

# El personal de los Proyectos: ¿parte de la solución o del problema?

Gregorio ETESSE

getesse@prolocal.gov.ec; Agroeconomista; asistente técnico de PROLOCAL – Ecuador

Ponencia presentada al VII Congreso Latinoamericano de Sociología

GT 15. Desafíos de la extensión rural en América Latina

*Muchas veces lo que creemos saber,  
es lo que nos impide aprender.  
Claude Bernard*

## INTRODUCCION

*Si das un pescado al hombre, éste comerá un día.*

*Si le enseñas a pescar, comerá toda su vida.*

Es un proverbio chino muy famoso. Me parece la metáfora *par excellence* mediante la cual se reconocen los agentes de desarrollo... Para todos está claro que el "hombre" es el pobre, el campesino, el microempresario. Pero ¿quién es la persona que enseña a pescar? Esta interrogante trae otra: siempre se habla de los "beneficiarios" de los Proyectos, pero ¿quién es el benefactor? (Etesse 2005).

Esta ponencia pretende visibilizar los agentes de desarrollo, acercarse a lo que son, preguntarse cuáles son las características de este oficio, cómo reaccionan frente a la pobreza de los resultados de sus intervenciones y cómo evoluciona su papel en la promoción del desarrollo. Esta reflexión es la continuación de un trabajo anterior realizado en América Central donde se mostró la relación entre confianza y construcción de capacidades para el desarrollo (Etesse 2005), relación fundamentalmente dependiente de la actitud del personal.

En general la literatura sobre desarrollo trata de los marcos teóricos y metodológicos, de políticas y estrategias, del entorno económico, de la sociología de la población meta e inclusive de sus reacciones cuando están sometidas a proyectos de toda índole, de los potenciales y coerciones del medio ambiente, etc. pero rara vez enfoca a las mujeres y a los hombres que trabajan en las organizaciones promotoras del desarrollo.

En la gestión empresarial, son muchos los estudios sobre el comportamiento humano, los manuales de selección y de gestión de los recursos humanos. ¿Por qué eso no ocurre en el mundo del desarrollo?... Cuando se menciona a los agentes de desarrollo, se emplean estereotipos: se asume que son unos agentes formateados y capacitados para llevar al campo las soluciones preparadas por las agencias de desarrollo, las empresas consultoras o los gabinetes ministeriales. No se les considera como individuos con sus defectos y sus virtudes, no se les presta capacidad individual de reacción o de creación, no se mencionan las dificultades con que tropiezan a diario tanto a nivel profesional como personal (Ruiz Bravo & Bobadilla 1993). Se suele asimilarlos a unas correas de transmisión, que cumplen mecánicamente su función de llevar las soluciones a los campesinos y a los pobres.

Durante mucho tiempo el trabajo de “promotores”, “extensionistas”, “agentes de desarrollo” ha sido considerado como una misión, en algunos casos como un sacerdocio; hoy en día se le considera un oficio como cualquier otro. ¿Como cualquier otro? Analizaré precisamente las características que lo han banalizado como las que lo hacen diferente.

La paradoja de la escasez de los resultados de los Proyectos en lograr el desarrollo o en erradicar la pobreza, nos conduce a las siguientes hipótesis:

- ▶ los agentes de desarrollo son humanos, buscan minimizar los inconvenientes de su trabajo y maximizar los aspectos valorizantes y placenteros,

- ▶ los agentes de desarrollo caen en el activismo y se desinteresan del impacto de sus acciones,
- ▶ el oficio de agente de desarrollo es relativamente reciente y está en plena evolución.

Durante 20 años trabajé en Perú, Bolivia, Ecuador, Honduras y Nicaragua (a largo plazo) y en Paraguay y Uruguay (a corto plazo) y observé el comportamiento de los especialistas en desarrollo. No cabe duda que pertenezco al grupo estudiado, por lo tanto las observaciones colocadas a continuación provienen en gran medida de mis propias vivencias y, por otra parte, de conversación con colegas y adicionalmente de la literatura referida sobre todo a los Proyectos facilitadores... Entre 1999 y 2006 trabajé en 3 Proyectos con un enfoque facilitador: en Honduras, Nicaragua y Ecuador.

Después de algunas referencias teóricas de la antropología del desarrollo, examinaré la vida en los Proyectos y cómo ésta define el grupo estudiado. Luego con el examen del funcionamiento de los Proyectos, mostraré las diferencias existentes.

En este texto escribiré Proyecto y Agente con mayúscula para referirme respectivamente a proyecto de desarrollo y a agente de desarrollo. La palabra Agente se refiere tanto a hombres como a mujeres que laboran en Proyectos.

## DOS REFERENCIAS TEORICAS

### Antropología del desarrollo

Olivier de Sardan (1995, 2002) toma el desarrollo como objeto de investigación y define la "configuración desarrollista" como el conjunto de agencias nacionales o internacionales y ministerios, Proyectos y programas de desarrollo, publicaciones, organizaciones campesinas y ONG, dirigentes

campesinos y los "corredores" del desarrollo. Partiendo de observaciones en varios países africanos, enfatiza el lenguaje estereotipado de la configuración desarrollista, una retórica políticamente correcta ("*la langue de bois*"); en efecto, como la política, el mundo del desarrollo está basado en una acción voluntarista que pretende transformar la realidad, y en un discurso donde se la (re)interpreta, se enfatiza la acción, las actividades, la inversión y se visibilizan ciertos resultados y logros, pero donde se llegan a ignorar las desviaciones durante y después. El autor descodifica el funcionamiento de la configuración desarrollista, y arriba a las siguientes tendencias:

- el uso de estereotipos; una vez hecho el diagnóstico, no se lo cambia, aunque la realidad haya cambiado o vaya siendo mejor percibida;
- el mito del desarrollo comunitario y otros esquemas importados, que no toman en cuenta la diferenciación social;
- el "populismo ideológico", es decir la idealización del pueblo - sobre todo el del pasado - y sus conocimientos;
- el desarrollo es una renta, por ende la configuración desarrollista una arena competitiva;
- las reacciones campesinas frente a un Proyecto responden a dos principios: selección y desviación;
- existen mediaciones formales e informales; hay que reconocerlas y estudiarlas; por lo tanto no se debe idealizar a los agentes de terreno;
- cada Proyecto crea su propio lenguaje, que es una forma hablada del lenguaje-desarrollo, el cual sirve ante todo a la reproducción del Proyecto como organización.

#### Este autor recomienda:

- buscar las contradicciones internas, los conflictos, las resistencias, las continuidades y las rupturas como relevadoras de la complejidad;
- el populismo metodológico;
- el análisis del entramado de las lógicas sociales.

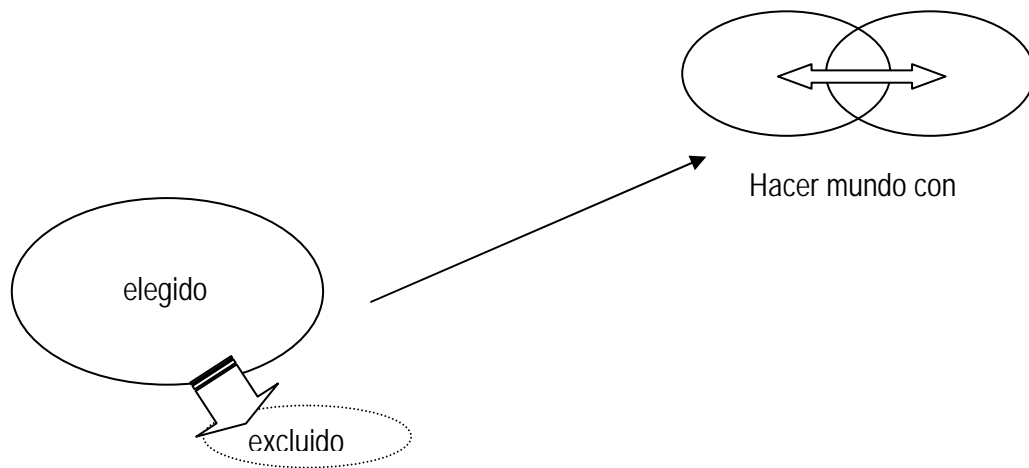
## Etnología prospectiva

Lejos de una tradición etnológica que considera los pueblos autóctonos como objeto de estudio, Robert Jaulin (1999) hace referencia a la "imposible irresponsabilidad" del etnólogo. Se refiere a las situaciones: dueño – esclavo; patrón – peón; misionero – indio; vanguardia – masa; científico – empírico; profesor – alumno; sabio – ignorante; el que tiene – el que no tiene, y las define como unas parejas "elegido / excluido" donde Uno posee una verdad y la impone al Otro. Esta pareja es útil para fijar las relaciones entre Agentes y campesinos. Para ser indio, el indio no necesita del misionero, en cambio el misionero (religioso) necesita de un indio (profano) para ser misionero. De la misma manera el agente de desarrollo - para ser agente de desarrollo - necesita de campesinos (pobres).

## Metáfora de la biblioteca:

Si un amigo llega a mi casa y me obsequia un libro, colocaré este libro en un lugar especial de mi biblioteca y así la enriqueceré. Pero si alguien llega a mi casa y me obsequia su biblioteca completa - y de paso desecha la mía - me mata, culturalmente hablando. Comete un "etnocidio". Esta metáfora nos obliga a reflexionar acerca de nuestros Proyectos "llave en mano" que traen LA solución, cocinada desde afuera, a los campesinos pobres, ignorantes, cuya cultura ha sido incapaz de resolver sus problemas. Nos obliga a reflexionar acerca de las múltiples relaciones interculturales en las que la cooperación al desarrollo se halla inmersa y/o genera.

Cuando uno hace una propuesta (de desarrollo), debe tener un cuidado extremo en que dicha propuesta no obliga al Otro a negarse a sí mismo, a renunciar a lo que es. Al contrario, es esencial buscar la compatibilidad. Jaulin habla de "Hacer-mundo con". Es la base del etnodesarrollo. Pareja Elegido/Excluido y Etnodesarrollo representan los polos de un gradiente sobre el cual se ubican las acciones de desarrollo (ver gráfico siguiente).



Jaulin agrega que por principio y en forma conciente ningún Proyecto debe pretender ser perfecto. En efecto, al postular la imperfección del diseño, se deja la puerta abierta a correctivos, a cambios, a adaptaciones por parte de la sociedad local en función de su propia cultura, logrando así que la cultura local al perfeccionar el proyecto, incorpora algo propio y por consiguiente lo hace suyo.

## LA VIDA EN PROYECTOS DEFINE UNOS RASGOS COMUNES

### ¿Dónde se vive?

Muchos Proyectos intervienen en zonas rurales alejadas donde existe pobreza y degradación ambiental y sus sedes están ubicadas en la cabecera municipal. El personal y los consultores contratados deben instalarse en la sede del Proyecto, o sea en un pueblo, donde se arriendan habitaciones individuales o entre varios.

Cuando se sale "al campo" para varios días hay que alojarse en pequeños hospedajes o en casas comunales o escuelas o a veces en las casas de los campesinos.

### ¿Qué y dónde y con quién se come?

En el pueblo de la sede se contrata una pensión o una cocinera para las comidas, lo cual permite controlar la calidad y a veces elaborar el menú. En general varios hacen lo mismo y se van a almorzar o cenar juntos. Muchas veces después de la cena se regresa a la oficina.

En los lugares donde no hay restaurante se suele encargar la comida para estar seguro de poder almorzar después de la actividad de campo. La comida y el tiempo dedicado a comer son considerados parte del trabajo. En efecto, el atraso en arrancar ciertas actividades debido a que algunas personas se han quedado en el comedor, no se considera como impuntualidad ...

Cuando hay alguna actividad formal (curso de capacitación, asamblea, acto de inauguración, visita de alguna autoridad o director de Proyecto, etc.) la preparación de la comida está prevista. Y se comparten las mesas. En general y más particularmente en América Central, hay silencio mientras se come; se conversa con los vecinos antes o después, pero no durante... La comida es siempre un momento importante, revelador de las relaciones humanas.

A veces la visita coincide con el almuerzo de los campesinos, los cuales suelen invitar a los visitantes, inclusive si no es la hora del almuerzo. A veces se comparte los alimentos con ellos, a veces uno es servido aparte. Es mal visto no aceptar la comida ofrecida, supuestamente "porque los campesinos se ofenden si no se les recibe", "lo tomarían como un desprecio". Es un problema cuando dicha comida no tiene buen aspecto o que uno está indispuerto. En Ancash (Perú) años después se seguía

comentando de un europeo que llevaba su propia comida al campo y que se la comía solo, aislado de los demás. Independientemente de lo que puedan pensar los campesinos, uno es mal visto por sus colegas si no acepta la comida lugareña.

La convivencia durante semanas y meses con el mismo grupo de compañeros en un lugar ajeno y muchas veces con pocas distracciones, produce por lo tanto numerosas oportunidades de encuentro social: cumpleaños, día de la secretaria o del agrónomo, fin de año, feriado, talleres o foros, incorporación o despedida, "que sea motivo" ésa es la expresión para justificar que los miembros del Proyecto organicen fiestas, comidas, bailes, celebraciones, y donde participan fundamentalmente ellos mismos. Se suele llamar a invitados, en general para compensar el sexo minoritario.

### ¿Dónde se trabaja?

Existe un lugar formal: es la oficina del Proyecto, pero también los lugares de reunión, de capacitación, las oficinas de las organizaciones o de las municipalidades. Y en el campo: en las parcelas o recorridos por el campo, en las casas de los campesinos, o en las plantas o talleres de los productores. En general las oficinas son divididas en cuartos o cubículos por unidades: dirección, administración, contabilidad, unidades temáticas, logística, etc. La importancia de un puesto se mide por la superficie o calidad de la construcción y al equipamiento dotado: muebles, computadoras, impresoras, aire acondicionado, etc. El uso de las computadoras y automóviles, el tamaño y el confort de las oficinas son símbolos de poder en el seno de un Proyecto.

En la mayoría de oficinas existe un rincón-cocina con una cafetera, una refrigeradora y algunos utensilios. Suele haber una persona encargada de hacer la limpieza y de servir bebidas. Recuerdo la opinión de un consultor que decía pesarle tantos viajes y que le gustaba usar su taza propia pues

era lo único que poseía en la oficina (donde estaba de paso). Ese mismo consultor planteó tumbar las paredes entre cubículos y prohibir que se llevara el café a cada puesto como recomendación para favorecer la comunicación entre los empleados de un Proyecto...

Como gran parte del trabajo se realiza fuera de la oficina, es difícil controlar el horario. Si se vive en un pueblito donde no hay muchas actividades sociales por las noches, es común encontrar las oficinas aún llenas hasta las 22 horas: se elaboran informes, se prepara el día siguiente, o se hacen consultas vía Internet, se lee el periódico o se leen y responden correos electrónicos profesionales o personales.

Llama la atención que la separación entre vida laboral y vida privada sea imprecisa y tenue. Por razones de horario antes mencionadas. Pero también porque las relaciones sociales son parte fundamental del trabajo: se trabaja con gente y se está disponible para conversar con ellos o para atender alguna solicitud desde muy temprano hasta muy tarde. La gran mayoría de los Agentes actúan con dedicación y espíritu de servicio.

Una vez por semana se acostumbra realizar una reunión de equipo, llamada reunión de coordinación, que garantiza la comunicación interna. Se critica la "*reunionitis*", cuando hay exceso de reuniones y poca eficacia de éstas. Para la comunicación hacia fuera se organizan talleres, foros y otros eventos donde participan campesinos y actores locales. La comunicación entre Agentes de diferentes Proyectos no es fluida - existe más bien competencia - se suele preferir otras vías como publicaciones (brochures, trípticos, folletos, manuales, sistematizaciones vs. capitalizaciones de experiencias). Muchos comentarios interesantes e intercambios más intensos entre participantes tienen lugar durante las interrupciones para café o almuerzo. Eso se debe a la formalidad de dichos eventos y al acaparamiento por la jerarquía o por algunos miembros, la mayoría de los participantes asisten pasivos.

## La vida de familia

De lunes a viernes, en la mayoría de los casos no hay ninguna vida de familia. E inclusive suele ocurrir que se tenga que trabajar los sábados o domingos, ya sea por motivo de viaje o ya sea porque ciertas actividades sólo se pueden realizar los fines de semana.

Por lo tanto los viernes por la tarde y los lunes por la mañana se suele organizar colectivamente el traslado desde la ciudad hasta la sede del Proyecto. Se señalan algunos Proyectos que - para optimizar los tiempos de traslado - establecieron una rutina de 20 días consecutivos trabajados en el campo y 10 días consecutivos de descanso.

En general un Proyecto dura entre 3 y 5 años, y no es seguro de conseguir inmediatamente otro empleo al terminar el Proyecto. Por lo que en la mayoría de los casos la familia del Agente reside en otra ciudad, en la capital regional o nacional, donde hay más opciones de empleo para la pareja y de escolarización para los niños. Cuando la familia vive en el lugar del trabajo es porque el Agente es originario del ámbito de intervención, en general es el caso de los promotores, de los chóferes, del personal de apoyo, o sea de los cargos más bajos en la jerarquía.

Es raro que los niños acompañen su padre o madre en el trabajo, es extremadamente raro que vengan las parejas. Se dice que es un oficio de divorciado... Cuando se conversa con la pareja del Agente se suele escuchar quejas e inconformidades por la ausencia de éste y las exigencias del servicio. El hecho que yo sea un consultor con esposa, siempre ha generado reacciones interesantes pues rompía la norma y funcionaba como lo que Garfinkel (1963) llama *breaching*, el trastorno a introducir en una rutina para evidenciar dicha rutina.

## ¿Cómo se constituye un equipo?

En varias oportunidades me ha tocado incorporarme a equipos ya constituidos. La llegada de un nuevo es revelador de las costumbres, los valores colectivos y los mecanismos de socialización. Se transmiten todo tipo de valores sociales como la habilidad en el deporte, el saber conducir en trocha, el saber contar chistes o chismes, el invitar comida o bebida, la relación a la jerarquía, la resistencia al alcohol, las conquistas amorosas o sexuales, la puntualidad en pagar la cuota para organizar fiestas, etc. Las capacidades y reacciones de los extranjeros o inclusive de los ciudadanos son pasadas a la lupa y más que a su aporte profesional, se dará valor a su capacidad de adaptación y de integración en el grupo.

Al fin y al cabo, el valor supremo es representado por el "trabajo de campo"; la capacidad de caminar a través de campos y quebradas, el saber hablar con los campesinos, el compartir con ellos (comida, fiestas, trago), el saber convencerlos con relación a los objetivos del Proyecto, el obtener logros en alguna u otra comunidad. El trabajo de campo es considerado como el trabajo "noble", superior al trabajo de oficina. Por ejemplo el trabajo de chofer es valorizado y valorizante, por su contacto con el campo.

En los equipos de los Proyectos rurales, suele haber más hombres que mujeres (los chóferes casi siempre son hombres), y éstas en general son más representadas en las áreas administrativas. Esta situación puede explicar expresiones machistas. Lo cierto es que el enfoque de género - en general exigido por la dirección y/o las financieras externas - suele provocar bromas pesadas, risas, sonrisas, rechazos,... (por ejemplo: al escuchar estadísticas que muestran que las mujeres son más afectadas por la pobreza; *no faltará alguien que agregará que también son ricas...*).

El hecho de compartir trabajo y vida con otros Agentes da pie a la constitución de un espíritu de cuerpo. Ese corporativismo posee un lado positivo para los agentes en el sentido que brinda cierta seguridad de

pertenecer a un equipo, a un oficio. Pero tiene su lado negativo que consiste en autojustificarse, en caer en una rutina, en tener certezas sobre su actuación, falta de auto-crítica, falta de renovación, en buscar culpables externos al grupo para explicar las reacciones no esperadas de la gente o la pobreza de los impactos.

### ¿De dónde obtiene prestigio un agente de desarrollo?

Gran parte del trabajo e inclusive del tiempo del Agente es compartido con sus colegas. Es un trabajo en equipo, por lo que es natural que la fuente de prestigio, antes que los actores locales o la jerarquía, sea sus pares. Hemos visto que las familias no constituyen una fuente de prestigio. ¿Qué hay del resto de la sociedad? Si bien existe cierto sentimiento de admiración hacia los profesionales que dedican su vida para el desarrollo de los más pobres, es compensado negativamente por una percepción generalizada de poca eficacia de los Proyectos.

### Los ingresos

Los ingresos están constituidos por el sueldo o salario en el caso de los asalariados y por honorarios en el de los consultores. Se observa una evolución hacia la figura de "consultores de línea", es decir un personal a tiempo completo por contratos de un año, renovables, pero sin las ventajas de un contrato de asalariado. Lo cual refuerza aún la tendencia a la precariedad, característica de los Proyectos que por definición no superan el mediano plazo.

Existe mucha diferencia de ingresos entre categorías de Agentes, las cuales dependen del cargo, pero también de cuál es la organización que contrata: organización campesina, ONG, ministerio, organismo o empresas consultoras internacionales. Aparecen inconformidades en el seno de un Proyecto cuando la diferencia en el trabajo y la responsabilidad no condice con la diferencia de remuneración. Más que por las diferencias de gustos o

de opiniones la comunidad de vida descrita anteriormente es sometida a tensiones por la escala de remuneraciones.

Una forma de incrementar los ingresos es el cobro de viáticos. "*Viatiquear*" es una voz centroamericana, para expresar que el primer objetivo de un viaje es ganar las indemnizaciones correspondientes.

Paradójicamente en el discurso de los Agentes ganarse un sueldo no es justificación para su trabajo... aunque lo sea como en cualquier otro trabajo. Los consultores distinguen las misiones "alimenticias" de las misiones interesantes o creativas... Algunos son calificados de "mercenarios", indicando claramente que no importa el lugar, el contenido o la gente con quienes se van a encontrar...

Ahora bien, se debe voltear el comentario: una vez establecido que todos trabajan en desarrollo para ganarse la vida, ¿qué otras motivaciones presentan los Agentes? En efecto, raros son los que no escogieron esta profesión, los que están aquí por casualidad y los que se movilizan sólo por el dinero ("mercenarios"). Existen otros oficios más remuneradores y más confortables.

### **El discurso y las ideologías motivadoras**

En muchos equipos se habla de "mística", de "compromiso", de "identificación" del personal con los objetivos del Proyecto, con los objetivos del desarrollo, o con los campesinos... Y en muchos casos eso se traduce en una disponibilidad, una reflexión sincera y un espíritu de servicio. Pero el desarrollo es un concepto muy ideológico y en todo caso muy ideologizado. Siendo un trabajo basado sobre la acción voluntaria, sustentado en un discurso generoso, se trasparenta una intención de cambiar (para mejor) la vida de los demás. Ese discurso voluntarista, cargado de ideología, no favorece el espíritu crítico y la anuencia a aceptar que se trabaja también para ganarse la vida o para ostentar poder. Esas son algunas de las

ideologías que animan o animaron a los Agentes: desarrollismo, ecologismo, feminismo, socialismo, humanismo, cristianismo, populismo, etc. No es anodino, pues la ideología condiciona la relación humana con los actores locales y son frecuentes las utilidades o recuperaciones de los campesinos para fines ajenos a éstos y hasta a veces para que el Agente se realice como profesional y como persona.

Se sigue utilizando la expresión "partir o estar en misión" y es frecuente la comparación del trabajo con el de un misionero (Greslou 1991, 1994). Y la misión casi siempre se define y se decide fuera del ámbito donde va a realizarse.

### **Las trayectorias de los agentes de desarrollo**

Los Agentes recibieron una formación académica ya sea en ciencias sociales o ciencias de la naturaleza o de la producción. Cabe recordar que la ciencia occidental está basada en el enfoque de aproximaciones sucesivas, de prueba y error; sin embargo las facultades agronómicas enseñan ante todo paquetes técnicos, elaborados y comprobados en terrenos homogéneos y bien dotados de recursos hídricos, de fertilidad, de conexión al mercado, así mismo las facultades económicas y de administración enseñan las unidades de producción óptimas desde el punto de vista de la competitividad.

El origen social y étnico de los estudiantes refleja los prejuicios de la sociedad hacia los sectores populares, campesinos e indígenas. Raras son las universidades que consideran el conocimiento campesino como materia de enseñanza.

## Las formaciones de base son muy diversas:

agrónomo	sociólogo	comunicador
zootecnista	antropólogo	ingeniero industrial
geógrafo	Jurista	ingeniero civil
economista	médico	ingeniero comercial
administrador de empresas informático	contador	auditor

Aún así ser agente de desarrollo es una carrera profesional. Se empieza como pasante o practicante en un Proyecto, pues muchos Proyectos tienen una política de formación de profesionales jóvenes. Se constata también que la mayoría de los técnicos contratados por un Proyecto tuvo experiencia en otro. Se constata una evolución de contratos con ONG hacia contratos con organismos internacionales y de puestos de promotores de campo, extensionistas, capacitadores, a puestos gerenciales (coordinadores, administradores, directores, asesores).

¿Cuáles son las modalidades de selección de personal? Si bien la posibilidad de ser contratado por conocimiento o recomendación personal existe sobretodo en pequeños proyectos, los organismos que manejan fondos públicos y de cooperación internacional implementan concursos de méritos y utilizan convocatorias públicas. El curriculum vitae es por lo tanto el instrumento decisivo para cualquier selección. Si bien este instrumento permite evaluar rápidamente a todo el mundo con el mismo formato y presenta la ventaja de no tomar en cuenta el aspecto físico, resulta frustrante el no poder valorar las características humanas de los candidatos que, como lo veremos más adelante, son determinantes para la actitud en el trabajo.

## LA DIVISION DEL TRABAJO CONDUCE A DIFERENTES ENFOQUES

### Diferenciación de responsabilidades

En el capítulo anterior se habló de los Agentes como si fuera un grupo homogéneo, en realidad sólo se han identificado algunos rasgos comunes. Ahora examinaré la diferenciación que existe en el seno de los Proyectos según las categorías de empleo. En un Proyecto existe una cadena de mando *de facto*; a veces esa cadena se confunde con lo previsto en el organigrama, a veces se manifiesta en forma paralela, a veces en forma cruzada o distinta.

**Esquematisando la cadena, ésta comprende los siguientes eslabones:**

1. A un extremo se encuentran los funcionarios de las agencias financieras y del gobierno,
2. luego los consultores que identifican, diseñan, planifican, ajustan y evalúan,
3. el(los) director(es) del Proyecto,
4. el administrador y el personal administrativo y de apoyo
5. los coordinadores de unidades temáticas (componentes)
6. los coordinadores de zonas geográficas
7. los extensionistas, los promotores, los capacitadores, los consultores encargados de ejecutar las acciones
8. los líderes y los promotores campesinos
9. y finalmente al otro extremo las familias campesinas.

Y cruzando esos cargos con las fases clásicas del ciclo de un Proyecto, se obtiene una división del trabajo sofisticada que se ilustra en el cuadro siguiente:

	Programación	Identificación	Implementación	Monitoreo	Evaluación
Funcionarios financieras / gobierno	+++			+	+
Consultores		+++	+	+	+++
Director		+	+++	++	+
Administrador			++	++	
Coordinador temático		+	++	++	+
Coordinador geográfico			+++	+	+
Extensionista			+++	+	
Líderes campesinos		+	+	+	+
Familias campesinas		+	+++		+

Mientras más lejos de los campesinos se está, más jerarquía se tiene. El orden presentado en el cuadro no es casual, pues todavía en una mayoría de casos la iniciativa de la acción proviene de afuera. En muchos Proyectos ocurre que el director o el coordinador temático salen al campo para dar órdenes a los coordinadores geográficos y/o promotores. Significa que también el presupuesto está repartido entre los componentes (bajo la responsabilidad del coordinador temático) y recién se subdivide entre zonas geográficas. El coordinador geográfico recibe instrucciones de todos los responsables temáticos, que poseen una formación superior y una experiencia mayor y ¡reciben un sueldo mayor! Los problemas no se hacen esperar, ya sea porque las inversiones en un componente son priorizadas en desmedro de los demás o porque la persona más próxima a los actores locales no tiene capacidad o prerrogativa o voluntad de tomar decisiones. He podido observar este tipo de problemas en diferentes Proyectos y entonces las soluciones que se implementaron fueron:

- ⇒ no proponer nada y acomodarse con los disfuncionamientos,
- ⇒ determinar una prioridad temática por zona y "deslocalizar" el coordinador temático a una zona.
- ⇒ eliminar el coordinador territorial y delegar la gestión de programas a los actores locales,
- ⇒ descentralizar el presupuesto y la función de negociación y contratar a nivel de los coordinadores territoriales.

Estas propuestas implicaron una redefinición del perfil de los coordinadores territoriales, pues de promotores se vuelven gerentes.

En el desenvolvimiento de un Proyecto, pese a los discursos, existe mucha incertidumbre y conciencia de la complejidad, por ende los Agentes perciben que no controlan la situación. El sistema descrito en el cuadro induce comportamientos de disminución/desplazamiento del riesgo mediante: 1º) la aplicación de rutinas y de esquemas preformateados (ejemplo: aplicación mecánica - en batería - del mismo remedio para todo el mundo, los fondos rotatorios (que se siguen implementando pese a haber sido calificados de "*robatorios*") y 2º) la delegación vía subcontratación (tercerización). Esta evolución que se constata a nivel de las agencias de cooperación internacional (Alonso 2006), se puede también observar a nivel de los Proyectos. El trabajo en desarrollo se vuelve cada vez más administrativo. Es un trabajo de gestión de contratos. A primera vista parece un inconveniente, significa crear una burocracia. El riesgo de que sea ineficiente es latente. Pero tal vez conviene tomar nota de la evolución y aceptar que es una necesidad, pues existen actores mejor ubicados y dignos de confianza para ejecutar las acciones. El trabajo es una intermediación declarada. La pregunta es cómo hacer eficiente y eficaz dicha intermediación.

Según Van Immerzeel (2006), en los sistemas clásicos de extensión, se fija un promedio de 80 familias campesinas por extensionista (sistema de

capacitación y visitas). La palabra extensionista proviene de la "extensión" propiamente dicha de un paquete técnico elaborado en estación experimental a las parcelas y fincas de los productores. Existe además un supervisor que dirige y hace seguimiento a un cierto número de extensionistas. En microfinanza se recomienda que un oficial de crédito no atienda más de 300 clientes. En el método de capacitación Pachamama Raymi se requiere de un técnico para 1.200 familias (van Immerzeel 2006); el autor habla de "*proyecto ralo*". Es obvio que en esas circunstancias el rol del técnico cambia. Ya no se puede hablar de "ayudar" a las familias ("*ayuda es dañina*"). El rol del técnico ya no es saber de antemano y traer la solución, bajo forma de una técnica o un paquete técnico, sino identificar a los campesinos que están practicando técnicas más eficaces. El técnico promueve concursos, el Proyecto aporta los premios, pero los jurados son elegidos por las comunidades.

### **Proyecto ejecutor versus Proyecto facilitador:**

"Nuestro propio vocabulario ilustra bien eso: hablamos de la necesidad de introducir en muchas partes un uso racional de la tierra. Por tanto el uso que ahora se está haciendo es irracional. El que lo hace es un irracional. ¿También tenemos que concientizarlo? ¡Porque es un inconsciente! ¿Tenemos que capacitarlo? ¡Porque es un incapaz!" Esta cita de Pierre de Zutter (Proyecto Planificación del Manejo de los Recursos naturales 1991) es sintomática de la actitud de los Proyectos y de los Agentes.

Pese a las críticas, desde expertos y desde el hombre de la calle, acerca de la poca eficacia de la cooperación, se sigue encontrando una mayoría de Proyectos que aplican el método de la intervención directa o Proyectos ejecutores. Pero son cada vez más numerosos los Proyectos que colocan los actores locales en el centro del Proyecto, que llamaré Proyectos facilitadores. Los primeros piden a los campesinos confiar en sus estrategias, sus metodologías, sus técnicos, o sea en lo que viene de

afuera, mientras los segundos confían en los campesinos y en sus capacidades y en las soluciones elaboradas desde adentro.

El rol y la actitud están cambiando: el Agente ya no es el que sabe y que se dirige a los que no saben, sino se vuelve un rol de buscador/descubridor de talentos, un facilitador, un motivador, un catalizador, un dinamizador. Se emplean metodología de aprendizajes de campesino a campesino (Van Immerzeel y Cabero 2003).

Mi experiencia en Proyectos facilitadores estuvo centrada en los FODEL (fondos para el desarrollo local); el empleo de este instrumento es revelador de la concepción de los Agentes. Pues se trata de *dar la chequera a la gente* (Prolancho 2002, Etesse 2005), es decir un mecanismo de cofinanciamiento donde las decisiones de inversión son tomadas por los propios actores locales. No es un *cheque en blanco*, pues hay reglas elaboradas en consenso que contemplan sanciones y premios. El principio del FODEL es dar otra función al dinero: el presupuesto ya no es la simple cuantificación de actividades u obras a realizar, se vuelve un pretexto explícito para generar dinámicas y procesos; se vuelve un eje de movilización transversal e indiferenciado. Todos los actores de un territorio quieren tener acceso al fondo, tienen la posibilidad de expresarse y de decidir.

En efecto, está comprobado que el responsabilizarse por hacer algo "desresponsabiliza" a los demás, a los que también están o deberían estar en condiciones para hacer. Por lo tanto, en los Proyectos facilitadores, el Agente no es quien se encarga de llevar a cabo el diseño, la contratación, la construcción, la capacitación, la asistencia técnica, la rendición de cuentas, todas esas acciones son el trabajo y la responsabilidad del actor local. Frente a esta propuesta muchos técnicos se preguntaban: entonces ¿qué es lo que nos toca hacer, si los campesinos lo pueden hacer todo?... El Proyecto donde trabajé en Honduras tuvo que reducir de 30 a 6 el número de técnicos, porque prefirieron ignorar o sabotear los procesos

generados por los FODEL. Se quedaron los que confiaban en la capacidad de los actores locales (Prolancho 2002b). Examinaré esta contradicción.

Pese a la recomendación de que el personal del Proyecto no participe en los comités de aprobación, los Agentes intervienen y tratan de orientar las decisiones. Justificaciones sobran: por ejemplo cuando los pastores desvían los recursos hacia la construcción de templos o cuando se personaliza el beneficio de unas becas... Es mucho más fácil retirar su confianza en la capacidad de los actores, que aceptar que la elaboración de las reglas o el acompañamiento no fueron óptimos... El enfoque es dejar que los actores locales asuman sus propias decisiones, es reconocer que tienen derecho a errar y sobre todo a buscar cómo rectificar. El concepto de descarte es muy difícil de aceptar: pretendemos que nuestros Proyectos son infalibles, por ende exigimos la perfección a los actores cuando les damos la chequera... En los Proyectos de Nicaragua, Honduras y Ecuador, el porcentaje de corrupción, dolo, robo fue mínimo: inferior al 2%. El porcentaje de fracaso - sin que haya habido mala fe - es mucho mayor, pero en todos esos casos se observó una gran ingeniosidad para superar las dificultades o para reformular la iniciativa, fortaleciendo de esta forma la capacidad de gestión, es decir la capacidad para tomar decisiones.

La injerencia señalada se explica por el montaje donde el Proyecto es a la vez financiador (el FODEL es abastecido con fondos del Proyecto) y facilitador; es un rezago del enfoque ejecutor. Nuestro aprendizaje fue la evolución del rol del Agente: ser facilitador se resume a dos roles:

1. *inductor ex-ante*, antes de la aprobación mediante la revisión del diagnóstico, la apertura de horizontes, la introducción de ideas nuevas, etc., y
2. *monitor ex-post*, es decir *tener las antenas puestas* en forma permanente para hacer seguimiento a la cobertura de sus servicios y a sus capacidades de gestión, detectar las lógicas de los actores, sus prioridades, sus decisiones, y medir efectos e impactos.

Paradójicamente al poner los actores en el centro del Proyecto, son los actores mismos los que exigen al Agente que les asesore, que les dé ideas, que les acompañe. El trabajo aumenta en vez de disminuir como lo temían algunos. Y cabe señalar que los que vivieron esta evolución la consideraron valorizante. El acompañamiento como lo define Claude Marchant (1991) es una cuestión de distancia: no muy cerca para no ahogar, ni muy lejos para estar a la escucha.

En la esfera de la facilitación la palabra clave es la negociación: entre financiador y actores locales, entre miembros del comité de aprobación, entre dirigentes y familias de base, entre alcaldes y administrados, entre facilitador y actores locales, entre facilitador y financiador. Negociación implica reconocer al Otro y reconocer cierta horizontalidad en la relación.

### **El monitoreo**

*No hay como estar en el campo para darse cuenta.* Domina el discurso según el cual el monitoreo significa visita de campo, que implícitamente todo lo demás - los informes, los sistemas, las estadísticas, las palabras - son accesorios.

En todos los Proyectos existe al menos un monitoreo sistemático: el que realiza la contabilidad. Es el más normado, el más clásico, el más preciso. Se suele agitar el trapito rojo de las auditorías externas, para justificar la aplicación estricta de las normas contables e inclusive a veces con más rigor. La visita del auditor es siempre motivo de efervescencia.

Se siguen aplicando a los Proyectos estados financieros que no tienen mucha utilidad como el balance o el estado de resultados (pérdidas y ganancias). El reporte de ejecución presupuestaria es mucho más pertinente, pues da una información sintética del avance de un Proyecto. Si se cuenta con un software contable integrado, su obtención depende básicamente del registro contable.

Ahora bien su interpretación es compartida por todos los eslabones del personal y da lugar a comparaciones entre componentes y entre ámbitos geográficos. Cuando el monitoreo lo realiza la fuente financiera o el Ministerio de Economía, se comparan los Proyectos y programas. Mientras más lejos se está del terreno, menos indicadores se pueden abarcar, y por consiguiente el nivel de gastos y el porcentaje de ejecución presupuestaria se vuelven LA referencia. Hasta tal punto que *un buen proyecto es un proyecto que ejecuta todo su presupuesto*. Las solicitudes de prórroga por falta de ejecución nunca son bienvenidas.

*¡Cuidado el recurso se queda (o retorna) a Bruselas!* Ese es otro comentario frecuente que se escucha si la ejecución presupuestaria es lenta y que los plazos se agotan; se anuncia que el saldo será perdido para el país. ¡Los Proyectos de desarrollo son ante todo proyectos de gasto! Esa situación es vivida por muchos Agentes, pues la presión de las financieras por la ejecución es fuerte. La reducción de la complejidad de un Proyecto a un indicador único es frustrante para los Agentes. Pues detrás de esa percepción se vislumbra la concepción según la cual lo que los países pobres (o los campesinos pobres) necesitan ante todo es dinero. Pero esa observación y la concepción que la sustenta son las más difundidas.

¿Qué hay entonces de los otros indicadores? El monitoreo a los indicadores de actividades o de productos es realizado de manera regular (aunque mucho menos estricto que la contabilidad). Se trata de contar cuántos talleres de capacitación se realizaron en el trimestre, cuántas personas asistieron a dichos talleres, por lo tanto cuántas personas "capacitadas", cuántas hectáreas fueron sembradas con la técnica propuesta por el Proyecto, cuántos comités, cajas o microempresas fueron constituidas, etc. Es una información contractual, pues debe estar reportada en los informes periódicos de avances o informes de actividades.

"Es mejor tener información aproximada y fácil de conseguir, pero a tiempo, que tener datos exactos, difíciles de conseguir y tarde" (Van Immerzeel y Cabero 2003). A lo largo de mis experiencias en Proyectos hice la misma constatación que esos dos autores. Existe un afán por la información exacta (*23,256% de los campesinos aproximadamente*), y una crítica extrema por la información aproximada (*si no es exacto, es falso y no sirve*). Esa concepción es contraria al enfoque científico occidental que históricamente ha procedido y sigue procediendo por aproximaciones sucesivas. Dado que la preocupación de los Proyectos o de los Agentes no es la investigación fundamental, entonces ¿por qué este bloqueo? Esa veleidad de precisión conduce al fin y al cabo a no tener información, por ende cabe preguntarse si no es lo que se busca... pues permite no cambiar las rutinas. Se critica a todo lo que podría implicar cambiar la rutina. Para hacerlo se necesita una autoridad externa o un empoderamiento interno. Para ilustrar ese debate varias veces he utilizado la siguiente metáfora: una bicicleta no tiene tablero; un automóvil sí, pues no es posible bajar cuando está en marcha para chequear la temperatura del motor o si hay gasolina en el tanque...; el tablero de un avión cubre virtualmente todo el interior de la cabina. En suma la cantidad de indicadores y la precisión en su medición dependen de la complejidad del dispositivo en cuestión (una organización o un Proyecto por ejemplo) y de la necesidad y de la capacidad de sus usuarios.

Es relativamente fácil contar lo realizado gracias al dinero del Proyecto. Mucho más difícil es medir lo que esas realizaciones generaron en términos de procesos sociales, económicos, culturales o en términos de impacto. Una gran mayoría de Agentes responden que *ése no es su trabajo, que es difícil, que todo es un proceso, que no tienen tiempo, que no hay cultura de manejar información, que la prioridad es la inversión y que el impacto se producirá a la postre, que hay que dar tiempo al tiempo, que hay que esperar algunos años para poder medir, que hay que hacer encuestas profundizadas, que eso es tarea de una evaluación ex-post*, etc. En ausencia de medición sistemática, se cuentan anécdotas de casos donde

se observan cambios en la actitud, elevación de la auto-estima, participación creciente de las familias, ingeniosidad de las familias para "*cubrir o superar su contraparte pactada*", etc. Ese discurso a partir de casos si bien no es significativo en términos estadísticos, puede tener mucho valor etnográfico, pero puede ser también ilustrativo de una memoria o de una intención selectiva.

He trabajado en 4 Proyectos cofinanciados por la Comisión Europea, en 4 países, y cada uno ha diseñado y construido un sistema de información que incluya indicadores de impacto: y en los 4 casos los resultados han sido decepcionantes. Las razones son diversas, pero puedo identificar las siguientes que fueron comunes:

- ⇒ la resistencia de los Agentes a la medición y al monitoreo del impacto de sus intervenciones;
- ⇒ la falta de disciplina por parte de los directores y de los técnicos en la actualización de la información y en el control de su calidad;
- ⇒ la presión por la ejecución financiera;
- ⇒ la corta duración de un Proyecto: 2 a 4 años de vida útil no es un horizonte suficiente para desarrollar y ajustar un sistema que pretenda abarcar procesos de largo aliento;
- ⇒ la debilidad del análisis por los informáticos en un ambiente donde se trabaja con gente y con procesos sociales cambiantes y difíciles de estandarizar;
- ⇒ la "fetichización" de la herramienta informática; se cree que el software va generar la información por arte de magia y se minimiza la exigencia de disciplina;
- ⇒ la opción por desarrollar sistemas que pretenden abarcarlo todo: buscan registrar un sinnúmero de variables, volviendo pesado el ingreso de información; lo ideal sería sistemas que vayan proporcionando rápidamente productos útiles a cada usuario y con una gran flexibilidad para evolucionar en el diseño (diseño y desarrollo progresivo);

- ⇒ los sistemas se diseñan en función de las necesidades de la dirección y no toman en cuenta ni el tiempo ni los intereses de los promotores, muchas veces reducidos a ser los "daderos";
- ⇒ la poca apropiación del enfoque de aproximaciones sucesivas.

### El uso de la palabra

*"Antes de empezar a hablar, quisiera decir unas palabras..."* Esta expresión escuchada de la boca de alcaldes centroamericanos es sintomática de la importancia de la palabra en toda acción social. En los Proyectos como en la política, gran parte de la comunicación pasa por el uso de la palabra. Que se trate de explicar objetivos, de afirmar principios o de negociar reglas, de convencer, de rendir informes. En las reuniones existe formalidad en el uso de la palabra; inclusive abuso ya sea porque se interrumpe a los demás, ya sea porque se habla demasiado. Es de señalar que los documentos escritos presentan la misma característica: redundantes, complicados, suelen ser entendibles sólo por los que pertenecen al mismo Proyecto.

Algunos ejemplos de jerga :

Lo que se suele decir (proyectos clásicos)	Un nuevo vocabulario (proyectos facilitadores)	Lo que significa en cristiano
tecnológico la tecnología la metodología la tramitología la tipología		técnico la técnica el método los trámites el tipo
la problemática hace falta inventar la "soluciónica".		los problemas el conjunto de problemas
los recursos humanos	los talentos humanos.	los recursos humanos, el personal, el capital humano
	El dinero frío del exterior debe mezclarse con el dinero caliente del interior.	los recursos externos son percibidos como fáciles
Beneficiario	actor local	destinatario
Contraparte	compartir el financiamiento y el riesgo.	contribución de los actores locales
hay que organizarlos		¿están desorganizados?
es un proceso		Así se justifica la demora en obtener resultados
nuestro Proyecto nuestras comunidades nuestros campesinos nuestro maíz.		El Proyecto, las comunidades, los campesinos, el maíz del ámbito de influencia del Proyecto

un ingeniero un extensionista un técnico un instructor un capacitador	un buscador/ descubridor de talentos, un facilitador, un motivador, un catalizador, un dinamizador	
monitoreo y segui- miento		en la mayoría de los casos esas palabras son sinónimos
sostenible y sus- tentable		
sistematización capitalización de experiencias		análisis y síntesis identificación de lecciones aprendidas
género	facilitar el acceso por igual a mujeres y hombres	1) sexo (contar cuántos hombres y cuántas mujeres) 2) trabajo con mujeres
PDL, ONG, POA, MEF, CDM, etc.		abuso de siglas
ToR, TdR, Términos de referencia		requisitos o descripción de una tarea.
scoring, know-how, ToR,		abuso de palabras en inglés
	no hay una receta	
hablando en cristiano		simplificando
capital humano	capital humano	el grado de instrucción, la salud de las personas
capital social	capital social	las redes, la asociatividad
	empoderamiento	desarrollo de capacidades
etc.		

*"Para qué hacer simple si se puede hacer complicado."* Como todo oficio, el oficio de agente de desarrollo crea su propio lenguaje, que permite comunicarse entre Agentes de diferentes Proyectos, y con las fuentes financieras. Adicionalmente, cada Proyecto crea su propia jerga que permite comunicarse entre miembros del equipo del Proyecto. No siempre se tiene el cuidado de traducir en "cristiano" cuando se habla con otros actores, lo cual puede ser por negligencia o por marcar una identidad o una pertenencia (espíritu de cuerpo), o para marcar una distancia, o para disimular la falta de sentido del discurso o sea que ni siquiera el que habla comprende el significado del discurso. Después de unos años hasta los líderes o promotores campesinos terminan hablando la jerga del Proyecto.

El uso de conceptos de acuerdo a las modas vigentes es otra característica de la comunicación entre Agentes. Las teorías a la moda son generalmente importadas, impulsadas por intelectuales o por las agencias financieras. Muchas pasaron a la arqueología del desarrollo, otras aparecen y mantienen su actualidad: revolución verde, paquete tecnológico, desarrollo comunitario, medio ambiente, lo participativo, lo popular, género, generación, enfoque basado en la demanda, desarrollo sostenible, desarrollo local, cohesión social, etc.

## A MODO DE CONCLUSION: UN NUEVO OFICIO, GENERALISTAS DEL DESARROLLO

Al proporcionar una red al hombre para que pueda pescar, tal vez se logre más pescado pero tal vez se agote el recurso o se genere cambios en las relaciones sociales... diferenciación social, cambio en la división sexual del trabajo, etc. y a veces esos cambios son indeseables.

Siguiendo con la metáfora, resulta que en muchos casos el problema no es que el hombre no sepa pescar, sino que ¡no se lo deja! Puede ser por razones locales (conflictos de acceso a recursos, explotación de la mano de obra...), pero hay una razón que afecta a casi todos los pueblos y

comunidades del mundo: la competencia desleal de productos agropecuarios e industriales que llegan a bajo precio y que desincentivan la producción local.

Ocurre también que el hombre pide que le enseñen... ocurre que aprender algo nuevo sea determinante para el bien vivir de una población. Ahora bien lo que queda claro es que no hay soluciones simples y que cualquier intervención implica tocar una realidad compleja.

¿Parte de la solución o parte del problema? El discurso dominante pretende que los Agentes aportan la solución al sub-desarrollo o al menos son parte de ella. Es un discurso que da seguridad. Es una misión, valorizada por la jerarquía y por la sociedad. Pero la práctica es otra, la configuración desarrollista ha conocido tal desarrollo que se ha vuelto un problema y en todo caso es un objeto de estudio. Primero por las ambigüedades y discrepancias acerca de la concepción de desarrollo y por su carga ideológica. Segundo por la humanidad de los agentes, la diversidad de su personalidad, las presiones – profesionales y familiares - a las que están sometidas, las dudas que genera su desempeño, por sus intereses personales en la vida. Al mismo tiempo vivimos todos en el mismo planeta finito, y lograr que todos gocen de condiciones para una vida digna, requiere de todos, en particular de los que tienen experiencias y competencias en la intermediación intercultural y en la formulación e implementación de proyectos. Entonces: ¡somos parte del problema pero también parte de la solución!

Todo eso hace que exista un enorme abanico de casos y que se encuentren acciones y Proyectos a lo largo del gradiente elegido-excluido / etnodesarrollo. En un mismo Proyecto pueden existir componentes que pretenden transferir paquetes tecnológicos o implantar nuevos modelos organizativos, y otros componentes que apuestan a la capacidad local de construir sus propios conocimientos y sus propias modalidades de gestión.

Y lo mismo pasa con el personal y los consultores que trabajan en el interior de un mismo equipo.

Siguen habiendo extensionistas, técnicos especialistas de cultivos, de crianzas, de procesamiento o de comercialización. Pero - a lo largo de los Proyectos - se ha creado un nuevo oficio: de promotores a gerentes, de ejecutores a facilitadores, de "todólogos monopolizadores" a intermediarios. Su trabajo está evolucionando desde intervenciones técnicas hacia análisis sociales y negociación con actores, desde la implementación de soluciones hacia la gestión de contratos. Asumámoslo como una tendencia real y estructural; y despejemos el discurso moralista o normativo acerca de los objetivos. Una vez hecha esa distinción y dotados nuestros equipos de actitud y de herramientas adecuadas para esta tarea, debemos dedicarnos a estudiar las reacciones que provocan dichos contratos.

Algunas de las observaciones presentadas arriba no son específicas de los Agentes, se pueden hallar en otros grupos. Lo que nos interesó fue mostrar la forma que revisten en su caso. El enfoque etnometodológico contribuye a identificar y erradicar algunos mitos. Revisando las hipótesis planteadas al inicio de la ponencia:

- ⇒ No hay que idealizar, tampoco satanizar los agentes de desarrollo; no son superhombres que dedican su vida a su compromiso por los pobres; como todo el mundo están preocupados por las condiciones de su vida; buscan minimizar los inconvenientes de su trabajo y maximizar los aspectos valorizantes y placenteros; pero son actores con experiencia y capacidad y cuya intermediación es solicitada tanto por los actores locales como por los gobiernos e instancias internacionales,
  
- ⇒ El factor humano, decisivo para el éxito de las acciones de desarrollo, merece mayor atención. La preparación y la formación

continúan siendo excepciones. La reflexión permanente y crítica sobre su trabajo debe ser una actividad ordinaria,

- ⇒ Cada Proyecto es diferente. La producción de conocimientos, desde la práctica, es la medición indirecta del éxito de un Proyecto, pues demuestra que el roce con la realidad ha sido fértil y ha generado aprendizajes.
- ⇒ Los Agentes están sometidos a mucha presión por parte de las agencias financieras o los gobiernos y tienden a priorizar el indicador de ejecución física y presupuestaria; lo cual les resta tiempo para medir el impacto de sus acciones. El hacerlo en forma cuidadosa les conduciría a cambiar su modalidad de trabajo, lo cual no es fácil y depende mucho del estímulo externo. Ese estímulo al no provenir de la jerarquía, de las financieras o de los políticos, podría provenir de la población con la cual se relacionan, pero implica erradicar la relación vertical que tradicionalmente se ha ido construyendo.
- ⇒ El oficio de agente de desarrollo es relativamente reciente y está en plena evolución. Deben ser inductores, negociadores, administradores, monitores y evaluadores, en suma estrategias del desarrollo. Más que especialistas, se requieren generalistas capaces de escuchar, de negociar, de facilitar encuentros y sinergias, y a veces de llamar al especialista requerido. Sea lo que sea existe una asimetría de poder que conspira contra el objetivo de construir relaciones de confianza, el Agente debe ser capaz de generar relaciones horizontales a través de las cuales él expresa a la población que confía en sus capacidades.

## BIBLIOGRAFÍA

Alonso Rodríguez José Antonio

2006 Eficacia de la ayuda: un enfoque desde las instituciones. In *revista d'afers internacionals* 72, pp 17-39, CIDOB, Barcelona, España

Etesse Gregorio

2005 Cultivemos la Confianza. Experiencias de desarrollo rural en América Central.  
Proyecto Zona Norte Convenio CE-IDR. Managua, Nicaragua.  
[www.dexcel.org/espanol/publicaciones.htm](http://www.dexcel.org/espanol/publicaciones.htm)

Garfinkel Harold

1963 A conception of, and experiment with "trust" as a condition of stable concerted actions, in motivation and social interaction.  
ed. O.J.Harvey, Ronald Press, pp.187-238, New York, USA

Greslou François

1991 Coopérants, volontaires et avatars du modèle missionnaire. In *Dossier pour un débat n°4*  
Fondation pour le progrès de l'Homme, París, Francia

1994 Le coopérant, missionnaire ou médiateur? Rencontre de cultures et développement dans les Andes: un témoignage.  
Syros, Fondation pour le progrès de l'Homme, París, Francia

Jaulin Robert

1999 Exercices d'ethnologie  
Presses Universitaires de France, París, Francia

Marchant Claude

1991 Nord-Sud : de l'aide au contrat. Pour un développement équitable.  
GRET, Fondation pour le progrès de l'Homme, Syros Alternatives, París, Francia

Oliver de Sardan Jean-Pierre

1995 Anthropologie et Développement. Essai en socio-anthropologie du changement social. APAD-Karthala, Paris, Francia

2002 Les trois approches en anthropologie du développement. In Revue Tiers-monde 168, pp 737-762

<http://www.ur003.ird.fr/archives/textesardan.pdf#search=%22olivier%20de%20sardan%20trois%20approches%22>

Proyecto Planificación del Manejo de los Recursos naturales

1991 Trabajo de Campo en Desarrollo Rural. Diálogos y debates con Pierre de Zutter.

MAG/GT-GTZ, Asunción, Paraguay

PROLANCHO

2002a Dar la Chequera y la Confianza. Experiencias de PROLANCHO sobre cómo financiar el desarrollo rural.

PROLANCHO, Tegucigalpa, Honduras

2002b En Olancho, con la gente, con el Mitch y con el pisto. Experiencias y aprendizajes de PROLANCHO como "proyecto facilitador".

PROLANCHO, Tegucigalpa, Honduras

Ruiz Bravo Patricia, Bobadilla Percy

1993 Con los zapatos sucios. Promotores de ONGD's  
Escuela para el desarrollo, Lima, Perú

Van Immerzeel Willem

2006 Pobreza: cómo lograr cambios acelerados. Experiencias, resultados y enfoques de una metodología innovadora en América Latina.

Dexcel, Cuzco, Perú ([www.dexcel.org](http://www.dexcel.org))

Van Immerzeel Willem y Cabero Javier

2003 Pachamama Raymi. La fiesta de la capacitación. Teoría y práctica de un sistema de capacitación campesino a campesino. Cuzco Perú - La Paz Bolivia

**El personal de los  
Proyectos : ¿parte de la  
solución o del problema?**