

# Seminario Internacional: Aprendiendo de las diferencias. Las diversas aproximaciones a la generación de capacidades para el Desarrollo Territorial

Programa Regional de Formación para el Desarrollo Económico Local con Inclusión Social en América Latina y El Caribe (Programa ConectaDEL)

Francisco Albuquerque  
Buenos Aires, 24 de Abril de 2012

## CAPACIDADES Y DESARROLLO TERRITORIAL

### 1. Introducción

En la preparación de este informe he utilizado esencialmente dos documentos diferentes, a los cuales he añadido mi propia experiencia profesional de trabajo en estos temas. De un lado, he tenido en cuenta el *Manual para agentes de desarrollo rural* elaborado por J. Izquierdo (2002), el cual ya utilicé en “Desarrollo Económico Local y Empleo (DEL+E): Material para promotores” que escribí para el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2008). De otro lado, he incorporado ideas del documento “*Executive and professional competencies for economic developers*” publicado por *The International Economic Development Council* en 2012, donde se analizan las competencias requeridas por ejecutivos y profesionales en el fomento del desarrollo económico. En mi opinión, el ejercicio realizado a partir de estos documentos puede ser de utilidad en esta introducción al seminario.

### 2. Competencias de los agentes de desarrollo económico local

La función de un promotor o agente de Desarrollo Económico Local (en lo sucesivo agente DEL) incluye un abanico amplio de COMPETENCIAS, lo cual implica una combinación de:

- A. CONOCIMIENTOS: ¿qué debe saber el agente DEL?
- B. HABILIDADES y CAPACIDADES: ¿qué debe saber hacer?
- C. VALORES y CARACTERÍSTICAS PERSONALES: ¿Qué valores éticos y culturales tiene que tener? ¿Qué actitudes debe tener?

#### A. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

El agente DEL precisa de una formación e información amplias que le permita integrar conocimientos teóricos y prácticos de los diferentes campos del desarrollo territorial (económico, socio-laboral, ambiental e institucional). En particular el agente DEL debe tener CONOCIMIENTOS en determinadas áreas técnicas como:

- Desarrollo económico, análisis geográfico, historia, sociología, psicología, antropología, ecología y medio ambiente, agricultura, turismo, así como el conocimiento de los diferentes programas públicos, líneas e instrumentos de fomento y de financiación del desarrollo existentes;
- Gestión y administración de empresas, incluyendo materias relacionadas con la economía y las finanzas (operaciones bancarias, préstamos, créditos; contabilidad empresarial; análisis de balances, cuenta de resultados y beneficios; etc.);
- Fiscalidad (impuestos, tributos y tasas; altas y bajas de empresas; licencias); marco regulatorio; personalidad jurídica de las empresas (tipos de sociedades; cooperativas; trabajo autónomo; unión temporal de empresas; franquicias; registro mercantil);

- Recursos humanos y mercado de trabajo (detección y movilización; promoción; selección; formación; comunicación; motivación); derecho laboral (contratos laborales; Seguridad Social; normativa laboral; convenios; nóminas);
- Marketing y comercialización (estudios de mercado; promoción y publicidad; marca e imagen corporativa; análisis de la competencia; dirección, organización y técnicas de venta);
- Análisis y valoración de proyectos (plan de empresa; inversión y amortización; gastos y beneficios; informes de valoración; subvenciones e incentivos; etc.).
- Incorporar la sostenibilidad ambiental como un rasgo importante para la diferenciación de las actividades productivas territoriales, al tiempo que se fomentan prácticas de consumo sostenible desde la gestión local y entre la sociedad civil, como signo distintivo de una apuesta de calidad del territorio.
- Gestión pública local. Urbanismo, vivienda, servicios al consumo, reglamentaciones y tasas, estadísticas locales, etc.

Son varias las personas que tienen conocimientos para poder desempeñar las funciones de los agentes DEL. Sin embargo, la adquisición de estos conocimientos, aunque es importante, no es totalmente suficiente para la formación de los mismos.

## *B. CAPACIDADES NECESARIAS*

Un agente DEL necesita tener también algunas HABILIDADES O CAPACIDADES PECULIARES que resultan casi imprescindibles. Se trata de capacidades que no es fácil enseñar, pero sin las cuales la actividad de los agentes DEL se resiente. Entre ellas hay que destacar las siguientes:

- Capacidad para enraizarse en la realidad histórica y cultural del territorio. Si el agente DEL es de fuera de dicho territorio, deberá pasar, muy probablemente, por un periodo de adaptación hasta comprender e integrarse en la cultura local y, sobre todo, ser capaz de generar confianza entre la comunidad local.
- Capacidad de observar y desarrollar una visión integral de los problemas. Capacidad para enfrentarse a situaciones adversas con decisión, sin quedarse únicamente en el análisis de los problemas ya que, sobre todo, debe tratar de buscar y proponer posibles líneas de actuación local ante los mismos.
- Igualmente, capacidad para identificar oportunidades externas que pueden ser aprovechadas para el desarrollo económico local y la creación de empleo.
- Capacidad para detectar aquellos aspectos o recursos de la comunidad no suficientemente reconocidos o utilizados, que pueden servir como base para el despliegue de actividades innovadoras a fin de superar los obstáculos y debilidades que dificultan el progreso de una comunidad local.
- Capacidad de imaginar, diseñar y proyectar actividades que susciten el entusiasmo y las ganas de participar entre la población local. Para ello, debe tener también capacidad de liderazgo y de convocatoria, a fin de dar proyección pública a su labor de promoción DEL.
- Capacidad para promover emprendimientos locales, ayudando a transformar ideas de negocio en proyectos empresariales.

- Capacidad para trabajar con otras personas y en equipo. Ser capaz de delegar ya que, lógicamente, un agente DEL no puede abordar todos los posibles campos susceptibles de promoción en un territorio. Por ello es importante que sepa rodearse de un buen equipo de personas con capacidad para incluir todas las perspectivas precisas a la hora de impulsar las iniciativas DEL.
- Identificar y compartir iniciativas exitosas de desarrollo local que puedan servir como “buenas prácticas”, a fin de animar a otros emprendedores a movilizar sus recursos.

No se trata, pues, de un simple técnico. En particular, siendo su tarea principal la identificación, movilización y valorización de recursos dentro de una estrategia de desarrollo local que contribuya a la generación de crecimiento económico y empleo en el territorio, sus competencias se refieren, sobre todo, a su capacidad de IMAGINACIÓN, DE CREATIVIDAD Y DE INNOVACIÓN CONTINUA<sup>1</sup>.

### C. VALORES Y ACTITUDES

Las competencias de un agente DEL incluyen también VALORES Y ACTITUDES como los siguientes:

- Máximo respeto y comprensión de la cultura autóctona territorial.
- Compromiso social y ético por el desarrollo local y el empleo, incluyendo la sensibilidad respecto a la importancia del diálogo social, los derechos fundamentales en el trabajo, la protección social, y la cuestión de género, todo lo cual debe permitirle impulsar iniciativas DEL sostenibles y de calidad.
- Intuición y sensibilidad para poder comprender personas de distintas culturas y situaciones complejas;
- Ser audaz y tener una actitud positiva y propositiva.
- Visión integrada del desarrollo local, lo cual no se limita únicamente al pequeño ámbito territorial circundante, ni tampoco se centra solamente en los temas económicos.

### 3. Perfil profesional de un agente DEL

El perfil profesional de un agente DEL que se expone a continuación ayuda a sistematizar las competencias necesarias del mismo (Izquierdo, 2002).

---

<sup>1</sup> Izquierdo, J (2002): *Manual para agentes de desarrollo rural*, Editorial Mundi Prensa, Madrid.

## El perfil profesional de un agente DEL

Se trata de un operador al servicio de la colectividad local, que promueve, organiza, coordina y elabora en su territorio operaciones integradas de desarrollo, de las que son protagonistas las instituciones y los agentes técnicos, sociales y empresariales locales.

Es un profesional de la promoción y organización del desarrollo local, para lo cual:

- Fomenta la movilización y valorización de recursos y las potencialidades locales.
- Promueve la creación de empresas y la generación de riqueza y empleo local.
- Impulsa la vinculación entre los centros de formación de recursos humanos y de Investigación y Desarrollo (I+D) con el sector empresarial y las demandas de los actores locales y la sociedad civil.
- Fomenta la modernización de la gestión pública incorporando la lógica del desarrollo económico local sostenible y la creación de empleo.
- Integra y promueve la valorización del patrimonio natural y cultural.
- Promueve y organiza el acceso a los recursos y las ayudas institucionales existentes.

El agente (o la agente) DEL no trabaja para una posición partidaria, sino para un territorio, esto es, para promover el crecimiento y la mejora de las capacidades técnicas, científicas, culturales y profesionales de una zona.

Puede proceder de la iniciativa privada, aunque su trabajo se desenvuelve en la esfera de lo público, esto es, al servicio de la colectividad local y, sobre todo, teniendo en cuenta los grupos sociales más vulnerables y los segmentos empresariales más desfavorecidos, esto es, microempresas, pequeñas y medianas empresas y cooperativas de producción, así como el sector informal de la economía.

Promueve la cooperación público-privada entre los actores locales, tratando de definir con ellos una estrategia conjunta de DEL, así como la gobernanza de la misma.

Requiere, por tanto, un compromiso ético personal, lejos de la utilización de su situación en beneficio propio.

La formación profesional del agente DEL debe incorporar, por tanto:

- Conocimiento económico y político-institucional del contexto local, regional, nacional y Global.
- Conocimiento sobre las exigencias de la fase actual de globalización y cambio estructural.
- Conocimiento sobre la gestión de las microempresas, Pymes y cooperativas.
- Capacidad de integración en el medio territorial y cultural local.
- Capacidad para el análisis, diagnóstico y planificación del desarrollo local.
- Capacidad pedagógica para el desarrollo local sostenible.
- Sensibilidad por los procesos de marginación socioeconómica y cultural a nivel local.
- Fuerte sentido ético y honestidad profesional y humana.

El proceso DEL está caracterizado por un continuo proceso de reflexión, discusión, diálogo y confrontación entre personas. Con frecuencia, el agente DEL debe convocar reuniones y talleres de participación de actores locales, organizar o participar en debates, jornadas, encuentros o viajes de estudio relacionados con un amplio espectro de temas socio-económicos en el territorio.

En estos talleres o encuentros se crean y refuerzan relaciones de trabajo; se definen roles, aprovechando de las competencias de los actores y de los diferentes agentes; se monitorean las iniciativas y se evalúan los resultados.

En la mayoría de los casos, es el agente DEL quien debe estimular y promover la comunicación y el diálogo entre los diferentes actores territoriales; reconocer puntos en común; difundir informaciones de interés; y proponer soluciones ante temas conflictivos.

Ya sea en reuniones formales en la administración local o en foros empresariales, o en situaciones informales, el agente DEL debe saber facilitar los encuentros, estimulando la participación de los actores locales, respetando todas las opiniones, reflexionando sobre las mismas, y actuando como orientador del grupo, tratando de recuperar al máximo las distintas experiencias existentes.

En este proceso de comunicación grupal, el trabajo como facilitador de grupos permite transferir y difundir información de interés entre los actores locales, integrando los conocimientos y saberes que el grupo posee o que va construyendo conjuntamente, todo lo cual lleva a la generación colectiva de nuevos conocimientos. Con ello no se desconoce que el facilitador ocupa un lugar diferenciado, aunque esta diferenciación no se utiliza como una posición de poder. Por el contrario, se trata de realizar un diseño de actividades pensado y planificado siempre con la PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS ACTORES LOCALES.

#### **4. Análisis de competencias requeridas para ejecutivos y profesionales de organizaciones de desarrollo**

En el mundo de hoy, las organizaciones de desarrollo operan en situaciones cambiantes caracterizadas por una intensa tensión competitiva, contando con recursos limitados y obligadas a establecer prioridades que pueden ser alteradas con frecuencia. Por ello, los agentes de desarrollo económico local (en lo sucesivo, agentes DEL), precisan mejorar de forma continua sus capacidades o competencias, con el fin de asegurar un buen desempeño en su trabajo, lo cual es cierto no sólo para aquellos agentes DEL que se inician en la profesión, sino también para los especialistas que ya llevan cierto tiempo en el oficio, e incluso para los ejecutivos y diseñadores de políticas y estrategias DEL.

Los manuales sobre el análisis de las competencias requeridas por ejecutivos y profesionales en el fomento del desarrollo hacen énfasis en ciertos aspectos cuyo relato puede ayudar al estudio de las capacidades requeridas para el desarrollo territorial<sup>2</sup>.

Un modelo de competencias para ejecutivos, formadores, asesores y diseñadores de políticas y estrategias DEL debe tener en cuenta capacidades mayores y diferenciadas de las relativas a los/as profesionales o agentes DEL que operan dichos procesos en terreno. No obstante, los ámbitos de competencias o capacidades deben ser conocidos tanto por los ejecutivos como los profesionales u operadores de los proyectos en terreno, con el fin de incrementar la eficiencia y eficacia de las actuaciones y mantener una relación fructífera que facilite los procesos de aprendizaje colectivo.

---

<sup>2</sup> El autor sigue aquí como guía el documento *“Executive and professional competencies for economic developers”*, publicado por The International Economic Development Council (IEDC), 2012.

Así pues, en este informe, diferenciaré las capacidades requeridas para el nivel ejecutivo de un lado (en lo sucesivo, ejecutivos DEL), de las capacidades requeridas por los/as agentes DEL que operan en terreno. Para el nivel ejecutivo, el desglose de competencias se refiere a los siguientes aspectos:

- A. Capacidad para el análisis y toma de decisiones.
- B. Experiencia en procesos de desarrollo económico.
- C. Capacidad para construir sistemas de gobernanza institucional con los actores.
- D. Conocimiento de la economía local.
- E. Capacidad de dirección y liderazgo.
- F. Capacidad para la gestión estratégica.
- G. Capacidad de relaciones públicas y para el trabajo en equipo.
- H. Responsabilidad personal e integridad ética.

Por otro lado, las capacidades requeridas para las personas que desarrollan e impulsan los procesos en el terreno (agentes DEL) pueden ordenarse en torno a los siguientes aspectos:

- 1. Capacidad para el análisis y toma de decisiones.
- 2. Conocimiento de la economía local.
- 3. Capacidad de dirección y liderazgo.
- 4. Capacidad de relaciones públicas y para el trabajo en equipo.
- 5. Responsabilidad personal e integridad ética.
- 6. Habilidades para la comunicación.

Los cuadros A hasta H que se exponen a continuación resumen las capacidades relativas a los ejecutivos DEL.

#### **A: Capacidad para el análisis y toma de decisiones**

A1 Comprensión de la amplitud y complejidad de los procesos DEL, que suelen extenderse durante varios años, lo cual requiere suficiente perspectiva histórica y visión de largo plazo.

A2 Capacidad para absorber, analizar y retener gran cantidad de datos y relaciones entre variables económicas, sociales y demográficas. Interés en la búsqueda permanente de nueva información.

A3 Tener agilidad mental y saber adaptarse a los cambios. Capacidad para reconocer temas, modelos y tendencias en situaciones distintas. Mentalidad abierta y flexible ante nuevas ideas, opiniones y perspectivas.

A4 Capacidad para integrar las ideas propias y las de otras personas dentro de una perspectiva coherente orientada hacia un plan de acción.

A5 Capacidad para anticiparse a los posibles efectos de las actuaciones y decisiones de los diferentes actores.

A6 Capacidad para desplegar una aproximación lógica y establecer etapas para avanzar en un proceso de desarrollo aprovechando las oportunidades existentes.

A7 Capacidad para emitir juicios basados en la intuición, la experiencia y el contacto con los hechos o datos de la realidad. Capacidad para tomar decisiones y emitir juicios en situaciones confusas.

### **B: Experiencia en procesos de desarrollo económico**

B1 Experiencia en proyectos de desarrollo económico, administración y gestión pública, desarrollo sostenible, desarrollo rural, reestructuración industrial, planificación urbana, turismo, promoción empresarial y marketing, financiación de proyectos de desarrollo, u otros aspectos relevantes para el desarrollo del territorio.

B2 Conocimiento de los conceptos, fundamentos y lenguaje del desarrollo económico y empresarial, análisis de cadenas productivas, clústeres y finanzas para el desarrollo.

B3 Capacidad para negociar acuerdos con los diferentes actores locales, mostrando respeto a las distintos planteamientos políticos existentes y logrando impulsar y mantener los acuerdos entre las partes.

B4 Reconocer cuando un acuerdo no tiene posibilidades de seguir adelante, con el fin de plantear alternativas.

B5 Tomar los riesgos necesarios y promover enfoques innovadores para el desarrollo territorial.

B6 Traducir las directivas acordadas en la estrategia de desarrollo territorial en actividades concretas de desarrollo.

### **C: Capacidad para construir sistemas de gobernanza institucional**

C1 Capacidad para impulsar y concretar acuerdos con los diferentes actores locales, orientados a discutir y establecer mecanismos de gestión público-privada de la estrategia DEL.

C2 Mantener informados a los diferentes actores locales sobre las propuestas y actuaciones de desarrollo. Anticipar las preguntas y necesidades territoriales y conocer las diferentes opiniones de los actores, a fin de ayudar a establecer acuerdos territoriales de desarrollo.

C3 Promover la construcción de una visión territorial común compartida por los diferentes actores locales.

C4 Mostrar un elevado grado de responsabilidad y seriedad ante los diferentes actores, sabiendo admitir y corregir los errores o fallos incurridos.

C5 Capacidad y delicadeza para proponer cambios en el esquema de gobernanza institucional si ello permite una mejora en la gestión del proceso de desarrollo territorial.

C6 Búsqueda de instancias de financiación para las estrategias de desarrollo territorial.

C7 Proporcionar mecanismos e instrumentos de seguimiento y evaluación para mejorar el desempeño de los diferentes actores en el proceso de desarrollo territorial.

C8 Promover un liderazgo colectivo y planificar la futura sucesión en el liderazgo del proceso de desarrollo territorial.

### **D: Conocimiento de la economía local**

D1 Buen conocimiento de las fortalezas y debilidades del territorio, así como de las principales necesidades sentidas por los actores locales. Recopilar hechos, información y estadísticas, para sustentar dicho conocimiento del territorio.

D2 Identificar oportunidades de desarrollo de la economía local, vincular recursos y necesidades locales, promover sinergias en las diferentes actuaciones y señalar caminos para superar las debilidades existentes en el territorio.

D3 Estar al corriente de las diferentes circunstancias, políticas e instrumentos de promoción empresarial y financiamiento de iniciativas DEL, a fin de poder aprovecharlas en la economía local.

D4 Incorporar una perspectiva de largo plazo, especialmente cuando se contemplan las tendencias de desarrollo económico territorial y las innovaciones y nuevos servicios que se requieren hacia el futuro.

D5 Concretar la visión territorial común en un plan estratégico territorial realizado de forma participativa con los actores locales. Establecimiento de responsabilidades y estrategia de comunicación del plan estratégico territorial de desarrollo económico local.

### **E: Capacidad de dirección y liderazgo**

E1 Construye un terreno común basado en la cooperación y consenso acordado por los diferentes actores locales en torno a la orientación e iniciativas DEL establecidas.

E2 Muestra una fuerte presencia y capacidad ejecutiva a través del buen comportamiento, apariencia, conducta y actitud ante los actores locales.

E3 Expone de forma articulada, clara y a tiempo, los informes, propuestas, o presentaciones a los actores locales, tanto los dirigidos al grupo en su conjunto como los realizados individualmente.

E4 Escucha todas las ideas y opiniones, practicando una escucha activa a fin de identificar nuevas propuestas.

E5 Posee un estilo de toma de decisiones participativo y deliberativo, sopesando los riesgos e impactos posibles con los diferentes actores locales. Al mismo tiempo, sabe compartir los éxitos con los diferentes actores locales.

E6 Actúa de forma colaborativa y serena ante las diferentes situaciones, incluso cuando se encuentra ante situaciones de presión o cambio. Comprende las emociones de los restantes actores y entiende cómo esas emociones pueden afectar a los demás.

E7 Actúa como un embajador de la estrategia o iniciativa DEL. Tiene una posición proactiva ante los medios de comunicación en este sentido.

E8 Modera las expectativas de los diferentes actores locales, entre el optimismo y el realismo.

### **F: Capacidad para la gestión estratégica**

F1 Desarrolla y utiliza un sistema para conducir, documentar, y dirigir los proyectos DEL hasta sus objetivos. Mantiene este sistema activo.

F2 Analiza la carga de trabajo a fin de establecer la capacidad organizativa y las diferentes prioridades. Identifica y promueve la capacidad creativa.

F3 Establece indicadores de resultados e indicadores sobre el proceso de desarrollo territorial.

F4 Elabora y divulga informes de seguimiento a fin de asegurar la participación de los actores locales en el proceso de desarrollo. Provee de ese modo recomendaciones y acciones de desarrollo para corregir posibles errores o limitaciones en el proceso.

F5 Sabe delegar tareas de apoyo y monitoreo sobre la marcha de las actividades de desarrollo, y facilita siempre el asesoramiento necesario.

### **G: Capacidad de relaciones públicas y de trabajo en equipo**

G1 Despliega relaciones y abre canales de comunicación con todos los actores locales y el conjunto de la sociedad civil en el territorio, poniendo atención especial en los diferentes medios de comunicación.

G2 Comprende las necesidades, objetivos y motivaciones de los diferentes actores locales.

G3 Identifica y conduce de forma proactiva las acciones de los diferentes grupos hacia el logro de los objetivos de desarrollo territorial. Para ello trabaja con los actores públicos, el sector privado empresarial, el sector financiero local y el sector de conocimiento.

G4 Reconoce y trata de resolver conflictos y diferencias de opinión existentes entre los actores locales. Trabaja eficazmente con todos los grupos de actores locales.

G5 Sabe controlar sus propias emociones y estados de ánimo, y responde eficazmente ante las reacciones emocionales de otros.

G6 Alienta la construcción, de forma participativa, de un equipo ejecutivo para la organización de desarrollo local.

## **H: Responsabilidad personal e integridad ética**

H1 Demuestra un fuerte compromiso personal con la organización de desarrollo local y la estrategia de desarrollo consensuada por los actores locales.

H2 Es consciente de la importancia de la confianza que debe generar entre los actores locales. Transmite confianza, pasión y equilibrio en su trabajo.

H3 Posee un fuerte sentido de la ética, e integridad personal, así como elevada responsabilidad en el trabajo.

H4 Comprende los riesgos inherentes en las negociaciones y acuerdos entre los actores locales y establece señales de avance del proceso DEL a fin de manejar dichos riesgos manteniendo la máxima transparencia entre los diferentes actores locales.

H5 Está interesado en los procesos de aprendizaje permanente y maneja el tiempo de forma eficaz en relación a las prioridades del proceso DEL.

Asimismo, los cuadros 1 a 6 exponen las capacidades requeridas para los/as agentes DEL.

## **1: Capacidad para el análisis y toma de decisiones**

1.1 Comprende e implementa la estrategia DEL consensuada en el territorio.

1.2 Es capaz de manejar problemas complejos y de naturaleza sistémica.

1.3 Resuelve problemas y comprende sus impactos desde múltiples perspectivas.

1.4 Es capaz de adoptar riesgos de forma razonable.

1.5 Considera la visión del conjunto y sabe poner atención a los detalles. Piensa y actúa como un generalista con una perspectiva amplia.

1.6 Es capaz de buscar datos de diferentes ámbitos y disciplinas a la hora de evaluar situaciones o tomar decisiones.

1.7 Capacidad para reflexionar sobre los proyectos de desarrollo y para deducir lecciones de la experiencia.

## **2. Conocimiento de la economía local**

2.1 Le interesa los temas del desarrollo económico local.

2.2 Piensa de manera creativa y estratégica, con actitud emprendedora.

2.3 Maneja con soltura el lenguaje y conceptos básicos del desarrollo económico local y los temas relacionados, esto es, promoción empresarial, finanzas, gestión pública local, generación de empleo, desarrollo sostenible, etc.

2.4 Pone especial atención a las fortalezas y debilidades del territorio, así como en las necesidades económicas existentes en el mismo. Recopila hechos, datos, gráficos y tendencias para articular lo mejor posible esta reflexión.

2.5 Está atento a las tendencias, escenarios e innovaciones que pueden alterar la situación de la economía local. Adopta una perspectiva de largo plazo especialmente en lo relativo a las tendencias del desarrollo económico y las nuevas innovaciones de futuro.

2.6 Participa en organizaciones profesionales, y continua interesado en su aprendizaje sobre el desarrollo económico local.

2.7 Promueve iniciativas para mover a la organización de desarrollo al logro de su visión estratégica.

### **3: Capacidad de dirección y liderazgo**

- 3.1 Posee una fuerte presencia pública y es seguro de sí mismo en público.
- 3.2 Demuestra habilidad en el uso de datos e información, desarrolla argumentos lógicos y comunica de forma persuasiva sus puntos de vista ante otras personas.
- 3.3 Sabe manejar conflictos utilizando argumentos apropiados ante diferentes actores locales.
- 3.4 Utiliza un estilo de toma de decisiones pensativo y deliberativo, sopesando los riesgos e impactos posibles de las actuaciones.
- 3.5 Es capaz de facilitar el trabajo de grupos hacia la elaboración de un proyecto de desarrollo. Para ello, sabe identificar diferencias existentes en el trabajo en talleres de actores locales, conduciendo el proceso hacia la búsqueda de un espacio común de diálogo y consenso.
- 3.6 Sabe mantener la calma y la orientación a pesar de dificultades, hechos no esperados o situaciones cambiantes.

### **4: Capacidad de relaciones públicas y de trabajo en equipo**

- 4.1 Actúa de forma colaborativa y relacional, comprendiendo y respetando la posición y perspectivas de las otras personas.
- 4.2 Es capaz de tomar acciones directas con otras personas. Igualmente, muestra un equilibrio razonable entre las dudas y las convicciones existentes, dentro de un estilo personal abierto y no arrogante.
- 4.3 Trabaja bien con diferentes grupos de actores territoriales, desde los ejecutivos empresariales y los altos funcionarios públicos, hasta los asistentes y equipos de apoyo de los mismos.
- 4.4 Sabe controlar sus propias emociones y estados de ánimo, y responde eficazmente ante las reacciones emocionales de otros.
- 4.5 Demuestra humildad, modestia y compromiso frente al equipo de trabajo o el grupo de actores locales.
- 4.6 Escucha a las demás personas e integra las ideas en el grupo. Realiza informes con rapidez, construye relaciones y las mantiene temporalmente.
- 4.7 Es capaz de construir, mantener y animar redes de actores, facilitando con ello el acceso a recursos locales.

## **5: Responsabilidad personal e integridad ética**

- 5.1 Muestra un claro sentido de integridad personal, responsabilidad y ética en el trabajo.
- 5.2 Sabe mantener y alentar la confianza entre los actores locales.
- 5.3 Muestra un claro sentido de compromiso y tenacidad para alcanzar los resultados de la estrategia de desarrollo local.
- 5.4 Capaz de orientarse por resultados, con medición de objetivos y metas. Hace un uso eficiente del tiempo, estableciendo prioridades personales y organizativas.
- 5.5 Muestra un comportamiento profesional serio, tanto en conducta como en apariencia. Muestra igualmente motivación y energía para llevar adelante los proyectos de desarrollo.
- 5.6 Posee un carácter fuerte, persistente y capaz de redoblar esfuerzos en el caso de enfrentarse ante adversidades o fallos.
- 5.7 Tiene ganas de aprender, crecer y desarrollarse profesionalmente. Muestra un elevado nivel de energía personal e interés en hacer bien el trabajo.
- 5.8 Muestra un claro compromiso con la visión y estrategia de desarrollo consensuada.

## **6: Habilidades para la comunicación**

- 6.1 Comprende las audiencias a las que deben llegar los mensajes de comunicación y comprende los objetivos y metas en cada audiencia.
- 6.2 Comunica sus mensajes a las otras personas de forma clara, tanto verbalmente como por escrito. Posee capacidad persuasiva para la presentación de sus ideas ante otras personas.
- 6.3 Capacidad efectiva de comunicar con empresarios, ejecutivos, gobiernos locales, medios de comunicación y público en general.
- 6.4 Utiliza asiduamente las nuevas tecnologías de la información, con conocimiento de los principales programas de software y técnicas de comunicación y difusión de resultados.
- 6.5 Posee un buen conocimiento de la gramática e idioma propio del territorio, el significado y sentido de las palabras y expresiones habituales tanto a nivel hablado como escrito.