

Un momento crítico en el tiempo



Visión



La conclusión de un informe anual generalmente enfoca en perspectivas para el nuevo año y más allá. Antes de hacer eso, deseo citar una introducción que los académicos daneses John Degenbol-Martinussen y Poul Engberg-Pedersen presentaron en su prefacio de la obra *Ayuda: entendiendo la cooperación y desarrollo internacional*, publicada en 1999:

Es un tiempo de crisis para la cooperación y desarrollo internacional. Las condiciones en muchas áreas de cooperación han cambiado, especialmente desde el fin de la Guerra Fría. La cooperación entre los países ricos y pobres ha adquirido un nuevo significado para ambas partes. Las formas de cooperación han cambiado de carácter. Esto se aplica por igual a la cooperación bilateral como multilateral, y también se aplica al papel de las ONGs tanto en el Norte como en el Sur.

Cito este párrafo ya que expresa perfectamente mis propios sentimientos. Sin embargo, yo insto que las connotaciones negativas asociadas con la palabra “crisis”, que generalmente siguen en sus traducciones al mandarín así como a otras lenguas modernas, sean moderadas. “Crisis” proviene de la antigua palabra griega *krisis*, que se traduce como un “momento crítico cuando una enfermedad puede empeorarse o mejorarse basado en la propia determinación del paciente para luchar y recobrase”. Si bien la palabra conlleva connotaciones negativas, uno no debe ignorar el potencial para un resultado positivo.

Desde esta perspectiva, cualquier crisis tiene un aspecto objetivo y uno subjetivo, que es basado en el juicio de un doctor y el paciente, respectivamente, en el caso de su significado original. Según la opinión del sociólogo Jürgen Habermas, si uno determina que algo es una crisis, una solución estaría pronto a mano. James O’Connor similarmente cree que la crisis no es solamente un proceso histórico objetivo, sino también un crítico momento de toma de decisión en un proceso histórico subjetivo. Las diferentes consideraciones subjetivas por los investigadores, como él observa, resulta en teorías de crisis con diferentes enfoques e inclinaciones.

Las crisis, basadas en las teorías presentadas por Habermas y O’Connor, caen a aproximadamente en cuatro categorías básicas. Las mismas incluyen: (1) Crisis económicas, que se refieren a fallas del sistema económico que producen un inadecuado valor al consumidor; (2) crisis racionales, que se refieren a la incapacidad del sistema de toma de decisión para producir decisiones suficientemente razonables para apoyar adecuadamente un sistema económico; (3) crisis de legitimidad, que se refieren a la incapacidad de un sistema para ganar adecuado apoyo público; y (4) crisis de motivación, que se refieren a la incapacidad de un sistema social o cultural para producir acciones significativas.

Aunque no intento dedicarme aquí a una larga discusión académica, creo que es importante recordar que en cada crisis que enfrentamos, de hecho, se podría resolver a nuestro beneficio. En mi mencionada cita, se aprecia la opinión de Degenbol-Martinussen y Engberg-Pedersen sobre la crisis a

que se enfrenta actualmente el desarrollo y cooperación internacional. Sus palabras son un punto de partida apropiado para que el ICDF formule su estrategia con el fin de hacer frente a las necesidades de estos turbulentos tiempos. Sin embargo, al delinear nuestro enfoque al futuro, hemos escogido el término “transición”, en vez de “crisis”.

Nuevos conceptos en la creación de nuevas áreas de cooperación; encarar la transición económica

El ICDF tiene una larga y distinguida historia. Formada como la “Operación Vanguardia” en 1961, la organización ha pasado por varios cambios de nombre, tales como Comité de Cooperación Técnica RDCh-África en 1962, el Comité de Cooperación Técnica Internacional en 1971 y el Fondo de Cooperación Económica y Desarrollo Internacional en 1989; hasta que el Yuan Legislativo formalmente incorporó el ICDF en 1996. En sus cuatro décadas, la organización ha donado bienes esenciales, realizado inversiones y facilitado las muy necesitadas transferencias de tecnología y experiencia, ayudando a mejorar la vida en muchas naciones en vías de desarrollo y resaltando el papel que Taiwan puede jugar en la comunidad internacional.

Manteniéndose al paso con las realidades de la economía global basada en los conocimientos del día de hoy, el ICDF continúa desarrollando nuevos recursos y creando frescas oportunidades para promover la cooperación y desarrollo internacional. El ICDF ha evolucionado más allá de su persistente compromiso de “enseñar a pescar en vez de dar un pescado” para asegurar que los países receptores de asistencia alcancen el progreso sostenible a largo plazo.

*No sólo garantizar suficiente pescado para comer,
No sólo enseñar cómo pescar,
Ayudamos a otros a encontrar las lagunas donde abundan los peces*

Este mensaje conlleva un compromiso, no cubierto tradicionalmente en las operaciones de asistencia, para ayudar a otros a identificar y usar nuevos recursos. “Nuevos recursos” es un término usado en el sentido más amplio. Cubre la inclusión de un creciente porcentaje de la población en actividades económicas productivas, acceso a nuevos mercados, la exitosa adopción de operaciones y tecnologías administrativas, el aprendizaje de métodos financieros, e incluso aprender a innovar y avanzar por sí mismo. Todos representan recursos esenciales en una economía basada en los conocimientos.

Ragnar Nurkse (1907-1959), un economista estadounidense y temprano proponente de la doctrina del “crecimiento equilibrado”, defendía que el actual estado de pobreza de una nación es directamente debido a su pobreza histórica. Dejando de lado un debate acerca del prejuicio cultural en la declaración de Nurkse, él ha señalado un punto importante acerca de la naturaleza cíclica de la pobreza. Hoy, cerca de la mitad de la población mundial permanece atada a sus yugos que no ceden.

Es casi imposible que un país salga de la pobreza por sí mismo. Se requiere de la asistencia amistosa. Este hecho es la base de la asistencia externa y los programas de cooperación y desarrollo internacional, así como la razón de ser del ICDF. Una vez que una nación pueda pararse por sí misma, ella tiene la capacidad y responsabilidad de dirigir a otras para salir de la pobreza.

En su trascendental investigación sobre el desarrollo económico que le hizo acreedor del Premio Nobel de Economía en 1979, el académico inglés W. Arthur Lewis propuso los siguientes tres elementos que motivan todo desarrollo económico: la búsqueda de cómo economizar, la búsqueda de un mayor conocimiento y la búsqueda de mayor capital.

Deseo proponer una interpretación más amplia a las tres razones primarias de Lewis. En un sentido amplio, el “capital” proporciona la fuerza para aliviar la pobreza. Dirigir a una nación a la “laguna” que nos referimos en el ejemplo anterior requiere economizar, predicado sobre la presunción de un deseo de economizar entre la población general. Si bien es fundamental el conocimiento para pescar, la aplicación inadecuada de tal conocimiento puede agotar la población de peces y causar que empeore el ciclo de pobreza. Como resultado, hay que introducir el conocimiento en la administración de operaciones, específicamente el conocimiento que está basado en la sostenibilidad.

Más aún, las personas que viven en las naciones en vías de desarrollo generalmente carecen de la perspectiva de una mejor vida, que impulsa una falta de deseo en economizar. Los ciudadanos no entienden de las operaciones económicas o cómo penetrar en nuevos mercados. Ellos temen los inmensos cambios que producen el desarrollo económico y la globalización.

En tal etapa rudimentaria, ofrecer información fundamental sobre cómo economizar, y acerca del estímulo sistemático y otras exitosas experiencias, ayuda al pueblo en los países en vías de desarrollo a ampliar su visión sobre el futuro y aumenta su deseo de economizar. Sin embargo, la voluntad de un pueblo de trabajar más arduamente no es una garantía del desarrollo económico. El enlace crítico es la capacidad del patrono de aplicar conocimiento, tecnología y capital invertido, así como implementar la producción especializada o las destrezas comerciales en la producción. Por ende, la relación entre desarrollo económico y trabajo no se limita meramente al deseo de trabajar o al nivel del esfuerzo. La efectividad del trabajo hecho, la sostenibilidad de los sistemas sociales, y la adecuada administración de los empleados también juegan un papel crítico. En resumen, la clave para lograr que las iniciativas de desarrollo internacional surjan por encima de las limitaciones de los modelos tradicionales aplicados en las últimas cuatro décadas y produzcan la transición económica necesaria, radica en la habilidad de un programa para crear nuevas áreas de cooperación, establecer la motivación, alcanzar la producción efectiva y lograr las operaciones sostenibles.

Nuevos métodos de fortalecimiento de los sistemas administrativos: establecer la transición racional

Retornando a mi enfoque en la organización; como el ICDF debe seguir políticas que apoyan

nuevos conceptos económicos, necesitamos fortalecer los sistemas administrativos del caso. En 2003, nuestra organización hizo significativos avances en este sentido, formalizando un proceso de operación estandarizado (SOP), instituyendo ocho importantes mecanismos y especificando 93 áreas que deben ser vigiladas a través de un sistema de control interno.

La estandarización representa solamente el primer paso. Para prevenir la inflexibilidad y mantener la dirección en los programas de cooperación internacional, el ICDF debe revalorar los conceptos y requerimientos fundamentales cuando toma decisiones.

Primero, la planificación a través de la junta basada sobre el consenso en toda la organización del ICDF constituye una prioridad clave.

Históricamente, el ICDF enfatizó en operaciones “de proyecto” (v.g., proyectos diseñados en base a otros previamente exitosos). Si bien este principio sigue teniendo vigencia, debemos aceptar que el mundo real es mucho más complejo que lo que pueda ser representado en cualquier documento o modelo de planificación realizado dentro de los confines de una oficina. En vez, la cooperación y desarrollo nacional ocurren en un sistema “superdinámico”. Resulta imposible para los planificadores tomar en consideración todas las cosas en sus planes. Con frecuencia surgen sorpresas y alteran los planes cuidadosamente preparados.

En nuestro mundo más complejo, se requiere que los miembros del equipo se comuniquen, debatan y alcancen un consenso sobre las metas al momento de iniciar un proyecto. Los cambios forzados por los eventos durante el curso de la realización del proyecto pueden ser enfrentados con reajustes acordados por todos los actores, incluyendo los especialistas en proyecto y gerentes del ICDF, los especialistas del MOFA, los asesores expertos, funcionarios técnicos, representantes de las misiones en ultramar, gobiernos de los países cooperantes, ONGs, agencias que administran los proyectos y organizaciones financieras asociadas. Este proceso produce resultados que son más efectivos y duraderos que aquéllos obtenidos siguiendo procedimientos operacionales rígidos.

Segundo, debemos mantener una actitud equilibrada hacia la administración de la meta y de allí, a la administración de los procedimientos.

Tras de alcanzar el consenso, resulta crítica la administración de los procedimientos para nuestras capacidades para alcanzar los objetivos. Hay que recordar que los procedimientos son meramente medios para alcanzar las metas. Para mantener la integridad de nuestras metas, se requiere que permanezcamos flexibles y aceptemos los cambios a los procedimientos.

En el pasado, los procedimientos con frecuencia reinaban por encima de todo. Para hacer frente a las nuevas realidades, debemos anticipar los cambios inesperados y estar preparados para manejar diversas situaciones. Los cambios ya no son vistos como errores o violaciones a las reglas. La importancia de los procedimientos, a la vez que se los respetan, está equilibrada con la preparación para enfrentar a situaciones inadecuadas e inesperadas del caso, para poder asegurar que las metas sean logradas. La vo-

luntad para adaptarse y la capacidad para reaccionar rápidamente representan una revolución en el pensamiento del sistema operacional. Si bien es difícil de lograr, tiene un profundo significado.

Tercero, debemos estar familiarizados con el papel que debemos asumir en la administración de la interfase.

La “interfase” está adquiriendo importancia cada vez mayor con la proliferación de las metas y los intereses conflictivos. Hoy, la información se mueve alrededor del mundo en tiempo real. A medida que las organizaciones involucradas en cooperación y desarrollo internacional se dedican a la comunicación y coordinación con diferentes sociedades, culturas y nacionalidades, el manejo errado de los asuntos de interfase puede causar desavenencias y conflicto. En el pasado, hubo momentos en que el personal de desarrollo sencillamente pasaba paquetes de datos de proyecto y mensajes entre otros, limitando básicamente su participación a aquel del mensajero. Esa falta de participación por el personal encargado de desarrollo no sólo dejaba de resolver problemas, sino que podía resultar en la creación de más problemas. Las expectativas de uno mismo en la era de la economía basada en los conocimientos debe ser la interpretación de un papel activo y positivo para utilizar el conocimiento y realizar contribuciones.

Cuarto, y lo más importante, es la necesidad de instar la sinergia en los esfuerzos innovadores de la organización.

La “sinergia” (que implica que los resultados obtenibles entre dos que trabajan juntos son mayores que aquéllos de los dos trabajando solos) es un concepto que el ICDF ha procurado implementar desde hace mucho tiempo. Sin embargo, para alcanzar este objetivo se requiere un esfuerzo aún mayor de la organización entera. La sinergia en el ICDF podría ser mejor lograda a través de la innovación organizacional.

La información, siempre esencial para el adecuado funcionamiento del desarrollo internacional, es incluso más crítica en la economía basada en los conocimientos del día de hoy. Las operaciones de interfase pueden ser exitosas sólo cuando las otras tareas, tales como el “input” de información, sean completadas. Los procesos que se llevan a cabo pueden ser revisados para hacer los cambios a los “inputs” para crear nuevos “outputs”. Este nuevo método de introducir información y recibir resultados, que avance por etapas, es diferente del modelo tradicional, que recopilaba y procesaba información en un momento. Los flujos de información y la administración de los flujos de información representan tecnologías totalmente nuevas, fundamentadas en una nueva lógica de red, con la que estamos gradualmente volviéndonos más confortables y familiarizados.

Mientras la lógica de red es flexible y acepta los cambios, la lógica del procedimiento no lo es. Para asegurar que los flujos de información circulen tranquilamente dentro de una organización y los procedimientos sean implementados efectivamente, los gerentes deben establecer un marco de comunicaciones basado en la red. Sin embargo, es importante reconocer que alcanzar efectivamente las metas con frecuencia requiere que los componentes del marco lógico de la red no pueden ser

estructurados. Si bien es excepcionalmente difícil implementarlo en la práctica, es este aspecto el que facilita la innovación administrativa y la solución de problemas.

En la teoría de organización, la lógica de red requiere que la administración de interfase retenga un marco que sea maleable y adaptable. El sociólogo estadounidense Kevin Kelly, en su obra clásica de 1995, *Fuera de control: La nueva biología de las máquinas, sistemas sociales y el mundo económico*, demuestra esto con una brillante predicción:

El átomo es tiempo pasado. El símbolo científico de la dinámica del próximo siglo será el *Internet*. El átomo representa pura sencillez, mientras que el *Internet* representa la vasta fuerza de la complejidad. El *Internet* es la única cosa que permite que uno crezca sin prejuicios y cuya organización puede ser estudiada sin instrucción formal. Las otras formas tienen la posibilidad de enfrentarse a las restricciones. El *Internet* es la más estructurada de las organizaciones, pero también podemos decir que tiene una estructura clara. En realidad, todas las clases de cosas diferentes pueden ser combinadas en el *Internet*. Cadenas, pirámides, sistemas de sucursales, círculos, rubros intercalados pueden todos ser integrados y ser compatibles en el *Internet*.

El ICDF debe entender y reflejar este concepto en su organización y trabajo. Necesitamos establecer redes de informática y comunicación que administren el intercambio de datos dentro del ICDF, y entre el Fondo y el exterior. Debemos desarrollar la capacidad para utilizar las técnicas de administración informática para promover y obtener la sinergia.

Nuevas actitudes e interacción social; establecer la legitimidad

Siendo la única organización de desarrollo internacional de Taiwan, el ICDF ha trabajado diligentemente en los últimos tres años para comunicarse con todos los otros grupos del caso, ofreciendo información transparente y fortaleciendo el entendimiento y conocimiento públicos acerca de nuestra misión y actividades. El resultado ha ganado un amplio apoyo para nosotros.

Además de nuestros informes anuales, publicados en chino, inglés y español, desde 2002, el ICDF ha publicado una revista electrónica bisemanal regularmente. Durante el mismo año, el ICDF publicó a través de una editorial comercial el primero de una serie de libros sobre cooperación y desarrollo nacional, titulado *Compartiendo nuestras fortunas con el mundo: Ocho historias sobre el espíritu de Taiwan*. Al año siguiente, se publicaron otros cuatro libros del ICDF, incluyendo *Conmoviendo al mundo: Historias del Espíritu de Taiwan*, en inglés; *Viaje con amor*, en chino; y dos libros ilustrados (en chino/inglés y chino/francés) con el título *Enverdeciendo el Sahel: La experiencia de Taiwan en Burkina Faso*.

El ICDF también ha ampliado y diversificado más sus programas de Voluntarios de Taiwan en Ultramar y Jóvenes de Taiwan en Ultramar. Para atraer más talentos jóvenes a esos programas, el ICDF comenzó en 2001 un horario regular de visitas de reclutamiento a escuelas vocacionales y universidades. En febrero de 2004, el ICDF patrocinará una cátedra especial de administración de

cooperación y desarrollo internacional dentro del Colegio de Comercio de la Universidad Nacional Chengchi, para integrar lo académico con la experiencia práctica e impartir un perfil más alto de la cooperación y desarrollo internacional en la sociedad taiwanesa.

Nuevas actitudes liberales y un compromiso para abrir la interacción entre el público de Taiwan ayudará a asegurar nuestra continua legitimidad y apoyo. Este es el desafío más importante y la mayor oportunidad del ICDF a medida que madura hacia en el siglo XXI. Las cuatro importantes directrices operacionales que procuramos observar para asegurar un crecimiento estable y positivo en el futuro cercano incluyen:

- (1) Voluntarios de Taiwan en Ultramar y Servicio de Jóvenes de Taiwan en Ultramar: El ICDF tiene planes de expandir el reclutamiento de voluntarios en ultramar, tanto en jóvenes adultos (25-39 años de edad) como de servicio mayor (40-69 años de edad). Los miembros en servicio que participan en el programa del Servicio de Jóvenes de Taiwan en Ultramar a cambio de la conscripción nacional conformarán la espina dorsal de nuestras misiones en ultramar, permitiendo que más ciudadanos de Taiwan participen directamente en el trabajo de desarrollo internacional. Ambas iniciativas continuarán promoviendo una mayor apreciación de los asuntos y necesidades mundiales en el público general de Taiwan y asegurarán que la generación más joven tenga una experiencia fundamental en la cooperación internacional.
- (2) Editorial: El ICDF continuará añadiendo nuevos tomos en su serie de libros sobre desarrollo internacional. Además de sus revistas regulares, el ICDF está considerando el potencial de publicar revistas de mayor interés para investigadores e instituciones académicas. El ICDF también continuará publicando libros ilustrados diseñados para niños de edad escolar, así como revistas electrónicas.
- (3) Participación pública: Esta dirección incluirá intercambios regulares con ONGs regionales, organizaciones cívicas, gobiernos locales y otros grupos cívicos de la sociedad.
- (4) Asistencia de cooperación en el desarrollo educativo: El ICDF continuará patrocinando charlas en colegios y universidades, así como arreglar visitas de promoción por trabajadores, voluntarios y personal del Servicio de Jóvenes de Taiwan en Ultramar del ICDF en instituciones escolares desde la primaria hasta la universidad. El ICDF también planificará cursos de estudio relacionados para estudiantes de colegios y universidades, que se realizarán durante las vacaciones de invierno y verano.

Creemos que a través de una mayor interacción con la sociedad y participación en eventos públicos, el público general en Taiwan apreciará mejor y apoyará las metas y operaciones del ICDF. El resultado será una base más fuerte para nuestras operaciones de cooperación y desarrollo internacional.

Una nueva visión de desarrollo y cooperación: Definir motivos

Debemos entender claramente nuestros propósitos y objetivos para poder lograr que otros estén al

tanto y aprecien nuestros esfuerzos. Los objetivos que son más problemáticos son con frecuencia aquéllos que requieren ser revisados. Nuestro uso de recursos para ayudar a países lejos de las fronteras de Taiwan mientras que algunos bolsones de pobreza siguen existiendo en nuestro país es una preocupación que con frecuencia surge con respecto al trabajo del ICDF.

Podemos responder a esta preocupación en tres diferentes niveles. El primero es la convicción de que toda la humanidad pertenece a una familia unida. Como tal, debemos hacer todo lo posible para ayudar a otros. Un poema del poeta contemporáneo de Taiwan, Lo Men, captura este sentimiento, y nuestra común responsabilidad de uno con otro, en “Toda la humanidad está deambulando”:

*La gente se mueve en tren,
el tren mueve al globo,
el globo se mueve en el espacio.
El espacio se mueve en la vastedad,
nadie puede bajarse.
Las direcciones impresas en las tarjetas de presentación
están todas erradas.*

Todos somos pasajeros del mismo tren que corre incesantemente sobre el mundo. Aunque yo podría especificar la dirección del ICDF en el área de Shihlin en Taipei, Taiwan, muy bien podría decir que nuestra dirección es la “Tierra”. Nuestro medio ambiente global tiene un impacto directo sobre el destino de cada “pasajero” terrestre. Aquellos que se encuentran en circunstancias afortunadas tienen la responsabilidad de asistir a quienes se encuentran en dificultad. En contra de la oscura vastedad del espacio, la distancia entre nosotros y nuestros prójimos es diminuta. A la luz de ésto, debemos trabajar para resolver las dificultades a que se enfrenta el pueblo de Taiwan, pero también tenemos una responsabilidad de reducir la pobreza general dentro de la comunidad internacional.

Seguidamente, desde una perspectiva del interés personal, las naciones desarrolladas están cada vez más al tanto de que la brecha que separa el relativamente rico “Norte” del más pobre “Sur” puede descarrilar su propia prosperidad y anunciar una seria falla de la forma capitalista. Los ataques terroristas en Nueva York el 11 de septiembre de 2001, y otros actos similares alrededor del mundo, podrían reflejar bien la corriente oculta del resentimiento causado por un crecimiento desequilibrado. Si todos nos sentamos sin hacer nada, permitiendo que la brecha de la riqueza se vuelva más ancha y continúen las injusticias, solamente empeorarán las dificultades y disminuirá la efectividad de las barreras y otras medidas de desesperación para evitar el terror. La validez de las motivaciones del terrorismo es secundaria a percatarse que los actos terroristas amenazan la prosperidad por la que hemos trabajado tanto tiempo para alcanzarla. Los desequilibrios conducen a la inestabilidad. Si quienes tienen

influencia no intentan mejorar la situación, el creciente conflicto podría destruir las bases de la prosperidad para todos. Una gran parte de la razón de la cooperación y desarrollo internacional está fundamentada en un análisis racional y la noción de que la asistencia, a finales de cuenta, ayuda a disminuir las tensiones mundiales y bajar el riesgo para la comunidad internacional.

Finalmente, debemos considerar el asunto desde el punto de vista de la propia experiencia del desarrollo de Taiwan. Sin propios recursos naturales significativos y severamente dañada por la Segunda Guerra Mundial, Taiwan utilizó efectivamente la asistencia recibida de Estados Unidos hasta 1973 para levantarse a sí misma y realizar un desarrollo por etapa para convertirse en la moderna y sofisticada economía de nuestros días. Apalancando la asistencia ofrecida por otros países, Taiwan encuentra su posición en la división internacional del trabajo, generando nueva riqueza y oportunidades de desarrollo. El milagro económico de Taiwan tiene una tremenda deuda con Estados Unidos y la asistencia que ofreció durante los críticos años de crecimiento de la isla después de 1945.

Nuestra experiencia implica que tenemos una responsabilidad de hacer nuestra propia contribución positiva a la comunidad internacional de naciones. Los países en el extremo más bajo de la escala de desarrollo están desesperadamente demandando asistencia y tenemos una oportunidad para exportar el “milagro de Taiwan” mediante la cooperación con países amigos y aliados en vías de desarrollo.

Entre los dos extremos de la explotación y la asistencia, existe un tercer camino, el de cooperación y desarrollo que busca expandir la prosperidad económica. Necesitamos ser claros con respecto a nuestras motivaciones al caminar hacia adelante. Estamos dedicados a ayudar en la mejora de los sistemas administrativos, identificación de nuevos recursos, creación de nuevas oportunidades, establecimiento de nuevas relaciones de socios, y desarrollo de nuevos modelos de cooperación y división del trabajo.

Mantenerse al tanto de las tendencias claves del desarrollo es crítico para el éxito estratégico, y entender e integrar esas últimas tendencias en nuestro trabajo nos ayudará a clarificar y obtener nuestras metas en el nuevo año y más allá.



Yang Tzu-pao
Secretario general
ICDF-TAIWAN