

Desarrollo local: despacio que vamos lejos

Liderazgo, concertación, participación

Walter Varillas[1]

Lima (Perú), marzo de 2001.

Cierto día en el bosque, ante el peligro de exterminio, las aves realizan un taller de planificación estratégica por la supervivencia. Primero, forman grupos de trabajo diversos: avestruces, gallinas, palomas, águilas, garzas, con la finalidad de diagnosticar, precisar objetivos, estrategias y líneas de acción. Al momento de la plenaria, cada grupo presenta sus conclusiones. Los avestruces concluyen que no existe problema alguno, que deben continuar en su especialidad cada uno; las gallinas ponen el acento en el cerco del corral; las palomas ríen de esta "miopía" y recomiendan una estrategia de comarca; las águilas -con suma seriedad- concluyen en una estrategia de cuenca; las casi indiferentes garzas (en otros lugares como Perú, parihuanas), como buenas aves migratorias, enfatizan en la visión global. ¿Cuál de las visiones es la correcta, se preguntan?, ¿cuál es la necesaria?, luego de un intenso debate que las hacía parecer humanas, concluyen que todas las visiones, perspectivas y estrategias son necesarias.

El desarrollo local, teniendo personas como agentes de este proceso, presenta retos similares. Para la subsistencia y el desarrollo se deben concertar, articular, integrar, las diversas visiones, poniendo énfasis en alguna, de acuerdo al problema, al objetivo, a la estrategia, a la acción a desarrollar. Lamentablemente estos son procesos más complicados en la realidad. En este caso presentamos algunos aspectos de nuestra experiencia en el Norte de Yauyos, provincia andina de Lima.

Desarrollo local

En términos conceptuales, existen diferentes definiciones sobre desarrollo. En los talleres con los noryauyinos, hemos definido el desarrollo como un proceso de mejoramiento de 5 dimensiones indispensables; si falta alguna, no podemos hablar de desarrollo:

1. Crecimiento económico.
2. Mejoramiento de la calidad de vida.
3. Afirmación de valores y de la identidad, incluyendo la equidad étnica, de clase, género y generación.
4. Ciudadanía y democracia, como valores individuales y colectivos.
5. Equilibrio ecológico.

En cada una de estas dimensiones, por supuesto que existen diversas experiencias y profesiones, y cada uno que tenga una visión integral sostendrá que contiene el resto, sin embargo, nos ha parecido importante esta división y visualización de componentes.

Los conceptos de desarrollo de los alcaldes, las ONGs, de los funcionarios del Estado, de las organizaciones de base, son diversos. No se trata de que el especialista les "defina" lo que deben pensar y sentir como desarrollo, sino de construir una concepción y sentimiento local de desarrollo.

La visión del desarrollo

Como en nuestras pequeñas grandes historias de amor, un amigo huaccha (pobre) se enamoró de una hermosa joven; lamentablemente de la misma chica se enamoró otro muchacho, pero con más dinero: le podía regalar flores a la madre, chocolates al hermanito, unas cervezas al padre, entradas al fútbol al hermano, y por supuesto invitaciones a cualquier lugar del pueblo a la chica. Era el preferido en la casa, apreciado hasta por las mascotas, que recibían lo suyo. Mi amigo se sentía humillado y derrotado, pero en esa profunda desesperanza, se dió cuenta que el corazón de la chica le pertenecía. Una noche sin luna, escaparon, y ahora cuentan a sus nietos esta hermosa historia mientras se miran con ternura.

En el desarrollo local, debemos enamorarnos de nuestro futuro imposible, debemos de precisar el "corazón" que debemos conquistar. Ese elemento visual de futuro, sin el cual sentimos que la vida no tiene sentido. Esta es otra construcción colectiva de todos los actores, no se trata de ganarse a los hermanos, a las tías, sino el corazón de la persona amada.

El liderazgo colectivo

El desarrollo es una idea de las sociedades modernas[2], y no particularmente de las sociedades modernas desarrolladas, ni las que se proponen una modernización endógena. El desarrollo, desde este punto de vista, es la modernización voluntarista de una sociedad por un Estado nacional o extranjero.

Para el caso del desarrollo local, nuestra experiencia muestra que el desarrollo también parte de la voluntad de un pequeño colectivo de líderes locales o con soporte externo a la localidad, que voluntaria y conscientemente se proponen la modernización[3] en alguna -o todas- de las cinco dimensiones indicadas.

Aquí podría parecer que no se valora la riqueza de la tradición, pero por el contrario se trata de recuperar y ubicar en su dimensión de mayor potencialidad y sostenibilidad a la tradición, a la identidad, a "lo nuestro". Ni tradicionalista romántico, ni modernista alienado; ni lo uno ni lo otro, sino todo lo contrario, es lo que vemos que sucede en nuestro caso[4].

Sin embargo, es necesario, indispensable, prácticamente el primer paso para el desarrollo local, el conformar, organizar, motivar, enamorar, comprometer, a un grupo de líderes, mejor si tienen diversidad profesional, social, institucional, territorial. Solo mencionaré las características de este grupo: personas con identidad, valores, comprometidas, visión, humildad, capacidad técnica, política y concertadora, mínima solvencia económica (a veces este factor quiebra al líder o a su familia)[5].

Una manera de evitar el caudillismo es que el grupo sea relativamente homogéneo y abierto al ingreso de nuevos líderes, a la rotación de funciones, al manejo transparente de la economía, aunque es frecuente y cierto que existen líderes que destacan. También es cierto que los líderes se forman, se modelan y en este proceso es mejor el proceso en sí, la forma en que avanzan, que el tener -supuestamente- un líder a cualquier costo, que "luego mejorará".

Finalmente, en este aspecto, la construcción de liderazgo es volver la mirada al corazón de cada uno, para autoanalizarse francamente y ver las motivaciones personales, emocionales, conceptuales, sociales, que tenemos cada uno para emprender este proceso de desarrollo local.

La relación con la comunidad

En el desarrollo local, se debe avanzar al paso del más lento, que es la manera más rápida de avanzar. Debemos tener en cuenta que existe un conflicto permanente entre dos sociedades: moderna (representada en los líderes) y tradicional (representada en la sociedad local); no se trata de que la moderna sea superior a la tradicional, sino que conjuntamente deben hallar una nueva identidad, ya que en la realidad son una sola sociedad, dividida en clases, status, instituciones.

Un proceso "rápido" lleva al aislamiento de los líderes, y un proceso "pasivo" lleva a no cambiar nada. Se trata de reflexionar conjuntamente, escuchar a las gentes, lo que realmente quieren decir, no lo que queremos oír. Poner metas o abrir mentes, soñar colectivamente, buscar caminos, pero no aislados, sino colectivamente.

Las herramientas

En nuestra experiencia hemos aprendido que las herramientas y la filosofía de éstas es importante, pero lo más importante, lo fundamental, es el grupo humano.

Por ejemplo, en algún momento debimos optar si planificábamos por objetivos o por visiones.

En el primer caso, como se sabe, se trata de identificar problemas, jerarquizarlos formando un árbol de problemas, luego identificar el problema central sobre el que se desea intervenir; este árbol de problemas -como un negativo de película- se convierte en un árbol de objetivos; luego se identifican las metas para el logro de estos objetivos y las acciones correspondientes.

En el caso de la planificación por visión de futuro, como también se sabe, se trata de visualizar productos y logros futuros a un plazo determinado, por ejemplo 5 años, sobre la base de un análisis de contexto, actores, potencialidades, riesgos y perspectivas; estos productos se agrupan por resultados y luego se agrupan en un proceso de abstracción colectiva en la determinación de objetivos estratégicos y el fin del plan.

Ambas metodologías tienen aspectos positivos y negativos, ambas presentan críticas a la otra. Desde nuestra experiencia, de haber utilizado ambas, la primera es útil para temas, aspectos, problemas, territorios, con procesos estructurados, por ejemplo, para un plan de salud en una localidad que tiene servicios de salud y organización comunal, en el que se trata de solucionar problemas y no construir todo de cero. En el segundo caso nos permite abordar situaciones sin estructura o que no tienen "nada". Diríamos que la planificación por objetivos nos permite propuestas de reforma de lo existente, la planificación por visión de futuro nos permite propuestas revolucionarias para la situación existente.

Sin embargo, como decíamos, nuestra experiencia nos muestra que lo determinante es el grupo humano. Es diferente planificar con águilas, con gallinas, con palomas; lo mejor es planificar con todos. Nosotros usamos, en el caso de Alis en 1994, la planificación por problemas, pero el nivel de propuestas, de intervención en causas, fue de tal profundidad y sintonía con las potencialidades sociales posteriores que nos permitió realizar varias de nuestras utopías. Por el contrario, en otra localidad también tuvimos

oportunidad de planificar por visiones de futuro, con toda la rigurosidad del caso, pero estos planteamientos hasta ahora han quedado en papel para la lectura, no han sido llevados a la práctica.

El tiempo

Se cree que el tiempo es uno, igual para todos, sin embargo, nosotros aprendimos que eso es relativo. Los tiempos de la historia se miden en décadas, los tiempos de la política se miden en años, por supuesto que hay días que son tiempos históricos y décadas que se vuelven días. El desarrollo local tiene que ver con los tiempos de la historia, con las décadas; pero también tiene que ver con los tiempos de la política y más aún con lo cotidiano.

Cuando fui directivo de ONG teníamos nuestro plan anual, pero vivíamos en los tiempos del proyecto, además en las preocupaciones del sostenimiento y el sueño del despegue institucional. Cuando nos tocó la tarea de alcalde teníamos nuestro plan y presupuesto anual, y nuestro plan de 3 años, soñando con hacer mucho pero ganados por las demandas cotidianas y el "hacer obras". En las reflexiones al margen de nosotros mismos, de la planificación estratégica soñamos 5 años adelante, sabiendo que era un primer peldaño en un horizonte de décadas.

El tiempo y sus urgencias, entonces, descubrimos que no es igual para todos. Al funcionario parece que le urge la fiscalización del jefe del cumplimiento de metas. Al agricultor el calendario agropecuario. A la ONG el cronograma del proyecto. Incluso el horario del día no es igual para hombres y mujeres, cuando los hombres conversamos animadamente alrededor de una cerveza en las madrugadas, las mujeres duermen.

Por ello es importante reflexionar y visualizar el tiempo y sus urgencias (prioridades), para los diferentes actores.

El territorio

La dimensión espacial es diferente para cada actor. El municipio tiene delimitado su territorio: provincia o distrito, pero la oficina del Estado, la ONG y los otros actores también tienen su territorio.

El ponerse de acuerdo sobre el territorio, el espacio es fundamental para la planificación y actuación concertada.

En nuestro caso distinguimos los siguientes niveles: pueblo, distrito, microregión, provincia, Lima-provincias, país, global. A cada dimensión de territorio, problema, sueño, corresponde visiones diferentes pero deben estar articuladas, cada agente tiene su prioridad o unidad de territorio diferente y es importante identificar ésta.

Por ejemplo, en nuestro caso, los comités locales de salud los organizamos por pueblo, ya que el distrito era un ámbito muy amplio. La planificación estratégica de base y la planificación y presupuesto municipal, sí lo hicimos por distrito. El plan microregional sí se hizo a nivel microregional del Nor Yauyos. La provincia nos marca y relaciona con el municipio provincial y algunas funciones del Estado. Lima-provincias es el equivalente a nuestra imagen de Región, en la cual ocupamos el penúltimo lugar en indicadores de desarrollo, al nivel del sur andino. El país tiene que ver con las opciones políticas, pero también con la articulación a experiencias similares agrupadas en la Red Perú de Iniciativas de Concertación para el Desarrollo Local. Lo global lo asumimos organizando la red y lista de discusión

sobre desarrollo global-local, la Lista DGLOCAL, que cuenta con más de 600 suscriptores del país y el exterior, compartiendo experiencias e información de manera abierta.

La base

Otra experiencia relevante, es que "la base" no es una masa uniforme. Se compone de diferencias de género, generación, clases, status. Y ello es importante para los procesos participativos.

Cuando realizamos un Taller de planificación de salud, algunas compañeras llevaron a sus niños. En un momento intenso del Taller, los niños entraron al salón corriendo y gritando, es decir jugando-trabajando, la reacción de un regidor fue "¡saquen a esos chiuchis (niños) que están jodiendo!"; la reacción del grupo fue inmediata, reflexionamos sobre el hecho y decidimos organizar turnos de juego con los niños en el mismo salón, a un costado nuestro, por supuesto que en el primer turno le tocó al mencionado regidor. Si dejábamos pasar el hecho posiblemente nunca más tendríamos la participación de esas compañeras, por el contrario esta experiencia nos permitió fortalecer su participación; seguro que ellas contaron que en los talleres de la *CODENY* (*Corporación de Desarrollo del Nor Yauyos*), asociación de municipios, comunidades y organizaciones locales) se podía ir con los hijos.

A veces vemos a las mujeres con hijos como "una carga". A los hombres nos resulta fácil, siempre estamos solos. Para las mujeres, cuando los niños son pequeños, su persona incluye al hijo, como una extensión de la gestación.

En algunos casos tuvimos oportunidad de tener participación de escolares en algunas reuniones. ¡Qué riqueza de intervención y aporte!

En otras ocasiones por ir más rápido, tuvimos problemas, las conclusiones de nuestros eventos y reuniones "muy operativas" y con "evaluación positiva", no movieron una acción. Tomar la velocidad del más lento no significa ser lentos colectivamente, por el contrario significa ir con velocidad colectiva.

Otro ejemplo es la formulación del presupuesto municipal de manera participativa e informando regularmente de su ejecución a la comunidad. Lo importante no es "ejecutar" bien el presupuesto, sino el proceso de su formulación, ejecución y control.

Por ello, una de las conclusiones centrales de nuestra experiencia es que más importante que el logro de objetivos (sin menospreciar su importancia), es el fortalecimiento de procesos, es decir, de líderes, actores, organización, corazones. El desarrollo local no se hace para tener una evaluación positiva de la agencia financiera, para escribir un artículo académico, para ser reelegido alcalde, para ser felicitado por el jefe de Lima. El desarrollo local tiene que ver con lograr encender el corazón de los hombres y mujeres, de los niños y ancianos, de las organizaciones locales, con lograr el poder interno que permite construir poder colectivo local.

El desarrollo local tiene que ver con eso que cuenta mi amigo a sus nietos: conquistar a la amada y poder sonreír feliz contándoselo a los nietos.

Fecha de referencia: 03-06-2001

1: Ex Alcalde del Distrito de Alis (1996-1998), administrador de la Lista *DGLOCAL*, Director Ejecutivo

del Instituto *STYMA* y ProYauyos.

2:

Alain Touraine **¿Qué es el desarrollo?**

3: La modernización ... "es el acto de la modernidad, es decir el acto de la razón que destruye los obstáculos acumulados por las tradiciones, los privilegios y las creencias. La modernización es endógena; es producto de la ciencia y de la tecnología, la educación y los sistemas de comunicación, el mercado la libertad política." (Ibid).

4: En todo este texto no trato de conclusiones definitivas, sino del testimonio particular de mi experiencia.

5: En muchos casos indico estas características por experiencia negativa nuestra.

Boletín CF+S > 16 -- Para tomar ejemplo > <http://habitat.aq.upm.es/boletin/n16/awvar.html>

Edita: Instituto Juan de Herrera. Av. Juan de Herrera 4. 28040 MADRID. ESPAÑA. ISSN: 1578-097X