus factores como de sus dinámicas y procesos.
El funcionamiento de la mente y la psicología humana.
Algunas claves de los sistemas complejos y del pensamiento integral.
La génesis y gestión práctica e integral de la igualdad y la diversidad.
Las estrategias, herramientas y experiencias de la C+D (cultura y desarrollo).
La promoción del perfil TIC, tanto a nivel estratégico como instrumental, dando así un salto real a la era del 'e-desarrollo' .

Metodologías eficaces para la construcción de masa crítica.
El liderazgo y desarrollo personal, así como las capacidades en materia de creatividad y comunicación.

Está servido el debate sobre el dónde, cómo y cuándo de estos aprendizajes. Creo que la tarea al respecto es muy importante pues involucra muchos frentes que abarcan desde la definición/acreditación del perfil y los requisitos que debe tener la formación inicial, hasta los mecanismos que es necesario implantar –o profundizar– para facilitar la formación permanente, el acceso a información estratégica, el intercambio de experiencias y la creación de redes estables de conocimiento entre estas y estos profesionales, tanto dentro de su espacio territorial como, sobre todo, más allá de él.

Profesionales competentes en entornos inteligentes

Dicha idea recorre, de una u otra manera, las reflexiones de todos los entrevistados en el libro que ustedes tienen en las manos y con ella deseo cerrar este prólogo. No podemos poner todas las expectativas, ni mucho menos la responsabilidad, del éxito en la figura del/la agente de desarrollo local. Todos los participantes en esta hermosa y vital aventura humana tienen que aprender, tienen que transformarse y autotransformarse, tienen que comprometerse. Por tanto, es imprescindible "dotar de competencias a los colectivos de dirigentes sociales y empresariales autóctonos", como apunta Jorge Orbe, e integrar la función del profesional "en una estructura que conciba el desarrollo en su conjunto", como señala Raúl Taladrid. Una estructura que –remato yo con ellos y con las restantes voces que nos regala este libro– ha de potenciarse, modernizarse, conectarse y proyectarse.

Lo local es, por encima de todo, un espacio de confianza frente al miedo. La participación democrática, la corresponsabilidad, el despliegue en red y la transformación compartida son sus armas de futuro. Realmente no es fácil pero ustedes y yo estamos aquí porque sabemos que merece la pena.

Andalucía

"En gran parte del mundo, el futuro tiene rostro de mujer"

ROSARIO VALPUESTA FERNÁNDEZ

Es catedrática de Derecho Civil en la Universidad Pablo de Olavide, de Sevilla, España y miembro de la Comisión Autonómica de Ética e Investigación en Andalucía. Fue rectora de la Universidad Pablo de Olavide desde 1997 a 2003. Con una trayectoria profesional ligada a la docencia, es autora de numerosas publicaciones y trabajos de investigación. Conferenciante y ponente.

El mundo cambia vertiginosamente y con él, la sociedad que construye su futuro y la cooperación al desarrollo. ¿Qué movimientos sociales importantes son reflejo de este cambio?

Uno de los movimientos sociales más interesantes que se están sucediendo en estos momentos, en Latinoamérica y África, es el protagonizado por las mujeres populares. Mujeres que de manera espontánea están organizándose, lejos en muchos casos de cualquier planteamiento feminista, con el objetivo común de la subsistencia. Son mujeres que, a través del uso de recursos típicamente femeninos, están intentando copar unos espacios tradicionalmente masculinos que han quedado desiertos, bien por el abandono de sus parejas, por las consecuencias de las guerras o por las diferentes circunstancias sociopolíticas que sacuden su país.

Hay que reparar, pues, en estas mujeres porque presentan una característica fundamental, ampliamente contrastada, para el desarrollo de sus regiones: la de manifestar un nivel de eficiencia elevadísimo en el manejo de los recursos endógenos y exógenos de los que disponen. Por una razón muy sencilla. Mientras que el feminismo tradicional y burgués, entiende a la mujer como un sujeto con un proyecto propio y reclama su propia autonomía y los medios suficientes para llevarlo a cabo, en estos países ajenos a lo occidental, las mujeres actúan desde un punto de vista comunitario. Las mujeres populares africanas, latinoamericanas, hindúes… se ven a sí mismas como madres, esposas, compañeras y, sobre todo, como miembros de una comunidad. En este sentido, este movimiento femenino es un movimiento muy incluyente, porque su idea de la responsabilidad, funda-

mentada principalmente en el cuidado de los hijos y las hijas, hace que respondan con eficiencia a los retos económicos, devuelvan sin dudar los préstamos, progrese su comunidad y, a la vez, integren a los hombres en estos objetivos.

¿Hasta qué punto es importante este movimiento femenino como clave para el desarrollo?

Es tan importante que podemos decir que en gran parte del mundo, el futuro tiene rostro de mujer. Las mujeres populares están construyendo una ciudadanía de la que ni siquiera son conscientes. Y lo están haciendo de un modo espontáneo, sin encorsetamientos feministas, porque no todo movimiento de mujeres es feminismo. Reivindican su ciudadanía como colectivo y gestionan los recursos económicos, los proyectos que emprenden, desde una perspectiva comunitaria e integradora, abriéndose unas a otras y creando redes. Creo, sinceramente, que son las destinatarias perfectas de cualquier proyecto de cooperación.

Y sin embargo, en las decisiones reales, ¿se tiene en cuenta el papel de la mujer en los diseños de los proyectos de desarrollo y en las estrategias de cooperación internacional?

En nuestro país, actualmente, las mujeres sí son tenidas en cuenta en el diseño de los proyectos, al menos a nivel teórico. En el papel, constituyen una de las líneas prioritarias de actuación. Por lo tanto, el enfoque genérico y transversal está muy presente en las estrategias de cooperación. Lo que no sabría precisar es la perspectiva desde la que se incluye este enfoque. Si desde un punto de vista más individual, con el fin de perseguir un empoderamiento de la mujer como sujeto, o si desde un punto de vista más colectivo, entendiendo a la mujer como parte de un movimiento de clases populares. De lo que no podemos dudar, en todo caso, es de los datos económicos que nos confirman que son las mujeres las que están rentabilizando los microcréditos que se les conceden desde la cooperación, y las que devuelven los préstamos económicos.

Ya hemos hablado de la necesidad de una inclusión real del enfoque de género en los proyectos de cooperación. ¿Qué otros retos debe afrontar la cooperación internacional frente a la situación de crisis globalizada que atravesamos?

La cooperación al desarrollo, como realidad efectiva, va a sufrir una indiscutible merma. Ésa es la realidad. Sin embargo, la lógica de los tiempos impone mantener, o incluso incrementar los recursos que los países occidentales destinan a la cooperación internacional. Entre otras cosas, porque la globalización del mercado financie-

"Las mujeres populares están construyendo una ciudadanía de la que ni siquiera son conscientes"

ro debe tener su reflejo en la globalización de una solidaridad internacional hacia los países más castigados por el propio sistema económico. No es sólo una cuestión de valores o de ética. Se trata también de mirar la situación desde una perspectiva más utilitarista: no avanzaremos, no progresaremos, si el mundo no es más justo.

El concepto de merma en la cooperación puede llegar a relacionarse íntimamente con el de priorización de la misma. ¿En qué medida y cómo sería posible establecer prioridades para hacer eficaz la cooperación internacional?

La priorización es muy complicada. Si priorizamos por urgencias vitales, cuando hablamos de necesidades tan elementales como la alimentación, la educación, la sanidad… dar oportunidades a colectivos totalmente excluidos que puedan ejercer su libertad en unas condiciones de vida dignas es muy difícil. Si por otro lado, priorizamos según el criterio de estrategias geopolíticas e insistimos en cooperar con una zona del mundo determinada, tampoco resulta una buena solución, porque se corre el riesgo de ligar los proyectos de cooperación a ciertos proyectos políticos con los que a veces aquéllos no comparten ningún objetivo común.

Más que hablar de prioridades, yo hablaría de definir el perfil de la cooperación española. La cooperación de nuestro país debe tener un perfil muy claro. Y esta definición pasa por eliminar la dispersión y por emprender proyectos duraderos a largo plazo. Y en esa definición, gran parte de la cooperación debe ir destinada a las mujeres. Entre otras cosas, porque cuando hablamos de mujeres, hablamos de infancia. Y porque cuando hablamos de mujeres, lo estamos haciendo de la mitad de la población mundial, que por desgracia, copa los primeros puestos en los índices de carencia y pobreza, de desnutrición, de mortandad y de analfabetismo de todas las organizaciones mundiales.

Y para afrontar estos retos, ¿en qué debe mejorar la formación específica del personal cooperante que actualmente trabaja en proyectos de desarrollo local y rural?

Propongo tres líneas muy claras. En primer lugar, abandonar el eurocentrismo. Esa creencia que convierte a la cultura europea en la panacea a la solución de los problemas de desarrollo, que nos hace concebir los procesos ajenos, sean sociales, culturales o políticos, como realidades fallidas… es un pecado extendido en la cooperación. Y es algo que debemos subsanar.

En segundo lugar, abandonar el rol mesiánico. Las personas cooperantes no van a salvar a comunidades muertas. Van a cooperar con comunidades vivas, con una rica tradición cultural, con una dimensión histórica indudable y con una sabiduría propia que, a veces, se desprecia. El trabajo de cooperación debe pasar por poner en valor a las poblaciones protagonistas de la cooperación y hacerlas sujetos activos de su propio destino. Y eso supone dar responsabilidades, escuchar y poner en marcha los proyectos que realmente éstas demandan. Una de las quejas más recurrentes en estos lugares es la de que los proyectos de cooperación están ligados a objetivos eminentemente europeos y no a objetivos propios.

En tercer lugar, las personas cooperantes deben poseer una amplia formación en multiculturalidad. Hay que conocer, y no solamente en términos de rentabilidad, la cultura, la sociedad y la idiosincrasia de las comunidades y los lugares donde se va a desarrollar la labor de cooperación. No se puede mandar a un o una cooperante desde África a América Latina en dos meses, si se le requiere un trabajo realmente efectivo. Esa actitud ideológica previa es fundamental. A partir de ahí, que el personal técnico tenga más formación en gestión contabilidad, uso de los recursos humanos u otras disciplinas es adicional.

De lo cual se deduce que el capital humano local debe ser el protagonista de su desarrollo, pero, ¿hasta qué punto se adecuan los objetivos estratégicos de los programas y acciones de cooperación a las características de la población actora?

Cualquier tipo de cooperación tiene que contar con el capital humano local y atender en todo momento a lo que quieren, a lo que necesitan y a lo que esperan. La cooperación es muy tendente a diseñar un proyecto en Europa, a llegar al destino e implantarlo en la región, sin contemplar lo que realmente precisa la población. Vuelvo de nuevo a esa idea que expresaba antes de la necesidad de educación multicultural. La dinámica de poner en marcha un proyecto, que dura tres años, ajeno totalmente a la realidad local, y marchar luego sin haber conseguido implicación social ni cultural alguna, no funciona. La sociedades deben ser actoras en la cooperación porque son entes vivos, entes que generan sus propias energías, contestaciones, fórmulas y tradiciones, y sobre esa base hay que construir y diseñar los proyectos. Los procesos deben crearse desde dentro y no desde fuera.

“Los datos confirman que son las mujeres las que están rentabilizando los microcréditos de la cooperación”

Por poner un ejemplo ilustrativo, en Tiquipaya, Bolivia, se puso en marcha un proyecto que no atendió al modelo cultural de la población indígena. La idea fue la de implantar la cocina solar para erradicar el fuego dentro de las casas. Pero impuso un modo de cocinar que implicaba hacerlo fuera, cuando lo tradicional es guisar dentro de la casa; con unas temperaturas extremas en invierno y en verano, que obligaba a las mujeres a usar gafas de sol en agosto para cocinar y que suponía usar ollas de 20 cm de diámetro cuando ellas usan utensilios enormes. Y lo que la población quería simplemente era una cocina de "garrafa", como llamaban a la bombona de gas, que evitara el humo que producía el fuego en el interior de la casa cada vez que se preparaba la comida. ¿Se cumplió con el objetivo teórico? Sí. ¿Se atendió a la necesidad real? Está claro que no.

¿Como definiría entonces el perfil idóneo de la persona cooperante?

La persona que trabaje en cooperación debe cumplir, a mi parecer, con dos requisitos fundamentales. Por un lado, ser una persona exenta de todo prejuicio desde el punto de vista ideológico, para no cometer el error de importar su paradigma de sociedad ideal a otras realidades muy distintas a la suya. Entre otras cosas, porque la superioridad europea tan sólo es económica, y a través de esta superioridad económica tratamos de legitimar una superioridad cultural que no existe. Todos los pueblos tienen su historia, su cultura, sus claves de evolución, sus actores y sus actoras… Y valen tanto como las demás y se merecen el respeto que a veces no tienen. Y la mentalidad del o la cooperante debe asimilar eso.

Por otro lado, debe poseer un alto nivel de especialización y conocimiento de la sociedad en la que va a poner en marcha su proyecto. Saber al dedillo cuáles son las claves culturales que ayudarán a la evolución de esa sociedad. Porque esa sociedad está viva, progresa y sabe lo que quiere.

Y a nivel de competencias institucionales, ¿desde qué ámbito gubernamental se está desarrollando una cooperación más efectiva, más capacitada?

Pienso que son los municipios, los gobiernos locales, los que actualmente están haciendo la cooperación más inteligente. Entre otras cosas, porque es en ellos donde se dan las experiencias de democracia más participativa y donde mayor control ciudadano existe sobre sus acciones. Y esta realidad la están volcando en cooperación, la están transfiriendo y compartiendo. Un ayuntamiento sabe el valor que tienen los recursos económicos y humanos que dedica a la cooperación y sabe de las dificultades añadidas que pueden sobrevenir al proyecto. Por lo tanto, es la cooperación más inteligente que se está desarrollando en estos

momentos. La cooperación municipal andaluza es un claro ejemplo de ello. Andalucía es una comunidad muy solidaria y cuenta con personal técnico implicado muy especializado y muy profesionalizado, muy conocedor de las otras realidades con las que trabaja.

Hemos hablado del papel técnico e institucional. Hablemos ahora de la contraparte: de la población local. ¿En qué grado es posible el desarrollo local y rural sin la implicación de las sociedades actoras?

No es posible. A la población actora hay que implicarla al cien por cien porque es su proceso, su futuro, y es ella la que debe decidir en qué medida evoluciona. Y las mujeres tienen que ser prioritarias en este sentido, porque contar con ellas es una estrategia necesaria. Por varias razones: en primer lugar, porque lo exige la necesidad de modificar su estatus hacia mejoras sustanciales. En segundo lugar, porque implicar a la mujer supone que los beneficios de los proyectos se extiendan automáticamente a otros colectivos: hijos e hijas, personas dependientes y hombres. No olvidemos el carácter inclusivo de los movimientos de mujeres populares. En tercer lugar, porque están construyendo ciudadanía, sin ser conscientes de ello, y están copando espacios públicos que habitualmente no han sido suyos. En cuarto lugar, porque se está produciendo un proceso de socialización muy interesante, muy espontáneo, que está creando conciencia de género. Las mujeres no se ven solas en su individualidad, sino que empiezan a entenderse como una red de muchas integrantes con objetivos muy comunes. Y en quinto lugar, porque sus proyectos, muy prácticos, muy femeninos, están íntimamente ligados a la realidad y presentan unas metas muy definidas. Si incluimos a las mujeres, la transformación de los territorios será infinitamente mayor.

En África hay experiencias preciosas de organizaciones de mujeres que lo único que quieren es sembrar juntas para que sus hijas e hijos coman. Y tenemos que mirar estas metas sin prejuicios, lejos del prisma del feminismo occidental. Deben se**r** ellas las que escojan su propia liberación y definan su dignidad. También son conocidos los casos de agrupaciones de mujeres que movidas por los sentimientos han alcanzado importantes logros políticos. Hablamos de las Madres de la Plaza de Mayo, de las madres que han logrado la primera sentencia del Tribunal de la Corte Interamericana de Derechos Humanos, que condena al estado de México por el abandono de las familias que sufren el feminicidio en la ciudad de Juárez. Son mujeres que no tienen miedo, a las que mueven los sentimientos y alcanzan a través de ellos sus objetivos políticos, sociales

o jurídicos. ¿Quién dijo que los sentimientos no puedan ser también un discurso político?

¿Podría definirme cuáles son las bases, a su criterio, para iniciar procesos de desarrollo local participativos?

Creo sinceramente que la clave de la democracia en cualquier país reside en la administración local. Si revisamos la historia, las elecciones locales siempre han sido comicios que han cambiado el curso de los acontecimientos, porque son los que verdaderamente construyen ciudadanía. La relación con el poder, cuando es muy lejana, es una relación pasiva, mientras que la relación con el poder cercano se reviste de un carácter inmensamente participativo y decisorio. Y eso es lo que debe aprovechar el ámbito de lo municipal. Los municipios europeos, como ya he comentado antes, deben trasladar este bagaje democrático y experto y trabajar en cooperación permitiendo que sean los municipios destinatarios, las fuerzas actoras locales, las que se conviertan en protagonistas de su propio desarrollo.

Por otra parte, para conseguir el compromiso de la participación, también debemos garantizar la continuidad de los proyectos de cooperación y focalizarlos en determinadas zonas de actuación permanente que permitan una implicación total de la población local.

Lograr la participación requiere hacer el difícil ejercicio de la otredad, que no es otra cosa que colocarse en el lugar de la otra persona, hacer una inmersión desprejuiciada en su cultura e intentar entenderla desde sus propias lógicas. Y después, por supuesto, hacer un análisis o un juicio de valor, porque no todo es bueno ni magnífico. No creo en el mundo idílico de las comunidades indígenas, ni de los espacios rurales, porque no existe, pero sí soy consciente de que debemos resolver los problemas que los acucian desde sus propias claves.

A modo de conclusión, el factor humano debe ser…

El factor humano debe ser el protagonista absoluto de la cooperación, porque es el que debe crear la confianza, hacer surgir la complicidad, trabajar la autoestima de su identidad, convertirse, en definitiva, en actor. Y el papel de las mujeres en

"Las sociedades deben ser actoras en la cooperación porque son entes vivos"

este proceso es fundamental, porque las mujeres partimos de una trayectoria colectiva y personal diferente. Es innegable que existe lo femenino frente a lo masculino. La ética de las mujeres, o la ética del cuidado como se ha dado en llamar, ya no nos degrada como antes nos degradaba, porque su componente sentimental implica unos comportamientos muchos más cercanos, más empáticos a los problemas de los otros. Las mujeres somos más proclives a detectar las necesidades y manifestamos menos prepotencia frente a realidades distintas. El movimiento de mujeres es siempre muy horizontal y muy dado a compartir decisiones y responsabilidades.

Colombia

"Las experiencias de cooperación deberían enriquecer el universo reflexivo universitario"

FRANCISCO CAJIAO RESTREPO

Es Licenciado en Filosofía de la Universidad Javeriana y M.A. en Economía de la Universidad de los Andes. Docente universitario y de secundaria, desempeña su labor profesional como Consultor de las Naciones Unidas en El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Roma y Mozambique, y como consultor de la UNESCO en Perú y de la CAF en los países del área andina. Es además columnista, escritor e investigador educativo.

Para comprenderlo mejor, se hace necesaria una contextualización global de Colombia. ¿Podría trazar una semblanza económica, social y cultural de su país?

Colombia es un país que posee una riqueza natural extraordinaria. Su apertura hacia la costa atlántica y la pacífica lo dota de un recurso supremamente valioso en términos de relación internacional y de proyección exterior. Su diversidad geográfica, desde el mar hasta la terminación de la cordillera de Los Andes, pasando por la zona selvática oriental, le otorga características climáticas muy interesantes: la suavidad marítima y las nieves perpetuas. Encierra a su vez Colombia una enorme riqueza agroganadera y en hidrocarburos. Esta comunión de factores ha permitido que la economía del país se haya diversificado en los últimos 20 años. Además del café, Colombia se está dando a conocer por la fuerza de su sector minero.

Goza de instituciones fuertes, muy organizadas, que devienen de un proceso democrático estable que dura ya más de 60 años, pero la azota el grave problema de la violencia, cuya imagen desafortunadamente la identifica en el mundo. El resultado de esta situación histórica tan compleja se refleja en el alto índice de pobreza del país.

En 1991, tras la reforma de la Constitución, se acometió un proceso de descentralización y se inició la búsqueda de mayores niveles de fortalecimiento local. Hasta ese año, el país estuvo encorsetado bajo una estructura tremendamente centralista, donde hasta el año 1986 los gobiernos locales eran designados por el gobierno central. Fruto de esta situación, las pequeñas localidades y ciudades adolecen de un gran déficit de recursos humanos, de personal preparado para alcanzar un desarrollo local óptimo. Un lastre que hay que superar.

¿Cuáles son los retos inmediatos, en este contexto actual de crisis mundial, que debe o deberá superar la cooperación al desarrollo?

Es necesario distinguir entre los retos propios de Colombia y los de la cooperación internacional. Los retos internos pasan, en primer lugar, por superar la enorme distancia social que ha generado el altísimo nivel de desempleo en el país. Desde hace 15 años, soportamos tasas del orden del 15 al 20% de paro y estimamos que el 50% de la población ocupada desempeña su trabajo de manera informal, sin contratos, sin acceso a la seguridad social y sobreviviendo día a día. En un país con un índice de pobreza del 50%, se realizó un gran esfuerzo por estimular la inversión extranjera que revirtiera en la generación de empleo. Pero lejos de lograr este objetivo, se han originado grandes movimientos especulativos que no han ayudado a superar estas desigualdades. En segundo lugar, e íntimamente relacionado con la superación de la brecha social, el aparato social colombiano debe conseguir disminuir el desempleo y acabar en la medida de lo posible con el empleo informal. En este sentido, la cooperación internacional es fundamental porque de los tratados de libre comercio, que otorgan la posibilidad de intercambiar bienes y servicios de exportaciones, depende el incremento de la economía y el empleo colombiano, con todas sus consecuencias sociales positivas.

En cuanto a retos externos, la cooperación internacional debe reforzar aquella cooperación de carácter estrictamente técnico, aquella que se relaciona directamente con la formación de recursos humanos en áreas locales, en áreas de gobierno… que contribuyan a acabar con el gran déficit que en este sentido sufre el país. Como dato concluyente diremos que en los años 90, cerca de 500 alcaldes dirigían la vida local sin haber concluido ni tan siquiera la educación secundaria.

Perfil profesional y necesidades de formación del factor humano en la cooperación al desarrollo

Desde su experiencia, ¿qué análisis hace de la formación específica actual que recibe el personal técnico que trabaja en materia de desarrollo local? ¿Cuáles son sus principales fortalezas y cuáles son sus principales debilidades?

Debemos precisar que, en términos generales, en Colombia, la cooperación internacional se adscribe a proyectos muy puntuales propiciados por diversos países y sus agencias de cooperación técnica, como España y Alemania, el PNUD y las agencias de Naciones Unidas como UNICEF. Esta cooperación puntual se concreta en proyectos de pequeña inversión económica que se centran en fortalecer organizaciones comunitarias, en crear cooperativas y en apoyar acciones similares. Yo extraño una dinámica de cooperación más centrada en la generación de capital humano, más encaminada a la consecución de un mayor impacto formativo, que contribuya al intercambio de ideas, técnicas y procedimientos que propicien el desarrollo local.

En cuanto a la formación del personal técnico que trabaja en cooperación y desarrollo en Colombia, podemos distinguir dos perfiles muy definidos. Por un lado, personal técnico con una formación muy exquisita, que se adscribe a niveles de gobierno central y maneja agendas de desarrollo. Por otro lado, personal voluntario que carece de formación específica y que se dedica al trabajo de campo, que se relaciona directamente con las comunidades locales sin los conocimientos concretos necesarios para ello. Independientemente de la responsabilidad que en esto tenga la cooperación internacional, el propio país también carga con su parte de culpa. Podemos decir que Colombia es un país que cuenta con personas altamente cualificadas. Y este nivel de formación reviste nuestras actuaciones de cierto aire de autosuficiencia, que nos conduce a no ser receptivos con la ayuda que viene del exterior.

La realidad impone la inclusión de nuevos enfoques transversales, genéricos, ambientales, étnicos, en la formación específica del personal técnico que trabaja en cooperación al desarrollo. ¿Cuáles son las propuestas de mejora que usted considera necesarias para alcanzar de modo eficiente los objetivos de desarrollo local y rural?

La transversalidad es fundamental y el cambio de actitud debe encaminarse decididamente al refuerzo y a la creación de capital humano. En este sentido, en la

amalgama de alternativas que se presentan para apostar decididamente por lo humano, creo necesario resaltar los procesos de cooperación entre ciudades, el intercambio de buenas prácticas, de ideas y de experiencias. Propiciar el contacto a niveles gubernamentales con ciudades específicas, de Europa, de Estados Unidos… que hayan resuelto problemas específicos similares a los que se enfrentan las ciudades colombianas, en temas de salud, gobierno, educación… y permitir un intercambio fluido de capital humano para lograr los objetivos de desarrollo. La cooperación descentralizada, de este modo, lograría un gran impacto. Es cierto que hay experiencias relativas a la idea que expongo, pero que no se han enfocado desde el punto de vista de la gestión de proyectos, sino desde la concreción de pequeñas acciones locales, que no tienen una repercusión formal más allá del ámbito donde se producen.

Desde esta perspectiva transversal en lo económico, lo político, lo social y lo cultural, ¿podría darme una definición del perfil profesional idóneo y de las competencias del personal técnico que trabaja en cooperación al desarrollo local y rural?

El personal técnico que trabaja en cooperación debe tener dos características fundamentales. Una, la más obvia, presentar un alto nivel profesional en el campo específico en el que va a desempeñar su trabajo de cooperación y contar con las herramientas intelectuales y académicas adecuadas para hacerlo. Otra, quizás la más importante y a su vez la más complicada, poseer un alto nivel de formación cultural que le permita entender las características inherentes a la población con la que debe relacionarse: comprender sus dinámicas sociales, sus tradiciones… su idiosincrasia en definitiva.

Bien es sabido que no basta con que una persona sea inmensamente letrada, si no dispone de las herramientas imprescindibles para comunicar, adecuar y adaptar todos sus conocimientos a los contextos específicos donde desarrolla su labor. Hace falta, por tanto, empatía, amplitud de miras y cultura elevada. Una persona cooperante debe comprender que hasta el color y la forma de los edificios son elementos imprescindibles para el éxito de su labor y no pintar, por poner un ejemplo, un hospital de blanco en Guatemala cuando el blanco es el color de la muerte entre la población indígena. El personal técnico, por la dinámica de la cooperación, dispone de muy poco tiempo para establecer esta sintonía con lo local, pero debe saber que es un factor esencial para la consecución de los objetivos.

Organización del personal técnico para un desarrollo y cooperación eficaz. La importancia del factor humano en la aplicación de los distintos programas de formación y empleo

¿Hasta qué punto es importante el factor humano como elemento clave para el desarrollo local y rural y de qué forma se hace patente esta importancia en el diseño de los programas y las acciones para el desarrollo?

El factor humano es el eje central de cualquier proceso de desarrollo, sea local, nacional o regional. Si las personas que tienen bajo su responsabilidad el manejo de los recursos estatales no poseen una mirada amplia que les permita integrar su actividad en el conjunto de la identidad ciudadana, económica, geográfica, natural, cultural y social de la comunidad donde desarrollan su labor, les resultará imposible establecer prioridades o modelos de gestión que permitan niveles de eficiencia en los plazos adecuados.

Y todo esto está íntimamente relacionado con la formación del factor humano, del técnico y del ciudadano. El déficit de formación de las y los dirigentes políticos ha propiciado una falta de liderazgo notorio que se ha traducido en procesos de corrupción muy graves. Dicho de otro modo, la falta de capacidad humana se ha compensado con el manejo fraudulento de los recursos públicos. La solución a esta situación nada deseable pasa indiscutiblemente por la creación de liderazgos encaminados a la búsqueda del bien común. Y eso se consigue con la formación y la educación. La persona que gobierna, la persona que lidera, ha de ser, ante todo, una educadora y así debe transmitirlo a la comunidad que dirige. En Colombia hemos tenido experiencias de carácter muy positivo. Bogotá es un claro ejemplo de ello, donde durante por más de 12 años, desde la alcaldía, se fomentaron de modo exhaustivo programas de educación ciudadana. Estos programas se tradujeron en la consecución de mayores niveles de eficiencia, de mayores niveles de objetividad para asignar cargos públicos, en mejores modelos de participación en procesos de planeación y en una mayor conciencia de la ciudadanía en los procesos políticos. Y hasta en un acusado y positivo descenso de los niveles delictivos.

El factor humano es la clave absoluta para el desarrollo local. Y creo, sinceramente, que en Colombia empieza a afianzarse esta idea. Sin embargo, y por desgracia, estas experiencias de formación no han sido suficientemente sistematizadas. Esta labor de sistematización se me antoja una tarea muy interesan-

te para la cooperación internacional: sistematizar esta realidad de forma rigurosa, sobre bases creíbles, y acercarla al ámbito universitario, que es al fin y al cabo, donde se forma el colectivo que compondrá la futura administración pública.

Hablemos de la adecuación de los objetivos estratégicos y de desarrollo de los programas y acciones de cooperación a las características del equipo humano que lo pone en marcha. ¿Es protagonista el factor humano del desarrollo local y rural?

Con respecto a la sintonía entre objetivos de la cooperación y las características del factor humano existe un vacío supremamente grande. Un vacío global del que es tan culpable la cooperación internacional como los países destinatarios de la misma. Cuando trabajé en procesos de desarrollo local en Nicaragua, en Guatemala o en El Salvador, insistí mucho en la idea de que las personas con un alto nivel de formación, que participaban y gestionaban los proyectos y los planes de desarrollo, debían pasar obligatoriamente por las universidades y contribuir con sus aportaciones en encuentros y foros de discusión que enriquecieron a los agentes locales, a los alcaldes y alcaldesas, al funcionariado público… Y nunca fue posible.

La cooperación siempre empieza por el trabajo de campo, en el propio municipio, con la población campesina, con la población productora, pero nunca accede ni nutre la reflexión del ámbito universitario. Y considero que las universidades son instituciones muy importantes que desempeñan el papel de depositarias del saber práctico adquirido. Si la realidad del día a día no se acerca a su universo, si no conectan con el mundo real, seguirán enseñando lo mismo que hace 50 años y el colectivo de estudiantes seguirá sin enterarse que la cotidianidad está cargada de realidades que les son ajenas. Por tanto, las experiencias de cooperación deberían enriquecer el universo reflexivo universitario.

Atendiendo a la preeminencia de la gestión por competencias de los equipos técnicos, ¿se ha impuesto la presencia real de este tipo de gestión en el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, en la elaboración de planes de formación, en la selección del personal técnico y en las relaciones contractuales?

Confieso que siempre he tenido una dificultad con respecto al concepto de competencias. ¿Qué son las competencias? Hace poco inicié una búsqueda que me clarificara las ideas y encontré 42 definiciones de "competencias". Nada que tenga 42 definiciones puede ser algo claro. Prefiero pensar, a este respecto, que no hay competencias, sino gente competente y gente que no lo es. Pero eso es una característica muy difícil de conocer con anterioridad al desempeño de su labor. Evidentemente, en los procesos de selección, debemos evaluar si las herramientas intelectuales y personales de las que dispone el personal técnico son acordes o no a la actividad que se le requerirá. Y después, confiar en su efectividad en el trabajo de campo.

¿Cuáles serían las competencias claves del personal técnico que trabaja cooperación al desarrollo local y rural?

Volvería a incidir, sin duda, en una respuesta anterior. Primer requisito: disponer de un bagaje de conocimiento serio y amplio del campo en el que va a prestar asistencia y una conciencia clara de que va a desarrollar su labor en un ambiente donde no dispondrá de los recursos que habitualmente maneja en contextos más desarrollados.

Segundo requisito: un alto nivel de cultura, en el sentido de la sintonía con lo local que hablábamos antes, y una gran capacidad para generar confianza. Las personas que trabajan en cooperación parten siempre en situación de desventaja: son grandes desconocidas. He visto cómo muchos agentes de cooperación despliegan un autoritarismo tan terrible allá donde ponen en marcha los proyectos, que más que contribuir al desarrollo, generan tensiones adicionales que dinamitan la efectividad de los procesos.

Con respecto al nivel institucional, uno tendría la impresión de que algunas agencias de cooperación están tan entusiasmadas en la búsqueda del éxito, que sólo ponen en marcha aquellos proyectos que les proporcionarán más recursos con los que autoabastecerse. Y a veces, no se trabaja en lo que de verdad urge, porque significa ceder el protagonismo a la población y a los y las dirigentes locales. La cooperación debe ser discreta y generosa, pero no siempre presenta estas características.

El papel del factor humano local en los proyectos de desarrollo

Háblenos de la importancia del Desarrollo Local Participativo como garante de éxito de los programas y acciones de cooperación. ¿Cuáles son las bases sobre las que debe asentarse el Desarrollo Local Participativo?

El desarrollo local es un sinsentido si no son los miembros de las comunidades quienes adquieren la responsabilidad y el protagonismo en esta apuesta de futuro. Y son las agencias las que tienen que hacer este trabajo de traspaso de protagonismos.

Hilando con la respuesta anterior, las agencias de cooperación deben tener un rol secundario en términos de visibilidad en el logro de objetivos, pero un rol de muy primer plano en términos de propiciar en la población local el deseo, la búsqueda y, si se me permite el término, la siembra de esperanzas. Esperanzas vivas y llenas de sentido, con la intención de abrir puertas, generar redes y presentar nuevos paradigmas de la realidad. La más grande de las pobrezas es la falta de imaginación. Las comunidades de Colombia no tienen grandes deseos ni sueños que les permitan avanzar ni progresar. Y ahí juega un papel muy importante la cooperación. Una persona cooperante o una agencia hábil pueden identificar rápidamente dónde están la riqueza y los recursos de la comunidad en la que trabaja y empezará a fomentar y diseñar formas y mecanismos de autovaloración colectiva. Autovaloración que ayuda a generar, a su vez, una identidad y una autoestima local que permitirá una puesta en valor frente a la otredad y una explotación óptima de los recursos naturales, sociales y culturales que desembocarán en logros de desarrollo. Y no es hasta que no se toma conciencia de la identidad local que ésta se convierte en un polo efectivo de desarrollo. Las agencias internacionales deberían generar este tipo de dinámicas.

La población local debería ser la protagonista de las acciones para el desarrollo. ¿Hasta qué punto son atendidas sus características socioculturales en la elaboración de planes de desarrollo local?

En Colombia se han llevado a cabo proyectos muy interesantes a este respecto. Colombia es un país con una diversidad enorme, como ya he comentado antes. En Europa es cierto que existe mucha diversidad histórica, pero también es cierto que existe mucha homogeneidad contemporánea. A pesar de que en un mismo país pueda haber mucha heterogeneidad cultural, los niveles de desarrollo y educación son parecidos y no presentan demasiadas brechas.

En este país, en cambio, no es así. Existen comunidades que nada tienen que ver con la idea generalizada que el mundo tiene de Colombia. Es por eso que hay que ir buscando y planificando, muy inteligentemente, procesos de desarrollo local que impliquen las características étnicas, culturales y lingüísticas (son más de 600 lenguas las que se hablan en el país) de la población. Y por su puesto a nivel territorial, se empieza ya a trabajar también en concepciones regionales de desarrollo, atendiendo a la economía regional, a la formación cultural y a la idiosincrasia de la población. Los planes teóricos son ambiciosos, pero por desgracia, una vez llevados a la práctica se encuentran con el hándicap, que ya hemos comentado también con anterioridad, de la falta de formación del colectivo de gobernantes locales y de su desposeimiento de las herramientas necesarias para instaurar estrategias que desemboquen en éxito. Y entonces es cuando todo se complica.

Por último, evalúe la importancia del enfoque territorial en el desarrollo local.

Sin duda, afirmo que no hay otra manera de crear desarrollo que no sea desde el enfoque territorial.

Cuba

"Hallar las soluciones técnicas y organizativas adecuadas para que la cooperación al desarrollo sea eficaz constituye el primer desafío de la formación"

RAÚL ARTURO TALADRID SUÁREZ

Cursó estudios en la Facultad de Ciencias Comerciales de la Universidad de La Habana. Es Licenciado en Filología. Desarrolla su carrera profesional en la Oficina Nacional de Coordinación del Programa Desarrollo Humano Local (PDHL) y atiende al Programa Conjunto PNUD, FAO, UNESCO de apoyo a la Iniciativa de Desarrollo Local del Gobierno cubano. Es coordinador del Proyecto UNIVERSITAS (Capacitación, Gestión del Conocimiento y Sistematización) del PDHL y presta apoyo a la Dirección de Colaboración del Ministerio del Comercio Exterior y la Inversión Extranjera (MINCEX).

Para comprenderlo mejor, se hace necesaria una contextualización global de Cuba. ¿Podría trazar una semblanza económica, social y cultural de su país?

Cuba es un archipiélago con una superficie total de 109.886 kms^2 y una población de más de 11 millones de habitantes, en la que más del 75% de su población reside en zonas urbanas. Político-administrativamente, se divide en 14 provincias, 168 municipios y un municipio especial. La edad media de la población es de 37,8 años. El país está atravesando por un momento de estabilidad en su crecimiento poblacional, para pasar a un continuo proceso de decrecimiento. Así, por ejemplo, en el período comprendido entre 2007 y 2025, las personas con más de 60 años pasarán de 1,6 millones a poco más de 2,9 millones. Esta tendencia, sobre todo a partir del 2030, traerá una relación desfavorable entre los que arriban y salen de la edad laboral.

El Producto Interno Bruto, a precios constantes de 1997, ascendió en 2008 a 45.774 millones de pesos para un *per capita* de 4.074. La estructura de las personas trabajadoras ocupadas por clase de actividad económica en 2007 fue de 19,1% en el Sector Primario, de 17,5% en el Sector Secundario y de 63,4% en el sector terciario. El presupuesto del Estado en 2008 destinó el 48% a educación, salud, seguridad social y asistencia social.

Los servicios de salud en Cuba son gratuitos y universales, al igual que la educación. El personal facultativo de los servicios de salud ascendía, en 2007, a 311.008, de los cuales 72.416 son profesionales de la medicina, con una media de 155 pacientes por médico o médica. La mortalidad infantil fue de 4,7 por cada mil nacimientos vivos y de 6,2 para menores de 5 años. La esperanza de vida al nacer es de 77,7 años. La tasa de alfabetización es de 99,8%. La matrícula total por educaciones del curso 2008/2009 ascendió a 2.973.685. Desde 1959 se han graduado 1 millón de personas en las universidades. El 68% de estas graduaciones se correspondieron con mujeres; que constituyen el 65,7% del colectivo profesional y técnico ocupado; el 39,1% del conjunto de dirigentes y el 43,32% de la representación de la Asamblea Nacional (Parlamento).

53.733 cooperantes de origen cubano prestan sus servicios en programas y proyectos de Cooperación Internacional en 102 países. Más de 31.000 personas becadas procedentes del extranjero cursan estudios en Cuba. La Cooperación Internacional recibida por Cuba, en 2008, de fuentes bilaterales y multilaterales ascendió a 147 millones de USD.

¿Cuáles son los retos inmediatos, en este contexto actual de crisis mundial, que debe o deberá superar la cooperación al desarrollo?

En primer lugar, no se trata sólo de una crisis económica, sino que estamos ante una crisis global, integral, de un sistema de relaciones internacionales, en el que incluyo a la Cooperación al Desarrollo. Nos enfrentamos a la crisis ecológica y a la amenaza del cambio climático. Sufrimos una crisis energética, ya que las reservas de petróleo se agotarán pasados no muchos años. Nos castiga una crisis alimentaria, ya que aumenta la población hambrienta. La crisis económica encierra dentro de sí una crisis financiera que amenaza al sistema financiero mundial, un sistema que fruto de la globalización ha cobrado una importancia especial y determinante. Finalmente, estamos ante una crisis de la seguridad internacional que amenaza a la paz. Y es que cada vez más las grandes potencias acuden a las soluciones militares mediante guerras abiertas, guerras "sucias" y a la proliferación de bases militares por todo el planeta, con el objetivo de preservar el "orden mundial" existente.

En el caso de la Cooperación al Desarrollo, la crisis viene de atrás derivada de dos factores con una incidencia fundamental: el estancamiento y retroceso de los aportes financieros por parte de los países donantes y la escalada de condicionamientos por parte de éstos.

¿Cuál sería entonces el papel de la Cooperación al Desarrollo en este contexto? Por supuesto, que no puede resolver todos los problemas, pero creo que puede contribuir, en alguna medida, a su solución o, al menos, a su mitigación.

Por un lado, nos hallamos con la deuda externa del Tercer Mundo. Si se han empleado miles de millones en apuntalar el inoperante, y culpable en buena medida de la crisis, sistema financiero, con sus escandalosas "bonificaciones" a los ejecutivos responsables directos del desastre, ¿por qué no condonarla, creando así recursos que los países deudores pudieran emplear en su desarrollo? La condonación se traduciría en una mayor demanda de bienes de capital y de consumo y se convertiría en estímulo del comercio y los intercambios internacionales.

Por otro lado, la cooperación debe eliminar la creciente política de condicionamientos de todo tipo y subordinarse a los intereses y prioridades de los países en desarrollo. Abordar, conjuntamente, la solución a los retos de la crisis global a partir de las condiciones específicas de cada país, sin tratar de imponer modelos "únicos", respetando la soberanía y la autodeterminación de los países en desarrollo. Así como, favorecer y apoyar los esquemas de integración regionales y supra regionales, que fortalecen la capacidad negociadora de los países en desarrollo en las negociaciones internacionales y propician la cooperación Sur-Sur; cooperación que ha demostrado ser más eficaz y económica que la Norte-Sur, sin que ello signifique la sustitución o desaparición de esta última.

Perfil profesional y necesidades de formación del factor humano en la cooperación al desarrollo

Desde su experiencia, ¿qué análisis hace de la formación específica actual que recibe el personal técnico que trabaja en materia de desarrollo local? ¿Cuáles son sus principales fortalezas y cuáles son sus principales debilidades?

En la mayoría de los casos, este personal técnico sólo cuenta con una formación profesional específica, producto de su formación y especialidad académica en ámbitos como la ingeniería, la economía, la sociología, la pedagogía, la medicina, etc.

El establecimiento de cursos que capaciten en las especificidades de la Cooperación al Desarrollo constituye una necesidad inmediata para el desarrollo local, sin que con ello se aspire a crear o diseñar una "superespecialidad" llena de conceptualizaciones abstractas alejadas de las realidades específicas que deben enfrentar.

La realidad impone la inclusión de nuevos enfoques transversales, genéricos, ambientales, étnicos, en la formación específica del personal técnico que trabaja en cooperación al desarrollo. ¿Cuáles son las propuestas de mejora que usted considera necesarias para alcanzar de modo eficiente los objetivos de desarrollo local y rural?

Considero que el personal técnico que trabaja en desarrollo local debería recibir una formación específica centrada en adquirir conocimientos: de la realidad política, económica y social del país en su conjunto y de los objetivos principales para su desarrollo. Esto le proporcionaría una visión del contexto nacional; de las realidades del territorio donde trabajaría, adquiriendo así una visión del contexto territorial de la zona donde va a desempeñar su labor; de las prioridades de desarrollo del territorio en cuestión y su interrelación con las prioridades nacionales; de las instituciones locales y nacionales actuantes en el proceso de desarrollo del territorio; del marco legal para el desarrollo local. Y por supuesto, ser dotado de dominio de los procedimientos que rigen la cooperación y sus mecanismos operacionales; y recibir la información básica de los principales retos y dificultades de la Cooperación Internacional para el Desarrollo.

La inclusión de enfoques transversales en los procesos formativos de desarrollo local y rural resulta indispensable. En este sentido, el trabajo conjunto con las universidades, las organizaciones femeninas, juveniles, campesinas, indígenas, medioambientales y otras representativas de los distintos factores que inciden en el desarrollo local debe integrarse con el objetivo de completar la formación básica en la Cooperación para el Desarrollo Local. Las universidades, preferentemente regionales o territoriales, deben desempeñar un papel central en la articulación y armonización de los contenidos de los cursos, ya que son las instituciones mejor dotadas en cuanto a recursos humanos, metodológicos y técnicos. Lo que sí debe evitarse es que los enfoques transversales se conviertan, en estos cursos, en un fin en sí mismo, por lo que el equilibrio y la armonía entre sus diferentes componentes debe resultar una condición insoslayable. El fin buscado no debe ser otro que el desarrollo integral de los territorios.

Desde esta perspectiva transversal en lo económico, lo político, lo social y lo cultural, ¿podría darme una definición del perfil profesional idóneo y de las competencias del personal técnico que trabaja en cooperación al desarrollo local y rural?

Uno de los problemas más frecuentes que presenta la Cooperación al Desarrollo se observa en la contradicción que existe entre la formación y la propia idiosincrasia de su personal técnico y las realidades políticas, económicas, sociales y tam-

bién tecnológicas con las que debe enfrentarse. Y esto sucede independientemente de su procedencia, sea personal extranjero o nacional; aunque a este último, a pesar de que no siempre es así, se le supone cierta ventaja sobre el primero en cuanto a conocimiento de la realidad del país.

Por lo tanto, hallar los modelos o soluciones técnicas y organizativas adecuadas para que la Cooperación al Desarrollo sea eficaz y eficiente constituye el primer desafío al que tenemos que enfrentarnos a través de la formación. Las soluciones "tecnocráticas", importadas del extranjero e impuestas como condición por el país donante, constituyen el mayor peligro y el camino más expedito para llegar al fracaso. Aunque la mejor opción para la gestión efectiva de los recursos sea que el personal técnico cualificado que trabaja en los proyectos fuese oriundo de la región en la que se desarrolla el proyecto, lo más común es encontrar la combinación de personal técnico externo al territorio (extranjero o nacional) con personal autóctono, más o menos cualificado.

Organización del personal técnico para un desarrollo y cooperación eficaz. La importancia del factor humano en la aplicación de los distintos programas de formación y empleo

¿Hasta qué punto es importante el factor humano como elemento clave para el desarrollo local y rural y de qué forma se hace patente esta importancia en el diseño de los programas y las acciones para el desarrollo?

El fin ultimo y principal del desarrollo es el ser humano. Por tanto, la incorporación de la población local, como actora y beneficiaria al mismo tiempo de la cooperación, resulta una condición elemental y fundamental para el logro de los objetivos del desarrollo local y rural. Sin esa participación, consciente y actuante, los proyectos se convertirían en un ejercicio circunstancial, sin garantía alguna de permanencia ni sostenibilidad.

Hablemos de la adecuación de los objetivos estratégicos y de desarrollo de los programas y acciones de cooperación a las características del equipo humano que lo pone en marcha. ¿Es protagonista el factor humano del desarrollo local y rural?

Uno de los problemas pendiente de resolver, desde los inicios de la cooperación, es la contradicción entre la tendencia "paternalista" que ocasionalmente se manifiesta en el personal técnico, consecuencia de su relativa "superioridad" técnica,

y la sobrestimación de los hábitos y criterios locales de las poblaciones locales, acompañada esta última de cierta inercia y rechazo a los cambios. Lograr un equilibrio a partir del diseño de un "traje a la medida" debe ser una prioridad del trabajo de la cooperación; y este "traje" debe elaborarse de forma integradora, en la conjunción de ambos factores.

Atendiendo a la preeminencia de la gestión por competencias de los equipos técnicos, ¿se ha impuesto la presencia real de este tipo de gestión en el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, en la elaboración de planes de formación, en la selección del personal técnico y en las relaciones contractuales?

La preeminencia de la gestión por competencia debe establecerse claramente, pero sin caer en el error de sobrevalorarla. Al fin y al cabo de lo que se trata es de lograr un desarrollo armónico e integral y las desproporciones de una especialidad o campo de acción distorsionarían la operación y los objetivos de la cooperación.

Es una obviedad que el personal técnico especializado siempre será necesario, pero también se impone la urgencia de integrarlo en una estructura que conciba el desarrollo en su conjunto. Aquí estaría el papel conductor del personal especializado en la cooperación, que puede tener una profesión básica u originaria, pero debe también, y sobre todo, contar con una formación de cooperación y ejercerla plenamente.

La cooperación para el desarrollo local debe estar bien estructurada en sus funciones y responsabilidades, dejando bien claro y definido su objetivo integral y evitando el surgimiento de desproporciones a las realidades, características y necesidades del territorio o localidad en cuestión.

Este equilibrio o balance resulta esencial para la buena marcha de la cooperación y el logro de sus objetivos.

El papel del factor humano local en los proyectos de desarrollo

Hablemos del papel de la población local en los proyectos de desarrollo local y rural. ¿Cuáles son las bases sobre las que debe asentarse el Desarrollo Local Participativo y hasta qué punto debe ser protagonista la población de las acciones y programas de cooperación?

La participación popular es el factor principal en la búsqueda del éxito de la cooperación para el desarrollo local. Sin las fuerzas actoras, y beneficiarias al mismo tiempo, el desarrollo no funcionaría. Estos dos elementos no pueden ni deben separarse. Pero, ¿cómo lograr esa participación de una manera práctica y eficiente? En primer lugar, el concepto de participación debe estar presente desde los inicios del programa o proyecto en cuestión. Para ello, debe evitarse la imposición de proyectos, o de ideas de proyectos, que aplastan y abruman a la población con las "teorías" y los conocimientos que maneja el personal técnico. Porque cuando esto sucede, la población adopta una actitud de pasividad generalizada y el desarrollo se distancia de quienes realmente deben asumir el rol de actores. Pero, al igual que no pueden imponerse proyectos alejados de las demandas reales de la población, tampoco se debe rendir culto a la espontaneidad y la improvisación, envueltas ambas por el manto de enfoques pseudopopulares y de las "bases".

De nuevo, el equilibrio resulta fundamental. Y la habilidad, la destreza y, sobre todo, la sensibilidad política y verdaderamente popular del personal técnico resultan esenciales para alcanzar una verdadera y consciente participación de la población.

En este sentido, deben tenerse muy en cuenta, a la hora de diseñar el plan de actividades, las características de la población e integrarlas en el proceso de elaboración de los planes de desarrollo. Sabemos, por experiencia, que esto no resulta fácil, pues el desarrollo local está siempre condicionado, en mayor o menor grado, por los enfoques del desarrollo del territorio o región y de la nación.

La "gracia" estará en lograr la adecuada articulación y la idoneidad en las concepciones que rijan los planes o programas de desarrollo territoriales y nacionales. Por eso siempre recomiendo comenzar los cursos sobre el desarrollo local echándole una ojeada a *Fuenteovejuna,* de Lope de Vega.

Ecuador

"Las organizaciones de las sociedades civiles están llamadas a recuperar su papel participativo en el desarrollo local"

JORGE WASHINGTON ORBE LEÓN

Es economista. Diplomado en Población y Desarrollo, por la CEPAL, NN. UU. y magíster en Administración de Empresas, con mención en Negocios Internacionales en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Actualmente desempeña su labor profesional como coordinador de la Agenda Estratégica de Política Exterior, en el Instituto de Altos Estudios Nacionales y Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración. Es docente del Instituto de Altos Estudios Nacionales; autor de numerosas investigaciones y publicaciones sobre desarrollo local y rural y cooperación al desarrollo, y ponente habitual.

Para comprenderlo mejor, se hace necesaria una contextualización global de Ecuador. ¿Podría trazar una semblanza económica, social y cultural de su país?

Ecuador es un país con una extensión de entre 250.000 y 270.000 km^2 y con una población aproximada de 14 millones de habitantes que vive en el territorio nacional. Además, dos millones de compatriotas viven en el extranjero: más de 600.000 en España. Se caracteriza por su rica multiculturalidad, representada por 14 nacionalidades indígenas presentes en el país, con su propia lengua, costumbre y territorio, que atesoran una historia y unos patrones ancestrales particulares y diferenciados entre ellos. Ecuador se caracteriza por ser uno de los más megadiversos del mundo. Tradicionalmente, ha sido un país primario exportador y todavía sostiene su economía sobre la base de la producción de bienes primarios, fundamentalmente petróleo. Esta circunstancia limita en gran medida la estructura de la economía del país. Históricamente, nuestro país privilegió su desarrollo especialmente en tres o cuatro principales ciudades, que concentran la mayor parte de la riqueza acumulada en el país; mientras que en el interior, las provincias más distantes de estos polos, se encuentran en un profundo abandono, tanto en lo que tiene que ver con la infraestructura física como con factores fácticos necesarios para impulsar la competitividad de manera territorial.

Somos un país que está empeñado en revertir las inequidades territoriales, erradicar el analfabetismo y aumentar la calidad de la educación. Un país donde se impone la urgencia de poner en marcha políticas para la generación de empleo, que resuelvan la situación de pobreza y que reduzcan la brecha económica que dibuja un amplio marco de inequidades. Desigualdades que no sólo tienen su expresión en lo social, sino también su reflejo en los territorios. Porque frente a los grandes polos de desarrollo, nos encontramos con que los sectores rurales todavía sufren graves problemas para cubrir necesidades básicas de subsistencia.

¿Cuáles son los retos inmediatos, en este contexto actual de crisis mundial, que debe o deberá superar la cooperación al desarrollo?

La crisis económica mundial nos obliga a plantearnos retos internos y externos. Con respecto a los primeros, es prioritario que el Plan Nacional de Desarrollo de Ecuador siente las bases para la reconversión productiva basada en un desarrollo endógeno y en una inserción estratégica en la economía mundial. Necesitamos modificar el patrón de acumulación de la economía ecuatoriana antes de que se agoten las reservas de petróleo. Y este tránsito de una economía agro-exportadora a una economía que fomente la producción de bienes con mayor valor agregado, que diversifique las exportaciones y que impulse el turismo y la industria nacional, implica un fortalecimiento del rol del estado para un uso más eficiente de los recursos públicos. Se presenta el desafío fundamental de reducir la pobreza y las inequidades sociales existentes entre los territorios ecuatorianos. Debemos, a su vez, construir un tejido social y un tejido empresarial competitivos que tengan la capacidad de generar iniciativas y negocios, familiares y empresariales de pequeña, mediana y gran escala, sustentadas en políticas orientadas a la generación de empleo con enfoque territorial.

En cuanto a la cooperación para el desarrollo, comprobamos que los países del Norte, entre ellos España, empiezan a tener severas restricciones para asignar los fondos de cooperación internacional para el desarrollo. Para todos es conocido que en la mayoría de los países los objetivos del milenio no serán alcanzados y una de las causas es la falta de compromiso de la comunidad internacional. El hecho de que nuestros países sigan abatidos por la situación de pobreza y de retraso genera un conjunto de condiciones que ponen en riesgo la paz, la seguridad, el sistema económico y político mundial. Impera por tanto, como reto principal, la necesidad de hacer un esfuerzo para cumplir con los requerimientos que fortalezcan la ayuda al desarrollo.

Perfil profesional y necesidades de formación del factor humano en la cooperación al desarrollo

Desde su experiencia, ¿qué análisis hace de la formación específica actual que recibe el personal técnico que trabaja en materia de desarrollo local? ¿Cuáles son sus principales fortalezas y cuáles son sus principales debilidades?

Es importante destacar dos perspectivas para responder a la pregunta. La primera se relaciona con la calidad del sistema educativo ecuatoriano y la segunda, con la elaboración de los curriculums académicos.

Uno de los elementos que caracterizan al desarrollo del Ecuador es la deficiente calidad de su sistema educativo. Es cierto que se ha ampliado la cobertura de la educación, pero tenemos aún pendiente la asignatura de aumentar sustancialmente su calidad. De manera muy gráfica, apuntamos que las universidades del interior del país de encuentran en el *ranking* mundial de calidad entre los puestos 9.000 y 14.000. Este dato nos da una idea de las severas limitaciones de conocimientos, habilidades y destrezas con los que enfrentar los desafíos del desarrollo, local y territorial que presenta el personal profesional ecuatoriano.

Por otra parte, los curriculums académicos no están estructurados en función de competencias. Hay una educación generalista, llena de conocimientos escasamente relevantes, que no está orientada al trabajo, ni a la resolución de los grandes problemas del desarrollo. En otras palabras, que no detecta, ni toma en cuenta, cuáles son los principales problemas que tienen las regiones y que no forma a sus jóvenes para resolver esas concreciones. Y esas cuestiones, tan fundamentales para el desarrollo del Ecuador, relacionadas con los factores críticos que pueden mejorar la productividad territorial, o, la manera cómo se puede prevenir las plagas que afectan a los cultivos, o, reducir el déficit nutricional, entre otros muchos temas, son las grandes ausentes de los procesos educativos.

La realidad impone la inclusión de nuevos enfoques transversales, genéricos, ambientales, étnicos, en la formación específica del personal técnico que trabaja en cooperación al desarrollo. ¿Cuáles son las propuestas de mejora que usted considera necesarias para alcanzar de modo eficiente los objetivos de desarrollo local y rural?

Apunto, en este sentido, tres propuestas fundamentales. La primera relacionada con la estructuración y la identificación de la base científico-tecnológica del país.

La segunda vinculada al proceso de certificación y acreditación universitaria con estándares internacionales. La tercera obligada por la necesidad de articular los curriculums académicos orientándolos hacia las competencias.

Uno de los desafíos que tiene el país, y que requiere el apoyo de la cooperación internacional, es identificar la base científico-tecnológica particular que cada territorio ecuatoriano requiere para su desarrollo. Y para ello debemos abandonar los enfoques homogeneizantes que nos llevan a pensar en una base común para todo el país, sin atender la idiosincrasia de sus diferentes zonas geográficas. Al igual que las políticas generales de generación de empleo son distintas para el campo y para la ciudad, las de promoción de la producción tienen que ser diferenciables de acuerdo con las especificidades de los territorios y a la base científico tecnológica que requiere cada uno. Ecuador tiene pendiente esa labor identificativa en el ámbito de la formación y la educación del talento humano, pero también en el ámbito de la investigación científica y de la innovación productiva.

Por otra parte, debemos avanzar en un proceso de certificación y acreditación universitaria con estándares internacionales. En Ecuador, fruto de los procesos de privatización, las universidades han desarrollado sus actividades más como un negocio que como un servicio de excelencia académica. Uno de los planteamientos centrales es conseguir que los títulos que otorgan nuestras universidades gocen de un nivel de certificación y acreditación internacional. De tal modo que juventud que estudia pueda optar a ingresar en instituciones que les proporcionen un título útil para resolver los principales problemas del país y para insertarse en el mercado laboral y profesional.

Por último, los territorios necesitan formación académica altamente especializada. Conocimientos extensos sobre gestión económica y sustentable de la biodiversidad, sobre turismo, sobre promoción de energías renovables, limpias o sobre promoción de actividades productivas amigables con el ambiente. Y esta formación requiere, sin duda, de enfoques transversales. Principalmente, demanda una perspectiva de género y una concepción de carácter étnico o ambiental. Necesitamos desarrollar incentivos y políticas de discriminación positiva que promuevan la educación de las mujeres y su profesionalización, así también como la de la juventud indígena y afrodescendiente.

Desde esta perspectiva transversal en lo económico, lo político, lo social y lo cultural, ¿podría darme una definición del perfil profesional idóneo y de las competencias del personal técnico que trabaja en cooperación al desarrollo local y rural?

En primer lugar, el o la profesional que trabaja en cooperación debe tener un alto nivel de inserción y capacidad de participar en equipos multidisciplinares e interdisciplinarios. Una persona cooperante debe saber escuchar y comunicar. Tener la capacidad de mediación, de concertación y de negociación; la habilidad para conducir grupos de trabajo, para facilitar y generar capacidades, respeto y tolerancia hacia el pensamiento ajeno; la capacidad de trabajo en equipo y la capacidad de articulación y coordinación de todos los agentes del desarrollo local, tanto públicos como privados.

En segundo lugar, debe ser capaz de gestionar los procesos de planificación, tanto en su diseño, elaboración y definición de estrategias, como en el seguimiento, la implementación y la evaluación del mismo. Creemos que dentro de las capacidades intelectuales de una o un cooperante, además de las habilidades y conocimientos para la planificación de proyectos, deben estar aquéllas destinadas a la evaluación, al análisis y la rectificación inmediata de acciones ineficaces.

Por último, la persona cooperante necesita competencias organizacionales. Disponer de enfoques sistémicos del desarrollo local para promover procesos de cambios sustantivos y no caer en visiones aisladas o compartimentadas de proyectos que no conduzcan a alcanzar los desafíos que propone el desarrollo territorial. Para ello, debe ser capaz de reunir los distintos enfoques y metodologías insertos en los patrones locales, para, finalmente, coordinar y construir consensos que garanticen una cooperación sostenible y eficaz.

Organización del personal técnico para un desarrollo y cooperación eficaz. La importancia del factor humano en la aplicación de los distintos programas de formación y empleo

¿Hasta qué punto es importante el factor humano como elemento clave para el desarrollo local y rural y de qué forma se hace patente esta importancia en el diseño de los programas y las acciones para el desarrollo?

Desde un punto de vista sistémico del desarrollo territorial, el capital físico productivo y el capital social y humano son elementos decisivos. Ecuador posee un tejido social bastante amplio y complejo, que tiene que ser formado y fortalecido para promover su capacidad organizacional. Los procesos de asistencia técnica no sólo tienen que proveer de capacidades al personal técnico, sino que también deben dotar de competencias a los colectivos de dirigentes sociales y empresariales autóctonos.

El enfoque de formación de capital humano debe ser por lo tanto un enfoque sistémico, integrador del conjunto de los actores que participan en el desarrollo local. Este esfuerzo permitirá que la población beneficiaria de los proyectos deje de ser tal y pase a ser sujeto de derecho que realice tareas de control social e interactúe con las autoridades locales y nacionales para la defensa de sus demandas. En la actualidad, las comunidades de base no están en condiciones de negociar con los gobiernos locales las gestiones y demandas que conformen una política integral de desarrollo territorial o de desarrollo microregional. El desafío está en superar esos enfoques aislados y sectoriales y sustituirlos por visiones integrales que respondan a las necesidades reales de la gente.

La población más desfavorecida, en tanto no sea sujeto de derecho, no fortalezca su capital humano, su tejido social y su competencias para reclamar, no dejará de estar atrapada por la política clientelar y paternalista que ejerce el estado, los gobiernos locales y algunas ONGs.

Hablemos de la adecuación de los objetivos estratégicos y de desarrollo de los programas y acciones de cooperación a las características del equipo humano que lo pone en marcha. ¿Es protagonista el factor humano del desarrollo local y rural?

Sin duda, los objetivos nos se adecuan a la demanda real del capital humano. En la mayoría de los territorios del interior del país existe un gran déficit de formación del capital humano, por las razones que ya hemos expuesto en respuestas anteriores. El desarrollo local está supeditado a un conjunto de intereses clientelares en términos políticos, donde las acciones se realizan con fines netamente electorales. Se acometen actuaciones pequeñas y concretas en zonas geográficas que pueden generar votos, pero que no ahondan en las necesidades estratégicas y específicas que tiene la población ecuatoriana.

Si hay un acompañamiento técnico adecuado a la organización de la sociedad civil, ésta estará en mejores condiciones de fortalecerse, principalmente para representar y canalizar sus demandas, para establecer alianzas estratégicas con las diversas instituciones que gravitan el desarrollo local, para entender que ese desarrollo del territorio debe tener una visión integral y sistémica, para acompañar la administración eficiente de los recursos para y por sus comunidades y para alcanzar eficientes consensos de participación ciudadana de veeduría social y ciudadana y de rendición de cuentas.

Atendiendo a la preeminencia de la gestión por competencias de los equipos técnicos, ¿se ha impuesto la presencia real de este tipo de gestión en el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, en la elaboración de planes de formación, en la selección del personal técnico y en las relaciones contractuales?

Lastimosamente, no. La formación del factor humano ha estado regida por una visión escolarizada muy general. Al carecer las regiones de una estrategia de desarrollo local, no están definidos y ni consensuados los objetivos de desarrollo territorial, pero tampoco las estrategias y acciones que se requieren para superar sus problemas fundamentales. Una vez que estén definidas estas últimas, podremos concretar cuáles son los objetivos fundamentales de cada zona geográfica. Será entonces cuando estemos en disposición de identificar las competencias que sean necesarias para la formación de ese capital humano que debe ser el protagonista del desarrollo en su territorio.

¿Cuáles serían las competencias claves del personal técnico que trabaja cooperación al desarrollo local y rural?

En nuestros territorios necesitamos capacidades para desarrollar el aprendizaje permanente y la formación continua; para dotar de competencias que permitan el manejo adecuado de la información. Para forjar habilidades que permitan resolver situaciones delicadas, que apuesten por la creación de una sociedad armónica capacitada para dar respuesta pacífica a sus conflictos. Y necesitamos, lo más importante diría yo, la capacidad de fortalecer la coordinación y la articulación de esfuerzos, de modo que todas las fuerzas actoras del desarrollo trabajen hacia una misma dirección y objetivos, por ellas mismas decididos y consensuados.

Por otra parte, el personal técnico debe poseer ciertas condiciones que permitan un nivel de acercamiento a las poblaciones beneficiarias: una actitud de compartir su experiencia y sus proyectos, pero básicamente de aprender de las experiencias, de las angustias y de las demandas de las personas que habitan ancestralmente esos territorios.

El papel del factor humano local en los proyectos de desarrollo

Háblenos de la importancia del Desarrollo Local Participativo como garante de éxito de los programas y acciones de cooperación. ¿Cuáles son las bases sobre las que debe asentarse el Desarrollo Local Participativo?
En Ecuador, las políticas de desarrollo aplicadas se han caracterizado por ser una suerte de respuestas de las personas expertas frente a los graves problemas que acusa la población. Sin embargo, los resultados alcanzados hasta ahora no están siendo muy satisfactorios. Fundamentalmente, porque la visión tradicional de desarrollo se caracteriza por la implementación de sistemas de planificación y gestión centralizados, que institucionalizan el sistema vertical en la toma de decisiones. Esta forma de decidir, distante de las formas de acción y pensamiento de las poblaciones locales, da lugar a procesos de intervención que no logran la sostenibilidad, que no posibilitan el empoderamiento ni la autogestión de las comunidades locales.

Uno de los principales desafíos para lograr un Desarrollo Local Participativo es superar ese enfoque convencional de los programas de desarrollo, que otorga al colectivo de personas expertas, estatales o no gubernamentales, el rol protagónico en las acciones de desarrollo, y recuperar y asignar a la población local una función más activa y decidora, más participativa, en las principales decisiones que puedan proponerse para el futuro de sus regiones.

Las organizaciones de la sociedad civil están llamadas a recuperar un enfoque participativo del desarrollo local que garantice fundamentalmente el ejercicio de los derechos ciudadanos, la sostenibilidad de las inversiones, el empoderamiento de las comunidades, la orientación de las acciones a los resultados, y a lograr una visión de impacto fundamental para alcanzar y superar los desafíos de los territorios.

La población local debería ser la protagonista de las acciones para el desarrollo. ¿Hasta qué punto son atendidas sus características socioculturales en la elaboración de planes de desarrollo local?

Potenciar el desarrollo local es entenderlo como un desarrollo con identidad territorial. Las identidades locales, la recuperación de los valores culturales y de los elementos que articulan la cultura local representan un factor de competitividad fundamental para el desarrollo de los territorios. Desde esta perspectiva, creo que

en los proyectos orientados a resolver la pobreza, se requiere dejar atrás esa vieja visión economicista del desarrollo y recuperar, invariablemente, las identidades locales, las formas de actuar, las de pensar, las tradiciones… para, partiendo de eso, lograr el compromiso de la población y de los distintos agentes locales con un proceso por ellos y con ellos decidido.

Por último, evalúe la importancia del enfoque territorial en el desarrollo local.

El desarrollo local es, sin duda, un desarrollo territorial. La noción de territorio favorece el avance en la comprensión de las regiones, al menos en cuatro dimensiones. La primera, permite obtener un enfoque sistémico e integrador del conjunto de las acciones necesarias para afrontar los desafíos de los territorios. La segunda, nos invita a abandonar el horizonte estrictamente sectorial, ya que es necesario integrar al conjunto de los actores alrededor de los distintos factores que gravitan en el desarrollo regional para que sean atendidos; esa ampliación de horizontes trae siempre consigo consecuencias decisivas, efectos multiplicadores y un aumento de la eficiencia. La tercera, impide la confusión entre crecimiento y proceso de desarrollo. La pobreza local, por ejemplo, permite ser analizada no como un elemento estrictamente económico, sino como un efecto multidimensional. La cuarta, ayuda a ver los recursos existentes como un ecosistema formado por un conjunto de elementos que se gestionan, o no, de manera sostenible, y que además se interrelacionan con un sistema de tejidos sociales articulados de manera armónica y complementaria.

En síntesis, el enfoque territorial nos permite recuperar las acciones sistemáticas del desarrollo local y nos evita caer en gestiones de proyectos aislados, en pequeñas acciones que por sí mismas no alcanzan sostenibilidad ni impacto.

"Existe todavía una desvinculación entre los objetivos de la cooperación y el fortalecimiento del capital humano"

DIEGO PÉREZ ENRIQUE

Es licenciado en Ciencia Política y Derecho por la Universidad Internacional de Ecuador. Magíster en Relaciones Internacionales, con mención en Política Nacional. Universidad Andina Simón Bolívar. Doctor en Ciencia Política por la Universidad de Belgrano (Buenos Aires, Argentina). Actualmente, desempeña su labor profesional como decano de la Escuela de Política Internacional y Seguridad del Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN). Es también autor de varios libros sobre política, sociedad y desarrollo y ponente habitual.

Para comprenderlo mejor, se hace necesaria una contextualización global de Ecuador. ¿Podría trazar una semblanza económica, social y cultural de su país?

Para entender a Ecuador hay que interiorizar el término "megadiversidad". Un término que, si bien se ha utilizado habitualmente para proporcionar una explicación biológica y natural del país, puede acuñarse para hablar de los aspectos culturales que enriquecen la nación. La población ecuatoriana, producto del mestizaje, disfruta de un rico transfondo cultural distinto, diverso y múltiple. El componente indígena y la fuerte herencia española han jugado su papel y han dado lugar a una basta diversidad cultural que, a su vez, se han traducido en formas de organización de la sociedad bastante complejas. Es por eso que en un país tan pequeño como Ecuador existen diferencias tan marcadas entre la Costa, la Sierra y la Amazonía.

A su vez, los espacios sociales derivados de las diferencias geográficas han provocado tensiones políticas y económicas que han marcado fuertemente al país. Económicamente, podemos observar una brecha importante entre población rica y pobre, que lejos de reducirse, se ha fortalecido a lo largo de los años. Si bien se han iniciado acciones encaminadas a su erradicación, su dimensión es

tan grande que los resultados de las mismas son apenas pequeñas huellas en un extenso camino. Las diferencias económicas han derivado en fuertes tensiones políticas que han provocado que entre los años 90 y 2006 ningún presidente electo haya podido culminar su formato. La imagen de inestabilidad política que se difunde del Ecuador en los medios de comunicación no contribuye tampoco a la mejora del país. Pero sí que es cierto que desde el año 2006 vivimos un período de mayor estabilidad política y hemos adquirido una compromiso grande para tratar de de reducir los lechos de inequidad.

No cabe duda que, sin olvidar la perspectiva de la megadiversidad, Ecuador afronta retos futuros muy específicos en cuanto a inclusión, ampliación de la democracia e igualamiento de las capacidades sociales para toda la población.

¿Cuáles son los retos inmediatos, en este contexto actual de crisis mundial, que debe o deberá superar la cooperación al desarrollo?

La cooperación internacional al desarrollo debe afrontar dos retos importantes en estos momentos de crisis. El primer reto es el tema de la priorización. En la medida en que los recursos son limitados, debemos pensar en la forma en que la cooperación internacional priorizará la inversión y en la forma en que se decidirá proveer de estas capacidades a los países benefactores. Desde esta perspectiva hay que plantearse la cooperación desde la perspectiva de la eficiencia, dirigiendo los esfuerzos de la cooperación internacional a aquellos países o agrupaciones que puedan garantizar una mayor efectividad en términos del uso de los recursos y buscando como fin último la efectividad de los mismos.

El segundo reto se presenta en la urgencia de la cooperación. Existen países, sobre todo en el continente africano, que sufren graves dificultades existenciales, problemas de subsistencia, que si bien no están e posesión de las capacidades estructurales que hacen efectiva la cooperación internacional, sí tienen necesidades absolutamente urgentes que deben ser atendidas de inmediato.

La conciliación de ambos retos es indispensable.

Perfil profesional y necesidades de formación del factor humano en la cooperación al desarrollo

Desde su experiencia, ¿qué análisis hace de la formación específica actual que recibe el personal técnico que trabaja en materia de desarrollo local? ¿Cuáles son sus principales fortalezas y cuáles son sus principales debilidades?

Para realizar un análisis de la formación en el Ecuador, hay que retomar y tener presente siempre la noción de la diversidad que hemos definido como característica inherente al país. No podemos olvidar que la realidad cotidiana nos presenta áreas urbanas, bastante desarrolladas, que poseen unas capacidades más extendidas y fortalecidas que otros municipios de la Costa y la Amazonía. Ecuador cuenta con dos grandes polos de desarrollo, que son Quito y Guayaquil, donde la actividad económica se manifiesta más activa.

Partiendo de estos dos polos, y para ofrecer una imagen gráfica del país, es útil pensar en una suerte de círculos concéntricos. El crecimiento de los niveles sociales, económicos y políticos, y por tanto las capacidades de desarrollo, de las ciudades es mayor mientras más cercana sea su ubicación geográfica de los polos de desarrollo. A medida que la distancia en kilómetros aumenta, disminuyen también estos niveles. Siguiendo esta lógica, no es difícil comprender que los municipios, los gobiernos locales de áreas alejadas de los dos puntos neurálgicos del país, encuentran más dificultades a la hora de abordar la formación de su personal y más dificultades a la hora de aumentar sus capacidades institucionales.

Por lo tanto, existe un problema grave con respecto a la formación específica del personal técnico de estas localidades. En áreas alejadas de los centros de poder, se reducen las posibilidades de conseguir personal funcionario con titulación de tercer o cuarto nivel. En ciudades de la Amazonía, el nivel de formación de su funcionariado es bastante básico: apenas personal que posee un título de Bachillerato y que no han recibido ninguna formación posterior, salvo ciertos cursos de capacitación.

El reto, la gran tarea, del IAEN reside en tratar de atender las necesidades específicas de formación y de contribuir a reducir estas grandes brechas formativas a través de la formación específica. Sin olvidarnos de la diversidad, existe una amplia oferta de programas de especialización y maestría para aquel personal con niveles académicos superiores, que permite atenderlo y optimizar sus capacida-

des, profesionalizarlo y dotarlo de una serie de herramientas útiles para la implementación y la toma de decisiones en la gestión pública.

Por otro lado, el IAEN también atiende la demanda del otro colectivo menos cualificado y ha centrado sus esfuerzos en proveerlo de una serie de programas de capacitación que les confieren una serie de herramientas muy instrumentales, claramente destinadas a la obtención y a la ejecución de aspectos muy puntuales de política pública.

Lo interesante de la labor del IAEN es tratar de atender esta diversidad y ofrecer a cada colectivo la formación que precisa para su labor funcionarial.

La realidad impone la inclusión de nuevos enfoques transversales, genéricos, ambientales, étnicos, en la formación específica del personal técnico que trabaja en cooperación al desarrollo. ¿Cuáles son las propuestas de mejora que usted considera necesarias para alcanzar de modo eficiente los objetivos de desarrollo local y rural?

Hasta no hace mucho tiempo, los enfoques transversales han sido los grandes olvidados y los grandes desconocidos en el diseño de las políticas públicas y en los programas de formación. El mérito del inicio del cambio debe concedérsele al movimiento indígena ecuatoriano que impulsó activamente la incorporación de estos otros ejes en las estrategias públicas. Y supieron hacerlo desde la perspectiva de la inclusión de su idiosincrasia, de su cultura y tradiciones, en la vida social, política y económica del país. Los años 90, si bien la presión indígena empezó a ser notable a partir de los años 60, fueron el escenario de una amplia exigencia pública, muy efectiva, frente a las instancias de gobierno, que logró un mayor nivel de reconocimiento y peso, una mayor participación social y una mayor inclusión en términos económicos.

La década de los 90 supuso un punto de inflexión interesante en el reconocimiento de derechos sociales y económicos que finalizó con la promulgación de la Constitución de 2008. Y la Constitución recogió muy explícitamente, además del reconocimiento del movimiento indígena, la defensa de lo genérico y de lo ambiental. De lo transversal, en definitiva. Y ha propiciado la reestructuración de las tradicionales redes estatales con miras a garantizar la inclusión pretendida. De especial importancia ha sido el enfoque genérico, que pretende una inclusión efectiva de la mujer al ámbito económico y social y el enfoque medioambiental.

Ecuador es el primer país del mundo que reconoce a la naturaleza como un sujeto de derecho.

Pero de nuevo esta presencia de lo transversal no es lineal ni en la ejecución y el diseño de las políticas públicas ni la formación y se rige por la lógica de los círculos concéntricos de la que hemos hablado con anterioridad. Las poblaciones cercanas a los centros de poder manifiestan una mayor interiorización de los derechos ciudadanos en sus acciones y del enfoque de género. Sin embargo, los enfoques ambientales están más presentes y gozan de mayor protagonismo en las zonas rurales e indígenas.

Ecuador es diverso, y desde esta diversidad hay que abordar los temas transversales porque son una demanda propia de la población. Son las mismas comunidades las que expresan esa demanda de integrar nuevos enfoques y se deben poner todos los medios para atenderlas, especialmente desde lo indígena y lo ambiental.

Desde esta perspectiva transversal en lo económico, lo político, lo social y lo cultural, ¿podría darme una definición del perfil profesional idóneo y de las competencias del personal técnico que trabaja en cooperación al desarrollo local y rural?

Tenemos que partir de la idea de que las personas que trabajen en cooperación deben presentar perfiles muy distintos, para poder responder al concepto de megadiversidad que caracteriza al Ecuador. Pero debemos ir más allá y adentrarnos en tres aspectos sumamente importantes para entender el estado de la situación. En primer lugar, debemos empezar por comprender cuáles son, realmente, las dimensiones de la cooperación internacional para el desarrollo: ni cuáles son realmente sus funciones objetivas, sus fines, y cómo y cuáles son los canales para gestionarla y obtenerla.

En segundo lugar, analizar la dolencia de las propias estructuras. Son muchos los gobiernos locales que no cuentan con una dirección de cooperación internacional que atienda debidamente las cuestiones que de este proceso se deriva. Y en tercer lugar, es notoria la ausencia de personal técnico específicamente formado en materia de cooperación al desarrollo local y rural.

Y estas tres realidades son consecuencia del encasillamiento tradicional de la cooperación en una perspectiva netamente asistencialista, abandonando otra visión

más nacional, más integradora, más en la línea de configurar capacidades que permitan reproducir y optimizar el impacto producto de la cooperación.

La promulgación de la Constitución de 2008 ha conllevado una renovación en la forma de gestionar la cooperación. Si bien ésta antes llegaba "bajo pedido" y era controlada directamente por los gobiernos locales, la enorme irracionalidad en su aplicación y la escasa medición de los resultados obligaron a crear una Rectoría de la Cooperación Internacional, que redistribuye los recursos sobre la base de las necesidades y prioridades del desarrollo nacional. Los gobiernos locales han visto afectadas, en cierto modo, sus capacidades decisorias en aras de la eficiencia, pero en todo caso, la creación de perfiles específicos para el personal que gestiona la cooperación al desarrollo se ha vuelto una necesidad imperiosa para todos los gobiernos, independientemente de su tamaño, y se están realizando importantes esfuerzos para profesionalizar al equipo técnico implicado. El Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) es el organismo encargado de promover la capacitación y la formación a los distintos niveles de desarrollo local.

Organización del personal técnico para un desarrollo y cooperación eficaz. La importancia del factor humano en la aplicación de los distintos programas de formación y empleo

¿Hasta qué punto es importante el factor humano como elemento clave para el desarrollo local y rural y de qué forma se hace patente esta importancia en el diseño de los programas y las acciones para el desarrollo?

Es interesante comprobar cómo desde el gobierno central la conceptualización del factor humano como guía para el diseño de las políticas públicas ha ido sumamente importante. En este sentido, podemos afirmar sin ninguna duda, que se ha comenzado a trabajar en el desarrollo del capital humano y en la generación de todas aquellas actividades y espacios que permitan este desarrollo. Y todo ello partiendo desde el fortalecimiento de los sujetos.

Las iniciativas para el desarrollo del capital humano se manifiestan desde dos perspectivas: una directa y otra indirecta. La primera de ellas, la netamente oficial, surge desde el manejo gubernamental de la política pública y desde el diseño de políticas encaminadas a la generación de este capital humano. La segunda proviene de espacios decisorios mucho más pequeños que el nivel nacional, los

gobiernos locales, desde donde se han puesto en marcha una serie de iniciativas y programas dirigidos a fortalecer la relación entre la propia ciudadanía, y entre ésta y sus niveles de gobierno, sin pensar probablemente que se estuviese trabajando en la generación de capital humano. Son interesantes las experiencias de los municipios indígenas, de algunas ciudades intermedias, en las que se verifica una experiencia importante en la construcción de este capital humano como piedra angular para el desarrollo local.

Hablemos de la adecuación de los objetivos estratégicos y de desarrollo de los programas y acciones de cooperación a las características del equipo humano que lo pone en marcha. ¿Es protagonista el factor humano del desarrollo local y rural?

En la actualidad existe todavía una desvinculación entre los objetivos de la cooperación y la generación del capital humano. Ecuador está en una fase de transición hacia comprender que la cooperación internacional es algo más que la provisión de asistencia específica para la realización de un proyecto concreto. En asumir que la cooperación debe enfocarse hacia la construcción de capital humano y utilizarse para generar las capacidades fundamentales que permitan la optimización y la eficacia de los recursos destinados.

Queda aún mucha labor por hacer en términos del diseño de la política pública, pero también en términos de la aproximación que deben tener lo objetivos de la cooperación internacional y la cultura local. Ésta es una de las asignaturas pendientes que debemos salvar a través de procesos de formación y capacitación. La experiencia nos dice, por desgracia, que el capital humano, la generación del mismo, no se ha vinculado, ni necesariamente ni siempre, a la cooperación internacional y esto es una brecha que hemos de cerrar de manera urgente.

Atendiendo a la preeminencia de la gestión por competencias de los equipos técnicos, ¿se ha impuesto la presencia real de este tipo de gestión en el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, en la elaboración de planes de formación, en la selección del personal técnico y en las relaciones contractuales?

Se ha iniciado un proceso en las estructuras estatales con el objetivo de reorganizar las instituciones sobre la base competencias y no sobre la base de ocupar un determinado puesto de trabajo. Sin embargo, este enfoque todavía no ha alcanzado a los programas de formación. El IAEN sí que ha diseñado así sus procesos de formación, atendiendo a la necesidad del Estado, pero es un trabajo que

hemos iniciado hace muy poco tiempo y los resultados no son todavía visibles en términos generales. En cambio, los procesos de selección de personal en el nivel central de institucionalización del Estado están basados en la consideración de los perfiles por competencia.

Ecuador es un país en transición en ese sentido. Un país que trata de fortalecer la designación o diseño de sus instituciones, sobre la definición de las competencias más importantes, para generar a su vez, una vez definidas las mismas, un fuerte capital humano que se cimiente sobre ellas.

¿Cuáles serían las competencias claves del personal técnico que trabaja cooperación al desarrollo local y rural?

El personal que trabaja en cooperación al desarrollo local y rural debe ser capaz de comprender la naturaleza institucional del Estado, entender la lógica de funcionamiento del sistema internacional y tener capacidades muy específicas que lo ayuden a discernir las prioridades de cada nivel de gobierno frente a la oferta de la cooperación internacional. Debe también contar con las habilidades y las capacidades necesarias para gestionar con suma eficiencia los recursos otorgados por la Cooperación Internacional y encaminar su planificación, en todo momento, hacia la consecución de los objetivos propuestos.

Es de central importancia pensar que las competencias de estas personas deben aglutinar dos perspectivas: una orientada hacia una visión interior del país y otra hacia una visión exterior del mismo, centrado en discernir cómo opera el sistema internacional y cuáles son las lógicas de su funcionamiento frente a cada estado.

El papel del factor humano local en los proyectos de desarrollo

Háblenos de la importancia del Desarrollo Local Participativo como garante de éxito de los programas y acciones de cooperación. ¿Cuáles son las bases sobre las que debe asentarse el Desarrollo Local Participativo?

Encuentro fundamentales tres bases. En primer lugar, el componente volitivo. La Constitución de 2008 implementó reformas destinadas garantizar la participación ciudadana. Dicho en otros términos, regló he hizo obligatoria la participación, equiparándola a funciones del Estado como las que ejerce la Corte Suprema de

Justicia o el órgano legislativo. Si bien es una acción loable, podemos preguntarnos hasta qué punto es participativa la participación, si se me permite la redundancia, en el momento en que se institucionaliza y pierde su carácter volitivo. La participación es tal en la medida en que surge espontáneamente, bajo demanda ciudadana, y para fines muy puntuales. Es una visión sumamente personal, pero creo que el rol del Estado con respecto a la participación ciudadana debe reducirse a no obstruirla y a propiciar la generación de los espacios para hacerla efectiva. Basta con que no existan limitaciones para ella y que existan incentivos, sin entrar en obligatoriedades, que la propicien.

El segundo pilar del Desarrollo Local Participativo debe asentarse sobre la base del seguimiento, el control y la evaluación ciudadana sobre de lo decidido en el espacio participativo asignado. No sirve de nada que en una asamblea los ciudadanos tomen una decisión concreta si después no tienen la capacidad ni la posibilidad de revisar el cumplimiento de lo acordado.

El tercer eje se centra sobre el carácter ciudadano que tiene la participación. Es importante mantener el espacio de participación como un espacio netamente ciudadano y no como un espacio de plataforma política, esto provocaría una pérdida de su naturaleza esencial y su efectividad.

La población local debería ser la protagonista de las acciones para el desarrollo. ¿Hasta qué punto son atendidas sus características socioculturales en la elaboración de planes de desarrollo local?

En Ecuador, durante un largo tiempo, se confundió el concepto de rendición de cuentas y con el de participación ciudadana. En los últimos tiempos, se ha intentado reforzar la atención a las características socioculturales de la población en aras de una mayor eficiencia. Y cada vez se diseñan las políticas públicas locales en función de las necesidades de cada región concreta en que vayan a ser aplicadas. Los gobiernos locales son más sensibles a identificar a su población en base a sus propias características y su propia cosmovisión, y no sobre la creación de esa identidad ideal y generalista que ha movido las estrategias de desarrollo en tiempos anteriores. En este sentido, la ciudadanía también ha comenzado a ejercer una mayor presión para ser tenida en cuenta en el diseño de los planes de desarrollo. Aunque todavía hay muchas experiencias distorsionadas, sí es cierto que existen datos positivos que permiten pensar que se está caminando por la senda correcta para la consecución de estas lógicas y objetivos.

Por último, evalúe la importancia del enfoque territorial en el desarrollo local.

El enfoque territorial es una pieza fundamental para la forma en que se diseñan los planes de desarrollo para cada ciudad o para cada nivel de gobierno. En Ecuador se ha concebido el desarrollo desde perspectivas territoriales fuertes y se está trabajando para sensibilizar la lógica local y las dinámicas locales en aras de comprender que esta vinculación con lo territorial puede significar un salto cualitativo en términos de desarrollo local y rural.

Marruecos

"La vraie participation c'est la où la population locale est bénéficiaire du processus de développement mais aussi un véritable acteur dudit processus"

BACHIR MOKRANE

Est Coordinateur Technique National du projet d'appui à la réalisation des plans Communaux du Développement des Communes de plus de 35.000 habitant au Maroc (Fondation CIREM). Il est spécialiste en gestion de l'information (Informatiste), diplôme délivré par l'Ecole des Sciences de l'Information (ESI – Rabat – Maroc) et spécialiste universitaire en Développement Locale et coopération Multilatérale, diplôme délivré par l'université Pablo Olavide (Séville – Espagne). Egalement, il est évaluateur des projets sociaux dans le cadre de l'Initiative Nationale pour le Développement Humain et coordinateur du Groupe de Travail Provincial (province de Berkane).

M. Mokrane, est-ce que vous pouviez placer le Maroc dans son contexte en termes de son économie, société et culture?

Géographie et population: Le Maroc est situé au Nord-Ouest de l'Afrique. Il est délimité au Nord par le Détroit de Gibraltar et la Mer Méditerranée, au Sud par la Mauritanie, à l'Est par l'Algérie et à l'Ouest par l'Océan Atlantique sur une superficie de 710.000 km. La côte marocaine s'étend sur 3.500 km. La population légale selon le recensement de 2004 est fixé à 29.891.708.

Le climat dominant au Maroc est méditerranéen; tempéré à l'Ouest et au Nord par l'Océan Atlantique. A l'intérieur, le climat est plus continental avec des écarts importants de températures. La zone de l'Atlas est humide, l'enneigement y est fréquent. Le Sud a un climat désertique.

Langue: L'amazighe est la langue la plus ancienne du Maghreb. L'arrivée des Amazighs au Maroc remonte au néolithique. L'arabe classique, langue du Coran, est la langue officielle du pays. L'arabe dialectal et l'Amazighe sont les langues parlées au sein de la population

Politico administratif: le régime politique du Maroc, dont la capitale est Rabat, est la monarchie constitutionnelle. Le Royaume est composé de seize régions. La région la plus importante est celle de Casablanca. Avec plus de 3.6 millions d'habitants, dont seulement moins de 150.000 ruraux.

Économie: L'économie marocaine a été caractérisée par la consolidation des principaux indicateurs économiques malgré les contraintes qui ont pesé sur sa performance et ses équilibres macroéconomiques.La croissance réelle a été ainsi estimée à 1.8%, le compte courant serait excédentaire de 2.4% du PIB, le déficit budgétaire s'est établi à 4.2% du PIB et l'inflation a été de 1%.

L'estimation de la croissance à 1.8% recouvre une baisse de 12.6% des activités relevant du secteur primaire et une progression du PIB non agricole autour de 4.5% sous l'effet du dynamisme de plusieurs secteurs d'activités économiques, favorisé par la poursuite de réformes sectorielles et structurelles visant à libéraliser davantage l'économie marocaine.

Les grands chantier du Royaume:

l'Initiative nationale du développement humain: Le 18 mai 2005, S.M le Roi Mohammed VI prononçait un discours historique où il annonçait le lancement de l'Initiative nationale du développement humain. Une démarche d'envergure pour lutter contre la pauvreté et l'exclusion.

E-Gouvernement: Les services publics et leur efficacité ont un effet important sur la vie économique et sociale à l'échelle du pays. Ainsi, il est de plus en plus important d'offrir ces services de façon intégrée, transparente et sécurisée, pour que la société marocaine se transforme progressivement en société de l'information, grâce aux TI et conformément aux besoins et attentes des citoyens et des entreprises.

Paysage médiatique: La réforme du paysage audiovisuel marocain, qui fût pendant longtemps l'une des priorités du gouvernement, s'est enfin concrétisée avec l'adoption, à l'unanimité, par le Parlement de la loi sur la communication audiovisuelle, le 25 novembre 2004.

Droits humains: Le Maroc s'est engagé sur la voie du renforcement des droits humains, depuis le début de la décennie 90 du siècle dernier, sous le règne de feu S.M Hassan II. La première pierre de l'édifice a été posée en 1990 avec la création

du Conseil Consultatif des Droits de l'Homme suivie, en 1993, de la mise en place d'un ministère chargé des droits de l'Homme.

Code de la famille: Le code de la famille, dont les grandes lignes ont été annoncées par S.M le Roi dans son discours devant le Parlement le 6 octobre 2003, est considéré par nombre d'observateurs comme étant une véritable révolution politique et historique. Ce code institue de nouvelles relations dans la famille sur la base de l'équité et de l'égalité entre les deux époux.

Quels sont les défis que la coopération au développement doit ou devra relever face à la actuelle crise financière mondiale?

Certes, la crise financière mondiale a ravagé sans précédent le système financier universel et demeure incontestablement porteuse de menaces, tout simplement par ce que nous continuons à croire que le marché est capable de s'auto réguler, quel chimère.

La crise a appris au monde entier de coopérer; nous avons tous suivi de près la mobilisation des gouvernements pour pallier aux dégâts du marché monétaire, comme si la frustration est un facteur unificateur...

Les sages du monde -contrairement aux maitres du monde- estiment que l'économie a besoin de nouveaux mécanismes, a besoin d'une âme... et cela ne se fera qu'à travers la coopération, mot clé d'un nouvel élan et d'une nouvelle perception de l'économie qui demeure avec préméditation linaire et réduite uniquement en une croissance.oui la coopération rien que la coopération et comme l'a souligné Paul Krugman «il y a déjà trop d'interdépendances pour qu'un pays quelconque suive une voie solitaire» et je rajoute: les bonne solutions passent inévitablement par une bonne coordination.

Aujourd'hui, les experts reconnaissent que le facteur de cette crise est purement endogène au système lui même et que le monde désenchanté du Sud n'en n'est point responsable, au contraire il est victime d'une foulée d'impositions qui hypothèque sont devenir. A partir de cela, il serait judicieux de repenser la crise vis à vis des engagements du Nord, en termes de responsabilité et de ne pas tronquer et réduire le système de la coopération Nord/Sud au nom de cette fameuse crise. En fait, ce prétexte ne tient point pour plusieurs raisons:
La pauvreté existe avant même la crise et elle a été souvent une conséquence de ce système défaillant.

Plusieurs organisme y compris l'OCDE, considère que parmi les mesures pour lutter contre les effets de cette crise est le renforcement de la coopération multilatérale. Angel Gurría, Secrétaire général de l'OCDE, lors du séminaire organisé par le "Finnish Institute of International Affairs" a indiqué que 'la seule façon de reconfigurer l'économie mondiale consiste à renforcer la coopération internationale. Pour ce faire, nous devons disposer d'organisations internationales plus fortes, plus intégratrices et plus réactives'.

Nous nous rappelons tous de la fameuse promesse de la contribution de 0,7 % des pays riches annoncé bien longtemps avant cette crise; je me demande qu'elle facteur autre que la crise la ralentie?

En dépit de la gravité de la crise, 72% des Européens sont favorables à ce que les engagements d'aide existants en faveur des pays en développement soient honorés, voire excédés. Souligne un sondage réalisé par l'Eurobaromètre de la commission Européenne(2009) et que des citoyens de l'UE" (61 %) pense que l'Europe peut contribuer positivement au débat mondial sur le développement".

De leur part, les experts qui se méfient de la croyance 'marché autogouverné' estiment que l'une des issues à cette crise serait l'entreprise d'une stratégie visant la récupération de la confiance et le retour à un développement local ou réside vraiment un potentiel transformateur. Et c'est dans ce contexte que la coopération au développement est de plus en plus sollicitée.

Enfin, et poétiquement parlant, la frustration générée par cette crise n'offre pas aux occidentaux un moment de réflexion pour sentir à quel point les pauvres du Sud souffrent en permanence et que leur souffrance n'a jamais attendu une telle crise pour se manifester?

Profil professionnel et besoins de formation des ressources humaines dans le domaine de la cooperation au developpement

C'est vrai que les concepts sont souvent des espaces de conflits idéologiques, notamment dans le domaine du développement et de la coopération et pourtant nécessaire est l'épuration conceptuelle.

Par rapport a votre expérience, quel est votre analyse de la formation spécifique actuellement fournie aux techniciens qui travaillent au domaine de développement local. Quelles sont les principaux forces et faiblesses.

La formation et le renforcement des capacités ne peuvent se concevoir en dehors des objectifs des politiques du développement d'un pays; il s'agit d'une transversalité incontournable pour un exercice efficace et efficient de ces politique. Néanmoins, l'exercice s'avère plus compliqué quand ont évoque le profil professionnel d'un agent de développement qu'il soit du Nord ou du Sud; la question est de définir déjà qui est cet agent et que fait il? À ma connaissance une définition définitive n'existe pas tout simplement parce que ce profil est comme un couteau suisse" (une expression que j'ai lu quelque part). Si je prends le risque pour le définir, je dirais qu'il s'agit d'un animateur, un concepteur; un procédurier... il fait tout et n'importe ou et à partir de ce moment que le concept de formation se complique davantage.

Au Maroc, se sont les ingénieurs agronomes qui ont investi le terrain du développement local depuis le départ, et depuis quelques temps on commence à parler des agents de développement, notamment après l'engagement du Maroc dans le processus du développement humain qui reste un chantier ouvert et qui a stimulé le développement de métiers y afférents.

Reprenons le concept de formation et de renforcement des capacités et essayons de l'interroger à la lumière d'une lecture de son exercice dans le domaine de la coopération au développement. A prime à bord; je tiens à souligner que la formation et le renforcement des capacités n'est pas une tache dédiée exclusivement aux techniciens et agents du Sud; elle concerne aussi les coopérants du Nord, du moment ou la formation n'est pas un simple exercice technique d'un savoir et un savoir faire destiné à initier le Sud à entreprendre le développement par une simple approche techniciste. La formation est bel et bien un processus d'apprentissage pour les deux. Dans ce sens l'éducation au développement nous en dit autant.

Etant un mécanisme de développement des compétences des individus; des organisation et de la société en général; le renforcement des capacités devrait être perçu comme une transversalité liée à toute politique de développement de tous les pays.

En relation avec les forces et les faiblesses du système de formation spécifique fourni aux techniciens dans le contexte actuel, je pourrais confirmer sans me contredire que les forces sont plus que les faiblesses, mais tout en soulignant, que ces dernières l'emportent en termes de pesanteur. Je m'explique:

Le Maroc est une réserve de ressources humaines inestimable et d'ailleurs; les mots maitres de la nouvelle stratégie de développement est le renforcement des capacités: dans le cadre de l'Initiative Nationale pour le Développement humain, la composante renforcement des capacités est incontournable.
La coopération décentralisée fut de sa part une autre ressource pour l'ancrage de ce système: entre 2007 et 2009, 1499 Agents locaux du développement ont été formés dont 75% d'hommes et 25% de femmes, en plus de 250 institutions locales, dans le cadre du programme Art Gold Maroc du PNUD.
Aujourd'hui au Maroc, la perception de la coopération commence à changer de plus en plus et celle ci n'est plus réduite en une simple contribution financière; une culture de valorisation de l'expertise prend forme déjà. Il ya également, l'émergence de renforceurs de capacités locaux qui sont capables de réussir le processus de transfert de compétences même dans d'autres pays.

Mais tout ceci, restera une cathédrale inachevée si nous ne concevrons pas la formation comme un instrument qui garantie la pérennité des actions entreprises dans le cadre de la coopération au développement. En effet, en l'absence d'un réinvestissement réel des formations, sans une perspective d'une stratégie d'autonomisation et sans un système d'évaluation. C'est le défi même des coopérants qui croient en leur mission.

Enfin, devrais-je souligner que la mission la plus rentable de la coopération au développement serait le renforcement de capacités et l'économie de base?

Actuellement, les approches transversaux (générationnels, génériques, ethniques, environnementales…) ont été inclus dans la formation spécifique fournie aux techniciens qui travaillent au domaine de développement local. Quels sont vos propositions visant à améliorer cette formation et achever les objectives de développement local et rural?

Qu'est ce que le développement, en termes techniques, si ce n'est que des transversalités? Je crois que la logique d'un processus de développement impose la contaxtualisation et incite à la relecture de nos efforts en formation à partir des spécificités socio économique, institutionnels et culturels des contextes qui ont le dernier mot.

D'autres part, il serait aussi réaliste de laisser aux locaux de décider sur les définitions des concepts comme celui du développement; cela va permettre d'inclure des processus de formation adéquats et répondant au besoins spécifiques.

Evoquant *le besoins*, la plus part des programmes de formation tendent à confondre ce terme avec *la demande*. En effet, cette confusion génère des programmes de formation prêts à porter et sans un rendement notable; ratant, ainsi, et dés le départ, son objectif ultime.

Nul n'ignore que l'ingénierie de formation est un processus qui inclut l'analyse de besoins suivant des méthodes et des mécanismes précis. Mais dans la foulée des formations fournies par un grand nombre de coopération, et pour des raisons d'un processus d'aide chronométré et figé par l'obligation des justificatifs, les programme de formations se trouvent tronqués et loin d'ancrer un apprentissage durable et permanent des acteurs locaux, qui espèrent se trouver en fin de compte outillés d'un savoir et un savoir faire valorisée par un soft capable de mettre en exergue la responsabilisation, l'appropriation et l'innovation et une lecture intelligente des problématiques du développement.

La coopération décentralisée donne déjà un exemple dans ce sens. De ma position de Coordinateur Technique du processus d'appui aux communes de plus de 35.000 habitants pour la réalisation de leur Plan Communaux de Développement (PCD), accompagné par le programme Art Gold Maroc/PNUD, je suis de près l'évolution en termes d'apprentissage des Equipes Techniques Communaux chargées de l'élaboration des PCD qui déclarent ouvertement que ce processus d'appui est fructueux dans le sens ou il se sentent capables de pratiquer la planification stratégique locale, suite un programme de renforcement de capacités et de formations/ actions. Conjugué à un suivi technique régulier.

Depuis cet approche transversal en termes economiques, politiques, sociaux et culturels, pouviez-vous nous donner une définition du profil professionnel le plus adéquat et des compétences nécessaires du personnel technique qui travaille dans la coopération au développement local et rural.

Un développement local réussi est celui qui intègre la composante formation des ressources humaines comme une base de stimulation de productivité et un socle d'une stratégie de développement durable est capable de préserver l'équilibre entre la croissance et les aspects culturels d'un territoire.

A l'interrogation des profils exerçant dans le domaine de la coopération au développement; j'estime que l'expertise fournie, efficace qu'elle soit, reste encore insuffisante. En fait, l'effectif des coopérants experts est généralement réduit pour des raisons procédurales et financières. Cette situation est souvent conditionnée par la nature des programmes de coopération, mais aussi par la nature du cadre institutionnel et les perceptions de la société en général.

S'agissant des compétences adéquates à un technicien œuvrant dans la coopération au développement, le grand défi, pour les coopérants, serait tout d'abord, la capacité de décoder le contexte d'intervention, car une simple boite d'outils techniques ne serait point suffisante pour réussir sa mission.

Pour les acteurs locaux, le besoin serait à mon avis, une amélioration de leur capacité de lire et relire le territoire, entant que construit physique et social bien évidemment, et ce par l'apprentissage du diagnostic et l'analyse des données, la planification et l'évaluation des projets et plans opérationnels. Mais quel profil assumera ces taches? L'agent de développement? Nous revenons ici à la définition de cet agent multi fonctions, qui réapparait à chaque fois que nous évoquons le développement.

Je reviens sur la notion du pole de compétence pour réaffirmer l'importance de l'autonomisation des acteurs appuyés. Cette formule est la seule manière de produire des structures reposant sur une triangulation des compétences et garantissant la pérennisation les actions de développement et à même d'assurer un transfert de compétence Sud/Sud.

Gestion des ressources humaines pour un developpement et une cooperation efficace. L'importance du capital humaine dans l'application des diverses programmes de formation et emploi

On prend en considération deux approches: celui du personnel technique impliqué dans les projets de la coopération au développement, et celui de la population locale.

Quelle est l'importance du capital humain comme facteur clé dans le développement local et rural, et comment ce capital est mis en valeur dans les programmes et actuations pour le développement?

Investir dans le capital humain est l'unique issue du développement local, c'est évident. Mais cet investissement ne devrait pas être une simple production mécanique de procéduriers qui envahissent les terrains comme s'il s'agit de laboratoire d'expérimentation. La gestion du développement local est une compétence qui fait valoir le savoir, le savoir faire mais surtout le savoir être qui permet de gérer des problématiques et de concevoir des solutions adéquates en faveur d'une population qui espère améliorer ses conditions de vie.

Les ressources humaines dans ce processus se sont également les membres de la communauté locale qui détiennent un savoir local combien important et dont la mise en valeur dans les programmes de développement est incontournable; il suffit donc de concrétiser la participation de cette population dans la conception de son devenir et le façonnement de sa trajectoire de développement.

Parlons-nous maintenant, s'il vous plait, sur l'adaptation (ou non) des objectives stratégiques et de développement dans les programmes et actuations de coopération à les caractéristiques du capital humain qui doit les implémenter. Le capital humain, est-il le protagoniste du développement local et rural?

Le développement local n'est pas une machine qui s'autorégule, tout simplement parce que son véritable vecteur est le capital humain. Le protagonisme de la population est le principe qui devrait diriger toute action de développement. Mais ce capital, qu'il soit de ressources humaines techniques ou communautaires, n'est productif que dans un cadre organisé: les institutions pour la première catégorie et une société solidaire pour la seconde.

Actuellement; la coopération internationale, notamment la décentralisée, est de plus en plus convaincu que les ingrédients de ses programmes d'intervention sont l'œuvre de des protagonistes locaux et que son rôle est purement d'appui. D'ailleurs, le principe d'alignement exige.

La question qui nécessite plus d'attention est comment outiller ce capital pour être un véritable protagoniste.

Par rapport a la prééminence de la gestion par compétences des Ressources Humaines, croyez vous qu'on a implanté vraiment ce type de gestion dans l'analyse et description des postes de travail, dans l'élaboration des plans de formation, dans le recrutement de personnel technique, et dans les rapports contractuels?

Chaque institution ou programme pourrait répondre à cette question suivant ses besoins, son contexte professionnel et ses missions. En principe, les professionnels du développement évoluent dans cette complexité et rien qu'une analyses différenciée pourrait nous dévoiler les besoins, les compétences recherchées et les types de postes de travail demandés.

Le besoin de compétences se situe généralement dans le contexte des politiques publiques de développement et la nature de ce développement, mais aussi progresse suivant des transformations de la société. Parfois, les énoncées des décideurs et acteurs locaux ne sont pas vraiment claires quant au rôle de l'agent de développement et la définition de la compétence demeure tronquée par le simple fait que cet agent est dépourvu du pouvoir faire.

Le processus de développement local est structuré en phases, depuis la mise en place des structures et la construction des compétences organisationnelles, jusqu'a la mise en œuvre des projets du territoire, en passant bien sur par les choix stratégiques. Toutes ces phases nécessitent un profil adéquat, et notre fameux agent de développement ne peut en aucun cas être au four et au moulin.

A partir de ces éléments, toute politique de recrutement dans l'univers du développement devrait se référer un référentiel de compétences bien précis.

Quelles sont les compétences clés des agents de développement rural est local?

À force de forger on devient... menuisier

C'est possible de définir les compétences dans le domaine du développement, mais à qui les assigner? À l'agent de développement? Pour répondre à cette question il faudrait s'adresser aux employeurs, qui vont certainement vous répondre que le besoin pressant est de trouver un passe par tout, il vous répliqueront, si vous vous étonnez, que les termes de références annoncés est une fabrication propre à la boite, car un référentiel de compétences communément convenu n'existe pas.

Si nous nous amusons à convertir ce pauvre agent, nous allons retrouver une panoplie de métiers, plutôt, une compilation forcée de profils, à savoir: le concepteur, le médiateur, le négociateur, l'animateur le procédurier, le gestionnaire, l'arbitre, l'évaluateur et j'en passe.

Le role des personnes beneficiaires dans les projets de developpement

La participation: une transparence, une reconnaissance et un outil de conscientisation de la population ou une complicité citoyenne à l'effet du *'syndrome de Stockholm'*?

Voulez-vous parler maintenant de l'importance du Développement Local Participative comme garantie pour la réussite des programmes et actuations de coopération? Quel est la base sur laquelle le développement local participatif doit s'appuyer?

La participation est une tradition ancestrale chez toutes les sociétés, maintenant, il reste à savoir quelle type de participation nous voulons et dans quel contexte?

Les approches participatives se sont succédées, en réponse à des exigences liées à la complexité des nouvelles taches de l'Etat et son engagement au niveau international, à l'apparition de nouveaux Acteurs Non Etatiques (ANE) et à une demande sociale grandissante.

L'approche critique, se méfie des approches participatives exercées et considère que les formes de participation ne devront pas être une simple consultation ou un discours descriptif figé. La vrai participation est un instrument de conscientisation et une perspective de changement.

Dans les actions de coopération la participation est une transversalité à même de conditionner les interventions et l'aboutissement des projets. Bien que exigée, cette démarche reste moins pertinente pour des raisons liées essentiellement au degré de sa pratique dans des contextes ou l'Etat à été, pendant longtemps, le protagoniste. Il s'agit en fait, d'une sorte d'effet psychique de la redistribution des rôles et parfois de l'instrumentalisation de l'approche même, pour une sociabilisation du présent suite à des transitions politiques.

Dans les projets de développement, la participation prend plusieurs formes et s'exerce à plusieurs niveaux; depuis l'identification des besoins jusqu'à l'évaluation du produit final. Pour dire, que la vraie participation c'est la où la population local est bénéficiaire du processus de développement mais aussi est un véritable acteur dudit processus.

La population locale doit etre protagoniste des actuations de development. Quel est le niveau d'attention à ses caractéristiques socioculturelles pendant l'élaboration des plans de développement local?

L'objectif ultime de toute action de développement est incontestablement l'amélioration des conditions de vie de la population qui devrait constituer un acteur dynamique dans ce processus est non pas un simple consommateur du livrable final. En effet, la reconnaissance de ce rôle et la garantie de l'efficience de l'efficacité des projets territoriaux, mais également un signe de renforcement de la démocratie.

Au Maroc, l'Initiative National pour Le Développement Humain, s'est organisée autour de structures garantissant une participation effective des acteurs locaux, à travers des instances de gouvernance à savoir le Comité Régional pour le Développement Humain, le Comité Provincial pour le Développement Humain et le Comité Local pour le Développement Humain. Une autre façon de territorialiser les actions de développement s'approcher de la population dans le but cerner ses priorités et l'impliquer dans le processus d'animation territoriale.

Cette Initiative, de plus son potentiel organisationnel, elle représente, de point de point de vue politique, est une reconnaissance de déficit social mais aussi de l'importance du rôle de la population locale dans la conception de son développement.

S'agissant des Plans Communaux de Développement, la Maroc à également engagé un processus de planification stratégique territoriale menée par les communes comme protagonistes avec une ouverture sur la population local. A noter dans ce cadre, que l'appui de la Coopération décentralisée ne passe pas inaperçu. En effet, le Programme Art Gold Maroc/PNUD, a répondu à la demande de la Direction Générale des Collectivités Locale, pour accompagner ces communes dans ce processus.

Un processus, qui se caractérise par l'écoute de la population, à travers un dispositif participatif qui prend en considération les spécificités de chaque contexte local.

Finalement, pouviez–vous évaluer l'Importance de l'approche territoriale dans le développement local?

Le territoire est l'espace du développement local par excellence, même si la problématique de la perception de cet espace se complique davantage quand nous nous perdons dans la logique de la "Glocalisation" ou la relation du global et la référence local, notamment quand nous cherchons sans cesse un modèle de développement qui épargne l'identité locale des effets ravageurs de la globalisation.

Les experts s'accordent sur le fait que le facteur local est un élément différentiateur dans la recherche d'alternatives de développement, notamment dans les conditions actuelles générées par la crise mondiale. Le local détient un potentiel transformateur des règles du jeu, mais sans une destruction des structures locales pour la seule raison mercantile de créer un consommateur universel.

L'approche territoriale dans le développement local, devrait lutter pour un équilibre entre l'exploitation des ressources naturelles et le bien être de la population, et ne pas être un simple fournisseur de la matière première. Le territoire est un construit social et une identité culturelle que nous devrons tous préserver.

L'importance de la particularité locale réside dans le fait qu'elle contribue à résoudre les problèmes de l'inégalité et la pauvreté. Le repositionnement du local dans ce contexte est une opportunité qui permet à la population de récupérer le territoire en termes de développement.

"La verdadera participación es aquella en la que la población local es beneficiaria del proceso de desarrollo, pero también un verdadero actor de ese mismo proceso"

BACHIR MOKRANE

Es Coordinador Técnico Nacional del Proyecto de apoyo a la realización de planes comunales en municipios de más de 35.000 habitantes en Marruecos (Fundación CIREM). Es especialista en Gestión de la información, diploma emitido por la Escuela de Ciencias de la Información (ESI - Rabat, Marruecos) y especialista universitario en Desarrollo Local y Cooperación Multilateral, diploma emitido por la Universidad Pablo de Olavide (Sevilla, España). Igualmente, es evaluador de proyectos sociales dentro del marco de la Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano y coordinador del Grupo de Trabajo Provincial (provincia de Berkane).

Para comprenderlo mejor, se hace necesaria una contextualización global de Marruecos. ¿Podría trazar una semblanza económica, social y cultural de su país?

Marruecos está situado al noroeste de África. Al norte tiene el Estrecho de Gibraltar y el mar Mediterráneo, al sur limita con Mauritania, al este Argelia y al oeste tiene el océano Atlántico. Marruecos tiene 710.000 km^2, su costa mide 3.500 km y la población legal según el censo de 2004 es de 29.891.708 personas.

El clima dominante en Marruecos es el mediterráneo, temperado al norte y al oeste por el Océano Atlántico. En el interior, el clima está continentalizado con grandes variaciones de temperaturas. La zona del Atlas es húmeda, con nevadas frecuentes. El sur del país tiene un clima desértico.

El *amazigh* es la lengua más antigua del país. Es hablada por los bereberes, que llegaron a la región en el neolítico. El árabe clásico, la lengua del Corán, es la lengua oficial del país. El árabe dialectal y el *amazigh* son las lenguas que habla la población.

El régimen político del país es la monarquía constitucional. El reino, cuya capital es Rabat, se divide en seis regiones. La más importante es la de Casablanca, con más de 3,6 millones de habitantes, de los cuales menos de 150.000 viven en zonas rurales.

La economía marroquí se caracteriza por la consolidación de los principales indicadores económicos a pesar de las tensiones que han experimentado los resultados y los equilibrios macroeconómicos.

El crecimiento real se ha estimado en el 1,8%, la cuenta corriente muestra un superávit del 2,4% del PIB, el déficit presupuestario se ha establecido en el 4,2% del PIB y la inflación se ha situado en el 1%.

La tasa de crecimiento del 1,8% se debe a una bajada del 12,6% en las actividades más relevantes del sector primario y a una progresión del PIB no agrícola en torno al 4,5% debido al dinamismo de numerosos sectores de la actividad económica, que se han visto favorecidos por las reformas sectoriales y estructurales destinadas a profundizar la liberalización de la economía marroquí.

Los principales sectores de desarrollo de Marruecos fueron establecidos en la Iniciativa Nacional del Desarrollo Humano. El 18 de mayo de 2005, S.M. el rey Mohammed VI pronunció un discurso histórico en el que anunciaba el lanzamiento de dicha Iniciativa para la lucha contra la pobreza y la exclusión.

Los servicios públicos y su eficacia tienen un importante efecto sobre la vida económica y social del país. Por eso, tiene cada vez más importancia ofrecer estos servicios de forma integrada, transparente y segura, para que la sociedad marroquí se transforme progresivamente en una sociedad de la información, gracias a las Tecnologías de la Información y conforme a las necesidades y expectativas de los ciudadanos y las empresas. Asimismo, la reforma del entorno audiovisual marroquí, que ha sido una prioridad gubernamental durante largo tiempo, se ha concretado finalmente en la adopción, por unanimidad parlamentaria, de la ley de comunicación audiovisual de 25 de noviembre de 2005.

Marruecos se ha comprometido con el refuerzo de los derechos humanos desde el comienzo de la década de los años noventa del siglo pasado. Los primeros pasos en este sentido se dieron en 1990 con la creación del Consejo Consultivo de los Derechos Humanos, seguido por la creación del Ministerio de los Derechos

Humanos en 1993. Por su parte, el Código de Familia, cuyas líneas maestras fueron anunciadas por S.M. el rey durante su discurso ante el Parlamento pronunciado el dia 6 de octubre de 2003, se considera por numerosos observadores como una verdadera revolución política e histórica. El Código instituye nuevas relaciones en el seno de la familia, basadas en la equidad y la igualdad entre los dos cónyuges.

¿Cuáles son los retos inmediatos, en este contexto actual de crisis mundial, que debe o deberá superar la cooperación al desarrollo?

La crisis financiera mundial ha asolado sin precedentes el sistema financiero universal y se mantiene incontestablemente llena de amenazas, todo ello debido a que es generalmente admitido que el mercado es capaz de autorregularse, lo cual es una quimera.

La crisis le ha enseñado a todo el mundo que es necesario cooperar. Todos hemos seguido muy de cerca la movilización de los gobiernos para paliar los estragos causados por el mercado monetario, tal vez la frustración se convirtió en el factor unificador…

Expertos mundiales, al contrario que los dirigentes mundiales, estimaron que la economía necesita nuevos mecanismos, que necesita alma…. Lo cual sólo se conseguirá a través de la cooperación, que es la palabra clave de un nuevo impulso y una nueva percepción de la economía, que hasta ahora permanecía pertinazmente reducida a los términos del crecimiento. Cooperación, sí, la cooperación es la clave, y, como señala Paul Krugman "hay demasiadas interdependencias como para que un país siga una vía solitaria" a lo que yo añado: las buenas soluciones pasan inevitablemente por la buena coordinación.

Hoy en día, los expertos reconocen que el factor de esta crisis es puramente endógeno al sistema mismo y que el Sur desencantado no tiene ninguna responsabilidad, al contrario, es la víctima de imposiciones demenciales que hipotecan su futuro. En este punto, lo mas juicioso sería repensar la crisis desde los compromisos del Norte, en términos de responsabilidad y sin truncar ni reducir el sistema de la cooperación Norte/Sur en nombre de la famosa crisis. De hecho, este pretexto no se sostiene por varias razones:
La pobreza ya existía antes de la crisis y a menudo ha sido consecuencia de este sistema fallido.

Numerosos organismos, incluyendo la OCDE, consideran que entre las medidas para luchar contra los efectos de crisis debe reforzarse la cooperación multilateral. Angel Gurria, Secretario General de la OCDE, durante un seminario organizado por el Instituto Finlandés de Asuntos Exteriores, indicó que "la única forma reconfigurar la economía mundial consiste en reforzar la cooperación internacional, y para hacerlo, se debe disponer de organizaciones internacionales más fuertes, integradoras y reactivas"
Todos recordamos la famosa promesa del 0,7% que los países ricos anunciaron hace ya tanto tiempo. Yo me pregunto: "¿Cuál es la excusa, aparte de la crisis, para retrasar su cumplimiento?

A pesar de la gravedad de la crisis, el 72% de la población europea es favorable a que se mantengan los compromisos de ayuda existentes a favor de los países en desarrollo, incluso aumentados. Quiero subrayar un sondeo realizado por el Euro barómetro para la Comisión Europea (2009) que indica que el 61% de la ciudadanía Europa piensa que la UE puede contribuir positivamente al debate mundial sobre el desarrollo.

Por su parte, aquellos expertos que desconfían del crecimiento del "mercado autorregulado" estiman que una de las claves para resolver la crisis sería desarrollar una estrategia orientada a recuperar la confianza y el retorno a un desarrollo local en el que haya verdaderamente un potencial transformador. Es en este contexto donde la cooperación al desarrollo es cada vez más solicitada.

Finalmente, y permítame la licencia poética, la frustración generada por esta crisis no le ha traído a la población occidental un momento de reflexión sobre hasta qué punto los pobres del Sur sufren de forma permanente y sin que este sufrimiento haya necesitado de una crisis para manifestarse.

Perfil profesional y necesidades de formación del factor humano en la cooperación al desarrollo

Es verdad que los conceptos son a menudo espacios de conflicto ideológico, especialmente en el ambito del desarrollo y la cooperación. Se hace necesaria, por lo tanto, la depuración conceptual.

Desde su experiencia, ¿qué análisis hace de la formación específica actual que recibe el personal técnico que trabaja en materia de desarrollo local? ¿Cuáles son sus principales fortalezas y cuáles son sus principales debilidades?

La formación y el refuerzo de las capacidades no puede concebirse fuera de los objetivos de las políticas de desarrollo de un país. Se trata de una transversalidad insoslayable para garantizar la eficacia y eficiencia de dichas políticas. Sin embargo, la práctica se vuelve compleja cuando se trata de definir el perfil profesional de un agente de desarrollo, ya proceda del Norte o del Sur. La definición de quién es el agente de desarrollo y cuáles son sus funciones no tiene, en mi opinión, respuesta definitiva, ya que los agentes de desarrollo son como las navajas suizas (usando una expresión que he leído en algún sitio….). Yo me arriesgaría a definir los agentes como personas que deben conocer los procesos de dinamización, concepción, gestión… deben hacerlo todo en todos sitios, y es entonces cuando el concepto de la formación se complica.

En Marruecos, han sido tradicionalmente los ingenieros agrónomos los que se han implicado tradicionalmente en el desarrollo local. Desde hace algún tiempo, se comienza a hablar de los agentes de desarrollo, sobre todo tras el compromiso de Marruecos con el proceso de desarrollo humano actualmente en marcha y que tanto ha estimulado el desarrollo de oficios y actividades relacionadas.

Pero retomemos los conceptos de la formación y del refuerzo de capacidades y analicémoslos en el contexto de la cooperación al desarrollo. En primer lugar, yo señalaría que la formación y el refuerzo de las capacidades no está exclusivamente limitada a los técnicos y agentes del Sur, sino que se dirige también a los cooperantes del Norte, ya que la formación no es simplemente la puesta en práctica de un conocimiento y de un saber hacer destinados a que el Sur emprenda el proceso del desarrollo mediante un simple enfoque tecnicista. La formación es desde luego un proceso de aprendizaje destinado a los dos colectivos, y en este sentido es equiparable a la educación para el desarrollo.

El refuerzo de capacidades, por su parte, es un mecanismo de desarrollo de las capacidades de los individuos, de las organizaciones y de la sociedad en general, por lo que debería ser una transversalidad ligada a todas las políticas de desarrollo de todos los países.

En relación con las fortalezas y debilidades del sistema de formación específica dirigida al personal técnico en el contexto actual, yo diría sin temor a contradecirme que las fortalezas son más que las debilidades, pero enfatizando que éstas últimas tienen una mayor relevancia debido a su peso específico. Veamos la explicación:

Marruecos cuenta con una enorme reserva de recursos humanos. Las palabras clave de la nueva estrategia de desarrollo es el refuerzo de las capacidades: en el marco de la Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano, el componente de refuerzo de capacidades es ineludible.

La cooperación descentralizada ha generado por su parte el otro gran sostén de este sistema, entre 2007 y 2009, ha formado 1.499 agentes de desarrollo, de los cuales el 75% son hombres y el 25% mujeres, en más de 250 instituciones locales, dentro del marco del programa ART GOLD Maroc del PNUD.

Hoy en día, en Marruecos, la percepción de la cooperación empieza a cambiar progresivamente, y ésta ya no se reduce simplemente a una contribución financiera, sino que está surgiendo una cultura que valora la experiencia experta. También están apareciendo una serie de profesionales locales del refuerzo de capacidades, que son capaces de llevar a cabo con éxito el proceso de transferencia de competencias incluso con otros países.

Pero todo esto no culminará con éxito si no se concibe la formación como un instrumento que garantice la duración a largo plazo de las acciones emprendidas en el marco de la cooperación al desarrollo, y para asegurar esta duración se hace necesario la reinversión real en formación, la perspectiva de una estrategia de autonomización, y un sistema de evaluación. Éste es el desafío de los cooperantes que creen en su misión.

¿Y debería, en fin, subrayar que la misión más fructífera de la cooperación al desarrollo es el refuerzo de las capacidades y de la economía de base?

La realidad impone la inclusión de nuevos enfoques transversales, genéricos, ambientales, étnicos, en la formación específica del personal técnico que trabaja en cooperación al desarrollo. ¿Cuáles son las propuestas de mejora que usted considera necesarias para alcanzar de modo eficiente los objetivos de desarrollo local y rural?

¿Qué es el desarrollo, en términos técnicos, sino transversalidades? Creo que la lógica del proceso de desarrollo impone la contextualización e incita a la relectura de nuestros esfuerzos en formación a partir de las especificidades socio-económicas, institucionales y culturales de los contextos, que son, al fin y al cabo, los que tienen la última palabra.

Por otra parte, también es realista dejar que los actores locales decidan sobre la definición de conceptos como el del desarrollo. Esto permitiría la inclusión de procesos de formación adecuados y que responden a necesidades específicas.
Y al hilo de las "necesidades", la mayoría de los programas de formación tienden a confundir este término con el de "demanda". En efecto, esta confusión genera programas de formación *ad hoc* y sin un rendimiento notable, fracasando, desde el principio, en la consecución de sus objetivos.

Nadie ignora que la ingeniería de la formación es un proceso que incluye el análisis de las necesidades, seguido por el de los métodos y mecanismos precisos. Pero la premura con la que se imparte la formación por gran parte de la cooperación, debido a procesos de ayuda cronometrados y sujetos a la obligación de las justificaciones, los programas de formación terminan truncados y lejos de afianzar un aprendizaje durable y permanente entre los actores locales, que esperan a fin de cuentas contar con unos conocimientos y saber hacer valorizados y que pongan en relieve la responsabilización, la apropiación y la innovación, y proporcionen una lectura inteligente de las problemáticas del desarrollo.

La cooperación descentralizada ya da un ejemplo en este sentido. Desde mi puesto de Coordinador Técnico del proceso de apoyo a los municipios de más de 35.000 habitantes para la realización de Planes Comunales de Desarrollo (PCD), acompañado por el Programa ART GOLD Marruecos del PNUD, sigo de cerca la evolución, en términos de aprendizaje, de los Equipos Técnicos Comunales encargados de la elaboración de los PCD, lo cual demuestra que el proceso de apoyo ha dado sus frutos en el sentido de que los miembros de los equipos se sienten capaces de realizar una planificación estratégica territorial, continuada por un programa de refuerzo de las capacidades y de formaciones/acciones, unido a un seguimiento técnico regular.

Desde esta perspectiva transversal en lo económico, lo político, lo social y lo cultural, ¿podría darme una definición del perfil profesional idóneo y de las competencias del personal técnico que trabaja en cooperación al desarrollo local y rural?

Un proceso de desarrollo local exitoso es aquel que integra el componente de formación de los recursos humanos como base de la estimulación de la productividad con una estrategia de desarrollo durable y capaz de preservar los equilibrios entre el crecimiento y los aspectos culturales de un territorio.

En cuanto a la cuestión de los perfiles que existen en el ámbito de la cooperación al desarrollo, estimo que la especialización proporcionada, por eficaz que sea, sigue siendo insuficiente. De hecho, el conjunto de cooperantes expertos es generalmente reducido por razones de procedimiento y financieras. Esta situación está a menudo condicionada por la naturaleza de los programas de formación, pero también por la naturaleza del marco institucional y las percepciones de la sociedad en general.

Por lo que respecta a las competencias adecuadas del personal técnico que trabaja en la cooperación al desarrollo, el gran desafío, para los cooperantes, es la capacidad de decodificar el contexto de la intervención, ya que un repertorio básico de técnicas no es en absoluto suficiente para completar con éxito su misión.

Las necesidades de los actores locales, en mi opinión, se concentran en la mejora de su capacidad para leer y releer el territorio, en tanto que construcción física y social, mediante el aprendizaje del diagnóstico y análisis de datos, la planificación y la evaluación de proyectos y planes operacionales. ¿Pero qué perfil puede asumir estas tareas? ¿El agente de desarrollo? Volvemos aquí a la definición de este agente como agente multitarea, que reaparece cada vez que pensamos en el desarrollo.

Vuelvo ahora a la noción del polo de competencias para reafirmar la importancia de la autonomización de los actores que han recibido apoyo. Esta formula es la única manera de producir estructuras que descansan sobre una triangulación de competencias y que garantizan la duración a largo plazo de las acciones de desarrollo, e incluso la transferencia de competencias Sur-Sur.

Organización del personal técnico para un desarrollo y cooperación eficaz. La importancia del factor humano en la aplicación de los distintos programas de formación y empleo

Se toman en consideración dos enfoques: el del personal técnico implicado en los proyectos de la cooperación al desarrollo, y el de la población local.

¿Hasta qué punto es importante el factor humano como elemento clave para el desarrollo local y rural y de qué forma se hace patente esta importancia en el diseño de los programas y las acciones para el desarrollo?

Invertir en el capital humano es la única solución, la única salida, del desarrollo local. Es evidente. Pero esta inversión no debería ser una simple producción mecánica de procedimientos que invadan los terrenos como si se tratase de un experimento de laboratorio. La gestión del desarrollo local es una competencia que pone en valor el conocimiento, el saber hacer, y sobre todo, competencias sociales que permiten gestionar las problemáticas y concebir las soluciones adecuadas para una población que espera mejorar sus condiciones de vida.

Los recursos humanos en este proceso son igualmente los miembros de la comunidad local que detentan el saber local, cuya importancia es primordial y que inevitablemente ha de ser puesto en valor en los programas de desarrollo. Hay, por lo tanto, que concretar la participación de esta población en la concepción de su futuro y en la conformación de su trayectoria de desarrollo.

Hablemos de la adecuación de los objetivos estratégicos y de desarrollo de los programas y acciones de cooperación a las características del equipo humano que lo pone en marcha. ¿Es protagonista el factor humano del desarrollo local y rural?

El desarrollo local no es una máquina que se autorregula, simplemente porque su vector verdadero es el capital humano. El protagonismo de la población es el principio que debería dirigir toda acción de desarrollo. Pero este capital, sea de recursos humanos y técnicos, o comunitarios, sólo es productivo en un marco organizado. Un marco formado por las instituciones en el caso de la primera categoría, y por una sociedad solidaria para la segunda categoría.

Actualmente, la cooperación internacional, sobre todo la descentralizada, está cada vez más convencida de que los ingredientes de sus programas de intervención son la obra de los actores protagonistas locales, y que su papel es puramente de apoyo. Además, el principio de alineación exige esta postura.

La cuestión que necesita más atención es como equipar a este capital para que sea el verdadero protagonista.

Atendiendo a la preeminencia de la gestión por competencias de los equipos técnicos, ¿se ha impuesto la presencia real de este tipo de gestión en el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, en la elaboración de planes de formación, en la selección del personal técnico y en las relaciones contractuales?

Cada institución o programa podría responder a esta pregunta siguiendo sus necesidades, su contexto profesional y sus misiones. En principio, los profesionales de desarrollo evolucionan dentro de esta complejidad, y sólo un análisis diferenciado podría desvelarnos las necesidades, las competencias buscadas y los tipos de trabajo demandados.

Las necesidades de competencias que se sitúan generalmente en el contexto de las políticas públicas de desarrollo y la naturaleza de este desarrollo, pero también progresan siguiendo las necesidades de la sociedad. A veces, los enunciados lanzados por los responsables en la toma de decisiones no son lo suficientemente claros en cuanto al rol del agente de desarrollo y la definición de las competencias permanece truncada por el simple hecho de que este agente está desprovisto de poder de actuación.

El proceso de desarrollo local está estructurado en pases, desde la creación de las estructuras y la construcción de competencias organizacionales hasta la puesta en marcha de proyectos del territorio, pasando por supuesto por las elecciones estratégicas. Todas estas fases necesitan un perfil adecuado, y nuestro famoso agente de desarrollo no puede en ningún caso ser competente en todas ellas.
A partir de estos elementos, toda política de selección de personal en el marco del desarrollo deber realizarse según un referencial de competencias bien preciso.

¿Cuáles serían las competencias claves del personal técnico que trabaja cooperación al desarrollo local y rural?

«A force de forger on devient ... menuisier»

Es posible definir las competencias en el ámbito del desarrollo, pero, ¿a quién se les asignan? ¿Al agente de desarrollo? Para responder a estas preguntas habría que dirigirse a los empleadores, que responderían seguramente que la necesidad más urgente es encontrar a una persona que pueda con todo, y se reafirmarían diciendo que los términos de referencia anunciados son una fabricación propia de risa, ya que un referencial de competencias generalmente acordado no existe.

Pero en el caso de que queramos entretenernos, podemos encontrar un conjunto de oficios, o más bien, una compilación de perfiles: mediador, negociador, dinamizador de procesos, gestor, árbitro, evaluador, etc.

El papel del factor humano local en los proyectos de desarrollo

¿La participación es transparencia, reconocimiento y una herramienta de concienciación de la población o es la complicidad ciudadana resultado de un "síndrome de Estocolmo"?

Háblenos de la importancia del Desarrollo Local Participativo como garante de éxito de los programas y acciones de cooperación. ¿Cuáles son las bases sobre las que debe asentarse el Desarrollo Local Participativo?

La participación es una tradición ancestral en todas las sociedades. ¿Pero cuál es el tipo de participación que queremos y en que contexto?

Los enfoques de participación se han sucedido unos a otros en respuesta a las exigencias ligadas a las complejidades de las nuevas tareas del Estado y su compromiso a nivel internacional, a la aparición de nuevos Actores No Estatales (ANE) y a una demanda social siempre en aumento.

El enfoque crítico desconfía de los enfoques participativos y considera que las formas de participación no deberían ser una simple consulta o un discurso descriptivo fijado de antemano. La verdadera participación es un instrumento de conciencia y una perspectiva de cambio.

Entre las acciones de cooperación, la participación es una transversalidad capaz de condicionar las intervenciones y la finalización de los proyectos. Aunque es exigida, la participación sigue siendo menos pertinente por razones ligadas esencialmente al grado de su práctica en contextos donde el Estado ha sido, durante mucho tiempo, el protagonista. Se trata de hecho, de un tipo de efecto emocional de la redistribución de los roles y a veces de la instrumentalización del propio enfoque, para una sociabilización del presente debida a transiciones políticas.

En los proyectos de desarrollo, la participación toma numerosas formas y se ejerce a diversos niveles. Desde la identificación de necesidades hasta la evaluación del producto final. La verdadera participación es aquélla en la que la población local es beneficiaria del proceso de desarrollo, pero también un verdadero actor de ese mismo proceso

La población local debería ser la protagonista de las acciones para el desarrollo. ¿Hasta qué punto son atendidas sus características socioculturales en la elaboración de planes de desarrollo local?

El objetivo último de toda acción de desarrollo es incontestablemente la mejora de las condiciones de vida de la población, población que debe constituirse en actor dinámico de este proceso y no simplemente en un consumidor del producto final. En efecto, el reconocimiento de este rol es la garantía de eficiencia y eficacia en los proyectos territoriales, pero también un signo de fortalecimiento democrático.

En Marruecos, la Iniciativa Nacional para el Desarrollo Humano se ha organizado en torno a estructuras que garantizan una participación efectiva de los actores locales, a través de instancias de gobierno como el Comité Regional para el Desarrollo Humano, el Comité Provincial para el Desarrollo Humano, y el Comité Local para el Desarrollo Humano. Otra forma de territorializar las acciones de desarrollo es aproximarse a la población con el objetivo de delimitar sus prioridades e implicarlas en el proceso de dinamización territorial.

Esta iniciativa, además de por su potencial organizacional, representa, desde el punto de vista político, el reconocimiento del déficit social, pero también del rol de la población local en la concepción de su desarrollo.

Cuando se trata de los Planes Comunales de Desarrollo, Marruecos se ha involucrado en un proceso de planificación estratégica territorial gestionado por los municipios que actúan como protagonistas y dando cobertura a sus poblaciones. Es necesario subrayar que, dentro de este marco, la cooperación descentralizada no pasa desapercibida. En efecto, el Programa ART GOLD Marruecos/PNUD ha respondido a la petición de la Dirección General de Municipios Locales para acompañar a los municipios durante este proceso de planificación. Proceso caracterizado por escuchar a la población mediante un dispositivo participativo que toma en consideración las especificidades de cada contexto local.

Por último, evalúe la importancia del enfoque territorial en el desarrollo local.

El territorio es el espacio de desarrollo local por excelencia, incluso si la problemática de la percepción de este espacio se complica de antemano cuando nos perdemos en la lógica de la "glocalización" o relación de lo global con la referencia local, sobre todo a la hora de buscar sin cesar un modelo de desarrollo que ahorre a la identidad local los efectos devastadores de la globalización.

Los expertos están de acuerdo en que el factor local es un elemento diferenciador en la búsqueda de alternativas de desarrollo, sobre todo en las condiciones actuales generadas por la crisis mundial. Lo local conserva un potencial transformador de las reglas del juego, pero sin destruir las estructuras locales por la sola razón mercantilista de crear un consumidor universal.
El enfoque territorial en el desarrollo local debe emplearse para conseguir un equilibrio entre la explotación de los recursos naturales y el bienestar de la población, y no quedarse simplemente en proveedor de materias primas. El territorio es una construcción social y una identidad cultural que todos deberíamos preservar.

La importancia de la particularidad local reside en el hecho de que contribuye a resolver los problemas de desigualdad y pobreza. El reposicionamiento de lo local en este contexto es una oportunidad que permite a la población recuperar el territorio en términos de desarrollo.

Mozambique

"Los enfoques transversales ayudan a dotar de sustentabilidad los proyectos de desarrollo"

VICENTE PAULO MUCARUA

Es profesor y técnico de Planificación y gestor del Programa de Planificación y Finanzas Descentralizadas de la Dirección Provincial de Planificación y Finanzas de Nampula. Actualmente desempeña labores de coordinación de asistencia técnica, planificación y preparación de presupuestos anuales, creación de redes y vínculos de la sociedad pública y civil, presentación de informes sobre el presupuesto del Programa y capacitación de EPAP y organizaciones de la sociedad civil.

Para comprenderlo mejor, se hace necesaria una contextualización global de Mozambique. ¿Podría trazar una semblanza económica, social y cultural de su país?

Mozambique se sitúa en la zona Austral de África. Tiene 2.700 km de costa bañada por el Océano Índico y un área de extensión de 793.380 km. Su PIB *per cápita* es uno de los más bajos del mundo y su economía está esencialmente basada en el sector primario, aunque el sector secundario está en crecimiento gracias al dinamismo del sector de la construcción que se concentra en la reconstrucción de las infraestructuras del país, como puentes, presas, calles, pozos y sistemas de abastecimiento de agua.

La distribución de la riqueza también es bastante irregular entre la población rural y la urbana. El Gobierno de Mozambique tiene como objetivo disminuir la incidencia de la pobreza dando prioridad a las áreas de desarrollo rural, mejorando la gestión macroeconómica y financiera, la agricultura, el capital humano, la educación, la salud y las infraestructuras básicas, conforme al Plano de Acción para la Reducción de la Pobreza Absoluta para 2006-2009 (PARPA II).

En este contexto, la prestación de servicios públicos a la ciudadanía se revela fundamental y la reforma de la administración pública aparece como un gran desafío.

El proceso de descentralización fue entendido como un instrumento de promoción del desarrollo en todo el país. 43 municipios han sido los municipios creados que, en virtud de la Ley de los Órganos del Estado, están inmersos en un proceso de descentralización administrativa y fiscal y gestionan la vida local a través del colectivo de representantes elegido por la ciudadanía residente. Paralelamente, esta misma Ley define el distrito como base de la planificación socio-económica y cultural de la República y como polo del desarrollo, además de designar la participación comunitaria como un elemento indispensable en todos los procesos a nivel local.

¿Cuáles son los retos inmediatos, en este contexto actual de crisis mundial, que debe o deberá superar la cooperación al desarrollo?

En el contexto de la lucha por la supervivencia del país en este marco de crisis mundial, el primer desafío es incrementar la capacidad de producción interna para reducir los efectos de la dependencia en la importación de artículos de consumo, como es el caso de los alimentos (trigo, arroz, patata y carnes), así como los productos impulsores de la economía local tales como el cemento, los combustibles y la energía. En esta línea, la cooperación internacional podría desempeñar un papel importante en la transferencia de tecnologías sostenibles, adecuadas y de producción para las asociaciones, pequeños y medianos productores locales, maximizando así los pocos fondos de apoyo a la economía local.

El segundo desafío está relacionado con los aspectos de estructuración e innovación en la estructura estratégica de la organización de la pirámide económica. La producción de supervivencia que ocupa a la mayoría de la población debe encajarse en moldes competitivos para que se genere empleo, de manera que la situación de pobreza extrema pueda transformarse en oportunidades de adopción de tecnologías intermedias para la productividad.

El tercer desafío consiste en determinar de qué manera la cooperación internacional puede potenciar los recursos humanos con el objetivo de que den lugar a un mejor aprovechamiento de las tecnologías disponibles en fuentes de riqueza. Son necesarias las capacitaciones al personal técnico mozambiqueño de los departamentos gubernamentales, de la sociedad civil y sobre todo de las Agencias de Desarrollo Económico Local (ADEL's), que funcionan bajo la forma de consultorías, asociaciones o empresas de prestación de servicios que apoyan a los centros de promoción a las iniciativas emprendedoras, competitividad y de evaluación de la viabilidad y sostenibilidad de los proyectos, así como en la identificación de tecnologías y mercados para la colocación de los productos nacionales de calidad.

Perfil profesional y necesidades de formación del factor humano en la cooperación al desarrollo

Desde su experiencia, ¿qué análisis hace de la formación específica actual que recibe el personal técnico que trabaja en materia de desarrollo local? ¿Cuáles son sus principales fortalezas y cuáles son sus principales debilidades?

Las primeras experiencias de formación en materia de Desarrollo Económico Local (DEL) se remontan a los años 50 cuando la innovación y la actividad económica local acompañaron el desarrollo de la industria de manufacturas y de la construcción. Los modelos de formación de la mano de obra que se sucedieron a lo largo del tiempo, a través de las escuelas de artes y oficios, se revelaron desfasados, debido tanto al equipamiento obsoleto como a la inadecuación de los cursos a la realidad económica nacional. La expansión de la enseñanza superior también reveló la desconexión entre las demandas del desarrollo empresarial y el mercado laboral y la formación de la correspondiente mano de obra cualificada resultante de las universidades.

La iniciativa ART-PAPDEL pretende ser una de las formas de conciliación entre las iniciativas comunitarias, la sociedad civil y el sector público, con el objetivo de llevar a cabo una estrategia estructurada, integrada y que pueda contribuir a la complementación de la agenda de planificación descentralizada que está en curso en el país y que establece al distrito –unidad territorial más próxima a la ciudadanía– como *"Polo de Desarrollo"*.

Es en este ámbito que se pretende introducir el concepto de "Educación para el Desarrollo", aprovechando la posibilidad de insertar en el Currículum Local los conceptos de desarrollo humano y de desarrollo económico local. De la misma manera, esta misma temática debe merecer espacio en la alfabetización, en las escuelas secundarias, en los institutos técnicos y de formación profesional, en las diferentes carreras universitarias, teniendo como corolario una Maestría en Desarrollo Humano e Económico Local. Así estaremos garantizando la sostenibilidad del desarrollo, con generaciones de mozambiqueñas y mozambiqueños con conocimientos de sus potencialidades, capaces de explotarlas responsable y ambientalmente sostenibles, inclusivas y justamente aprovechadas por quienes más necesitan.

La realidad impone la inclusión de nuevos enfoques transversales, genéricos, ambientales, étnicos, en la formación específica del personal técnico que trabaja en cooperación al desarrollo. ¿Cuáles son las propuestas de mejora que usted considera necesarias para alcanzar de modo eficiente los objetivos de desarrollo local y rural?

En mi opinión los enfoques transversales desempeñan un papel importante para la consolidación de la ciudadanía, porque ayudan a dotar de sustentabilidad a los proyectos de desarrollo. El Plano Quinquenal del Gobierno de Mozambique entiende que la igualdad de género, la seguridad alimentaria y nutricional, el medioambiente y el cambio climático, la mujer, los grupos sociales más desfavorecidos (personas con discapacidad, tercera edad, mujeres cabeza de familia, menores) son aspectos que deben ser tenidos en cuenta en las acciones de formación.

En Mozambique no están bien vistas las intervenciones que persiguen la exaltación con base en la tribu. Existe un interés general por transmitir un mensaje de unidad, al tiempo que se desarrolla el orgullo de la población de pertenecer a una tierra rica en recursos como bosques, ríos, tierra fértil y excelentes factores geoclimáticos. Sin embargo, y aunque pueda resultar contradictorio, también se entiende el aprecio de la cultura de las poblaciones dada su riqueza y diversidad, como un factor importante para la consolidación de los actos heroicos, de fraternidad, de hospitalidad, de gastronomía y otros, que pueden contribuir a un aprovechamiento económico de la naturaleza, sobre todo, en el sector del turismo.

En definitiva, los procesos de formación deben ser transversales, consolidando la identidad del pueblo a la vez que se persigue un enfoque de desarrollo integrado y sostenible.

Desde esta perspectiva transversal en lo económico, lo político, lo social y lo cultural, ¿podría darme una definición del perfil profesional idóneo y de las competencias del personal técnico que trabaja en cooperación al desarrollo local y rural?

El proyecto ART-PAPDEL ya identificó en su momento las necesidades de Mozambique sobre el DEL, que se resumen esencialmente en cuatro y que repercuten en la definición del perfil profesional y las competencias del personal técnico que trabaja en desarrollo.

En primer lugar, el equipo técnico debe estar capacitado para mejorar la competitividad territorial, a través del refuerzo y la creación de las Agencias de Desarrollo Local (ADEL's). Para promover y valorizar el potencial endógeno que impulse el empleo y los rendimientos familiares. Para fomentar la iniciativa empresarial y para impulsar la utilización de tecnologías innovadoras que favorezcan la productividad, la seguridad alimentaria, la comercialización y el acceso a los mercados locales, nacionales e internacionales.

En segundo lugar, debe contribuir al acceso de las mujeres al desarrollo económico, promoviendo su participación en la toma de decisiones del DEL y apostando por su capacitación. Debe, a su vez, facilitar el acceso femenino a los recursos que permitan poner en marcha actividades productivas y empresariales.

En tercer lugar, debe estar capacitado para prestar la oportuna asistencia técnica y capacitación al servicio de operadores del desarrollo económico local, estimulando la creación de micro, pequeñas y medianas empresas a partir de los vectores, endógenos y exógenos, de DEL.

Y por último, debe tener competencias para ayudar a la implantación de infraestructuras de servicios de producción y comercialización con el objetivo de abarcar la mayor cantidad de productores y transformadores de materias primas, en el acceso a la tecnología.

Organización del personal técnico para un desarrollo y cooperación eficaz. La importancia del factor humano en la aplicación de los distintos programas de formación y empleo

¿Hasta qué punto es importante el factor humano como elemento clave para el desarrollo local y rural y de qué forma se hace patente esta importancia en el diseño de los programas y las acciones para el desarrollo?

La visión del desarrollo económico local, según la legislación vigente, considera que no debe haber progreso que no pase por la participación de las comunidades. El Estado entiende que la sostenibilidad debe ser asegurada con la plena participación y conciencia de la masa humana, con el fin de alcanzar ese desarrollo anhelado. Por lo tanto, la visión del DEL plasmada en la Estrategia de Desarrollo Rural incide en la capacitación de las iniciativas productoras familiares con el objetivo de lograr el aumento de la renta, la diversificación de la actividad productiva, una mayor productividad y competitividad, hechos que requieren la estructuración de dicha capacitación para la obtención de resultados.

El Decreto 15/2010 introdujo la figura del pequeño o pequeña contratista local, una transformación de la tradicional figura del artesano o la artesana en un empresario o empresaria que pueda, no sólo promover empleo duradero, sino también permitir, en un futuro próximo, el retorno indirecto (impuestos) para la

recaudación del Estado. El esfuerzo debe ir acompañado por procesos de capacitación enfocados en la gestión de negocio, sostenibilidad, mercado y gestión de crédito. Pero en Mozambique carecemos de especialistas de esta naturaleza para poner en marcha el proceso.

La solución pasaría por el recurso a la cooperación internacional, con vivencias y experiencias reconocidas en el ámbito de la promoción del emprendimiento en el contexto de economía social. Son conocidos los casos de éxito de la Cooperación ART en el mundo, de la OIT en materia de capacitación, del SEBRAE brasileño y de la experiencia española de Andalucía, Barcelona, Valencia que pueden ayudar enormemente a diseñar y desarrollar procesos creíbles en Mozambique.

Hablemos de la adecuación de los objetivos estratégicos y de desarrollo de los programas y acciones de cooperación a las características del equipo humano que lo pone en marcha. ¿Es protagonista el factor humano del desarrollo local y rural?

En relación a este aspecto, cabe destacar la voluntad política de luchar por la reducción de la pobreza, contra la proliferación del mercado sumergido, el movimiento creciente de jóvenes y mujeres que recurren a los microcréditos, los esquemas de ahorro comunitario, vulgarmente conocidos como "Xitiqui" y la búsqueda desmedida de empleo frente al elevado coste de vida. A veces, los esfuerzos realizados no dan resultados por falta de metodologías y de procesos técnicos para llevar a cabo el negocio.

El proyecto de Reducción de la Pobreza Urbana, en proceso de elaboración, reconoce como una de las causas de la pobreza la incapacidad del Estado para gestionar nuevos puestos de trabajo y ofrecer condiciones de renta que satisfagan las necesidades de la población de llevar una vida creativa y saludable. En este sentido la solución al problema apunta hacia el autoempleo, la productividad y la competitividad local.

Todo este esquema de supervivencia apenas necesita de algunos elementos que orienten y propicien una producción rentable que pasa por la evaluación de la viabilidad técnica y financiera de los proyectos.

Atendiendo a la preeminencia de la gestión por competencias de los equipos técnicos, ¿se ha impuesto la presencia real de este tipo de gestión en el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, en la elaboración de planes de formación, en la selección del personal técnico y en las relaciones contractuales?

En mi opinión en este campo existen tendencias de progreso para las áreas generales. La creación del Ministerio de la Función Pública desde el último quinquenio intentó perfeccionar las capacitaciones destinadas al desempeño de los recursos humanos de la Función Pública.

Considero que el gran problema reside en la dificultad de alinear a las agencias de desarrollo económico local como incubadoras de empresas por excelencia, así como en mejorar los conceptos de educación emprendedora para la población estudiante de las escuelas e institutos técnico-profesionales gestionados por el Ministerio de Educación. Existen muchas iniciativas aisladas en este sentido llevadas a cabo por ONG y asociaciones o empresas de microcrédito que, aunque importantes, no tienden a la resolución general del problema de emprendimiento y de competitividad local.

El diseño de la Estrategia Nacional del DEL, la contratación y colocación de recursos humanos cualificados en forma de personal asesor nacional o internacional junto al Ministerio de Administración Estatal y de los departamentos provinciales de desarrollo rural junto a las direcciones provinciales de plano y finanzas, son el preludio de un camino que es importante continuar.

¿Cuáles serían las competencias claves del personal técnico que trabaja cooperación al desarrollo local y rural?

Como mencionábamos anteriormente, las capacidades del país para proporcionar asistencia a la actividad productiva son bastante dispersas y se encuentran desintegradas. Las estrategias y reformas en curso caminan hacia la centralización sectorial y no exploran las competencias territoriales ni la estructuración de los elementos de desarrollo de una forma más articulada e integrada.

La descentralización de competencias y de recursos debe contribuir al estímulo y al compromiso de las autoridades, de los operadores económicos y las comunidades de modo que se identifiquen sus potencialidades para convertirlas en fuentes de riqueza.

En este sentido, el esfuerzo nacional consiste en la articulación de las estrategias sectoriales así como su convergencia para los niveles territoriales. Así, tiene sentido la consagración del Distrito Mozambiqueño como “Polo de Desarrollo”. En este sentido, las competencias, capacidades y procedimientos del DEL en los territorios sub-nacionales requieren de alineamiento, adaptación y desarrollo.

El papel del factor humano local en los proyectos de desarrollo

Háblenos de la importancia del Desarrollo Local Participativo como garante de éxito de los programas y acciones de cooperación. ¿Cuáles son las bases sobre las que debe asentarse el Desarrollo Local Participativo?

El Gobierno mozambiqueño cree en la participación activa de la ciudadanía como garante de la sostenibilidad de los proyectos de desarrollo. La Ley de los Órganos Locales del Estado establece que los planes estratégicos de desarrollo se elaboran con la participación de los ciudadanos y las ciudadanas a través de los consejos consultivos locales. Los instrumentos políticos del Estado mozambiqueño tienden a integrar todos los sectores, la sociedad civil, y la poblaciones de manera que se encuentren implicados en el desempeño y desarrollo de las iniciativas de desarrollo.

A largo de 14 años de implementación del proceso de planificación participativa en Nampula, las poblaciones locales han aprovechado la oportunidad de participar en la elaboración de los planes para defender sus intereses y han facilitado la adopción de las agendas de desarrollo y de los proyectos concordantes aportando su visión y sus problemas. Como resultado de este ejercicio, no sólo se incrementó el nivel de control social sobre la gestión gubernamental del patrimonio público, sino que también mejoró la solidaridad interna y se movilizó a las comunidades para que participaran en la solución de los problemas. Tal fue la respuesta de la población a la abertura política anunciada.

La población local debería ser la protagonista de las acciones para el desarrollo. ¿Hasta qué punto son atendidas sus características socioculturales en la elaboración de planes de desarrollo local?

Mi experiencia en esta área me lleva a creer que la población mozambiqueña es, por naturaleza, participativa. Las poblaciones locales siempre han tenido una tradición de solidaridad y de abertura para el diálogo local y en la monitoría de los procesos sociales. Es importante destacar que las mujeres rurales del sur de Mozambique se organizaron para cuidar de las tierras y asumir la subsistencia de la familia, cuando los hombres emigraron a los países vecinos en busca de trabajo. Actualmente hay registro de negocios y asociaciones de éxito gestionadas por mujeres. En las zonas centro y norte de Mozambique, en gran parte matrilineal,

donde el poder local es ostentado por la mujer y públicamente ejercido por el hombre, se registra un intenso ejercicio de consulta y diálogo que tiende a la solución de problemas comunes. Las prácticas de ayuda mutua en forma de "Xitiqui" o asociacionismo y las fuertes creencias religiosas imponen un ambiente de estructuración en moldes colectivos que en no pocas ocasiones suponen fuentes de inspiración para la vida.

La Planificación Participativa mostró de qué manera la voz de la ciudadanía mejora la prestación de servicios como la monitoría de los procesos de administración local. El establecimiento del Fondo de Desarrollo Distrital, un especie de subvención para actividades productivas locales, nace como respuesta a las solicitudes de las poblaciones sobre la dimensión real del desarrollo local sin fondos adecuados para la dinamización de la economía local, teniendo en cuenta que las zonas rurales no cuentan con condiciones financieras para la producción.

Evalúe la importancia del enfoque territorial en el desarrollo local.

Los aspectos que apuntan a la necesidad de participación de los beneficiarios en la planificación local se encuadran en la teoría de la sostenibilidad, en primer lugar, por tratarse de un elemento social y envolvente, y en segundo lugar, porque no puede existir mejora en la renta ni en la productividad que no pase por el empeño y trabajo de todos los colectivos implicados.

Ya hemos apuntado que la legislación mozambiqueña consagra la participación permanente de la ciudadanía en la vida política, económica, social y cultural del país y que define el Distrito como la unidad territorial principal de la organización del Estado y base de la planificación económica, social y cultural del país.

Como afirmó Salimo Valá: "Una de las características distintivas de la sociedad y economía mozambiqueñas es la debilidad de la capacidad institucional, humana y tecnológica" que se concretan en deficiencias como la falta de comunicación, la ineficiencia funcional derivada de la insuficiencia de fijación de tareas, la falta de personal cualificado, con experiencia e insuficiencias de los sistemas de información y estadísticas, y las rutinas administrativas complicadas y burocráticas. Resulta necesaria, por tanto, la adopción de políticas y medidas que fortalezcan esas debilidades y que superen esas deficiencias, como la implementación de tecnologías adecuadas para el incremento de la productividad y de la competitividad locales.

Las instituciones de prestación de servicios de asistencia técnica y los colectivos beneficiarios, la comunidad, deseosa de ser liberada de las cadenas de la pobreza, necesitan de información, competencias y tecnologías que favorezcan la exploración productiva e inteligente de sus energías y recursos a favor de una economía rural más social y liberadora. La cooperación internacional puede ser un fuerte apoyo para el giro que se pretende realizar a través de la aportación tanto de recursos técnicos y humanos como de la experiencia reconocida para la persecución del DEL mozambiqueño. Por su conocimiento de otras experiencias mundiales, sobre todo en África, en América Latina y en el Tercer Mundo en general, esta cooperación puede ayudar a la población mozambiqueña a reconocer sus valías existentes y aprovecharlas en beneficio del avance de la economía local. Esta transferencia de buenas prácticas debe ir acompañada de un importante apoyo económico que permita la puesta en marcha de iniciativas de optimización de recursos y aumento de la calidad de vida.

"Human resources are the key for effectiveness and success"

FIRMINO G. MUCAVELE

Is the Director for Academic Reform and Regional Integration at the Eduardo Mondlane University and Director General of the International Center for Water Economics and Governance in Africa (IWEGA), former Chief Executive of the New Partnership for Africa's Development (NEPAD) from 2005 to 2008. He holds a PhD in Food and Resource Economics from the University of Florida, United States of America.

In order to better understand the issue of our conversation, would you like to give an introduction to the main features of Mozambique's economy, society and culture?

Mozambique had three phases after independence in 1975. In the years after independence, economy was centralized, the government decided measures and objectives of development of the country. At that time, there was a one party system, in which most of the companies, especially in agriculture, were parastatal companies. Also, at that time, because we just became independent from Portugal, there was a lack of all types of resources, both human and financial. Since they were scarce, a lot of cooperation was done with expatriates from countries such us Russia, Portugal, well... Portugal at the beginning was a bit fussy, but we had with the UK, Italy, and from the Eastern Side we had Hungary, Romania, Germany, (at that time, Germany was divided in two countries, of which East Germany was our major partner) and from de Americas, we had Cuba. At that time we had also problems with apartheid, since South Africa was under apartheid, and also the political orientation of the country was going through centralised economy, we had also the regime of Ian Smith in Zimbabwe, there was conflict in terms of economic orientation and as well as political arena.

The second phase goes form 1980 to 1992 and is marked by war against Zimbabwe-Rhodesia, and after, there was a war that it was a kind of a joint or a mixed type of conflict with the South Africa as well as with the RENAMO, which ended in 1992. In this phase, the productive capacity within the country was

destructed, most of the roads were damaged, most of the countryside had a lot of mines, and most of development projects were very difficult to take off, even those projects that were working. The third current phase starts after the signing of the peace accord in Rome between the Government of Mozambique and RENAMO. This phase is marked by a multiparty system and market economy. In this last phase from 1992-1993 up to now the growth rate has been double digit, sometimes in agriculture we've seen an average growth rate of 12%, overall growth rate would be between 7 and 9 percent. So in the last 15 years the growth rate has been very high. I can estimate, in average, 8%. Human resources now started to go to the countryside and agriculture became really important, agro-industries started to develop, and most of roads were rebuilt, and construction side is now booming, agriculture is becoming the major source of income in rural areas.

What are the challenges that cooperation for development has to confront in the short or medium term due to the current financial world crisis?

Well, at the beginning of the crisis, Mozambique was not affected since it is not linked with the biggest centres of decision in terms of financial and banking systems, but last year and this year there are big sings of the crisis, for instance, the levels of donations by our development partners is starting to be scarce, for instance, in agriculture projects funded by Norway, Sweden and Denmark (main donors for agriculture) are starting to have difficulties and therefore some of the projects that were part of the development plan had to be rescheduled. Besides, some of the plans that have to do with infrastructures development, like roads, bridges, hospitals and schools had to be slowed down. So we are starting to notice that the impact coming from the development partners' side in terms of the collaboration and in terms of financial support to the central budget is declining.

As for food security, there are sings in development because part of our food security is guaranteed by the imports of, for instance, wheat flour from some countries like Russia (which just set up restrictions on its exports). Also, we just had a strike with demonstrations in Maputo last week on Tuesday and Wednesday due to the price of water, electricity, the price of bread, and some staples goods like tomato, potato, sugar, that went up and the cost of living became higher. So I would say that yes, there is impact of financial crisis in Mozambique and the way we see it is in terms of development cooperation where financial support to central budget as well as to infrastructure development projects are going low.

Proffesional profile and training needs of cooperation for development human resources

Taking into account your experience, what is your analysis of the specific training currently provided to technical staff working in local development? What are the strengths and weaknesses of that training?

Let me divide in thee areas. Those development areas such as agriculture, tourism, mining…. Those areas that have to do directly with development, food security, growth of economy, etc. for those area, when we became independent in 1975, we had very few people trained, just 3 people with BS in agriculture at national level, most of the people had a medium level type of training, and we didn't have anyone with masters and Phd degrees. But now, 35 years after, people in agriculture, in mining, in tourism, etc. receive training in economy management, and social and economical development. Besides, it is being discussed an academic reform to include the Bolonia reform so to include three years of Bs, two years in master, and then 3 to 4 years in PhD.

The training that is provided to professionals in Mozambique is aimed to provide them with competiveness, the basis and requirements that are needed for institutional management, for infrastructures management, for macro economy management including areas of health and primary education. Those areas are the key for human resource development, especially when you are looking for a country that has to harness most of the national resources. We have economic comparative advantage in agriculture, mining and tourism, but that economic comparative advantage cannot be translated into competitiveness because, in one side, we have higher rate of transaction costs and also we found our human resources not trained enough to compete in the globalised economy, so we think it is important in training of human resources to give them skills in macro economy management, in areas of infrastructures development, as well social and economic policy development.

And focusing now on technical staff that works in local development from the cooperation for development side, I'd like to discuss this point from two approaches, first, the endogenous development, in other words, the cooperation within the country between the government, NGOs as well as other international organizations that are working within the country and the local areas, for instance, in a district.

Usually people who work in internal cooperation are people with a medium level training, most of them they have skills in communication leadership at local level, they have good dominance in languages, as well culture and customs of local people. Those people, most of them, let me say in terms of a pyramid, you may have 5 to 6 people working with medium level and have 1 person with a university training, who can be an agronomist, or with social sciences or financial economics degree.

Then you have the second approach to development cooperation, where we are talking about the biggest projects between Mozambique and our development partners, the United States, Spain, Portugal, UK, etc. Most of the people working in these projects have university training, (masters or Phd), and skills in planning, project monitoring and evaluation, identification of problems, social and economic development, and human, financial and institutional resources mobilisation. Most of these people work in the areas of Law, where there is a need to apply laws to understand how to implement projects within the country, and some of them are monitoring the use of resources (one of the problem in projects is corruption and you need specialised people who have really the knowledge of how to implement the rule of law and financial management).

I think in terms of improving the training, one of the things could be done, is to train local people in evaluation of the necessary conditions for development at community level. Most of the times, people at local communities may identify one problem as the major problem, but when you start to implement the project, you verify that what they defined as the problem is not really the problem, so people working in this type of cooperation programmes at the local level should be trained on areas of evaluation of necessary conditions for development, leadership, on communication, and on change management, this last issue is important because it is necessary to know how to manage change, how to reduce conflict among people in the local area to promote development.

Our current reality makes it necessary to include crisscrossing approaches such us gender, environment and ethnic on the specific training provided to technical staff working in cooperation for development. What are your suggestions to improve it in order to efficiently achieve local and rural development goals?

Gender and climate change are part of the training; however, I think it's not yet enough. On gender we have advanced a lot, within our academic reform, we included gender as a part of the programmes, but I still think that on a local level, on development projects, we need to improve the practice on gender sensitivity.

However, training in adaptation to climate change as well as its mitigation still needs to be improved.

From a point of view that includes economic, politic, social and cultural approaches, could you please give us a definition of necessary competences and the most adequate professional profile of technical staff working in cooperation for local and rural development?

Most of the people working in local projects are trained in planning, implementation and monitoring of projects. However, they lack skills on evaluation of the projects. So I think on our programs we need to include more issues on project evaluation and impact assessment.

Management of human ressources for an efficient cooperation for develiopment. The importance of human capital during the implementation of training and employemnt programmes

I would like to discuss now the importance of human capital as a key factor in local and rural development. Do you think that human capital receives the importance that it deserves in cooperation for development programmes and actions?

In terms of the projects within the country, local people and professionals are not receiving enough attention, in my opinion. I think they should be given a little bit more importance in terms of involving them in identifying the objectives of projects, to identify the best ways of implementing the projects, so local staff should be given importance and fuller inclusion into decision-making when it comes to defining the objectives of the project and its implementation so in that way the can integrate some of the local knowledge and expertise.
As for foreigners' expertise, they are given importance since they are involved in all stages of planning. What I think it would be needed to be done is a kind of training that will allow people to interact with foreigners, expatriates, and professional people that are working in development projects in such a way it would bring together foreigners and nationals and that can bring a new synergy into the projects that can contribute for the efficiency in terms of the use of resources and impact on the local communities.

Please give your opinion on whether or not cooperation for development strategic objectives on one hand, and programmes and actions implementation on the other, match the features of the human capital that implement them. Can be human capital considered as protagonist of local and rural development?

Human resources are the key for effectiveness and success of the projects of cooperation for development in the local areas. To me, if I am asked to choose which skills should be primary, I would say change management. Understanding of social and economical development of local area, communication and motivation is crucial.

Human resources are well trained in formulation of projects, on monitoring and implementation of projects. But when it comes to integration of social and economical development issues, or to translate the problems of development, let me say for instance, famine, gender, climate change, they lack skills in terms of transforming those problems into challenges, into objectives of projects.

Taking into account the relevance of the skills management approach in human resources management, would you like to analyse the actual inclusion of this type of management in jobs analyse and description, training plans development, staff recruitment, and contract relationships?

Let's go one by one, let's start first in terms of skills of the people working, general skills are not too specific yet, remember that Mozambique, at the moment of independence, had 92% of illiteracy.

In terms of job contracts, most of the people don't have contracts and because of that, there are some programmes that are organised by the Ministry of labour, they train people on how to prepare issues on career advancement, on job descriptions, and on what they do to comply with the law.

Skills management approach is very important indeed. What managers need to know is taught, what they need to do is taught and how to define the job description. So, these issues are well taken.

What are in your opinion the key competences of technical staff working in cooperation for local and rural development?

There are five competences that are required to local people: project management, change management is also needed, account management, event management, and also, local people integration into the project.

The role of beneficiary people in cooperation for development projects

Would you like to give your opinion on the importance of participative local development as a guaranty for success in cooperation for development programmes and actions? What is the basis of participative local development?

Well, local people make it easier the identification of the objectives of the project. So full identification of the problems is possible if local people are participating to identify the strengths that local people have got, their weaknesses and which opportunities can be used into the projects.

Second, when it comes to the implementation of the project, local people are very important to identify human, financial, natural even institutional resources, process that have to deal with norms, regulation, traditions and culture. When they are involved, the project can easily be well received by the community and it can be efficient in terms of realisation. The basis for local people to be involved in projects is to make them feel owners of the projects. So the ownership principle, the inclusivity of the people, gives dynamism to development of the projects.

Currently local people are participating but up to a degree that I think is not enough yet. So even though already local people are participating, and I can't qualify the method of this participation, still the degree of participation is not enough to provide efficiency that is needed, and resources that are used for development can be more efficiently used.

It is generally agreed that local population should be protagonist in development actions. Do you think that its social and cultural features are taken into account when designing local development plans?

Well, social and cultural dimensions are very important indeed, because most of the times, people value the projects according to their cultures and social values. If the project is away of these issues, the people will evaluate the project as a low type of project. So I would say that is of primary importance to include the social and cultural issues as key factors for designing development projects.

Finally, would you like to asses the importance of territory approach in local development..

We have to be careful because, Mozambique is very large, something like 2,752 kms long, the country is 780.000 km2, so I would say Spain could enter in Mozambique probably three times or, four times. We have great variations among provinces, there can be economic, social, climatic differences. Territorial approach can give food security to local people and sustainable development. But sometimes, you'll find that one region promotes sustainable economical and social development, […] a project may have to be a kind of inclusive of other regions, to bring about those parts of the project that we don't have in that territory. In terms of management, it's good, is easier, in terms of sustainable development we may need to put a project in different agro-ecological zones, if a agricultural project, if it's a social projects, territorial approach is very good because people tend to be more homogeneous and […] can satisfy all of them.

But […] a national […] project you have to reconsider the parameters that you are putting in the planning.

What I'm saying is yes, territorial approach is good, but you have to look the dimension of that territory, if it is very large, you may need to redefine it on agro-ecological zones, [or] in terms of ethnic groups. If the territory is too large you may want to take economic setting of the country and see what you can do in terms prospects that can bring themselves synergies.

As a final conclusion…

I think, especially when we look in terms of social and economical development of Mozambique, there are certain issues that are very important. For instance, it is very important the development of infrastructures, since it will allow local communities to have transaction cost that are very low, because transport would be possible to have lower costs, because they could trade their products without problems, and also development is about infrastructures such as electricity, roads, dams., I think whenever we talk about projects, it is very important to deal, also, with infrastructures management at local areas. Other important thing is macroeconomy when it comes to issues of poverty, that is one of the big problems that creates conflict, poverty can make people not have the capacity to develop their enterprises, or that agro-economical conditions, social or political conditions are not good ones to create a good environment for develop.

So I think the macroeconomic issues are very important in terms of how local government address the issues of poverty, the issues of diseases like HIV-AIDS, unemployment, lack of infrastructure.

And finally, health and education are key for local communities, most of the projects that we develop at local areas, they also include health and education in such a way that we are developing infrastructures, centres of excellence on rural areas, that can deal with issues of health and primary education.

"Los recursos humanos son la clave para la efectividad y el éxito"

FIRMINO G. MUCAVELE

Es Director para la Reforma Académica e Integración Regional en la Universidad Eduardo Mondlane y Director General del Centro Internacional para Economía del Agua y Gobernanza en África (CIEAGA). Fue Director Ejecutivo de la Nueva Alianza para el Desarrollo de África entre 2005 y 2008. Es Doctor en Alimentos y Recursos Económicos por la Universidad de Florida (EE.UU.)

Para comprenderlo mejor, se hace necesaria una contextualización global de Mozambique. ¿Podría trazar una semblanza económica, social y cultural de su país?

Mozambique ha vivido tres fases tras su independencia en 1975. En los años tras la independencia, la economía estaba centralizada, y el gobierno decidía las medidas y objetivos de desarrollo del país. Durante esa época el sistema era unipartidista y la mayoría de las empresas, especialmente en el sector agrícola, eran paraestatales. Como la independencia de Portugal era muy reciente había una falta total de recursos, tanto humanos como financieros, y debido a esa carencia, se desarrolló mucha cooperación con expatriados de Rusia, Portugal, aunque Portugal al principio se mostró un poco reticente, complicado, pero se pudo cooperar con el, y también de Reino Unido e Italia. Dentro de los países del Bloque del Este, con Hungría, Rumanía, Alemania (durante esos años, Alemania estaba dividida en dos estados, y Mozambique cooperaba con Alemania del Este). En cuanto al continente americano, se cooperaba con Cuba. En aquella época, Mozambique tenía graves problemas con el apartheid (Sudáfrica se encontraba oprimida por ese sistema) y con el régimen de Ian Smith de Zimbabue, dándose conflictos tanto en el plano económico como en el político.

La segunda fase se extendió entre 1980 hasta 1992 y estuvo marcada por la guerra contra Zimbabue-Rodesia, y posteriormente, por la guerra o más bien el conflicto, en el que se mezcló el enfrentamiento con Sudáfrica y la RENAMO, y que

duró hasta 1992. Durante esta fase, la capacidad productiva del país se destruyó, la mayoría de las carreteras resultaron dañadas, y grandes extensiones de campo fueron inutilizados con minas. Los proyectos de desarrollo se detuvieron, incluso aquéllos que eran claramente exitosos.

La tercera fase, en la que nos encontramos actualmente, comenzó tras la firma de los acuerdos de paz de Roma entre el Gobierno de Mozambique y la RENAMO. Esta fase estuvo marcada por el multipartidismo y la economía de mercado. Durante esta fase, desde los años 1992-93 hasta la actualidad, se han dado tasas de crecimiento de dos dígitos (en ocasiones el sector agrícola ha mostrado una tasa media de crecimiento de hasta el 12%) La tasa global de crecimiento ha oscilado entre el 7% y el 9%. Como puede observarse, en los últimos 15 años la tasa de crecimiento ha sido muy alta, pudiéndose estimar en el 8% de media. Asimismo, los recursos humanos durante esta etapa comenzaron a establecerse en el campo y la agricultura alcanzó gran importancia, las industrias agroalimentarias comenzaron a desarrollarse, la mayoría de las carreteras se reconstruyeron y el sector de la construcción comenzó una fase de expansión. En la actualidad, la agricultura se está convirtiendo en la principal fuente de ingresos en las áreas rurales.

¿Cuáles son los retos inmediatos, en este contexto actual de crisis mundial, que debe o deberá superar la cooperación al desarrollo?

Bien, al principio de la crisis, Mozambique no se vio afectado ya que no está vinculado en términos de poder decisorio a los principales centros financieros y bancarios, pero en el año pasado y en este año se están viviendo grandes signos de la crisis, por ejemplo, el nivel de donaciones realizadas por nuestros socios de desarrollo está comenzando a bajar. En proyectos agrícolas financiados por Noruega, Suecia y Dinamarca (los principales donantes en agricultura) está comenzando a haber problemas, lo cual está obligando a reorganizar los planes de desarrollo. Además, algunos planes que incidían en desarrollo de infraestructuras como carreteras, puentes, hospitales y escuelas han tenido que ralentizarse. En fin, se está empezando a notar el impacto proveniente de nuestros socios de desarrollo en términos de colaboración y en términos de apoyo financiero al presupuesto central, que también está en declive.

En cuanto a la seguridad alimentaria, ya han aparecido las primeras señales porque parte de ella está garantizada por las importaciones de, por ejemplo, harina de trigo de Rusia (que acaba de imponer restricciones a su exportación).

Además, se acaba de producir una huelga unida a manifestaciones en Maputo debido a la subida del precio del agua, la electricidad, el pan y alimentos básicos como el tomate, la patata y el azúcar, que al subir han encarecido el coste de la vida.

Tomando todo esto en cuenta, yo diría que sí, la crisis financiera ha tenido impacto en Mozambique, y esto se puede observar claramente en la cooperación al desarrollo, donde se han reducido el apoyo al presupuesto financiero, y a los proyectos de desarrollo de infraestructuras.

Perfil profesional y necesidades de formación del factor humano en la cooperación al desarrollo

Desde su experiencia, ¿qué análisis hace de la formación específica actual que recibe el personal técnico que trabaja en materia de desarrollo local? ¿Cuáles son sus principales fortalezas y cuáles son sus principales debilidades?

Permítame establecer tres áreas. Aquellas áreas de desarrollo como la agricultura, el turismo, la minería…, las áreas que tienen que ver directamente con el desarrollo, la seguridad alimentaria, el crecimiento de la economía, etc. En esas áreas, cuando nos independizamos en 1975, apenas había personas formadas, sólo tres personas con educación superior en agricultura a nivel nacional. La mayoría de la gente sólo tenía una formación media, y no había nadie con master o doctorado. Pero ahora, 35 años después, las personas dedicadas a la agricultura, el turismo, la minería, etc. reciben formación en gestión económica, y en desarrollo social y económico. Además, se está debatiendo actualmente una reforma académica para incluir la reforma de Bolonia de tal forma que se incluyan tres años de grado, dos de master y entre tres y cuatro de doctorado.

La formación que se proporciona a los profesionales de Mozambique está orientada a dotarlos de competitividad, de la formación básica y los requerimientos que se necesitan para la gestión institucional, la gestión de infraestructuras y la gestión macroeconómica, incluyendo salud y educación primaria. Éstas son las áreas clave en el desarrollo de los recursos humanos, especialmente cuando se trata de un país que tiene que aprovechar la mayoría de sus recursos nacionales. Tenemos ventajas comparativas en agricultura, minería y turismo, pero estas ventajas no pueden traducirse en competitividad debido a que, por una parte, tenemos una tasa más elevada de costes de transacción y, por otra parte, nuestros recursos

humanos no están lo suficientemente formados como para competir en una economía globalizada. Se constata así la importancia de que los recursos humanos reciban formación en gestión macro económica, en áreas de desarrollo de infraestructuras y en desarrollo de políticas económicas y sociales.

Centrándonos ahora en el personal técnico que trabaja en desarrollo local desde la cooperación al desarrollo, me gustaría enfocar su formación desde dos ópticas distintas: la primera sería el desarrollo endógeno, es decir, la cooperación dentro del país entre el gobierno, las ONGs y otras organizaciones internacionales que trabajan dentro del país y a escala local, por ejemplo, en los distritos. Normalmente las personas que trabajan en estas actividades tienen una formación media, la mayoría tiene habilidades en comunicación y liderazgo, en idiomas, y en cultura y costumbres locales. Estas personas, la mayoría de ellas, permítame exponerlo con la forma de una pirámide, pueden estructurarse en un grupo de cinco o seis personas con un nivel de formación medio, y una persona que tiene educación superior, pudiendo ser en agronomía, economía o en ciencias sociales.

En cuanto a la segunda perspectiva, ésta se centra en los grandes proyectos de cooperación con nuestros socios de desarrollo: los Estados Unidos, España, Reino Unido, etc. La mayoría de las personas que trabajan en estos proyectos tienen formación superior (masters o doctorados) y habilidades en planificación, seguimiento y evaluación de proyectos, identificación de problemas, desarrollo económico y social, y movilización de recursos institucionales, financieros y humanos. La mayoría de estas personas trabajan en áreas legales, donde existe la necesidad de aplicar leyes para entender cómo se implementan los proyectos dentro del país, y algunos de ellos supervisan el uso de los recursos (uno de los problemas que se da en los proyectos es la corrupción y se necesita a gente especializada que tenga verdadero conocimiento en cómo instaurar el respeto a la ley y la gestión financiera).

Creo que para mejorar la formación, una de las cosas que se puede hacer es proporcionar al personal técnico local formación relacionada con la evaluación de las condiciones necesarias para el desarrollo a nivel comunitario. La mayoría de las veces, a nivel local se identifica un problema como problema principal, pero cuando empieza la implementación del proyecto se comprueba que ese problema no es el problema principal. Los trabajadores en este tipo de programas de cooperación local deben tener formación en evaluación de las condiciones necesarias para el desarrollo, liderazgo, comunicación y gestión del cambio. Este último asunto es importante porque es necesario saber cómo gestionar el cambio, cómo reducir el conflicto entre la población local para promover el desarrollo.

La realidad impone la inclusión de nuevos enfoques transversales, genéricos, ambientales, étnicos, en la formación específica del personal técnico que trabaja en cooperación al desarrollo. ¿Cuáles son las propuestas de mejora que usted considera necesarias para alcanzar de modo eficiente los objetivos de desarrollo local y rural?

El género y el cambio climático son parte de la formación, sin embargo, creo que todavía no han alcanzado un nivel suficiente. En género se ha avanzado mucho, y dentro de la actual reforma académica se ha incluido como parte de los programas, pero creo que a nivel local, todavía, en los proyectos de desarrollo, se tiene que mejorar la práctica en sensibilización de género. Por su parte, la formación en cambio climático y en su mitigación debe ser mejorada.

Desde esta perspectiva transversal en lo económico, lo político, lo social y lo cultural, ¿podría darme una definición del perfil profesional idóneo y de las competencias del personal técnico que trabaja en cooperación al desarrollo local y rural?

La mayoría de las personas que trabajan en los proyectos locales ha recibido formación en planificación, implementación y seguimiento de los proyectos. Sin embargo, muchos carecen de habilidades en evaluación de proyectos. Creo que nuestros programas deben incluir más materia relacionada con la evaluación y valoración de impacto.

Organización del personal técnico para un desarrollo y cooperación eficaz. La importancia del factor humano en la aplicación de los distintos programas de formación y empleo

¿Hasta qué punto es importante el factor humano como elemento clave para el desarrollo local y rural y de qué forma se hace patente esta importancia en el diseño de los programas y las acciones para el desarrollo?

En mi opinión, en lo que respecta a los proyectos dentro del país, la población y los profesionales locales no están recibiendo suficiente atención. Creo que se les debería de dar un poco más de importancia a la hora de involucrarlos en la identificación de los objetivos de los proyectos y de los mejores modos de implementarlos. El personal técnico debería tener más importancia e inclusión en la toma de

decisiones cuando se están definiendo los objetivos del proyecto y su implementación, de tal forma que se puedan integrar sus conocimientos y experiencia.

En el caso de los extranjeros, ellos sí reciben la suficiente importancia ya que están involucrados en todas las fases de la planificación. Yo creo que sería necesario desarrollar algún tipo de formación que permitiese la interacción de la población con los expatriados, los profesionales y las personas extranjeras que trabajan en proyectos de desarrollo, de tal forma que se aunase a locales y extranjeros en la generación de sinergias en los proyectos, contribuyendo a la eficiencia en el uso de los recursos y al impacto en las comunidades locales.

Hablemos de la adecuación de los objetivos estratégicos y de desarrollo de los programas y acciones de cooperación a las características del equipo humano que lo pone en marcha. ¿Es protagonista el factor humano del desarrollo local y rural?

Los recursos humanos son la clave de la efectividad y éxito de los proyectos de cooperación al desarrollo en las áreas locales. Yo, si tengo que elegir qué habilidades deben ser las principales, me decido por la gestión del cambio, asimismo, la comprensión del desarrollo económico y social de un área local, la comunicación y la motivación son cruciales.

Los recursos humanos han recibido una buena formación en la formulación de proyectos, en seguimiento y en implementación de proyectos. Pero carecen de habilidades cuando se trata de integración de asuntos relacionados con el desarrollo económico y social, o en trasladar los problemas de desarrollo (malnutrición, género, cambio climático) a desafíos y objetivos concretos en los proyectos.

Atendiendo a la preeminencia de la gestión por competencias de los equipos técnicos, ¿se ha impuesto la presencia real de este tipo de gestión en el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, en la elaboración de planes de formación, en la selección del personal técnico y en las relaciones contractuales?

Enfoquemos este asunto por partes. En primer lugar, las habilidades de las personas trabajadoras. Las habilidades generales de este colectivo no son demasiado específicas. Hay que recordar que Mozambique, en el momento de su independencia, tenía una tasa de analfabetismo del 92%.

En cuanto a los contratos laborales, la mayoría de las personas no tiene contrato, por esta razón el Ministerio de Trabajo organiza programas en los que se proporciona formación sobre cómo preparar asuntos relacionados con el desarrollo profesional, descripción de trabajos y cumplimiento con la normativa legal.

El enfoque de la gestión por competencias es muy importante. Tanto lo que los gestores deben saber como lo que deben hacer, y cómo se debe describir un puesto de trabajo, se enseña actualmente. Creo que esta área está bien cubierta.

¿Cuáles serían las competencias claves del personal técnico que trabaja cooperación al desarrollo local y rural?

Hay cinco competencias clave en el caso del personal local: gestión de proyectos, gestión del cambio, contabilidad de gestión, gestión de eventos e integración de la población local en el proyecto.

El papel del factor humano local en los proyectos de desarrollo

Háblenos de la importancia del Desarrollo Local Participativo como garante de éxito de los programas y acciones de cooperación. ¿Cuáles son las bases sobre las que debe asentarse el Desarrollo Local Participativo?

La población local facilita la identificación de los objetivos del proyecto. La identificación completa de los problemas es posible si la población local participa en la identificación de las fortalezas, debilidades y oportunidades locales que interactúan en los proyectos.

Cuando se trata de la implementación del proyecto, la población local es la clave de la identificación de los recursos humanos, financieros, naturales e incluso institucionales, y de los procesos que se deben cumplir con respecto a las normas, regulaciones, cultura y tradiciones. Cuando se involucra a la población local, el proyecto tiene una buena recepción en la comunidad, y podrá tener una realización eficaz. La base para que la población se involucre en los proyectos es hacer que asuman el proyecto, que se sientan sus dueños. Es el principio de apropiación, de inclusión de las personas, lo que da dinamismo a los proyectos.

Actualmente, la población local participa, pero sólo hasta un cierto grado, que yo considero insuficiente. Es cierto que la población local participa en los proyectos, pero, a pesar de que yo no puedo cualificar los métodos de esta participación, considero que el grado de participación no es suficiente como para alcanzar la eficiencia necesaria. Además, los recursos que se usan en el desarrollo se pueden usar de una forma más eficiente.

La población local debería ser la protagonista de las acciones para el desarrollo. ¿Hasta qué punto son atendidas sus características socioculturales en la elaboración de planes de desarrollo local?

Las dimensiones social y cultural son desde luego muy importantes ya que la mayoría de las veces las personas valoran los proyectos según sus culturas y valores sociales. Si el proyecto se aleja de estos referentes, las personas lo evaluarán dándole un perfil bajo.

Creo que hay que otorgar una importancia primordial a la inclusión de los aspectos sociales y culturales entre los factores clave en el diseño de los proyectos de desarrollo.

Por último, evalúe la importancia del enfoque territorial en el desarrollo local.

Hay que ser cauteloso, ya que Mozambique es un país muy grande, tiene aproximadamente 2.752 km2 desde sus extremos norte y sur, y creo que multiplica la superficie de España unas tres o cuatro veces. Existen grandes variaciones económicas, sociales o climáticas entre las provincias. El enfoque territorial puede facilitar la seguridad alimentaria a las poblaciones locales y el desarrollo sostenible. Pero en ocasiones, cuando una región promueve un desarrollo social y económico sostenible, […] el proyecto debe ser inclusivo con otras regiones para incluir aquellos factores que no se encuentran en el territorio primero. En cuanto a la gestión, es positivo, es más fácil, en términos de desarrollo sostenible, implementar un proyecto relacionado con la agricultura en diversas zonas agro-ecológicas. En el caso de los proyectos sociales, el enfoque territorial es positivo porque la gente tiende a ser más homogénea y […] se puede se les puede satisfacer a todos. En el caso de los proyectos […] nacionales, es necesario considerar todos los parámetros que se incluyen en la planificación. Lo que quiero decir es que sí, el enfoque territorial es positivo, pero hay que tener en cuenta la dimensión del territorio: si es muy grande, puede que haya que redefinir el proyecto para que se adapte a zonas agro-ecológicas [o] a grupos étnicos. Si el territorio es demasiado

grande puede que sea necesario tener en cuenta los fundamentos económicos del país y realizar un ejercicio de prospectiva para que puedan generarse sinergias.

Y como conclusión final…

…creo que, especialmente cuando se observa el desarrollo social y económico de Mozambique hay que tener muy en cuenta algunos aspectos como, por ejemplo, el desarrollo de las infraestructuras, ya que éstas permiten que los costes de transacción entre las comunidades se reduzcan, porque al abaratar el transporte se facilita el comercio entre las comunidades. Igualmente, se hace necesario el desarrollo de las infraestructuras relacionadas con la energía y el agua. Creo que siempre que se habla de desarrollo es muy importante tratar la gestión de las infraestructuras en el área local.

Otro asunto importante es la macro-economía cuando trata la pobreza, que es uno de los grandes problemas que crea conflicto. Como digo, la pobreza puede cercenar las capacidades de las personas para desarrollar actividades económicas, o por otra parte, las condiciones agro-económicas, sociales o políticas, que cuando no son buenas, imposibilitan la creación de un medio adecuado para el desarrollo. Así, creo que los asuntos macroeconómicos son muy importantes en términos de cómo el gobierno local enfoca la pobreza, enfermedades como el HIV-SIDA, el desempleo o la falta de infraestructuras.

Finalmente, la salud y la educación son claves para las comunidades locales. La mayoría de los proyectos que se desarrollan en las áreas locales incluyen la salud y la educación, de tal forma que se están desarrollando en las áreas rurales infraestructuras y centros de excelencia que pueden tratar los problemas relacionados con la salud y la educación primaria.

Sri Lanka

"It is necessary to make partnerships and organise them so that they cooperate at provincial, national and international level"

OSCAR AMARASINGHE

Is professor in Agricultural Economics. Faculty of Agriculture, University of Ruhuna, Matara, Sri Lanka and Member of the Executive Board of Directors / Ruhunu Economic Development Agency (RUEDA). Consultant. He has worked as a socio-economic, environmental and fisheries consultant in 27 projects.

In order to better understand the issue of our conversation, would you like to give an introduction to the main features of Mozambique's economy, society and culture?

As you know, we are a small country in the Indian Ocean, at the south of India, we are about 20 million people living in 65.000 km2 of land. We are an open economy relying heavily on export-led growth, investing heavily on public infrastructure, and also promoting the involvement of private sector in development. Agriculture in Sri Lanka is important, with 32.6% of the people employed in the sector: The main subsectors are mining, plantations, domestic agriculture and fisheries. Plantation subsector consists on tea, rubber and coconut and to a lesser extent, pepper and cinnamon. This sector is export oriented. The domestic agricultural sector is completely dominated by paddy (rice is the staple food of the people) and there are many other cereals, pulses, vegetables and fruits. The share of the GDP of the agricultural sector is about 12%. The growth of sector has been fairly slow- about 3.2%. Although the country is endowed with a 1760 km coastline, with ocean around the country, the contribution of fisheries to the GDP is quite small- 1.5%. The industrial sector is small but growing, with 25% of the people being employed in this sector. The major sub-sectors include textile, garments, rubber, wood, gems and petrolium products. This sector contributes 28.6% to the GDP and has been growing at an annual rate of 4.2%.

In terms of employment, the largest sector is the services sector, which employs 42% of the work force. Its main subsectors are transport, communication,

marketing and trade, banking, etc. The contribution of this sector to the GDP is quite high, about 60%, and it is growing annually at a rate of 3%. The country's exports trade is dominated by both agricultural and industrial exports. Agricultural exports include tea, rubber and minor export crops such as cinnamon and pepper, while industrial exports are dominated by textile and garments and, to a lesser extents by, rubber products, gems, etc. Agriculture accounts for 24% of the total export income and the industrial exports, 75%. One of the expanding sectors at present is tourism, which suffered badly during the war. After the ending of the war in 2009, there is a heavy influx of tourists into the country and the sector is growing very fast.

The GDP of the country is about 43billion US $, which is growing at a rate of 3.5% annually,which can not be considered as adequate. The GDP per capita is around 2,053 $. We are considered no more ás a poor country since last year, and some of the foreign aid to the country have been terminated. In fact, we are now considered as a Lower-middle income country. One of the serious problems in the country is the regional disparities in income. Colombo and the western province account for nearly half of the GDP of the country. We are severely affected by the 30 years of civil war (1989 - 2009). The country recorded negative growth at the begining of this millenium, because of the heavy expenditure on defence, poor growth of the important sectors, and subsequently due to the tsunami.

The Sri Lankan society is multiethnic and multireligious. Sri Lanka has a Sinhalese majority; there are also Sri Lankan Tamils, Indian Tamils, Muslims and others like Burghers and Malays. Buddhism is the dominant religion, but there are also Hindus, Muslims and Christians. According to World Bank poverty standards, Sri Lanka population below 1$ a day is about 5.6% and population below 2$ a day is 42%,. In respect of the human development index, we are 102 out of a 182 countries, the index value is 0.759. Unemployment is fairly low, around 5.8%. When it comes to social indicators of development, Sri Lanka enjoys very high social indicators in relation to many other developing countries, for example, the death rate is 5.9%- quite close to industrial countries, and the infant mortality is around 10 per thousand, life expectation at birth is around 70.3 years for males and 70.9 for females, which is quite high for a developing country. Literacy is 91% on an average, which too is quite high. Social well-being is exemplified by the following indicators: 85% of people enjoy safe dinking water, 86% enjoy electricity, and education is free and it has gone to every corner of the country, as it is evident from very high primary school enrolment ratio- 90%.

The major religions in Sri Lanka are Buddhism, Hinduism, Islam and Christianity. Christians are flexible and have a sort of a mixed culture. Buddhist and Hindu cultures are quite similar since they stand on similar roots. The Buddhist culture is quite dominant in Sri Lanka, the doctrine of respect for life is quite strongly respected, although buddhist, in general, are not strict vegetarians. Integration among cultures is not very common, though inter-marriages between Buddhist and Catholics are becoming common. Women enjoy a great degree of freedom in Buddhist and Catholic societies, more than in Islamic and Hindu societies. They are socially very active. In villages, village identity, Buddhist culture, and traditions knit people together. Of course, urbanization has modified traditional cultures to a great extent. In big urban cities, like Colombo, people tend to lead a western way of life. Some of them have lost their identity.

What are the challenges that cooperation for development has to confront in the short or medium term due to the current financial world crisis?

Sri Lanka used to export primary products, mainly agricultural products, some of which are necssities rather than luxeries . The demand for these materials did not fall drastically because of the financial crisis, although it had some negative impacts. Investment and development were adversely affected. Some investors withdrew their investment for high liquidity and many lost employment. The inflow of foreign investment was low and all incentives offered to attract foreign investors did not pay dividends. The demands for some exports fell down (textile garments, tea, spices, etc,), the inflow of foreign exchange into the country was reduced, which affected capital expenditure, and raw material imports for development. The financial crisis also affected tourism, and tourist arrivals fell. The crisis also affected the Middle East, a region where many of our nationals work. They lost their jobs and had to return home. Although, the impact of the global crisis was not seriously felt in the country, we know that we will continue to be affected because of slow growth of some developed countries. Thus, our investment will be low, as well as our exports.

Challenges for the future will be, securing and accessing the required capital for development, which currently is a very big problem, as well as foreign aid, on which we are all dependant. This will affect financing the budget deficit. We will also have problems securing financial assistance for the north and east of the country, two areas affected by the war, and we will need to rehabilitate and develop them. The government's ten-year development plans are also threatened by the crisis, since financing them is quite uncertain. At the same time, training is also

affected, because Sri Lanka is a country where most of their academics and professionals have been trained abroad, especially in the west. At present, there are very few fellowships available in this sphere. So, I believe that the whole country will continue to be affected in the future unless something happens through a miracle.

Proffesional profile and training needs of cooperation for development human resources

Taking into account your experience, what is your analysis of the specific training currently provided to technical staff working in local development? What are the strengths and weaknesses of that training?

Let me first identify as to who these technical staff is. When it comes to the public sector, Sri Lanka has an administrative system based on a central and a provincial system. At the central level, Sri Lanka has 25 districts, each one is under the authority of a District Secretary, and under him there are state officers in charge of different areas. At the District level, there are committees set up for agriculture, environment, fisheries, etc. In each district, there are smaller divisions under the authority of Divisional Secretaries, and these divisions are organised again into subject-wise sub-committees like agricultures, environment, sanitation, etc. So, from Divisional Secretaries, plans are prepared and passed on to the district level, and then the plans are implemented if approved. On the other hand, the Provincial Council system was established in the 1988 under the 13th amendment of the Constitution of Sri Lanka. There are 9 provinces in the country and each has a Provincial Council, under which a large number of *Pradeshiya Sabhas* operate at the level of 'division'. They have powers in local economic development, but unfortunately for the moment they are mostly involved waste management, collection of taxes, sanitation, and environmental issues, and there is very little 'development decision making', which is more vested with District Secretaries and Divisional Secretaries.

Let's focus now on the issue of whether these state officers have the required training to carry their tasks in the field of local development. Most of these people are civil servants who have gone trough a process of practical training at the public administration, the legal system, constitution, etc. They are mainly graduates of economic and social sciences, and some have undergone training at the Sri Lanka Institute of Development Administration (SLIDA). Some of these officers, not

everybody of course, have been trained in areas such as management, public administration, productivity and quality management, environment and development studies, project management, environment and development studies, languages studies, information technologies. This kind of training is not mandatory, but many workers are sent to the SLIDA when it is recognised that they need such training. They may also follow a Masters degree or a diploma course, which may not involve practical training, organised through workshops and activities. The Ministry of Youth Affairs and Vocational Training also organises sometimes training activities (workshops and seminars). There are other actors which are also working at local level. There are two very specific local development oriented institutes; one is the Rural Development Training Institute (based in Colombo) the other is the Rural Leadership Training Centre (based in the south). Then you have the UNDP ART GOLD initiative, which has launched many local economic development and training initiatives, including the establishment of the Ruhuna Economic Development Agency, RUEDA, (located in the south of the country, at Matara), probably the first of such to be established in South Asia. Generally, Ruhuna Economic Development Agency and ART GOLD provide training at two levels; one is the training for trainers, decision makers, and public officers, in areas like good governance, leadership, public administration, etc., and the other level is, the training offered to communities (people) in specific areas of activities (for example, processing of fish). There are also links developed by RUEDA with the Spanish organization FAFFE, which implemented a training course on local economic development this year. The ART GOLD initiative which commenced in the Southern province, then expanded into the Uva Province, where it has developed many partnerships and, next year, the ART GOLD might move to the Eastern province of the country, operating in three of the nine provinces of the country.

Among the strengths of the training provided, I should mention that many of the local development employees are graduates. SLIDA offers a number of courses and then, there are courses offered by Universities. Yet, there are only three universities offering courses on local economic development (both at the Masters and Diploma level). There are also seminars organised at District Secretariats on diverse subjects related to local economic development, etc. One of the initiatives of the ART GOLD in the south was the development of a partnership with universities to work on local economic development issues. The University of Ruhuna, to which I am attached, participates in this partnership. Many students have been trained through this ART GOLD initiative since 2008. ART GOLD has also developed partnership with local economic development agencies in the

provinces of South and Uva, and RUEDA (Ruhuna Economic Developme Agency) has developed other training actions for civil servants at different administration levels.

A number of Non Governmental Organisations (NGOs) too are involved in providing the required training to both officials and communities. But they are based on the priorities of such organisations and these priorities might change from time to time. One of the major problems related to training is that there are no organised in-service training courses for local economic development. Many are ad-hoc training programmes. Moreover, training is generally concentrated in Colombo, and therefore people all around the country do not have easy access to those courses. It is to be stressed that there is no training need assessment in this country. I have never seen anywhere in the country any institution involved in the assessment of training needs for local economic development. Because there is no need assessment, training will not meet actual needs. This also means that we will not train our youth to take up challenges in the future and to cater to the future employment needs.

Our current reality makes it necessary to include crisscrossing approaches such us gender, environment and ethnic on the specific training provided to technical staff working in cooperation for development. What are your suggestions to improve it in order to efficiently achieve local and rural development goals?

I can mention a few. We have only three universities that offer local economic development courses, either at master or diploma level, the University of Colombo, the University of Ruhuna, which is in the South, and the University of Sri Jayewardenepura, which is also in Colombo. There is a need to expand such training to other universities in the country (there are 14 universities in the country) I'm member of the Executive Board of the University of RUEDA, which works in the South, a very fast developing region. Training needs in the area are focussed on tourism, since this industry is quickly developing, but training offer in this field is not enough to match training demand. So, now RUEDA is planning to develop training actions in the same way that they are developed in Spain and it is creating links in this sense with Spanish institutions like the Junta de Extremadura and FAFFE and existing training institutions in the Southern Province. The University is trying to expand the audience and disciplines, for example, Tourism can be a discipline with a meaningful importance. I also fully support the ART GOLD initiative and I would like it to expand into other provinces of the country, especially in the north, which has been affected by the war. Also, I have seen many young

people working with NGOs, who have failed to enter national universities., they cannot enter Universities because they lack qualification and therefore cannot achieve high qualifications.

Focussing now on crisscrossing issues, well, people generally expect young people to work, for example, in agriculture. But, agriculture is dominated by paddy culture, and young people consider paddy fields as dirty. Fisheries is a similar occupation since it's considered to be dangerous and affected adversely by highly fluctuating incomes. So young people, do not want to take jobs in those sectors, which are considered to be risky, arduous and dirty. Then, what are they going to do? This is an area where we have to give serious thought. Rather than offering training to these youth in their traditional spheres of activity, they should be trained to take up alternative employment in other growing sectors, such as tourism, Small and medium enterprises (SME) sector, in some of the meag development projects recently undertaken by the government, etc.

About gender- women play an important role in rural societies in earning supplementary incomes and effectively coping with vulnerability in all spheres of activity. Women representation is fairly good in many forums and spheres of activity in Sri Lanka. This is mainly due to their high literacy rates high educational achievements. They have taken up jobs in the government and private sectors and taken up responsibility and leadership in governance, finance, etc. though at the same time, there is a tendency to forget the role that they play as earners of supplementary incomes and keeping the family united. Rather than concentrating on urban women, who have much easier access to human capital, the focus should be on women in village societies and providing them with assistance to take up alternative livelihood activities. This may involve not only training and capacity building, but also facilities such as micro finance.

As for ethnicity, Sri Lanka is multiethnic community. Tamils are concentrated in the north and east, Sinhalese are mainly in the centre, south and west, and Muslims are mainly concentrated in the eastern provinces, but at the same time, there is a mixture of ethnic communities, as in the areas like Trincomalee, Galle, Colombo, Beruwala and Hambantota. Therefore, any training approach should ensure adequate representation of the different ethnic groups.

About environment, well, fortunately in Sri Lanka, there is a great degree of awareness about the environment, and young people are taught, even at the level of primary schools, of the importance of protecting environment. The main

problem is pollution, which is affecting more and more areas and activities (industry, agriculture, fisheries, etc.). Inappropriate waste management, for example, has become a serious problem, in many urban as well as in rural areas. Training in this sphere is not sufficient. What is required is the introduction of simple methods of handling waste. The experience in developed countries, could be a resource that can be obtained in planning for such initiatives. A recent involvement of an Italian NGO, in planning out waste management strategies in this sphere has paid dividends.

Before I close this section, I would like to emphasize on the issue of training in rural areas and make people access training, because there are very high disparities among regions. LEDAs in Italy and Spain have shown us how such disparities could be resolved through local economic development efforts. What is stressed in this regard is 'partnership building'- locally as well as internationally. Development is not possible without proper partnership building.

From a point of view that includes economic, politic, social and cultural approaches, could you please give us a definition of necessary competences and the most adequate professional profile of technical staff working in cooperation for local and rural development?

When thinking of professionals working in local economic development, there are three kinds: trainers, decisions makers and field workers. Trainers of local economic development may be academics and trainers, who train young students or professionals. Even academics are not trained enough on local economic development concepts. One area to tap in this regard is to develop links with "Arts Universitas" in the world through the ART GOLD initiative. Most of the people in international organizations are well trained. In fact, they are good trainers- they know what to do and possess ample resources and equipment. Sometimes the problem with foreign organizations is whether they are able to build up the required partnerships, because often they are guided by their their own agenda (they come for a purpose, of course). But it could be necessary to identify first the resources, identify what people want, and then develop the agenda, but the problem with NGOs is that they have already come with an agenda and they try to fit into it. Sometimes, even local groups financed by international agencies have also their own agenda, and that is a problem. For example, local economic development is based on identifying existing resources and what people want, and then combine the resources to achieve people's aspirations. But what happens is, various 'outside' organisations have their own concepts and models, which they try to force into the population.

Decisions makers at local level are usually graduates of social sciences, and they must have undergone some sort of training in local economic development, and in public administration. Both men and women are involved. What is important is their willingness to go to rural populations, meet people, listen to them, understand their wants and share their experience and to work with them. They also should understand the concepts of local economic development, rural sociology, marketing, territorial approaches, and should develop abilities to build up partnerships among key stakeholders- local as well as international. Skills in communication and leadership are musts.

There are number of field level workers-both men and women working with rural communities, especially as social mobilisers. Many of them are young people, who have failed to enter the national universities due to strict competition, but have passed the university entrance examination. For example, in the Hambantota District of the south, we have the Womens' Development Federation (WDF), which organises women into small savings groups, called *Janashakthi* banks providing micro finance for small scale investment activities. There are many young people working in this area as social mobilisers. Yet they hardly possess any local economic development training, although such training is quite essential in their profession. In this respect, it is necessary that educational institutes like Universities (such as the university of Ruhuna in the south), offer training to these youth, which may include training in areas such as, local economic development, territorial marketing concepts, financial management, etc. This could be organised at the level of a diploma or a certificate course. Selection of such people for working with communities should also be made carefully, taking into account their local base, knowledge of the local culture, jargon and the wellbeing needs of the people, as well as the resource environment.

Management of human ressources for an efficient cooperation for develiopment. The importance of human capital during the implementation of training and employemnt programmes

I would like to discuss now the importance of human capital as a key factor in local and rural development. Do you think that human capital receives the importance that it deserves in cooperation for development programmes and actions?

If human capital is defined here as education and training, the first question is, whether education has received its deserved importance. Sri Lanka has a high rate of literacy, a very well educated labour force. We have an army of social sciences graduates. Education has reached even the remotest areas. The problem is 'what education'? Do the local government agencies have the required human capital? Is it general education we are talking about? Or is it a specific type of education, which should be the focus. The second question is, 'has training received the deserved importance? It could be stated without hesitation that, training in local economic development is a scarce commodity in Sri Lanka.

Sri Lanka's strengths in the sphere of human capital is, high school enrolment ratio, free education (at schools and universities) and easy access to education even for the poor. We have 14 national universities, offering very high quality and a large diversity of degree programmes. There are also private universities and institutions which offer courses related to economics, management, marketing, human resources development, etc. However, specific training in local economic development is offered by some of the national universities and by the ART GOLD initiative, and also by some NGOs. The weaknesses are that, education and training provided do not match the needs of local economic development. There is definitely, inadequate appreciation of the importance of training for LED by planners and policy makers. There is a lack of willingness to start training programmes on local economic development, and also, there is an imperfect selection process of trainees and students, for lack of information. Lack of local training resources is also a serious issue. We also get very little opportunities (for example, fellowships) offered by countries that have experience in local development, like Italy and Spain.

.

Please give your opinion on whether or not cooperation for development strategic objectives on one hand, and programmes and actions implementation on the other, match the features of the human capital that implement them. Can be human capital considered as protagonist of local and rural development?

The most strategic objectives in cooperation for development are coordination and partnership building among different partners. This involves integration among stakeholders groups in a horizontal way- that is, creation of associations and networks, mobilising people horizontally, etc. And then, integrate local with regional, and national and international stakeholders groups. This is the key to most of local economic development initiatives. Starting at the local level, it is necessary to build partnerships and to coordinate among local level groups and

networks, and then to work and cooperate with provincial, national and international level groups and networks.

The features of human capital that have to implement these actions are that, many of them are locally educated, so they do not always know what happen outside their immediate area of operation. Let's say, they do not know what happens in Spain, the United States, or Japan, and so their vision and perceptions are limited. The advantages of cooperation and partnership building are that people surpass these limitations and create a pool of knowledge. There is also a limitation on IT, for example, on-line courses. Not everybody has Internet access at home and some people do not have enough internet skills. Also, leadership qualities are quite weak. Some leaders are only locally focussed, inward looking, and cannot speak foreign languages. Therefore, they are unable to deal with foreign agencies and build up partnerships. Another setback is that, recruitment of these staff (government employees) is politically influenced and, many are politically motivated. One may ask as to "do thing work"? Yes, to a certain extent, at the level of District Secretariats and Divisional Secretariats, with various sub-sector committees. But, things work to a lesser extent, when it comes to strategic planning for local economic development.

Taking into account the relevance of the skills management approach in human resources management, would you like to analyse the actual inclusion of this type of management in jobs analyse and description, training plans development, staff recruitment, and contract relationships?

Let me start by giving a definition of skill as "basically the ability to apply a learned function, a process, a tool, its expertise and proficiency relating to a specific area of knowledge, and it has to be able to be demonstrated, measured and verified". Now, I should say that a skill is something you learn over your lifetime. It is not something you learn in 20 minutes or even an hour or day. It is something you learn over time. However, skills are hardly considered in recruiting LED agents, mainly because many don't possess them. Broadly speaking, there are three types of skills: technical skills-which deals with things, human skills- which concern people, then, conceptual skills- which have to do with ideas. So, when it comes to skills management, in this country we have no tailor-made programmes for skills development of local economic development agents. Ad hoc arrangements are sometimes made with the involvement of NGOs, but in this case, lack of funds could be an issue. The government sector is not well organised because they lack funds for skill development of its staff. But this does not happen in the private

sector. They definitely look for skills and there exists an array of institutions catering to the needs of the private sector. People know that they cannot get a job in the private sector unless they get the training and develop their skills, and therefore, they invest money and time to acquire the required skills before applying for the private sector job. The fact, remains that skills management only takes place in the private sector organisations.

It is to be emphasized that, basic skills are the foundation from which to develop more advanced practices in management and leadership, which include skills such as, problem solving, decision making, planning, meeting management, communication, conflict management, effective delegation, 'managing your self', etc.. These should receive priorities in designing training programmes for LED agents, especially in the government sector. In the absence of training resources and facilities, it is useless to look for the said skills at recruitment.

What are in your opinion the key competences of technical staff working in cooperation for local and rural development?

As a brief summary, local development agents are good at basic education, basic knowledge of constitution, administration, political structure, and good knowledge of development plans for different sectors, they know about the land and population characteristics, etc. However, competencies are weak in many spheres. They know little about development issues in the area, the well-being needs of the local people or what they want in life, they do not know very much about traditions and culture and what they mean to people, they may not know to communicate with people, and no feeling of the pulse of the people. Creative thinking is absent and they have no innovative ideas. They don't understand the importance of partnership building and team work. In this situation, basic education can do very little to get the job done.

The role of beneficiary people in cooperation for development projects

Would you like to give your opinion on the importance of participative local development as a guaranty for success in cooperation for development programmes and actions? What is the basis of participative local development?

People participation in development is a very important question in all areas, and it is mentioned generally in national development plans and policies, websites of ministries, etc. though in practice, people participation in development is rather weak. How is it possible to get people's participation? The best way is to include the relevant stakeholder communities in the decision making process. Yet, this can only be dome if people are adequately represented in the relevant forums. This needs proper organisation of people. The problem is that they are not properly organised. This means that they are not well represented, especially in rural areas, where there is little networking. Following from this, they are not properly represented at regional or national level. Only the functional organisations are present and the whole communities are not represented. Often the local level public officer has to represent people. Or, it could be the local politician who will represent people. The district development committees at the level of Divisional Secretariats are headed by politicians and people cannot really participate in such meetings. In fact, people's voices are subsumed under t he voices of the politicians.

In a nutshell, lack of organisation, networking, education and knowledge, backwardness, weak access to skill development, too much political influence, etc. are some of the factors that keep people away from participatory decision making.

It is generally agreed that local population should be protagonist in development actions. Do you think that its social and cultural features are taken into account when designing local development plans?

I am a very strong proponent of the concept of well-being. A lot of people is working on the sustainable livelihood. Well-being is not simply a sustainable livelihood, but a more holistic concept, as it is includes people's cultural, social and religious aspirations. People feel illbeing if their culture, religion and the social environment is disturbed. People while enjoying access to various livelihood capitals, that help them to make their livelihoods sustainable, want to perform their religious rituals, participate in social festivals and events along with their relatives and friends, want

to live according to religious norms, want respect the laws of the community, etc. development that does not take into account the diverse wellbeing aspirations of people would not live long. People would not be happy. If cultural, social or religious environment is disturbed or destroyed then sustainability of people's lives is threatened.

Development is for people and it should satisfy the needs of people. They should dictate terms as to what they expect from development in meeting their wellbeing aspirations. The technical people, administrators are expected to keep this at the centre of our development model and work towards it, using their knowledge, skills, technology, resources, etc. Lack of understanding the centre will lead to failure and wastage of resources. This will lead to non-compliance, rule breaking and conflicts.

Finally, would you like to asses the importance of territory approach in local development.

Territory is a defined area, and it can be a legally administered territory. I feel that when it comes to territory there are new opportunities available for poverty reduction at territory level. When I think of what is happening in the 'central government approach', there is lack of identification of territorial resources and new ways of using them. There is lack of service providers, including training that help you to put the resources into optimum use. Services are lacking and market access is weak. There is definitely an urban bias in the provision of services. If such issues are resolved, then there are many new opportunities widely available in rural areas; tourism, agriculture, fisheries, handicrafts, traditional cultural activities, traditional health care, nature, to name a few. All of them could be good sources of income to men and women in rural communities.

We have seen that new opportunities of poverty reduction are present in rural areas. But such territorial resources have not been properly assessed. Territorial branding of products is another good opportunity. We need a decentralization of governance. More power of decision making to local authorities and to rural people to decide about their future. We need to increase social capital in rural areas, with increasing participation of diverse stakeholder groups with good representation. A territorial approach gives an important space to linkages between civil society organisations and local governance. Increasing demand for environmental services, environmental management have a obvious territorial dimension, sometimes providing a definition of a region. Thus, it is necessary to link groups

and organizations together, let them decide about their future, get the state and other actors assist them and guide them, link people with markets and strengthen their economy, and accumulate social capital under a territorial approach. This is all about local economic development.

"Es necesario crear partenariados y organizarlos de tal forma que cooperen a nivel provincial, nacional e internacional"

OSCAR AMARASINGHE

Es profesor de Economía Agrícola en la Facultad de Agricultura de la Universidad de Ruhuna, en Matara, Sri Lanka. Es miembro del Comité de Dirección de la Agencia de Desarrollo Económico de Ruhuna (RUEDA) y ha trabajado como consultor especializado en socio-economía, medioambiente y pesca en 27 proyectos

Para comprenderlo mejor, se hace necesaria una contextualización global de Sri Lanka. ¿Podría trazar una semblanza económica, social y cultural de su país?

Como usted sabe, Sri Lanka es un pequeño país en el Océano Índico, al sur de India, con unos 20 millones de habitantes y unos 65.000 km2 de extensión. Tenemos una economía abierta cuyo crecimiento se basa en gran medida en las exportaciones, la inversión pública en infraestructuras, y la promoción de la participación del sector privado en el desarrollo. El sector primario en Sri Lanka tiene gran importancia, emplea al 32,6% de la población. Los principales subsectores son la minería, las plantaciones, la agricultura doméstica y la pesca. El subsector de las plantaciones está dominado por el té, el caucho, y el coco, seguido a distancia por la canela y la pimienta. Este subsector está orientado a la exportación. En el subsector de la agricultura doméstica se observa el predominio del cultivo de arroz en terrazas (el arroz es el alimento básico en Sri Lanka), aunque se cultivan otros cereales, alubias, verduras y frutas. El sector agrícola representa el 12% del PIB nacional. El crecimiento del sector ha sido más bien bajo, situándose en el 3,2%. Aunque el país tiene 1.760 km de costa, y el océano lo rodea completamente, la contribución del subsector pesquero es más bien reducida: 1,5%. El sector industrial es pequeño, pero en desarrollo. Los sub-sectores principales son textil, confección, caucho, madera, piedras preciosas y productos petrolíferos. Este sector contribuye un 28,6% al PIB y ha crecido con una tasa anual del 4,2%.

En cuanto al empleo, el principal sector es el de los servicios, ya que emplea al 42% de la población activa. Sus principales subsectores son transporte, comunicaciones, comercio y marketing, bancario, etc. La contribución al PIB es bastante alta, aproximadamente del 60%, y su tasa de crecimiento anual es del 3%. Las exportaciones del país se basan en las exportaciones de productos agrícolas e industriales. Las exportaciones agrícolas incluyen té, caucho y pequeñas partidas de canela y pimienta. Por su parte, las exportaciones industriales más importantes son las de productos textiles y de la confección, seguidas por productos del caucho, piedras preciosas, etc. La agricultura supone el 24% del total de los ingresos debidos a la exportación, mientras que el equivalente de la industria alcanza el 75%. Actualmente, uno de los sectores en expansión es el turismo, que sufrió mucho durante la guerra. Una vez que ésta terminó en 2009, se ha creado un enorme flujo de turistas y el sector está creciendo muy rápido.

El PIB del país alcanza aproximadamente los 43 mil millones de dólares USA, y está creciendo a un 3,5% anual, lo cual no se considera adecuado. El PIB per cápita está en torno a los 2.035 dólares USA. Sri Lanka dejó de ser considerado un país pobre en 2009, y parte de la ayuda extranjera al país ha terminado. Actualmente, Sri Lanka está en el grupo de los países de ingreso mediano bajo. Uno de los problemas más serios del país es la disparidad de ingresos según las regiones. Colombo y la provincia Occidental reúnen casi la mitad del PIB del país. Los 30 años de guerra civil (1989-2009) han afectado severamente al país, que registró crecimiento negativo al principio del milenio debido al gasto en defensa, escaso crecimiento de los sectores económicos principales, y también por el tsunami.

La sociedad de Sri Lanka es multiétnica y multireligiosa. La mayoría es singalesa, y hay importantes minorías de tamiles de Sri Lanka, de tamiles de India y de musulmanes. Hay presencia burgher y malaya. La religión dominante es el budismo, pero también existen en nuestro territorio el hinduismo, islamismo y el cristianismo. Según las estadísticas del Banco Mundial sobre la pobreza, el 5,6% de la población de Sri Lanka vive con menos de un dólar USA diario, y el 42% con menos de 2 dólares USA. En lo que respecta al Índice de Desarrollo Humano, Sri Lanka recibe un 0.759, ocupando el puesto 102 de los 182 países indexados. El desempleo es relativamente bajo, afectando al 5,8% de la población. Sri Lanka muestra indicadores sociales bastante altos en relación a otros países en desarrollo, por ejemplo, la tasa de mortalidad es del 5,9%, lo cual está bastante próximo a los países industrializados, la tasa de mortandad infantil se sitúa en el 10%, la esperanza de vida al nacer es de 70,3 años para los hombres y de 70,9 años para

las mujeres, lo que es bastante elevado para un país en desarrollo. La alfabetización es del 91%, el 85% de la población tiene acceso a agua potable segura, el 86% tiene electricidad, y la educación es gratis y llega a todo el país, lo cual explica la actual tasa de escolarización en educación primaria del 90%.

Las religiones principales en Sri Lanka son el budismo, hinduismo, islamismo y el cristianismo. Estos últimos son flexibles y tienen una cultura mixta. Los budistas e hinduistas comparten muchos rasgos, ya que ambas religiones comparten raíces similares. La cultura budista es dominante en Sri Lanka, la doctrina de respeto a la vida es fuertemente respetada, aunque los budistas, en general, no son vegetarianos estrictos. La integración entre las culturas no es muy común, aunque los matrimonios mixtos entre budistas y católicos se están volviendo cada vez más comunes. La mujer disfruta de un amplio grado de libertad en los grupos budistas y católicos, más que entre los musulmanes e hinduistas. Son socialmente muy activas, y la clave integradora en los pueblos, en la identidad local, la cultura budista, y en las tradiciones. Por supuesto, la urbanización ha modificado las culturas tradicionales en gran medida. En las grandes ciudades como Colombo, la gente tiende a vivir a la occidental. Algunas personas han perdido su identidad.

¿Cuáles son los retos inmediatos, en este contexto actual de crisis mundial, que debe o deberá superar la cooperación al desarrollo?

Sri Lanka exporta materias primas, sobre todo de origen agrícola, muchas de las cuales tienen carácter de primera necesidad. La demanda de estas materias no cayó drásticamente debido a la crisis financiera, pero sí que ha evolucionado de forma negativa. La inversión y el desarrollo se vieron afectados, algunos inversores retiraron sus inversiones para obtener liquidez inmediata y muchas personas perdieron sus empleos. El flujo de inversiones extranjeras es bajo y todos los incentivos para atraerlas han resultado vanos. La demanda de algunos productos exportados permanece baja (prendas de vestir, té, especias, etc.), el flujo de divisas extranjeras en el país se ha reducido, lo cual ha afectado a los gastos de capital y a las importaciones de materias primas para el desarrollo. La crisis financiera también ha afectado al turismo, ya que hay menos turistas. Otro efecto de la crisis ha sido que muchos de nuestros nacionales trabajaban en la región del Golfo Pérsico, una zona muy afectada por la crisis, por lo que han perdido sus trabajos y han tenido que volver a nuestro país. Aunque la crisis global no ha tenido un impacto serio en el país, se sabe que va a ser duradera y que debido al bajo crecimiento de los países desarrollados, las inversiones que recibamos serán bajas, igual que nuestras exportaciones.

Los desafíos para el futuro van a ser fundamentalmente asegurar y acceder a los capitales necesarios para el desarrollo, lo cual es actualmente un gran problema, al igual que la ayuda extranjera, de la que somos muy dependientes. Ambos elementos afectan a la financiación del déficit presupuestario. También habrá problemas en la financiación de la asistencia al norte y este del país, dos áreas afectadas por la guerra que han de ser rehabilitadas y desarrolladas. Los planes de desarrollo decenales del gobierno también están amenazados por la crisis, ya que su financiación es ciertamente incierta. Al mismo tiempo, la formación se ha visto afectada, ya que la mayoría de los profesionales y académicos de Sri Lanka se forman en el extranjero. En la actualidad, hay muy pocos programas de formación disponibles en este sentido. Como puede verse, creo que el país va a estar afectado durante mucho tiempo por la crisis, a menos que suceda un milagro, claro.

Perfil profesional y necesidades de formación del factor humano en la cooperación al desarrollo

Desde su experiencia, ¿qué análisis hace de la formación específica actual que recibe el personal técnico que trabaja en materia de desarrollo local? ¿Cuáles son sus principales fortalezas y cuáles son sus principales debilidades?

Permítame, en primer lugar, identificar las personas que conforman este "personal técnico". En el sector público, Sri Lanka tiene un sistema administrativo basado en estructuras nacionales y provinciales. A nivel central, Sri Lanka tiene 21 distritos, cada uno de ellos bajo la autoridad de una Secretaría de Distrito, que coordina diversas áreas. En los distritos hay comités para agricultura, pesca, medioambiente, etc. En cada distrito, hay divisiones más pequeñas bajo la autoridad de las Secretarías de División, que están organizadas en sub-comités temáticos encargados de saneamiento, agricultura, medioambiente, etc. En las Secretarías de División se preparan los planes de desarrollo y se envían a los distritos, desde donde se implementan dichos planes en caso de ser aprobados.

Por otra parte, la estructura provincial se estableció en la forma de un Consejo Provincial creado en 1988 según la decimotercera enmienda a la Constitución de Sri Lanka. Existen nueve provincias en el país, cada un de ellas tiene un Consejo Provincial en el que un gran numero de *Pradeshiya Sabhas* operan en "divisiones". Tienen competencias en desarrollo económico, recaudación de impuestos, saneamiento y medioambiente. Sin embargo, tienen poco poder decisorio en cuestiones de desarrollo, que corresponde más bien a las Secretarías de Distrito y de División.

Pasemos ahora a la cuestión de si los funcionarios estatales tienen la formación requerida para desarrollar sus tareas en el ámbito del desarrollo local. La mayoría de estas personas son funcionarios públicos que han seguido un proceso de formación práctica en la administración pública, el sistema legal, etc. Son, sobre todo, personas con formación universitaria en ciencias económicas y sociales, algunos han seguido cursos de formación en el Instituto de Sri Lanka para el Desarrollo de la Administración (SLIDA por sus siglas en inglés). Parte de este colectivo, no todos sus miembros, por supuesto, ha recibido formación en gestión, administración pública, gestión de la productividad y la calidad, estudios de desarrollo y medioambiente, gestión de proyectos, idiomas, o TICs. Esta formación no es obligatoria, pero muchas personas del funcionariado público son enviadas a este Instituto cuando se reconoce la necesidad de formación. También es posible que realicen masters o formaciones similares, en este caso, sin formación práctica y organizadas en talleres y actividades. El Ministerio de Asuntos Juveniles y Formación Profesional organiza a menudo actividades de formación (talleres y seminarios). También hay otros actores activos a nivel local. Hay dos institutos específicamente orientados al desarrollo local, el Instituto de Formación en Desarrollo Local, con sede en Colombo, y el Centro de Formación en Liderazgo Rural, con sede en la provincia del Sur. También está la Iniciativa del PNUD ART GOLD, que ha lanzado numerosas iniciativas de formación y desarrollo económico local, incluyendo el establecimiento de la Agencia de Desarrollo Económico de Ruhuna (RUEDA por sus siglas en inglés), que es probablemente la primera de su tipo en el sur de Asia. Generalmente, RUEDA y ART GOLD proporcionan dos líneas de formación, la primera está orientada a la formación de formadores, decididores y funcionarios públicos en ámbitos como por ejemplo gobernanza, liderazgo, administración pública, etc. La segunda línea de formación es la que se ofrece a las comunidades (público en general) en áreas de actividad específicas (por ejemplo, procesado de pescado). También hay vínculos desarrollados por RUEDA con la organización española Fundación Pública Andaluza Fondo de Formación y Empleo, que implementó un curso en desarrollo económico local este año. La iniciativa ART GOLD, que se inició en la provincia del Sur, se ha ido expandiendo hacia la provincia de Uva, donde se han creado numerosos partenariados, y el año que viene, ART GOLD comenzará en la provincia del Este, con lo cual operará en tres de las nueve provincias del país.

Entre las fortalezas de la formación que se ofrece, debo mencionar que muchos de los empleados en desarrollo local tienen formación universitaria. El SLIDA ofrece numerosos cursos y además, también hay cursos ofrecidos por las universidades, aunque sólo tres universidades ofrecen cursos en desarrollo económico

local. También existen seminarios organizados por las Secretarías de Distritos en diversas materias relacionadas con el desarrollo económico local, etc. Una de las iniciativas de ART GOLD en el Sur ha consistido en el desarrollo de un partenariado con universidades para trabajar en asuntos relacionados con el desarrollo económico local. La Universidad de Ruhuna, donde yo desarrollo mi labor, participa en este partenariado. Numerosos estudiantes han recibido formación gracias a esta iniciativa del ART GOLD desde 2008. ART GOLD también ha desarrollado partenariados con las agencias de desarrollo económico local en las provincias del Sur y Uva, y RUEDA ha desarrollado otras acciones de formación para personal del funcionariado de diferentes niveles administrativos.

Finalmente, existe un conjunto de Organizaciones No Gubernamentales que proporcionan formación para funcionarios y población general. Sin embargo, se basan en prioridades propias, que van cambiado periódicamente. Uno de los principales problemas de la formación es que no hay estabilidad en los cursos de formación continua relacionados con el desarrollo económico local, ya que la mayoría son cursos *ad hoc*. Otro problema es que la mayoría de la formación se concentra en Colombo, por lo que muchas personas de otras partes del país no pueden acceder fácilmente. También sucede que no se realizan estudios de necesidades de formación en Sri Lanka. Nunca he visto a ninguna institución en ningún sitio del país realizando una evaluación de las necesidades de formación existentes en el ámbito del desarrollo económico local. Como no se produce esta evaluación, la formación ofrecida no cubrirá las necesidades reales. Esto también significa que la juventud no recibe la formación adecuada para enfrentarse a los desafíos y a las necesidades de empleo del futuro.

La realidad impone la inclusión de nuevos enfoques transversales, genéricos, ambientales, étnicos, en la formación específica del personal técnico que trabaja en cooperación al desarrollo. ¿Cuáles son las propuestas de mejora que usted considera necesarias para alcanzar de modo eficiente los objetivos de desarrollo local y rural?

Se pueden mencionar unas cuantas. Tenemos solo tres universidades que ofrecen cursos de desarrollo económico local, ya sea a nivel de diploma o de master: la Universidad de Colombo, la Universidad de Ruhuna, que está en el Sur, y la Universidad de Sri Jayewardenepura, que está también en Colombo. Existe, por tanto, una necesidad de expandir este tipo de formación a otras universidades del país (hay un total de 14). Soy miembro del Comité de Dirección de la Universidad

de RUEDA, que trabaja en el Sur, una región que está viviendo un rápido proceso de desarrollo. Las necesidades de formación en la zona se han centrado en el turismo, ya que es una industria en rápido desarrollo, pero la oferta de formación en este ámbito no es suficiente para cubrir la demanda. Por esta razón, RUEDA está planeando el desarrollo de acciones de formación de la misma forma que se desarrollan en España. Para ello, está creando vínculos en este sentido entre instituciones españolas como la Junta de Extremadura o la Fundación Pública Andaluza Fondo de Formación y Empleo, e instituciones de formación existentes en la provincia del Sur. La universidad está intentando expandir su audiencia y sus disciplinas, por ejemplo, el turismo puede ser una disciplina de una importancia significativa. La iniciativa ART GOLD tiene todo mi apoyo y desearía que se expandiera por todo el país, especialmente por el norte, que se ha visto muy afectado por la guerra. Además, he visto a mucha gente joven trabajando con ONGs que no han conseguido entrar en la universidad porque carecen de la cualificación necesaria y, por lo tanto, no pueden conseguir cualificaciones superiores.

Centrándonos ahora en los asuntos transversales, normalmente se espera de los jóvenes que trabajen, por ejemplo, en la agricultura. Pero la agricultura está dominada por el cultivo de arroz en terrazas, y los jóvenes dicen que el cultivo en terrazas es sucio. La pesca es una ocupación similar, ya que se considera peligrosa, además de estar sometida a ingresos fluctuantes. Así que los jóvenes no quieren trabajar en estos sectores, que son considerados peligrosos, duros y sucios. En este caso ¿qué van a hacer los jóvenes? Éste es un asunto al que hay que dedicar un análisis serio. Tal vez, antes que ofrecer formación a estos jóvenes en sus esferas de actividad tradicional, deberían ser formados en empleos alternativos en sectores en crecimiento, como por ejemplo, el turismo, el sector PYME, o en algunos de los proyectos de desarrollo recientemente desarrollados por el gobierno.

Por lo que respecta al género, la mujer desarrolla un importante rol en las sociedades rurales, ya que aporta ingresos suplementarios y se encarga de cubrir las vulnerabilidades en todas las esferas de actividad. La representación de la mujer en foros y esferas de actividad es bastante buena. Esto se debe a su elevada tasa de alfabetización y a sus buenos niveles formativos. Han accedido a trabajos en el gobierno y en el sector privado, y han adquirido responsabilidades y liderazgo en el gobierno, las finanzas, etc. Sin embargo, al mismo tiempo, existe la tendencia a olvidar el papel que la mujer tiene a la hora de ganar ingresos suplementarios y de mantener a la familia unida. En vez de concentrarse en las mujeres urbanas, que tienen un acceso muy fácil al capital humano, el énfasis debería colocarse en las mujeres rurales para que se les pueda prestar asistencia y puedan acceder a acti-

vidades y medios de vida alternativos. Esto puede implicar no sólo la formación y el desarrollo de capacidades, sino también el acceso a herramientas como los micro-créditos.

En cuanto a la cuestión de la etnia, Sri Lanka es una comunidad multi-étnica. La comunidad tamil se concentra en el norte y el este, la comunidad singalesa está en el centro, sur y oeste, y la comunidad musulmana se concentra en las provincias del este. Al mismo tiempo, hay una fusión de culturas, como sucede en las áreas de Trincomalee, Galle, Colombo, Beruwala y Hambantota. Por lo tanto, cualquier enfoque relacionado con la formación debe asegurar la representación adecuada de los diferentes grupos étnicos.

En cuanto al medioambiente, afortunadamente en Sri Lanka existe una gran concienciación. Desde muy jóvenes, los habitantes del país son concienciados sobre la importancia de preservar el medio ambiente. El principal problema es la contaminación, que afecta cada vez a más áreas y actividades (industria, agricultura, pesca, etc.) La gestión inadecuada de los residuos, por ejemplo, se ha convertido en un problema serio tanto en las zonas rurales como en las urbanas. La formación en este ámbito no es suficiente, y es necesario introducir métodos simples de tratamiento de residuos. La experiencia en los países desarrollados podría ser un valioso recurso durante la planificación de iniciativas. Recientemente, una ONG de Italia participó en la planificación de estrategias de gestión de residuos y se han obtenido excelentes resultados.
Antes de finalizar con esta pregunta, me gustaría enfatizar el asunto de la formación en las áreas rurales y facilitar el acceso de la población a la formación, ya que hay grandes disparidades entre las regiones. Las Agencias de Desarrollo Económico Local en España e Italia nos han demostrado que tales disparidades se pueden resolver a través de esfuerzos de desarrollo económico local, y para ello, hay que desarrollar partenariados en el ámbito local e internacional. El desarrollo no es posible sin la construcción de buenos partenariados.

Desde esta perspectiva transversal en lo económico, lo político, lo social y lo cultural, ¿podría darme una definición del perfil profesional idóneo y de las competencias del personal técnico que trabaja en cooperación al desarrollo local y rural?

Cuando se trata de analizar a los profesionales que trabajan en el ámbito del desarrollo económico local, hay que establecer tres tipos de profesional: formadores,

responsables de la toma de decisiones y trabajadores de campo. Los formadores pueden ser académicos y formadores que proporcionan formación a los jóvenes estudiantes o a otros profesionales. Sucede a veces que los académicos no están bien formados en asuntos de desarrollo económico local. Un área en la que habría que intervenir es en el desarrollo de vínculos con ART UNIVERSITAS a través de la iniciativa ART GOLD. La mayoría de los profesionales en las instituciones internacionales tienen una buena formación, de hecho, son buenos formadores, saben lo que hay que hacer y cuentan con los recursos y equipamiento adecuado. En ocasiones, el problema con las organizaciones extranjeras es determinar si son capaces de desarrollar los partenariados adecuados, ya que en ocasiones se guían exclusivamente por su agenda propia. Pero en ocasiones es más adecuado identificar primero los recursos, lo que la gente quiere, y entonces desarrollar la agenda. El problema con las ONG es que ya traen su agenda y tratan de implementarla a toda costa. A veces, incluso los grupos locales financiados por las agencias internacionales también tienen su propia agenda, y esto supone un problema. Por ejemplo, el desarrollo económico local se basa en identificar los recursos existentes y lo que la gente desea, y una vez hecho, combinar los recursos para alcanzar las aspiraciones de la población. Pero lo que sucede es que las diversas organizaciones externas traen sus propios conceptos y modelos y tratan de introducirlos a toda costa en la población.

Las personas responsables de la toma de decisiones a nivel local normalmente son graduados en ciencias sociales que han seguido algún tipo de formación en desarrollo económico local y en administración pública. Existe una presencia homogénea de hombres y mujeres. En este caso, el aspecto clave es su disposición a trasladarse a las comunidades rurales, reunirse con la gente, escuchar lo que tienen que decir, entender sus deseos, compartir sus experiencias y trabajar con ellos. Deben asimismo entender los conceptos del desarrollo económico local, la sociología rural, marketing, enfoques territoriales, y deben desarrollar habilidades para desarrollar partenariados entre los actores clave tanto en el ámbito local como internacional. Las habilidades de liderazgo y comunicación son obligatorias.

Hay una gran cantidad de trabajadores de campo, tanto hombres como mujeres, que funcionan fundamentalmente como movilizadores sociales. Muchos son jóvenes que no han conseguido entrar en las universidades debido a la alta competitividad existente, pero si han conseguido aprobar los exámenes de acceso a la universidad. Por ejemplo, en el Distrito de Hambantota, en el sur, la Federación de Desarrollo de la Mujer (FDM), que organiza a mujeres en pequeños grupos de ahorro llamados *Janashakthi* y cuya función es proporcionar micro-créditos a acti-

vidades que requieren pequeñas inversiones. Pues bien, el personal de la FDM apenas tiene formación en desarrollo económico local, aunque este tipo de formación es esencial en su profesión. Es necesario que tanto los centros de formación como las universidades (como la Universidad de Ruhuna en el sur) ofrezcan formación a estos jóvenes en áreas como, por ejemplo, desarrollo económico local, conceptos de marketing territorial, gestión financiera, etc. Esta formación se podría organizar a nivel de diploma o de curso certificado. Asimismo, la selección de estas personas para trabajar con las comunidades debería seguir procesos cuidadosos, teniendo en cuenta su base local, su conocimiento de la cultura local, la jerga local y las necesidades de bienestar de la población local, así como los recursos existentes en el entorno.

Organización del personal técnico para un desarrollo y cooperación eficaz. La importancia del factor humano en la aplicación de los distintos programas de formación y empleo

¿Hasta qué punto es importante el factor humano como elemento clave para el desarrollo local y rural y de qué forma se hace patente esta importancia en el diseño de los programas y las acciones para el desarrollo?

Si el capital humano se entiende en este caso como educación y formación, la primera cuestión es si la educación recibe la importancia que se merece. Sri Lanka tiene una alta tasa de alfabetización, una fuerza laboral muy bien educada. Existe un ejército de graduados en ciencias sociales. La educación ha llegado a las áreas más remotas. El problema es ¿qué educación? ¿Tienen las agencias de gobierno a nivel local el capital humano adecuado? ¿Estamos hablando de educación general? ¿O nos deberíamos concentrar en un tipo específico de formación? En cuanto a si la formación ha recibido la importancia necesaria, puede afirmarse sin ningún género de duda que la formación en el desarrollo económico local es un bien escaso en Sri Lanka.

Las fortalezas de Sri Lanka en la esfera del capital humano son la alta tasa de alfabetización, la gratuidad de la educación, y un acceso fácil a la educación, incluso entre las capas más desfavorecidas de la población. Existen 14 universidades públicas, que ofrecen una gran gama de titulaciones de muy alta calidad. También existen universidades y otras instituciones privadas que ofrecen formación relacionada con la economía, la gestión, el marketing, el desarrollo de los recursos huma-

nos, etc. Sin embargo, la formación específica en el desarrollo económico local sólo se ofrece en algunas universidades públicas y por la ART GOLD, además de por algunas ONGs.

Las debilidades son, fundamentalmente, que la educación y la formación ofrecidas no se corresponden con las necesidades del desarrollo económico local. Existe, sin duda, un error de apreciación en la importancia de la formación en desarrollo económico local por parte de los planificadores y responsables de la toma de decisiones a nivel político. No existe una disposición a empezar programas de formación sobre desarrollo económico local, además, los procesos de selección de estudiantes y becarios de prácticas son imperfectos debido a la falta de información. La falta de recursos de formación local también es un asunto serio. Finalmente, hay muy pocas oportunidades de formación ofrecidas por lo países como España e Italia, que tienen experiencia en desarrollo local.

Hablemos de la adecuación de los objetivos estratégicos y de desarrollo de los programas y acciones de cooperación a las características del equipo humano que lo pone en marcha. ¿Es protagonista el factor humano del desarrollo local y rural?

Los objetivos estratégicos en la cooperación al desarrollo son la coordinación y el establecimiento de partenariados entre los diferentes socios. Esto implica la integración horizontal entre los grupos participantes, es decir, la creación de asociaciones y redes, movilización horizontal de personas, etc. Y una vez que se haya conseguido esto, integrar lo local con lo regional con lo nacional con lo internacional. Ésta es la clave de la mayoría de las iniciativas de desarrollo económico local. Comenzando por el nivel local, es necesario construir partenariados y coordinar entre los grupos y redes locales, a continuación hay que trabajar y cooperar con grupos y redes provinciales, nacionales e internacionales.

El capital humano que tiene que implementar estas acciones se caracteriza por una educación local, por lo que a menudo no sabe lo que sucede más allá de su área de actividad inmediata. Es decir, estas personas no saben qué sucede en España, en Estados Unidos o en Japón, por lo que sus visiones y percepciones son limitadas. Las ventajas de la cooperación y el establecimiento de partenariados es que las personas pueden superar estas limitaciones y crear un conjunto común de conocimientos. Existe asimismo una limitación en tecnologías de la Información, por ejemplo, cursos *online.* No todo el mundo tiene Internet en casa y algunas personas no tienen las suficientes habilidades para manejar Internet. Las habilidades

de liderazgo son débiles. Algunos líderes están concentrados en lo local y no saben hablar idiomas extranjeros, por lo que son incapaces de tratar con agencias extranjeras y desarrollar partenariados. Otra barrera es que la contratación del personal (de empleados gubernamentales) está influenciada políticamente y en muchos casos claramente motivada por la política. Ante la pregunta de si el sistema funciona, pues bien, hasta cierto punto, sí que funciona en las Secretarías de Distrito y en las Secretarías de División, con sus varios comités sub-sectoriales. Pero no se tienen los mismos buenos resultados en la planificación estratégica del desarrollo económico local.

Atendiendo a la preeminencia de la gestión por competencias de los equipos técnicos, ¿se ha impuesto la presencia real de este tipo de gestión en el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, en la elaboración de planes de formación, en la selección del personal técnico y en las relaciones contractuales?

Permítame comenzar por definir la habilidad como "básicamente, la capacidad de aplicar una función, proceso o herramienta aprendido, la experiencia y la excelencia relacionadas con un área específica de conocimiento. Debe ser posible demostrarla, medirla y verificarla". Una habilidad se aprende a lo largo de toda la vida. No es algo que se aprenda en 20 minutos, en una hora o en un día. Se necesita mucho tiempo. Sin embargo, las habilidades apenas se tienen en cuenta en los procesos de selección de agentes de desarrollo económico local, sobre todo, porque muchos no poseen dichas habilidades. En general, hay tres tipos de habilidades: las técnicas, que están relacionadas con las cosas, las humanas, que se relacionan con las personas, y las conceptuales, que se relacionan con las ideas. Cuando se trata de gestión de habilidades, en Sri Lanka no existen programas específicos para el desarrollo de las habilidades de los agentes de desarrollo económico local. A veces se desarrollan acuerdos *ad hoc* en los que participan ONGs, pero en estos casos la falta de fondos es muy frecuente. El sector gubernamental no está bien organizado porque carece de fondos para el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores. Pero esto no sucede así en el sector privado, ya que en este caso, se buscan las habilidades, y existe una plétora de instituciones que vehiculan las necesidades del sector. Las personas saben que no pueden obtener un trabajo en el sector privado a no ser que accedan a formación y desarrollen sus habilidades, por esta razón, invierten tiempo y dinero en adquirir las habilidades necesarias antes de solicitar trabajo. El resultado es que la gestión de habilidades sólo se produce en el sector privado.

Me gustaría enfatizar que las habilidades básicas son la base desde las que se desarrollan las prácticas más avanzadas de gestión y liderazgo, incluyendo aquéllas relacionadas con la resolución de problemas, toma de decisiones, planificación, gestión de reuniones, comunicación, gestión de conflictos, delegación efectiva, autogestión, etc. Estas habilidades deben recibir prioridad en el diseño de los programas de formación de los agentes de desarrollo económico local, especialmente aquéllos que trabajan en el sector gubernamental. Ante la ausencia de recursos e infraestructuras de formación, es inútil buscar las habilidades anteriormente mencionadas en los procesos de selección de personal.

¿Cuáles serían las competencias claves del personal técnico que trabaja cooperación al desarrollo local y rural?

A modo de resumen breve, los agentes de desarrollo local son buenos en educación básica, conocimiento básico de la Constitución, administración, estructura política y buen conocimiento de planes de desarrollo en diferentes sectores; conocen las características del terreno y de la población, etc. Sin embargo, sus competencias son débiles en numerosos sectores. Apenas tienen conocimientos en asuntos de desarrollo en el área, de las necesidades de bienestar de la población local o de lo que quieren en la vida. A veces no saben comunicarse con la población, no saben tomarles el pulso. No tienen pensamiento creativo ni ideas innovadoras. No entienden la importancia del desarrollo de partenariados y del trabajo en equipo. En esta situación, la educación básica no es suficiente para llevar a cabo el trabajo.

El papel del factor humano local en los proyectos de desarrollo

Háblenos de la importancia del Desarrollo Local Participativo como garante de éxito de los programas y acciones de cooperación. ¿Cuáles son las bases sobre las que debe asentarse el Desarrollo Local Participativo?

La participación de las personas en el desarrollo es una cuestión muy importante en todas las áreas, y esto se menciona en todos los planes y políticas nacionales de desarrollo, webs de ministerios, etc. Sin embargo, en la práctica, la participación de la gente en el desarrollo es muy débil. La mejor forma de hacer que las personas participen es incluir a los agentes clave de las comunidades en el proce-

so de toma de decisiones. Pero esto sólo es posible si las personas están adecuadamente representadas en los foros relevantes. Esta necesitad impulsa que las personas se organicen. El problema acontece cuando no se han organizado adecuadamente, lo cual implica que no están bien representados, y esto es frecuente en las áreas rurales, donde hay muy poco desarrollo de redes. La consecuencia es que tampoco están representados a nivel regional o nacional. Además, sólo las organizaciones funcionales están representadas y las comunidades no tienen representación. A menudo, el funcionario público local representa a la comunidad, o incluso el político local. Los Comités de desarrollo de distrito a nivel de Secretaría de División están dirigidos por políticos, y a menudo la población no tiene acceso a sus reuniones, así que la voz de la población se tapa bajo las voces de los políticos.

Como resumen, la falta de organización, de creación de redes, de educación y conocimiento, una cierta timidez, escaso acceso al desarrollo de las habilidades, demasiada influencia política, etc. son algunos de los factores que evitan que las personas puedan participar en los procesos de toma de decisiones.

La población local debería ser la protagonista de las acciones para el desarrollo. ¿Hasta qué punto son atendidas sus características socioculturales en la elaboración de planes de desarrollo local?

Soy un firme partidario del concepto de bienestar. Mucha gente trabaja en la sostenibilidad de los modos de subsistencia, pero el bienestar no es simplemente un modo de vida, de subsistencia, sino un concepto más amplio, que incluye las aspiraciones culturales, sociales y religiosas de la gente. Si las personas no se sienten bien con su medio cultural, social y religioso, entonces se trastornan. Cuando la gente, mientras desarrolla de forma sostenible su modo de vida, de subsistencia, quiere llevar a cabo sus festivales religiosos, participar en los acontecimientos y celebraciones sociales con sus parientes y amigos, vivir de acuerdo a las normas religiosas, respetar las leyes de la comunidad, etc. El desarrollo no durará demasiado si no toma en cuenta las diversas aspiraciones al bienestar de la gente, ya que ésta no será feliz. Si los entornos culturales, sociales o religiosos de la población se trastornan o destruyen, entonces se amenaza la sostenibilidad de la vida de las personas.

El desarrollo es para las personas, y debe satisfacer las necesidades de las personas, que deben establecer los términos en los que el desarrollo debe cubrir sus

aspiraciones de desarrollo. El personal técnico, los administradores, deben mantener estos principios en el centro del modelo de desarrollo, y consecuentemente, orientar su trabajo en ese sentido, empleando para ello sus conocimientos, habilidades, tecnologías, recursos, etc. Si no se entienden estos principios se producirá un gasto de recursos y se terminará en fracaso, llegando a la ruptura de acuerdos, el incumplimiento de la ley, y el conflicto.

Por último, evalúe la importancia del enfoque territorial en el desarrollo local.

El territorio es un área definida, y puede ser un territorio legamente administrado. Creo que el territorio ofrece nuevas oportunidades para la lucha contra la pobreza. Cuando pienso en el "enfoque del gobierno central", encuentro que hay una falta de identificación de los recursos territoriales y de nuevas formas de usarlos. Hay una falta de proveedores de servicios, incluyendo formadores que ayuden a optimizar el uso de los recursos. Los servicios son escasos, y el acceso al mercado débil. Es obvio que los servicios se concentran en las zonas urbanas. Sólo en el caso de que se resuelvan estos problemas se podrán ofrecer las nuevas oportunidades que están latentes en el ámbito rural: turismo, agricultura, pesca, artesanía, actividades culturales, tradiciones, cuidado personal tradicional, naturaleza, etc. Todas ellas pueden convertirse en buenas fuentes de ingresos para los hombres y las mujeres de las comunidades rurales.

Como puede observarse, existen nuevas oportunidades para la reducción de la pobreza en las zonas rurales, pero estas oportunidades, estos recursos territoriales, no se han evaluado adecuadamente. El desarrollo de marcas para productos con un enfoque territorial es otra buena oportunidad. Es necesario descentralizar el gobierno, dando más poder en la toma de decisiones a las autoridades locales y a la población rural, sobre todo, en lo que respecta a su futuro. Hay que aumentar el capital social de las áreas rurales, incrementando la participación de los diversos grupos clave implicados y dándoles representación. El enfoque territorial ofrece un importante espacio para la creación de vínculos entre las organizaciones de la sociedad civil y el gobierno local. El incremento de la demanda de servicios medioambientales, de gestión medioambiental, tiene una dimensión territorial evidente, que incluso llega a definir a la región. Es necesario, por lo tanto, vincular a los grupos y las organizaciones, permitir que decidan su futuro, hacer que el estado y otros actores les presten asistencia y apoyo, relacionar a la población con los mercados y fortalecer su economía, y acumular capital social bajo un enfoque territorial. En esto consiste el desarrollo económico local.

Uruguay

"El perfil técnico idóneo es el de un personal con raíces locales y un gran compromiso con la región a la que pertenece"

NÉSTOR WALDEMAR CABANA GIMÉNEZ

Es médico, pediatra y especialista en Gestión de Calidad en Servicios de Salud. Desempeña su actividad profesional como médico general y pediatra en el Hospital Batlle y Ordóñez; médico Pediatra en el Hospital de Cerro Chato y en el Centro Auxiliar Santa Clara de Olimar, y director filial y médico general y pediatra en MUCAM Cerro Chato. Es presidente de la Comisión Directiva del Proyecto de Desarrollo Local "CerrochatoPlan".

Para comprenderlo mejor, se hace necesaria una contextualización global de Uruguay. ¿Podría trazar una semblanza económica, social y cultural de su país?

Antes de todo, considero necesario hacer un primer matiz a esta respuesta y a las que siguen. Mi experiencia en desarrollo local comenzó en el año 2005, en un proyecto bautizado como Cerrochatoplan. El CerrochatoPlan es una asociación civil sin ánimo de lucro que promueve, facilita y ejecuta acciones de desarrollo local, fomentando la participación ciudadana y la articulación de actores públicos y privados a nivel local, regional, nacional e internacional. Es una persona jurídica de derecho público no estatal, pero más allá de su institucionalidad formal, lo verdaderamente importante de CerrochatoPlan es su aceptación social en el medio y su reconocimiento como actor relevante en el desarrollo local.

Soy médico pediatra y la formación en desarrollo local que he recibido ha estado dirigida a dar una respuesta a los problemas concretos que vivimos en nuestra comunidad. Es por eso que me gustaría centrar mi respuesta en ofrecer una semblanza de la localidad donde desarrollo mi labor habitual: Cerro Chato. Es Cerro Chato una pequeña localidad de 3.300 habitantes, ubicada en el límite de los departamentos de Treinta y Tres, Durazno y Florida, a 250 km de Montevideo, la capital del país, y a 100 km de la ciudad capital de departamento más cercana, que es Treinta y Tres. Es decir, que hablamos de una localidad bastante aislada, pequeña, que ha subsistido hasta hace pocos años de una ganadería extensiva, pero que actualmente trata de diversificar su economía con actividades de forestación y minería, aupada por un progresivo aumento demográfico. Este cambio en la perspectiva

económica, se ha concretado en un mayor índice de productividad, que a su vez ha propiciado un nivel muy bajo de desempleo y, por consiguiente, una mejora sustancial en los ingresos económicos de las familias que habitan en Cerro Chato, a pesar de que es una de las regiones con el PBI más bajo de todo el país.

¿Cuáles son los retos inmediatos, en este contexto actual de crisis mundial, que debe o deberá superar la cooperación al desarrollo?

Quisiera ofrecer en este punto una doble perspectiva: una visión interna y otra externa sobre los retos que plantea la crisis mundial. Desde el punto de vista nacional, Uruguay ha vivido de una forma un tanto especial la crisis económica mundial. Por un lado, podemos decir que, de algún modo, ésta no ha afectado al país de manera intensa. Parece contradictorio, pero no lo es. Entre otras cosas, porque Uruguay ya estaba inmerso en una crisis muy importante en el año 2002. E igual que el país entero, la región de Cerro Chato. Y esta situación nos obligó a valorar en su momento las dificultades que podía acarrear el endeudamiento. Por otra parte, el hecho de ser una región productora de materias primas y alimentos, ha propiciado que la demanda se mantenga estable y con ello, la producción en la zona. Todos estos factores han permitido que no sólo no haya aumentado el nivel de desempleo, sino que haya descendido a niveles muy bajos. La región ha visto disminuir sus indicadores de pobreza y de indigencia, ha visto descender su tasa de mortalidad infantil y ha visto aumentar su PBI.

Mirando desde una óptica internacional, y con respecto a los retos mundiales que se le plantean a la cooperación, quizás el más importante para los próximos años, será disponer de los recursos económicos suficientes para invertir en una formación específica del factor humano que, de modo adecuado, responda a las necesidades de las localidades benefactoras de los proyectos.

Perfil profesional y necesidades de formación del factor humano en la cooperación al desarrollo

Desde su experiencia, ¿qué análisis hace de la formación específica actual que recibe el personal técnico que trabaja en materia de desarrollo local? ¿Cuáles son sus principales fortalezas y cuáles son sus principales debilidades?

Como siempre, me remito al plan de desarrollo local del que formo parte y cuya experiencia es la que mejor puedo compartir. En el proyecto de Cerro Chato

participan actores con un nivel formativo muy variado: desde profesionales del ámbito universitario, hasta integrantes de la propia comunidad con una formación muy básica. Esta diversidad formativa permite dar respuesta a las necesidades específicas de la comunidad, que pueden diferir en sus grados y niveles.

Esto de una forma concreta, pero analizando el tema desde un punto de vista más general, *grosso modo,* podríamos decir que la fortaleza de la formación específica que maneja el personal técnico que trabaja en el plan de Cerro Chato es la de estar en plena sintonía con las necesidades que pone de manifiesto la población local. En cambio, su principal debilidad, aunque es un punto de vista altamente discutible, la podemos hallar en el bajo nivel académico que ésta manifiesta sólo en desarrollo local. Se trata de un personal muy rico en conocimientos prácticos y específicos, que usualmente no provienen de la enseñanza formal y sí de la experiencia vital, como respuesta a la demanda de la población local.

La realidad impone la inclusión de nuevos enfoques transversales, genéricos, ambientales, étnicos, en la formación específica del personal técnico que trabaja en cooperación al desarrollo. ¿Cuáles son las propuestas de mejora que usted considera necesarias para alcanzar de modo eficiente los objetivos de desarrollo local y rural?

Es indudable que se lograría una mejora en la formación de los recursos humanos locales trabajando de forma transversal con las fuerzas actoras que convergen en la población. La propuesta pasa por el reto de integrar todos y cada uno de estos enfoques, trabajándolos desde una perspectiva de inclusión, para lograr objetivos de desarrollo local óptimos. Es indiscutible también la necesidad de que la fuerzas actoras de las que hablamos sean absolutamente representativas de la población, atendiendo a criterios generacionales, a pertenencias a grupos sociales, a criterios de género, a ideología política y a posturas de atención y defensa del medio ambiente.

Desde esta perspectiva transversal en lo económico, lo político, lo social y lo cultural, ¿podría darme una definición del perfil profesional idóneo y de las competencias del personal técnico que trabaja en cooperación al desarrollo local y rural?

El perfil adecuado, siempre desde mi punto de vista, no es otro que el de un personal de raíces locales, con un gran compromiso manifiesto con la región a la que

pertenece, con un amplio conocimiento de la misma y de sus necesidades específicas, de sus potencialidades reales y de sus expectativas futuras. En resumen, un personal oriundo del territorio y muy comprometido con el desarrollo de su tierra.

Organización del personal técnico para un desarrollo y cooperación eficaz. La importancia del factor humano en la aplicación de los distintos programas de formación y empleo

¿Hasta qué punto es importante el factor humano como elemento clave para el desarrollo local y rural y de qué forma se hace patente esta importancia en el diseño de los programas y las acciones para el desarrollo?

Los recursos humanos son fundamentales para lograr el desarrollo local y rural de una región. Eso es indiscutible. Y continuando con mi respuesta anterior, lo más deseable es que este factor humano tenga un sentido de pertenencia física con la localidad, presente un fuerte compromiso con la optimización de sus recursos y posea una visión clara y específica de sus objetivos de desarrollo. Debe, además, este personal poder desempeñar su trabajo en programas con fines y expectativas reales; en proyectos que permitan la articulación y la integración de las distintas fuerzas actoras que rigen la localidad y que faciliten la unificación de los enfoques transversales, tan diversos, que puedan derivarse de las realidades y de la idiosincrasia de la población protagonista.

Hablemos de la adecuación de los objetivos estratégicos y de desarrollo de los programas y acciones de cooperación a las características del equipo humano que lo pone en marcha. ¿Es protagonista el factor humano del desarrollo local y rural?

No podemos discutir la necesidad que tienen los distintos programas de cooperación de desarrollo local de tomar en cuenta las características del capital humano que va a beneficiarse del mismo. Cuestiones como el interés, la motivación y la participación de la población local receptora son piezas fundamentales para que el puzzle de la cooperación se complete de forma efectiva. De no tener en cuenta estos factores, la consecución de los objetivos de desarrollo se verá abocada al fracaso más estrepitoso. En el plan de desarrollo de Cerro Chato, hemos tratado de atender las demandas de la población partiendo de su realidad más directa y de las características que conforman su identidad. En innegable que el capital humano, tanto el técnico como el local, es y debe ser responsable del desarrollo local o rural de la región a la que per-

tenece. Su nivel de compromiso e implicación, junto con otros componentes económicos, sociales, geográficos que se suceden en su comunidad, determinará el nivel de éxito de las acciones de desarrollo.

Atendiendo a la preeminencia de la gestión por competencias de los equipos técnicos, ¿se ha impuesto la presencia real de este tipo de gestión en el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, en la elaboración de planes de formación, en la selección del personal técnico y en las relaciones contractuales?

En el Plan de Desarrollo de Cerro Chato, hemos atendido a esta tónica en la asignación de los puestos de trabajo y en la gestión del equipo técnico que desempeña las tareas propias del proyecto. En todo momento hemos atendido a las competencias que presentaba el personal trabajador y hemos optado por tomar como baremo de selección las necesidades puntuales de desarrollo local y rural que manifestaba la población y la localidad.

9. ¿Cuáles serían las competencias claves del personal técnico que trabaja cooperación al desarrollo local y rural?

Creo que, independientemente de las competencias a nivel humano que debe presentar cualquier persona que trabaja en cooperación, las competencias profesionales de los y las agentes de desarrollo local deben ser variables y polivalentes, desde el momento en que se relacionan íntimamente o, podríamos decir, vienen regidas por las necesidades demandadas por la población local benefactora. Las demandas de la población en concreto, los objetivos estratégicos de los programas y los propios programas serán los factores que dibujen el perfil pertinente del personal técnico necesario para poner en marcha los planes de desarrollo.

El papel del factor humano local en los proyectos de desarrollo

Háblenos de la importancia del Desarrollo Local Participativo como garante de éxito de los programas y acciones de cooperación. ¿Cuáles son las bases sobre las que debe asentarse el Desarrollo Local Participativo?

Para el éxito de un proyecto de desarrollo local es fundamental la participación de la población beneficiaria, ya que sin ella es imposible, desde nuestro punto de vista, lograr los objetivos pretendidos. Es muy difícil llevar adelante cualquier proyecto de

desarrollo local, si la población no participa activamente. Su ausencia en la toma de decisiones puede conllevar el riesgo de que se planifiquen proyectos ajenos a las necesidades reales de la región y que se obvien las demandas más importantes de la misma. Si esto sucede, la población local jamás se apropiará de los proyectos ni los hará suyo. Y por lo tanto, por lo lógica de los acontecimientos, tampoco sentirá como suyo los logros de desarrollo que se obtengan a través de las acciones puestas en marcha. Es bien cierto que se podría llegar a realizar un proyecto, a cumplir unos objetivos de desarrollo muy acordes con el papel y la teoría. Pero si no hemos conseguido involucrar a la población, el esfuerzo realizado habrá resultado un puro fracaso.

La población local debería ser la protagonista de las acciones para el desarrollo. ¿Hasta qué punto son atendidas sus características socioculturales en la elaboración de planes de desarrollo local?

Para elaborar cualquier proyecto de desarrollo local y rural se deben tener en cuenta las características socioculturales de la población local. Las acciones y programas de desarrollo, y las expectativas y objetivos que conllevan su diseño, deben ser armoniosos con la realidad que impera en la comunidad benefactora. Volvemos al concepto de identificación y apropiación de las acciones de desarrollo por parte de la población local. Todo lo que no se sienta como algo propio está abocado al fracaso.

Y esta premisa la hemos tenido y la tenemos muy en cuenta en el CerrochatoPlan, que se caracteriza por el pluralismo social y político de sus participantes: desde amas de casa hasta profesionales y técnicos que siguen atentamente las peripecias del desarrollo local y de las situaciones particulares de la localidad.

Por último, evalúe la importancia del enfoque territorial en el desarrollo local.

Los proyectos de desarrollo local deberían de realizarse, siempre y en todo momento, desde el territorio, porque es la única forma efectiva para lograr los objetivos estipulados. Si no se hace de esa forma, si no se atiende al territorio como un sujeto más, la población local no sentirá como propia la acción de mejora. Entonces los planes de desarrollo quedarán en manos de recursos humanos externos, desconocedores en gran medida de las principales características de la población autóctona. Y estos entes externos llevarán a cabo proyectos, a la larga, no sostenibles con el territorio y la población, cuyos éxitos, logros y mejoras nunca serán propiedad del sitio donde se pusieron en marcha y de la gente que en él vive y en él quiere progresar.

"La acción formativa debe capacitar al personal técnico que trabaja en cooperación para la implantación real de los enfoques transversales"

DIEGO HORACIO GARCÍA DA ROSA ELIZAINCIN

Es licenciado en Ciencias Políticas por la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la Republica, Uruguay; especialista universitario en desarrollo Local y cooperación multilateral para America Latina, por la Universidad Pablo Olavide. Es docente universitario en Universidad de la República. Con una trayectoria académica y profesional, claramente dirigida al desarrollo local y a la cooperación, en la actualidad es el referente local del Programa de Desarrollo Local ART Uruguay en Salto y Paysandú. Autor de numerosos artículos, ponencias y trabajos de investigación.

Para comprenderlo mejor, se hace necesaria una contextualización global de Uruguay. ¿Podría trazar una semblanza económica, social y cultural de su país?

Uruguay, al sur de Sudamérica, es un país que cuenta con un territorio relativamente pequeño si lo comparamos con otros países de América Latina. Tiene algo mas de tres millones de habitantes y presenta una característica diferencial con el resto de los países latinoamericanos: la de disfrutar de una democracia consolidada muy tempranamente, a comienzos del siglo XX, y de una fuerte presencia de las instituciones en el país. Uruguay es una nación donde lo público tiene un rol fundamental y donde las instituciones de bienestar estatal son tan tempranas como la consolidación democrática misma. Asimismo, toda la construcción publica ha asumido un carácter centralista bastante fuerte, que lo convierte en uno de los países mas centralistas y concentrados de América Latina, si bien desde algunos meses ha iniciado reformas encaminadas a variar esa tendencia con la aprobación de la ley descentralización y la creación del tercer nivel de gobierno.

A ese centralismo y a esa democracia estable, se le unen otras dos características definitorias: la de la disparidad demográfica y la de la disparidad territorial. La primera se refleja en el hecho de que más de la mitad de su población se concentra en la capital del país. La segunda se manifiesta en los desequilibrios de nivel de

desarrollo que se constatan en sus 19 Departamentos. Frente a unas zonas muy prósperas e industrializadas, encontramos otras que adolecen de un importante retraso. Los análisis prospectivos no son muy alentadores en ese sentido.

Por último, resaltamos de Uruguay su preocupación por la educación y la fuerte inversión económica que se realiza al respecto. Somos uno de los países con más población alfabetizada de América Latina, con una gran cobertura educativa y que actualmente lucha a favor de una mayor inclusión y contra el abandono del sistema educativo, fundamentalmente en las estructuras de la educación secundaria. Hay aquí una carta fundamental de nuestro futuro. Desde el Estado, los partidos y la sociedad civil se entiende que evitar esta deserción de jóvenes de la educación formal supone el primer paso para sostener el crecimiento nacional y cualificar al factor humano que debe contribuir al desarrollo futuro.

¿Cuáles son los retos inmediatos, en este contexto actual de crisis mundial, que debe o deberá superar la cooperación al desarrollo?

Uruguay está inmerso en una situación bastante paradójica frente al contexto global, porque en estos momentos vive una etapa de crecimiento que contrasta con el detraimiento que se observa en las economías exteriores. El país sufrió una crisis económica muy fuerte en el año 2002, que generó un desempleo enorme, provocó oleadas de emigración e impactó fuertemente en nuestros índices de indigencia y pobreza. En la actualidad, nos estamos recuperando de esa coyuntura y, contrariamente a la tendencia mundial, nuestra economía manifiesta un ritmo diferente a la tónica imperante. En este panorama esperanzador, sin embargo, Uruguay debe enfrentar dos retos internos, muy importantes, si quiere garantizarse un crecimiento sostenible: la mejora de sus infraestructuras y el desarrollo de su capital humano.

La cooperación internacional, por su parte, se enfrenta al decaimiento de la economía mundial y a los problemas coyunturales que inciden en su sostenimiento financiero e institucional. En un intento de priorizar los recursos, podemos llegar a generar procesos de exclusión desigual, en que los beneficios de la cooperación se repartan injustamente o en que los países comiencen a cerrar sus fronteras. En este sentido, hay que estar alerta al repunte de los nacionalismos, porque el intercambio comercial, social y cultural con otros países, la profundización en los lazos creados; la cooperación en sí misma, puede ser en realidad parte de la salida de esta crisis. Asimismo, si lo que caracteriza un proceso critico es que lo viejo cae y lo nuevo aun no puede emerger, resulta fundamental innovar en los mecanismos

institucionales, financieros y de recursos técnicos para potenciar los impactos esperados de la cooperación. Son necesarias inversiones institucionales urgentes, y los tiempos de crisis ofrecen un buen escenario de ensayo.

Perfil profesional y necesidades de formación del factor humano en la cooperación al desarrollo

Desde su experiencia, ¿qué análisis hace de la formación específica actual que recibe el personal técnico que trabaja en materia de desarrollo local? ¿Cuáles son sus principales fortalezas y cuáles son sus principales debilidades?

Hemos asistido últimamente a una explosión de ofertas de formación en cooperación internacional y desarrollo local. La capacitación que ofrecen se centra, principalmente en dos aspectos. Por un lado, en enmarcar los procesos de cooperación, su historia y sus modalidades. Por otro, en una profundización conceptual del propio término, tanto a nivel instrumental y normativo: sobre lo deseable de los procesos de cooperación y sus efectos; sobre las herramientas, los instrumentos y la importancia de los procesos de planificación. Pero se pone de manifiesto una debilidad importante en esta formación y es la de no resaltar la necesidad de articular la cooperación en los territorios.

Para el Programa ART el concepto de articulación es muy importante. Al llegar a un territorio para iniciar un proyecto debemos ser conscientes, en todo momento, de la optimización de las acciones: debemos evitar superposiciones sobre otras líneas ya comenzadas, pero, por encima de todo, debemos estar muy seguros de que el trabajo que estamos realizando no está perjudicando al territorio y a la población que lo habita. A veces, la soberbia de la ayuda, nacional o internacional, la soberbia de quien no está en el territorio, nos conduce a pensar que la lejanía no es óbice para implantar procesos de cooperación exitosos. Y esto es un "vicio" que hay que superar. Es imprescindible incorporar nuevos actores y nuevos enfoques para generar espacios de reflexión sobre los procesos iniciados que nos inviten a recapitular, evaluar y corregir.

La realidad impone la inclusión de nuevos enfoques transversales, genéricos, ambientales, étnicos, en la formación específica del personal técnico que trabaja en cooperación al desarrollo. ¿Cuáles son las propuestas de mejora que usted considera necesarias para alcanzar de modo eficiente los objetivos de desarrollo local y rural?

La transversalización de los enfoques es fundamental en la cooperación, pero no creo que esto sea una debilidad en la formación. No conozco programa de formación que no se haga eco de esta importancia en algún párrafo de su redacción: la necesidad de sostenibilidad medioambiental, de equidad de género, de los enfoques multiculturalistas, etc.

Sin embargo, no nos basta una simple declaración de derechos. Y ahí reside el reto fundamental de la formación. La acción formativa debe capacitar al personal técnico que trabaja en cooperación para la implantación real de estos enfoques transversales y entregar las herramientas necesarias para poner en práctica esos elementos teóricos que están presentes en los previos a la puesta en marcha de los proyectos. Necesitamos medidas de concreción tangible de la transversalidad y de su impacto real en la gente y no una simple obsesión por los indicadores de la misma. No conozco a técnico o técnica que no sea consciente de la importancia de la consideración del género, la etnia, el medioambiente y la multiculturalidad para el éxito de su proyecto. Ahora lo que hace falta es entregar las herramientas y las capacidades que nos permitan llevar a la práctica lo que ya está escrito en el papel y grabado en las conciencias del personal que coopera.

Desde esta perspectiva transversal en lo económico, lo político, lo social y lo cultural, ¿podría darme una definición del perfil profesional idóneo y de las competencias del personal técnico que trabaja en cooperación al desarrollo local y rural?

Si uno se detiene a observar el proceso de la cooperación en estos últimos años, podrá comprobar que la estimación de los perfiles idóneos varía en función de los tiempos y en los aspectos determinantes del cambio desde donde se entendía que pasaban las transformaciones sustanciales para el desarrollo. En su momento, fundamentalmente en los 90, fue la preferencia por las personas con formación relacionada con la economía. En America Latina, también la mirada hacia la sociedad civil en detrimento del sistema político provoco el auge de profesionales vinculados hacia el fortalecimiento de la misma. Actualmente, hay una fuerte incorporación del mundo de lo agronomía, de la sociología, la politología y demás ciencias sociales. Hay que entender que el desarrollo local es un discurso que percibe la realidad de una determinada forma y que como tal, genera enfoques y soluciones, metodologías, instrumentos y profesiones para responder a esa realidad del modo que estima más conveniente. En este sentido el desarrollo local es un discurso en donde se fundamenta una estrategia de cambio político y social, como viene sosteniendo el sociólogo Enrique Gallicchio. En este sentido, y como todo discurso, compite con otros en la arena pública del desarrollo.

En mi opinión la exageración por la integralidad del concepto ha invitado mucho a exigir al personal técnico una polivalencia en su perfil profesional difícilmente posible. Un técnico agrónomo no puede ser politólogo, al igual que una técnica economista se desvanece si estira demasiado los limites de su intervención.

Frente a la definición de un perfil individual, yo propondría la definición del perfil de un grupo de trabajo interdisciplinar, donde cada miembro, en su especialidad, profundizara en su labor de investigación y en su ámbito de actuación, de manera articulada con los demás miembros, con el fin de lograr de forma común el éxito de los proyectos de cooperación. Además de esta tarea compleja, debemos exigir al equipo técnico de cooperación que sea capaz de mirar con ojos multicausales la realidad que lo rodea y entender que los problemas no son sólo económicos culturales o de identidad, sino que forman parte de una compleja red que precisa, a su vez, de complejas respuestas que impulsen el desarrollo territorial y humano de las regiones. Y no olvidarnos: observamos la realidad desde un marco de discurso puntual, llamado desarrollo local, y por tanto debemos confrontar nuestras premisas con otros discursos tan validos como el nuestro.

Organización del personal técnico para un desarrollo y cooperación eficaz. La importancia del factor humano en la aplicación de los distintos programas de formación y empleo

¿Hasta qué punto es importante el factor humano como elemento clave para el desarrollo local y rural y de qué forma se hace patente esta importancia en el diseño de los programas y las acciones para el desarrollo?

El factor humano es clave en el desarrollo. Y esto no es un eslogan. Al igual que sucede con los enfoques transversales, la cooperación, y la economía en su conjunto, deben empezar a asumir un componente ético fehaciente que coloque al capital humano como centro neurálgico de los programas de desarrollo. Ya lo hacemos en el papel. Ahora nos falta el paso de lo teórico a lo práctico. Y esta concreción pasa invariablemente por la formación de capacidades locales en los territorios como única vía de sostenibilidad de los procesos.
Si no creamos estas capacidades en los territorios, si no iniciamos proyectos de cooperación que incluyan la articulación y que generen capacidades locales, no sólo no trabajaremos proyectos sostenibles, sino que provocaremos impactos negativos a la larga. Esto es algo que se está poniendo de manifiesto en la actualidad y que revela la debilidad de la cooperación internacional. El contexto de cri-

sis que nos rodea evidencia cómo una breve retirada de la cooperación, impacta gravemente sobre los niveles de pobreza de algunos países con necesidades básicas no cubiertas y en este sentido, la mirada en las capacidades locales conformadas puede ser parte de la explicación.

Hablemos de la adecuación de los objetivos estratégicos y de desarrollo de los programas y acciones de cooperación a las características del equipo humano que lo pone en marcha. ¿Es protagonista el factor humano del desarrollo local y rural?

Considero que la clave del protagonismo, la pieza angular en esta adecuación de objetivos, debe ser la incorporación del territorio desde la fase de diseño de cualquier proyecto de cooperación. El territorio integra y organiza al capital humano que lo habita, a la vez que impone unas directrices al personal técnico que trabajará en él. Lo peor que le puede pasar a un proyecto de cooperación es que entre sus objetivos estratégicos y su zona geográfica de actuación haya un desajuste tan tremendo que convierta el proceso en algo insostenible.

El territorio se define, en este sentido, como agente capaz de poder dirigir sus recursos, entre ellos lo de la cooperación. No podemos construir objetivos estratégicos de tareas futuras en un territorio sino contamos con su gente, con el personal técnico y con el propio territorio, diciéndonos también qué es lo que quiere y qué espera de todo el proceso.

Atendiendo a la preeminencia de la gestión por competencias de los equipos técnicos, ¿se ha impuesto la presencia real de este tipo de gestión en el análisis y la descripción de los puestos de trabajo, en la elaboración de planes de formación, en la selección del personal técnico y en las relaciones contractuales?

En algunos casos sí y en otros no. Sin embargo, el tema de la gestión por competencias de los equipos técnicos nos genera un gran debate. Sobre todo, porque las competencias que más impacto suelen tener en los procesos de cooperación no se pueden medir con los métodos tradicionales. ¿Cómo medir la competencia en construcción de vínculos, de trabajo en red…? Los indicadores tradicionales no permiten medir ni contrastar las competencias intangibles de la cooperación, que quizás son las más importantes. El *checklist* de competencias tangibles que maneja el personal técnico de cooperación resulta insuficiente. Que un técnico o una técnica sea capaz de cumplir con las competencias y los objetivos incluidos en este listado, no supone que sea un o una cooperante com-

petente. ¿Dónde queda lo que no se mide de forma tangible? El desafío principal reside, a mi parecer, en ampliar la investigación sobre los indicadores de las competencias y en hallar la forma de evaluar aquello que no siempre es valorado en los procesos de cooperación, para poder incluirlo en la gestión del equipo técnico.

¿Cuáles serían las competencias claves del personal técnico que trabaja cooperación al desarrollo local y rural?

Éste es uno de los problemas más teorizados del desarrollo local. Hay un sinnúmero de estudios publicados sobre la importancia de las competencias que debe tener el o la agente de desarrollo local y cuándo se intenta encontrar en ellos una clasificación exacta que recoja un listado de las mismas, no se consigue. Pienso que con respecto a la definición de las competencias del equipo de agentes locales de cooperación, la clave vuelve a estar en el territorio. Las necesidades concretas de cada región, de cada población, determinarán cuáles son competencias importantes y necesarias para poner en marcha proyectos en aquella tierra o en aquella comunidad.

Pero a la vez, y esto es algo muy subjetivo, considero que los y las agentes locales deben presentar algunas competencias transversales a cualquier profesión que determinarán el éxito de los proyectos en los que trabajan. En primer lugar, deben tener una alta capacidad de negociación, y ésta es una habilidad que no siempre está presente en el grupo de trabajo técnico. En segundo lugar, debe tener una gran capacidad de articulación. Entender que cuando un grupo de trabajo llega a un territorio, éste no está inexplorado y seguramente, ya habrá otros muchos grupos, locales, nacionales e internacionales, trabajando en él. Se impone la cordura de coordinar y articular esfuerzos para optimizar los recursos. En tercer lugar, debe tener una gran capacidad para generar confianza y evitar las suspicacias que puedan tener las identidades locales frente a las identidades ajenas. Estas tres son las que yo definiría como competencias a insistir.

El papel del factor humano local en los proyectos de desarrollo

Háblenos de la importancia del Desarrollo Local Participativo como garante de éxito de los programas y acciones de cooperación. ¿Cuáles son las bases sobre las que debe asentarse el Desarrollo Local Participativo?

El desarrollo, si no es participativo, no es sostenible. Ésa es una premisa clave. Pero sobre el concepto de participación debemos generar también un espacio de reflexión. Y paso a explicarme. Es un hecho meridiano que si los actores del territorio no participan en el diseño, la estrategia, la implementación, el monitoreo y la evaluación de los proyectos… el proceso no es sostenible. Pero hay una soberbia técnica a la hora de generar la participación, inmensamente contradictoria con el concepto de articulación y territorio, que hay que evitar a toda costa.

Todos los programas de desarrollo contemplan desde hace algunos años la creación de mesas multiactorales, donde todas las fuerzas actoras de la comunidad estén representadas. El problema es que cada programa nacional ha creado su propio espacio de participación y los territorios donde se interviene terminan con más mesas multiactorales que representantes tiene la población local. La cooperación debe hacer un esfuerzo grande por articular los espacios de participación y evitar que esto sea una carga para estas personas, que se reparten de mesa en mesa sin tiempo para más.

Junto con esto, debemos abrir un debate sobre los actores a incorporar en los procesos de participación ciudadana. La mirada ha sido hegemónica hacia la sociedad civil organizada y ha desconfiado de los actores del sistema político. Los partidos políticos son claves en cualquier estrategia sostenible del desarrollo local y sin su participación, las estrategias de actuación quedan fuera de las agendas de las políticas públicas locales en materia de desarrollo. Incidir en el proceso de las políticas, es un instrumento de participación fundamental que debemos profundizar y los partidos son un actor clave a tener en cuenta.

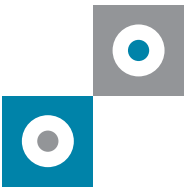
La población local debería ser la protagonista de las acciones para el desarrollo. ¿Hasta qué punto son atendidas sus características socioculturales en la elaboración de planes de desarrollo local?

Vuelvo a reincidir en el concepto de articulación. En determinados momentos, el desarrollo local se nos antoja como una maleta que el técnico o la técnica abre y que encierra una serie de instrumentos que debe utilizar, bajo todos los conceptos, a su llegada a un territorio: elaborar un diagnóstico, desarrollar un plan estratégico y crear una agencia de desarrollo. Y no siempre es necesario. Incorporar las características socioculturales de la población y del territorio implica saber qué procesos, qué partes de la implementación de un proyecto ya se han llevado a cabo, y utilizar esta experiencia para poner en marcha un proceso nuevo o sumarnos a los esfuerzos ya hechos de una comunidad.

En otras palabras, se trata de evitar el "peligro fundacional" que tiene la cooperación y que consisten en llegar a un territorio pensando que éste empieza de cero, que no hay nada hecho en él, que las comunidades no están vivas y que nuestro proyecto es el mejor. En ese sentido sí hay que incorporar las características socioculturales, porque ellas son las que nos indicarán el camino para poner en marcha proyectos realistas y sostenibles, pero optimizando recursos y esfuerzos y aprovechándonos del bagaje previo que otras personas e instituciones nos dejaron en los territorios.

Por último, evalúe la importancia del enfoque territorial en el desarrollo local.

No concibo el desarrollo local sin el territorio. Seria una contradicción en los propios términos. Es una buena pregunta para el cierre, por todo lo expresado anteriormente. La variable territorial es la variable clave para el desarrollo por una razón clave: es ahí en donde esta la gente, donde su vida tiene sentido. Si como ha sostenido Amartya Sen, el componente ético necesario de incluir en los procesos que iniciamos, supone que lo "primero es la gente", el territorio entonces es una mirada ineludible. La consideración del mismo anula, o al menos genera alertas, para evitar algunos de los "vicios" de la cooperación internacional. El territorio organiza a la población y ambos son anteriores a nuestra llegada: poseen mecanismos de articulación propios, manifiestan prioridades que tenemos que contemplar y expresan opiniones, deseos y expectativas que debemos escuchar. Asimismo las desigualdades y las inequidades son producto de instituciones generadas y apropiadas en el territorio. Por tanto no debería existir programa de desarrollo que ignorara esta dimensión si lo que pretende es mejorar las condiciones de la inclusión. Y si se da el caso de que no lo consideren como factor clave, nos estaremos enfrentando entonces a un grave problema: lo primero no sería la gente.



Esta publicación recoge las aportaciones de expertos y expertas en el ámbito de la Cooperación al Desarrollo, desde el prisma de la diversidad cultural y geográfica, y constituye una prolongación del espacio de reflexión que promovió la Jornada de Formación para el Desarrollo Local y Rural: "El factor humano en el desarrollo local", celebrada en Jaén el 4 de noviembre de 2010.

A través de la lectura de estos documentos, profundizamos en los ejes que configuran la propuesta y que giran en torno a tres centros de interés: la relación entre la eficacia de la actividad, la organización y necesidades formativas específicas del personal técnico comprometido en procesos de Desarrollo Humano Local, y la participación de las personas beneficiarias, entendidas como agentes activos en la transformación de la realidad en la que viven. Además, nos adentramos en el debate, importante y necesario, de cuáles son las necesidades generales y específicas en materia de formación, qué papel debe desempeñar el colectivo de agentes de desarrollo local, cómo deben propiciarse procesos abiertos a la participación de profesionales y población local, y cómo se pueden diseñar y poner en marcha estas acciones.