

Morel, S. (2002). *Modèle du workfare ou modèle de l'insertion? La transformation de l'assistance sociale au Canada et au Québec*. Rapport de recherche pour Condition Féminine Canada, Ottawa, Direction de la recherche, Condition féminine Canada. En ligne, <http://publications.gc.ca/collections/Collection/SW21-95-2002F.pdf>. Consulté le 11 février 2013.

MSSS – Ministère de la Santé et des Services sociaux (2011). *Stratégie de soutien à l'exercice de la responsabilité populationnelle*. Québec, Direction des communications, ministère de la Santé et des Services sociaux.

MSSS – Ministère de la Santé et des Services sociaux (2009). *Cadre normatif. Système d'information sur la clientèle et les services des CLSC*. Québec, Québec, Direction des communications, ministère de la Santé et des Services sociaux.

MSSS – Ministère de la Santé et des Services sociaux (2004). *Cadre de référence pour les réseaux locaux de services de santé et de services sociaux*. Québec, Direction des communications, ministère de la Santé et des Services sociaux.

Mukamura, J., Lacourse, F. et Y. Couturier (2006). «Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques», *Recherches Qualitatives*, vol. 26, n° 1, 110-138.

Namian, D. (2011). «Psychologisation ou singularisation? L'intervention sociale au temps de l'accompagnement», *Reflets*, vol. 17, n° 1, 58-89.

Orianne, J.-F. (2004). «Troubles de l'employabilité et traitement clinique du chômage: une analyse d'agents d'insertion en action», *Accès inégal à l'emploi et à la protection sociale. Actes du colloque* (Paris, septembre 2004). En ligne, <http://matisse.univ-paris1.fr/colloque-eps/textes/19.pdf>. Consulté le 12 février 2013.

Paillé, P. (2012). «Repères pour un débat sur l'intervention précoce: un survol de la diversité épistémologique en sciences humaines et sociales», *Nouvelles pratiques sociales*, Hors série, n° 1, 84-89.

Paperman, P. (2010). «Éthique du care, un changement de regard sur la vulnérabilité», *Gérontologie et société*, vol. 2, no 133, 51-61.

Reinert, M. (2001). «Alceste, une méthode statistique et sémiotique d'analyse de discours. Application aux "Rêveries du promeneur solitaire"», *Revue française de psychiatrie et psychologie médicale*, vol. 5, n° 49, 32-36.

Ross, G. (2009). «Qu'est-ce que la "réforme de l'aide sociale"? Analyse des récentes politiques américaines en matière de pauvreté», *Lien social et Politiques*, n° 61, 217-222.

Soares, A. (2010). *La qualité de vie chez les membres de l'APTS, la CSN et la FIQ au CSSS Ahuntsic/Montréal-Nord. La santé malade de la gestion*, Rapport de recherche. En ligne, http://www.fiqsante.qc.ca/documents_publications/documents/2010-03-23_la-sante-malade-de-gestion_etude-soares_apt-csn-fiq-csssamm.pdf. Consulté le 12 février 2013.

Soulet, M.-H. (2005). «Vers une solidarité de responsabilisation», dans J. ION (dir.), *Le travail social en débats*, Paris, La Découverte, 86-103.

Tronto, J. C. (2010). «Creating Caring Institutions: Politics, Plurality, and Purpose», *Ethics and Social Welfare*, vol. 4, no 2, 158-171.

Van Oorschot, W. (2006). «The Dutch Welfare State. From Collective Solidarity Towards Individual Responsibility», *CCWS Working Paper*, n° 41.

Verhoeven, M. (2002). «Le champ de l'intervention sociale face aux mutations normatives», *L'État social actif, un concept libéral pour un social à la marge? Actes de la journée d'étude* (Liège, 19 septembre 2002), 6-15. En ligne, <http://www.fidss.be/uploads/EtatSocialActif/EtatSocialActif.pdf>. Consulté le 12 février 2013.

Vézina, M. et L. Saint-Arnaud (2011). «L'organisation du travail et la santé mentale des personnes engagées dans un travail émotionnellement exigeant», *Travailler*, vol. 1, n° 25, 119-128.

Weinberg, M. (2009). «Moral Distress: A Missing but Relevant Concept for Ethics in Social Work», *Canadian Social Work Review/Revue canadienne de service social*, vol. 26, n° 2, 139-151.

LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO EN EL DESARROLLO LOCAL SOSTENIBLE: REFLEXIONES A PARTIR DE UNA INVESTIGACIÓN ¹

Juan-Luis Klein *

RESUMEN

El éxito de las iniciativas que apuntan al desarrollo de las colectividades locales está basado en el liderazgo local. Más que un factor importante, el liderazgo es una condición *sine qua non*: sin liderazgo apropiado no hay éxito, nos indican las investigaciones recientes realizadas a este respecto. Pero no hay que equivocarse. No se trata de un liderazgo individual. Este artículo propone una reflexión sobre el tipo de liderazgo requerido, que debe combinar la acción individual con la acción colectiva, en un contexto donde se conjugan varios niveles de acción.

PALABRAS CLAVE: Liderazgo, desarrollo local, comunidad, acción colectiva, iniciativa local.

ABSTRACT:

The key to the success of initiatives aiming at the development of local communities lies on local leadership. Further, the leadership is an essential condition: without appropriate leadership, there is no success as indicated a recent survey of local initiatives carried out in the Province of Quebec, Canada. However, we should not make a widespread mistake. The leadership required is not individual, but shared, which means distributed through the local actors. This paper proposes a brief reflection on the type of leadership required to strength the collective capabilities of local communities, which must combine individual action and collective action.

KEYWORDS:

Leadership, Local development, Community, Collective action, Local initiative.

1. Este texto es el resultado de una investigación financiada por el organismo quebequense «Fonds de recherche du Québec – Société et culture». Para acceder a la totalidad de la investigación, ver el libro Klein & Champagne (2011). Una versión anterior fue publicado en francés en el libro *L'État du Québec 2012* (Montréal, INM-Boréal, pp: 84-91). El texto en castellano fue utilizado en el marco de un proyecto de formación de eco-líderes en Bolivia, región amazónica.

* Profesor titular, departamento de geografía, Université du Québec à Montréal. Director, Centre de recherche sur les innovations sociales (Crises) (Centro de investigación sobre las innovaciones sociales).

INTRODUCCIÓN

Una investigación reciente realizada en la provincia de Québec, Canadá, sobre las acciones territoriales de lucha contra la pobreza y la exclusión, ha puesto de manifiesto la importancia del liderazgo como factor de éxito de las iniciativas locales, señalando que este factor es tan esencial que llega a ser discriminatorio: sin liderazgo apropiado, no hay éxito (Klein & Champagne, 2011; Klein, 2012). Pero también esta investigación nos enseñó que el liderazgo requerido debe combinar la acción individual y la acción colectiva, en un contexto en el que se articulan diferentes niveles de acción dentro de un proceso que, para asegurar la sostenibilidad de la acción local, debe extenderse y renovarse constantemente (Akartit, 2013). El liderazgo en cuestión debe ser entendido como una dinámica de interacciones múltiples entre los miembros de la comunidad local y actores externos, movilizándolo así a personas, recursos y energías de cara al inicio y a la puesta en marcha de emprendimientos locales (Lagroye, 2003). El presente texto sintetiza los principales resultados de la investigación anteriormente señalada. Primero, abordaremos las características de lo que llamamos liderazgo compartido, refiriéndonos a diversas experiencias y estudios anteriores. En esta sección tocaremos la necesidad de combinar las dimensiones individual y colectiva para aplicar un liderazgo eficiente y empoderador. En segundo lugar, abordaremos el tema del desarrollo local y de las capacidades colectivas requeridas para llevarlo a cabo. Sostendremos que el desarrollo local no debe ser visto únicamente como local, sino que inserto en una trama territorial multiscalar. En tercer lugar, presentaremos de manera más directa las condiciones para el éxito de las iniciativas locales en relación con el tipo de liderazgo requerido. Se abordarán tres dimensiones del liderazgo (individual, colectivo y socio territorial), mencionando sus relaciones con el capital humano y social de las colectividades

locales. En cuarto lugar, a través de un esquema, veremos como el liderazgo compartido se inscribe en un proceso de construcción socio territorial que conlleva al empoderamiento, al aprendizaje colectivo y, finalmente, a la estructuración de medios socialmente innovadores.

Esta reflexión sobre el liderazgo se encuadra en un viraje que revaloriza a lo individual en el marco de acciones colectivas. Tradicionalmente, cuando se ha hablado de liderazgo en relación con el desarrollo de comunidades locales, se toma únicamente su dimensión individual, es decir las características del líder, o únicamente su dimensión colectiva, de manera excluyente. Nuestro objetivo es demostrar que las dos dimensiones son necesarias. Una colectividad innovadora debe contar con un capital humano fuerte y también con una estructura organizacional a través de la cual el capital humano se transforme en capacidad colectiva.

UN LIDERAZGO INDIVIDUAL Y COLECTIVO

El estudio del liderazgo ha dado lugar a muchos trabajos en las disciplinas de la administración, la educación, la psicología y la ciencia política. Pero la mayoría de estos trabajos se limitan al estudio del liderazgo individual, al estudio de las características de los líderes, lo que los lleva a poner más énfasis sobre el individuo y sus atributos que sobre la interacción entre los miembros de una comunidad determinada. Sin embargo, son las dimensiones del liderazgo que están relacionadas con la participación y la interacción las cuales determinan el éxito de las acciones colectivas locales (Wortmann & al., 2008; Wilson & al. 2008; Onyx & Leonard, 2010; Clark, Huxley & Mountford, 2010; Oosterlynck & al. 2013; Sánchez-Moral). Cuanto más sea frecuente y ágil esta interacción, más tienden las acciones colectivas locales a favorecer la innovación (Mintzberg, 2008). Sin embargo, un enfoque bajo el ángulo del liderazgo colectivo no debe llevarnos a menospreciar el papel de los líderes individuales, incluso cuando

se trate de una acción colectiva. Por ejemplo, en el caso del tecnopolo creado por la Sociedad de desarrollo Angus (Société de développement Angus) en Montreal, un parque empresarial urbano implantado en el barrio Rosemont de Montreal como resultado de la acción de una organización comunitaria en respuesta al cierre de la multinacional canadiense CP Rail en 1992 (Klein & Fontan, 2005), el éxito del proyecto se explica en gran parte por el apoyo de una amplia red de actores endógenos y exógenos, incluyendo a organizaciones empresariales, centros de investigación, figuras políticas, entidades gubernamentales, grupos comunitarios y el apoyo de la sociedad civil. Sin embargo, al inicio de este proyecto, hubo una persona que lanzó una idea audaz y que antes que nada encontró el apoyo necesario en su organización, la Corporación de desarrollo económico comunitario (CDEC) local, lo que le dio la legitimidad necesaria para construir un “capital socio-territorial” fuerte en apoyo a esta idea (Fontan, Klein & Tremblay, 2005)¹.

El capital socio-territorial incluye las ventajas culturales, organizacionales, institucionales y físicas que una comunidad local puede aportar para su desarrollo, así como las capacidades individuales y colectivas de las que dispone para hacerlo. Este ejemplo nos muestra que el liderazgo individual y el colectivo no son opuestos, sino más bien hay que considerarlos como complementarios, en una situación de interdependencia y de acción recíproca. En el marco de proyectos destinados a fortalecer las capacidades de acción de los actores que trabajan en colectividades desvitalizadas, el liderazgo debe ser compartido por muchas personas en diferentes momentos, en función de las dificultades con las cuales hay que enfrentarse y las oportunidades que se pueden aprovechar, así como en función de las habilidades requeridas tanto para vencer las dificultades como para aprovechar las oportunidades. El liderazgo colectivo se construye por lo tanto a través de los procesos evolutivos de aprendi-

zaje colectivo en las comunidades, a través de los cuales se desarrollan las habilidades y las capacidades necesarias para favorecer la creatividad y la innovación social (Klein & Harrisson, 2007; Moulaert & al. 2013; Klein, Laville & Moulaert, 2014).

CAPACIDADES COLECTIVAS REQUERIDAS DE CARA AL EMPoderAMIENTO

Al tratar de entender las condiciones y las transformaciones que permiten la emergencia de un liderazgo creativo, el tema del desarrollo de las capacidades necesarias para influenciar la trayectoria de las comunidades se hace fundamental. El economista Amartya Sen (1987) ofrece un análisis detallado de las capacidades (*capabilities*) requeridas y de los contextos necesarios para su puesta en práctica: no es suficiente adquirir una capacidad, es también necesario que las condiciones del entorno institucional y social permitan utilizarla. Esto es crucial en un contexto de globalización donde las lógicas socio-económicas (búsqueda de lucro, redistribución, donación), el entorno institucional (público, privado, social) y los niveles de acción (individual, local, nacional, global) se transforman con una fuerte intensidad (Swynedou & al. 2002).

Muchos estudios, tanto teóricos como empíricos, particularmente en el contexto de la economía del conocimiento, han propuesto el concepto de empoderamiento (*empowerment*) para dar cuenta de este proceso de “capacitación” colectiva (Friedmann, 1992; Staples 1990; Mondros & Wilson, 1994; Mendell, 2006; Ninacs 2008). Estos trabajos consideran el territorio como un nuevo escenario donde se articulan los niveles local, regional y nacional de gobernanza, así como la proximidad entre los actores socio-económicos locales y su conexión a las redes globales, lo que está a la base de una visión del desarrollo territorialmente integrado (Moulaert & Nussbaumer, 2008). Es en este contexto que los dirigentes sociales y políticos locales deben inscribir sus proyectos de desa-

rollo para crear nuevas capacidades y transformar el entorno institucional para que estas puedan ser ejercidas. Así, el empoderamiento puede ser visto como una herramienta que le permite a la comunidad actuar en su entorno a todos los niveles, no solo a nivel local. Si tomamos el ejemplo de las iniciativas relativas a la lucha contra la pobreza y la exclusión social, la acción local debe basarse en un aumento de la capacidad de los actores institucionales y de los ciudadanos para influenciar las estructuras organizacionales y las instituciones de poder locales y nacionales, pues la lucha contra este problema, para que sea eficaz, debe ser llevada por todos los actores, incluyendo a los actores gubernamentales.

CARACTERÍSTICAS NECESARIAS PARA QUE EL LIDERAZGO FAVOREZCA EL ÉXITO DE LAS INICIATIVAS DE DESARROLLO LOCAL

Ya lo hemos dicho, el liderazgo es un factor muy importante para el éxito de un proyecto local. Todos los proyectos que hemos estudiado que han sido exitosos han beneficiado de un liderazgo sostenido y reconocido, tanto a nivel interno, por los pares y la población local, como en el exterior, por los interlocutores públicos y la sociedad civil (Klein, Fontan & Tremblay, 2009; Klein & Champagne, 2011). Este liderazgo puede tomar tres formas: individual, organizacional y socio-territorial. El liderazgo individual se refiere a las personas que tienen el capital humano (conocimientos y *know how*) y social (reconocimiento y redes) necesarios para hacer avanzar un proyecto. El liderazgo organizacional corresponde a las organizaciones que sostienen el proyecto y dentro de las cuales actúan los líderes individuales. En cuanto al liderazgo socio-territorial, se trata de la creación de redes por distintas organizaciones reticuladas para establecer nexos entre organizaciones que se unen y que movilizan a los ciudadanos de un territorio en apoyo a un proyecto. En estos tres casos, las habilidades personales, la formación y la experien-

cia de campo se combinan de distintas maneras para formar un conjunto de habilidades que permiten superar las dificultades específicas relacionadas con el desarrollo local: la precariedad y la inconstancia de los recursos disponibles, los problemas relacionados con la obtención de apoyos financieros o los requisitos que ellos imponen, las crisis provocadas por desacuerdos entre los individuos u organizaciones, etc. Estas capacidades facilitan así el compromiso, el consenso y las alianzas necesarias para el éxito de los proyectos (nos referiremos a ello más adelante).

Por lo tanto, tres condiciones siguen siendo ineludibles para aumentar las posibilidades de éxito de proyectos locales de revitalización: 1) la inserción de los líderes en múltiples redes territoriales y sectoriales, 2) la estabilidad del liderazgo, 3) la apertura y la flexibilidad de las instituciones gubernamentales. Más específicamente, entre los casos que hemos estudiado, varios líderes trabajaban en su comunidad desde hacía mucho tiempo. Compartían así una memoria colectiva, lo que da sentido a la iniciativa local. Además, aprovechaban el saber hacer colectivo construido durante acciones anteriores y a partir de lazos que habían establecido en sus respectivas redes. La estabilidad del liderazgo facilitó el flujo de información y la movilización de recursos.

Sin embargo, el liderazgo fuerte y sostenible no significa que este deba ser autoritario. El ejercicio de un liderazgo fuerte gana cuando deja lugar a la iniciativa individual y colectiva. La participación tiene un mayor impacto sobre el empoderamiento de las comunidades, es decir, sobre el desarrollo de su capacidad de actuar e innovar. Por lo tanto, favorece y es favorecido por la expresión y la implicación de los vecinos y de los ciudadanos en general.

Todas las iniciativas locales no presentan esa flexibilidad en términos de liderazgo. El fenómeno de “siempre los mismos” existe en muchos medios, tal como lo repitieron los actores durante nuestra investigación de campo.

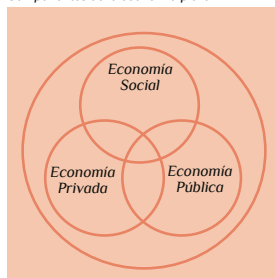
Este fenómeno revela lo que parece ser una paradoja. Siendo importante para una comunidad poder contar sobre la estabilidad del liderazgo, es igualmente importante que este se renueve, para darle lugar a la nueva generación, a nuevas ideas, a nuevos proyectos, o a formas complementarias de liderazgo. El desafío consiste en suscitar la emergencia de nuevos líderes, favoreciendo la participación del mayor número de personas en la toma de decisiones, sobre todo cuando se trata de decisiones estratégicas. Así, es importante aumentar o asegurar tanto la accesibilidad al liderazgo como la sinergia entre los líderes actuales y potenciales.

Los casos estudiados nos han confirmado la importancia, para el éxito de las iniciativas locales, de recurrir a distintos tipos de recursos (endógenos y exógenos). Los recursos endógenos son esenciales, pero la combinación de estos con los recursos externos aumenta la posibilidad del éxito de las iniciativas locales, ya que permite la realización y la combinación de diferentes proyectos o emprendimientos. Sin embargo, la capacidad de los líderes para movilizar los recursos locales y externos y combinar diferentes formas de acción en beneficio de la colectividad depende tanto del capital socio-territorial desarrollado por la organización como de las personas y las organizaciones responsables de la coordinación de las acciones.

Las iniciativas exitosas actúan en una perspectiva de inserción de la economía local dentro de una economía plural, es decir, una economía en la cual los recursos del Estado, los recursos de la economía social y los recursos propios al mercado pueden interrelacionarse (Figura 1).

La combinación de diversos tipos de recursos será aún más eficaz si se basa en un enfoque territorial integrado, en el cual se crean consensos que permitan coordinar la realización de distintas iniciativas locales y asegurar su financiamiento a partir de diferentes lógicas de producción de la riqueza.

Figura 1: Componentes de la economía plural



La movilización de recursos representa por lo tanto un desafío importante para el liderazgo local, porque debe ser creativo. Por ejemplo, podemos adaptar el uso de las subvenciones otorgadas por los programas públicos yendo más allá de las normas de estos programas y asignando los recursos para favorecer el bienestar de la comunidad local, lo que implica su integración con los otros recursos disponibles. Esto requiere encontrar un equilibrio entre las exigencias de los programas públicos, definidos de manera sectorial y nacional, y los problemas de la colectividad que deben ser abordados de manera holística y local.

ETAPAS DE UN PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE UN MEDIO SOCIALMENTE INNOVADOR

Los casos de acción local relacionada con proyectos individuales que se convirtieron en proyectos colectivos y cuyo éxito ha generado nuevos proyectos, creando así un medio organizacional e institucional favorable para el desarrollo local sostenible, tienen todos un elemento en común: los proyectos se desplegaron en tres etapas clave, que se suceden y se reactivan. La primera etapa es el lanzamiento de un proyecto, a menudo sobre una base individual, por un dirigente o un vecino, o bien por un grupo de líderes o de vecinos. El proyecto puede ser relativo a la valoración de un recurso cultural o humano, la protección de un elemento del patrimonio colectivo, la creación

de empleos en la colectividad local, el mantenimiento o la creación de un servicio a los ciudadanos, etc. Para despertar el interés de la colectividad local y obtener su apoyo, los líderes han debido movilizarse, obteniendo el apoyo de diversos actores y grupos de la colectividad local. De esta manera, el proyecto individual se convierte en un proyecto colectivo.

La segunda etapa consiste en la movilización de los recursos necesarios por parte de los líderes. Por "recursos" se entiende los recursos humanos, sociales, organizacionales y financieros, endógenos y exógenos. Los líderes locales deben ser capaces de utilizar los medios a su alcance tanto aquellos proporcionados por programas públicos como los de inversores privados, conservando sin embargo el liderazgo local. El liderazgo local es en esta etapa tanto más importante cuanto que la relación con los organismos públicos y con otros actores externos a menudo se establece en un contexto de relaciones de fuerza y de poder. Además, como ya lo hemos mencionado, los programas públicos son definidos en función de objetivos nacionales y a menudo sectoriales, y requieren rendiciones de cuentas muy exigentes. Los actores locales pueden por lo tanto desviarse de sus objetivos. Para evitar esta desviación, se requiere un liderazgo local fuerte, que utiliza los recursos obtenidos por parte de los actores exógenos y endógenos, combinándolos de acuerdo con los objetivos definidos a nivel local. Estos esfuerzos refuerzan la adhesión de los ciudadanos al proyecto, intensifican el sentimiento de pertenencia a su comunidad y consolidan su relación.

La tercera etapa es aquella donde el sentimiento de pertenencia de los actores se convierte en conciencia territorial, una forma de conciencia social determinada por la pertenencia común a un territorio. La conciencia territorial, junto con otras formas de conciencia social (de género, de clase, de etnia, etc.), genera un "nosotros" colectivo que deja huellas duraderas en la red de organizaciones e instituye prácticas

colectivas y mecanismos de regulación local que favorecen la convergencia entre los actores (Klein, 2005).

Aunque las iniciativas exitosas demuestran sobre todo experiencias de concertación y de integración, esto no excluye ni las tensiones, ni la necesidad de desarrollar la capacidad de supe- rarlas. Los proyectos se inscriben en medios cambiantes. Su éxito depende por lo tanto en gran medida de la capacidad del liderazgo para favorecer la construcción de consensos sin por ello esquivar los debates. Estos consensos fortalecen el sentimiento de pertenencia de los actores a la comunidad, lo que favorece una conciencia territorial que lleva a los actores a mitigar sus diferencias en beneficio de la colectividad. Esta conciencia territorial constituye una base esencial para la acción conjunta de los actores locales sociales y económicos para la iniciativa empresarial asociativa (partenarial). Lleva a los actores a actuar juntos, a concertarse, lo que aumenta su capacidad de tener éxito y les da poder.

Por ejemplo, se puede citar el caso del municipio de Saint-Camille, en la provincia de Quebec, Canadá (Cassen, 2006). A raíz de una acción realizada por cuatro líderes de este pueblo a mediados de los años 1980, renovada y ampliada varias veces en los últimos 25 años, se estableció un proceso de desarrollo que llevó a la creación de un gran número de organizaciones, que van desde las cooperativas de solidaridad, hasta los proyectos inmobiliarios inspirados en un enfoque ecológico (Champagne, 2008; Dufresne, 2014), pasando por los servicios a los ancianos y a los niños y variadas actividades culturales. Como lo muestra este ejemplo, la capacidad creativa de los actores ayudó a lanzar otros proyectos, a involucrar a toda la colectividad y a reproducir esta trayectoria, pues nuevos proyectos se suman constantemente⁶². Al aprovechar el aprendizaje que emerge de cada experiencia y al codificar este aprendizaje para construir una densidad institucional que asegura una gobernanza en beneficio de la colectividad local, un medio devie-

ne socialmente innovador y capaz de actuar sobre las condiciones que provocan su vulnerabilidad. Las nuevas prácticas se difunden a través de diversas organizaciones, lo que cambia el contexto institucional en el que se inserta la colectividad local y permite a los actores socio-económicos y políticos explotar las habilidades que han adquirido (Figura 2).

CONCLUSIÓN

Centrarse en el liderazgo cuando se analizan iniciativas locales que apuntan al desarrollo local favorece el éxito de estas iniciativas. Del liderazgo depende la visión prospectiva necesaria para que la acción colectiva se inscriba en el tiempo. Del liderazgo también

Figura 2: Etapas de la construcción de un medio socialmente innovador



Fuente: Klein (2005)

depende la construcción de una visión común que constituye la base de la acción colectiva. En estas condiciones, el liderazgo participa de un proceso de innovación y de transformación que cambia las reglas, las modalidades y los procedimientos de arbitraje de los conflictos, y que así hace posible la emergencia y la recurrencia de la acción colectiva en un contexto local. Es así como la armonización de la movilización del capital social y del capital



humano es posible y pone en marcha dinámicas de desarrollo sostenible en beneficio de la comunidad.

En esta perspectiva, el liderazgo debe ser a la vez individual y colectivo. Para asegurar el éxito de las iniciativas locales, el liderazgo debe también privilegiar una dinámica de interrelaciones e interacciones de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, orientadas hacia un objetivo común. Este enfoque permite superar la oposición simplista del desarrollo “desde arriba” y del desarrollo “desde abajo” para favorecer un enfoque de colaboración para construir las capacidades colectivas necesarias para construir el bienestar de las colectividades y de los ciudadanos. Señalemos sin embargo que para lograrlo, especialmente en el caso de las colectividades precarizadas debido a la pobreza y a la exclusión, el liderazgo local debe contar con el apoyo del Estado, al ser la mejoría de las condiciones de vida y de trabajo de las colectividades locales una responsabilidad colectiva y no solamente local. Sin embargo, este apoyo ha de hacerse a través de programas públicos adaptados al ejercicio de un liderazgo creativo y compartido. El Estado debe asumir sus responsabilidades en materia de desarrollo de las colectividades locales, pero debe ser flexible, para así fomentar la innovación social y no ahogar la capacidad creativa de los líderes locales. •

41. La implantación del polo tecnológico Angus (*Technopôle Angus*) en el barrio Rosemont estuvo fuertemente enraizada en la movilización social. El instigador y principal actor del proyecto fue un organizador comunitario que obraba en el marco de una organización comunitaria, la Corporación de desarrollo económico comunitario (CDEC) del distrito de Rosemont. Esta experiencia nació como una respuesta al cierre en el año 1992 de los Talleres Angus, una de las principales empresas industriales de la historia canadiense, que fabricaba locomotoras y vagones ferroviarios. Luego de intensas luchas entre la organización comunitaria y la multinacional, y de un compromiso entre ambas, se concluyó que el desarrollo del terreno tomaría la forma de un parque de empresas; el proyecto sería dirigido por una organización independiente, representativa del medio social y empresarial: la Sociedad de Desarrollo Angus (SDA). Para financiar el proyecto, la SDA hizo un llamado a los principales actores económicos y sociales del medio local: bancos, empresas públicas y privadas, organizaciones y, por supuesto, la CDEC. Hoy en día, el sitio ha acogido a más de 50 empresas y organizaciones privadas, públicas y de economía social, y da empleo a más de 2000 personas (<http://www.technopoleangus.com/>). La estrategia adoptada por la SDA se apoyó en la movilización de los activos que representa la comunidad, en cuanto a su dotación social y organizacional. Fue una estrategia “proactiva”, apoyada en el liderazgo individual de su principal dirigente, y en el liderazgo colectivo de las organizaciones locales. Se han creado importantes lazos con instituciones del medio local, en el barrio mismo, pero también con instituciones que no son locales, como son el gobierno provincial, las universidades, los centros de formación profesional, diversos tipos de consultantes y el medio sindical.

42. El municipio de Saint-Camille está situado a unos 200 kilómetros al este de Montreal. Se trata de una comunidad rural que comienza a luchar contra la desvitalización en los años 1980. A partir de entonces, los actores locales han lanzado diversas iniciativas con el fin de evitar la hemorragia demográfica y la pérdida de servicios que habrían comprometido la existencia misma del municipio. Proyectos de naturaleza cultural, cooperativas de producción agrícola, servicios a ancianos, escuela, habilitación de

nuevas zonas de habitación inspiradas en principios cooperativos y de eco-desarrollo, todos estos proyectos han hecho de Saint-Camille una de las zonas más innovadoras en el ámbito rural quebequense. Viendo esto, el gobierno de la Provincia de Quebec le otorgó el rango de laboratorio rural, gracias a un programa de desarrollo rural puesto en marcha en el marco de su política nacional de la ruralidad que se aplicó entre los años 2009 y 2012. La fama de esta experiencia ha traspasado las fronteras de Quebec y de Canadá. Luego de dos años de trabajo conjunto entre un equipo de investigadores del Centre de investigación sobre las innovaciones sociales (*Centre de recherche sur les innovations sociales/Crises*) y representantes de la comunidad local, en una experiencia que hemos llamado “*Ateliers de savoirs partagés*” (Talleres de saberes compartidos) (<http://recherche.ceris.org/ateliers>), hemos podido detectar los componentes del sistema innovador de Saint-Camille, los cuales son: 1) la densidad y la interacción organizacional, 2) la apertura a múltiples redes, 3) el lazo de la memoria local y de la movilización prospectiva, y 4) la reflexividad que permite prever los retos y afrontarlos de manera creativa. Estos cuatro componentes están interrelacionados a través de un liderazgo compartido orientado hacia la innovación el cual moviliza a recursos públicos y privados y donde interactúan actores políticos y sociales. A través de más de 20 años de acción colectiva se ha logrado construir una identidad local que favorece a la innovación social.

Referencias bibliográficas

Akartit, M. (2013). *Les limites du leadership traditionnel dans le développement local: le cas d'un organisme de développement local à Montréal*. Memoria. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Maîtrise en géographie.

Cassen, B. Un village-monde au Québec: longue vie à Saint Camille!, *Le Monde diplomatique*, agosto 2006, p. 11.

Champagne, C. (2008). Développement écovillageois et renouvellement de l'habiter rural: le cas de Saint-Camille au Québec. Memoria. Montréal (Québec, Canada), Université du Québec à Montréal, Maîtrise en géographie.

Clark, G., Huxley, J. & D. Mountford (2010). *Organising Local Economic Development*. OCDE Local Economic and Employment Development (LEED).

Dufresne, C. (2014) *Une communauté apprenante, innovante et solidaire: le cas de Saint-Camille comme modèle porteur de développement rural*. Memoria. Chicoutimi (Québec, Canada), Université du Québec à Chicoutimi, Maîtrise en études et intervention régionales.

Fontan, J.-M., Klein, J.-L. & D.-G. Tremblay, (2005). *Innovation socioterritoriale et reconversion économique. Le cas de Montréal*. Paris, L'Harmattan, p. 169.

Friedmann J. (1992) *Empowerment, The politics of alternative development*. Oxford & Cambridge, Blakwell publishers.

Klein, J.-L. & J.-M. Fontan (2005). Actor social y gobernanza plural en Montreal ¿Hacia un nuevo modelo? Dans De Mattos, C., Figueroa, O., Giménez i Capdevila, R., Orellana, A. et G. Yáñez Warner, Eds. (2005) *Gobernanza, competitividad y redes*. La gestión de las ciudades en el siglo XXI. Santiago, Pontificia Universidad Católica de Chile, EURE Libros, pp. 297-322.

Klein, J.-L. (2005). Iniciativa local y desarrollo. *Revista latinoamericana de estudios urbanos y regionales EURE*. Vol. XXXI, Núm. 94, pp. 25-39

Klein, J.-L., Fontan, J.-M. & D.-G. Tremblay (2009). Social Entrepreneurs, Local Initiatives and Social Economy: Foundations for a

Socially Innovative Strategy to Fight against Poverty and Exclusion. *Canadian Journal of Regional Research/ Revue canadienne de science régionale*. Vol. 32, Núm. 1, pp. 23-42

Klein, J.-L. (2012). L'économie sociale et solidaire et la lutte contre la pauvreté en milieu local : le cas du Québec. *RECMA Revue internationale de l'économie sociale*. Núm. 325, pp. 65-77.

Klein, J.-L. & C. Champagne (Dirs.) (2011). *Initiatives locales et lutte contre la pauvreté et l'exclusion*. Québec: Presses de l'Université du Québec. Collection Innovation sociale.

Klein, J.-L., Laville, J.-L. & F. Moulaert (Eds.) (2014). *L'innovation sociale*. Toulouse, Érès.

Lagroye J. (2005). «Le leadership en questions, configurations et formes de domination» In Smith et Sorbets (Eds), *Le leadership politique et les territoires. Les cadres d'analyse en débat*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, pp. 47-69.

Mendell M. (2006). L'empowerment au Canada et au Québec: enjeux et opportunités. *Géographie, économie, société*, Vol. 8, pp.65-86.

Mintzberg Henry (2008) Leadership et communityship. *Gestion*, Vol. 33, pp. 16-17.

Mondros J. B. & S. M. Wilson (1994). *Organizing for power and empowerment*. New York, Columbia University Press.

Moulaert, F. & J. Nussbaumer (2008). *La logique sociale du développement territorial*. Québec, Qc. Presses de l'Université du Québec. Collection géographie contemporaine.

Moulaert, F., D. MacCallum, A. Mehmoed & A. Hamdouch (Eds) (2013). *International Handbook of Social Innovation: Collective Action, Social Learning and Transdisciplinary Research*, Cheltenham (UK), Edward Elgar, p. 528.

Ninacs, W. A. 2008. *Empowerment et intervention: développement de la capacité d'agir et de la solidarité*, Québec, Qc. Les Presses de l'Université Laval.

Onyx, J. & R. Leonard (2010). The Conversion of Social Capital into Community Development: an Intervention in Australia's Outback. *International Journal of Urban*

and Regional Research. Vol. 34 (2): 381- 97. Oosterlynck, S., Kazepov, Y., Novy, A., Cools, P., Barberis, E., Wukovitsch, F., Sarius, T. & B. Leubolt, (2013). *The butterfly and the elephant: local social innovation, the welfare state and new poverty dynamics*, Anvers, ImPROvE, 50 p., <http://improve-research.eu/?page_id=37>.

Sánchez-Moral, S., Mendez, R. & J. Prada-Trigo (2013). Resurgent Cities: Local Strategies and Institutional Networks to Counteract Shrinkage in Avilés (Spain), *European Planning Studies*, DOI:10.1080/09654313.2013.820084.

Staples L. H. (1990) Powerful ideas about empowerment. *Administration in social work*, Vol 14, Núm 2, pp. 29-42.

Swyngedouw, E., Moulaert, F. & A. Rodriguez (2002). Neoliberal Urbanization in Europe: Large-Scale Urban Development Projects and the New Urban Policy. *Antipode*. Vol. 34, Núm. 3; pp. 542-577.

Wilson, S. Ma-Tlali Maapetla, M & Th. Power-Drutis (2008). Global Initiatives And Local Leadership: The Role of Leadership in Eradicating Poverty in Lesotho África. *Journal of Sustainable Development in Africa*, Vol. 10, Nº. 2, pp. 51-89.

Wortmann, J., Bachelder, B., Block, P. & M. Guerra (2008). Three Answers to Urban Poverty: Consistent Leadership, Organizational Partnerships, and Faith Community Involvement. Dans Awotona, A., Ed. *Rebuilding sustainable Communities for Children and their Families after Disasters*. Proceedings, University of Massachusetts Boston, pp. 241-258.