

MÁSTER EN POLÍTICAS Y PROCESOS DE DESARROLLO EN LA UPV. REFLEXIONES SOBRE UN ENFOQUE PARTICIPATIVO TANTO EN LOS CONTENIDOS COMO EN LA GESTIÓN

Jordi Peris Blanes

Alejandra Boni Aristizábal

Marise Fonseca

1. INTRODUCCIÓN

Es cada vez más patente la necesidad de disponer de profesionales cualificados en el ámbito del desarrollo y la cooperación internacional, que sean capaces de abordar los desafíos y especificidades de un sector cada vez más dinámico y complejo. Sin lugar a dudas, las Universidades están llamadas a desempeñar un papel importante a este respecto a través de los instrumentos que les son propios, tanto en el ámbito de la formación de grado como de postgrado.

A este respecto, es necesario remarcar que una de las especificidades más relevantes del profesional del desarrollo y la cooperación es que su cualificación no puede limitarse a una formación meramente técnica, pues no se trata de formar tecnócratas del desarrollo. Tal como plantean Taylor y Fransman (2004), *“existe una creciente necesidad en todo el mundo de profesionales del desarrollo experimentados y bien formados que sean activos y estén abiertos a métodos y prácticas interdisciplinarios, que a su vez estén basados en la reflexión crítica sobre la propia experiencia”*.

En ese sentido, los conocimientos específicos que se adquieren en un programa formativo son importantes, pero no lo son más que las habilidades y valores que se desarrollan en relación a la orientación al diálogo y la participación. Resulta plenamente vigente, por tanto, el planteamiento de Chambers (1997) en relación a que *“los y las profesionales del desarrollo necesitan nuevos enfoques y métodos para la interacción, el aprendizaje y el conocimiento. El reto es cómo dar voz a quienes han sido excluidos y hacer que su realidad cuente”*.

El Máster en Políticas y Procesos de Desarrollo ofertado por la Universidad Politécnica de Valencia, y concretamente su especialidad en Gestión de Proyectos y Procesos de Desarrollo, es un intento deliberado de combinar la cualificación técnica en materia de gestión, con una orientación a la participación y el aprendizaje de los distintos actores involucrados en los procesos de desarrollo a largo plazo.

Esto se plasma en dos niveles. Por una parte, los contenidos desarrollan nociones como ayuda inclusiva, postdesarrollo, gobernanza, participación y enfoque de poder, género, rendición de cuentas... que son trabajadas tanto a nivel conceptual como de habilidades y valores relacionados con su implementación práctica.

Por otra parte, esta orientación a la participación y al aprendizaje se incorporó al proceso participativo que guió su diseño (mediante talleres con ONGD, Administraciones Públicas y consultoras de carácter social entre otras actividades), que fue presentado en el *III Congreso de Universidad y Cooperación al Desarrollo*; así como a la propia gestión del máster a través de una serie de instrumentos concretos como son: 1) Tutorización Personalizada, 2) Evaluación pormenorizada de asignaturas, 3) Comité de Seguimiento o 4) Consejo Asesor, cuyas funciones son de carácter complementario.

La presente comunicación se centra precisamente en describir y valorar críticamente el funcionamiento, composición y características de cada uno de estos instrumentos y de cómo han orientado el proceso de la selección de contenidos en términos de conocimientos, habilidades y valores.

Más allá de los resultados concretos aportados por cada uno ellos, es importante destacar su contribución a la construcción de una suerte de *actitud compartida* de evaluación participativa y orientación al aprendizaje por parte del alumnado, profesorado, entidades colaboradoras, dirección académica y coordinación técnica. Entendemos que la experiencia de la Universidad Politécnica de Valencia puede aportar algunas luces al respecto que sean de utilidad en otros contextos.

2. PRESENTACIÓN DEL MÁSTER

La iniciativa formativa de especialización que les presentamos, *Máster en Políticas y Procesos de Desarrollo* tiene su punto de partida en la identificación de una fuerte demanda de una mayor profesionalización en la gestión de las intervenciones de desarrollo.

El máster está destinado a profesionales del mundo de la cooperación para el desarrollo que deseen aumentar su cualificación a través de una formación seria y rigurosa. Además, la formación técnica es complementada con una reflexión crítica sobre la propia noción de desarrollo y el funcionamiento del sistema de cooperación internacional. El universo de beneficiarios son los profesionales del campo del desarrollo y la cooperación internacional, que bien estén trabajando en instituciones públicas y privadas del ámbito de la cooperación o bien deseen ampliar sus conocimientos o reciclarse. Asimismo, se beneficiarán numerosas instituciones públicas y privadas, -administraciones públicas, empresas, ONGD, agencias locales, nacionales e internacionales- que trabajan en el ámbito de la cooperación que contarán con un personal especializado más formado y capaz.

El máster se estructura de manera que ofrece una doble perspectiva sobre la problemática del desarrollo. Mientras que la especialización en *Gestión de Proyectos y Procesos de Desarrollo* aborda la temática desde el ámbito local, la especialización en *Economía y Políticas del Desarrollo* ofrece una visión más global de la cuestión.

Cada uno de especialistas, *Gestión de Proyectos y Procesos de Desarrollo* y *Economía y Políticas de Desarrollo*, se estructura en dos módulos de cuatro asignaturas cada uno. Desde un principio el/la alumno/a selecciona el especialista a cursar teniendo en cuenta que hay un total de dos asignaturas comunes. Así, cada alumno/a cursa un total de ocho asignaturas que serán complementadas con un periodo de prácticas. Y por último, asimismo las

especialidades del máster cuentan con un módulo común de cuatro asignaturas comunes.

La duración total del máster es de 15 meses con un periodo docente en formato semipresencial que se complementa con un periodo de prácticas y tesina. Los alumnos y alumnas que finalicen satisfactoriamente ambos periodos recibirán la titulación de *Máster en Políticas y Procesos de Desarrollo* de la Universidad Politécnica de Valencia.



En la actualidad se está impulsando la segunda de las ediciones del *Máster en Políticas y Procesos de Desarrollo*, que ha contado con apoyo y financiamiento de la Generalitat Valenciana, y los/las alumnos/as de la primera edición en estos momentos se han incorporado a sus destinos de prácticas.

De cara a complementar la formación teórico-práctica del periodo docente, las prácticas se orientan a la aplicación de los conocimientos adquiridos en un contexto real de trabajo. Se trata de una ocasión única para desarrollar habilidades concretas, adquirir experiencia real y enfrentarse a los problemas cotidianos de la práctica del desarrollo y la cooperación.

A tal fin, el máster ofrece la posibilidad de realizar práctica de entre dos a seis meses en ONGDs, organismos internacionales, administraciones públicas o empresa consultoras tanto del norte como del sur que trabajan en el campo del desarrollo a nivel local, nacional o internacional.

El diseño de las prácticas se personaliza a cada estudiante de acuerdo a sus necesidades formativas e intereses específicos. Para la realización de las prácticas se cuenta con una doble tutorización efectiva a cargo tanto de la entidad donde se realizan las prácticas como de la UPV. Además, el trabajo realizado en las prácticas incluye un análisis sistematizado de la experiencia que da lugar a la elaboración de una tesina de investigación.

Las prácticas son no remuneradas, pero los/las alumnos/as que obtienen las mejores calificaciones durante el periodo docente pueden optar a una bolsa de viaje para cubrir parte de los costes asociados a su realización.

En la primera edición, los destinos de prácticas son por ejemplo participación en la sistematización de la experiencia Agenda 21 Local en Bayamo (Cuba), estancia en la Unidad de Evaluación de la Organización Internacional del Trabajo, Ginebra (Suiza), formulación de proyecto de cooperativa de consumo en Dediapada, Gujarat (India) con el Foro Rural Mundial, entre otros.

En cuanto al profesorado, el Máster cuenta con una amplia participación de académicos universitarios y profesionales del mundo del desarrollo, que implementan metodologías docentes que favorecen el aprendizaje activos de alumnos/as a través de lecturas clave, debates, seminarios, casos de estudios, trabajo de grupo presencial y a distancia, elaboración y simulación de proyectos... Del profesorado invitado participaron las siguientes instituciones: universidades tales como U. Politécnica de Valencia, U. País Vasco, U. Pavia, U. Pontificia Universidad Católica de Minas Gerais; Centros de Estudios - Institute of Development Studies (IDS), Institute of Social Studies (ISS), Instituto Fonte; Organismos internacionales – Organización Internacional del Trabajo, PNUD Guatemala; Organismos nacionales – MAEC; ONGD – ISF, CERAI, ACSUD Las Segovias P.V., Action AID, ADRA; ONG – Amnistía Internacional; Consultoras – Trelat...

En este sentido, la experiencia diversa del grupo docente contribuye claramente a que el máster tenga una vocación aplicada, orientada a la resolución de problemas reales y concretos de la praxis del desarrollo que se plasma de forma efectiva tanto en la docencia presencial, no presencial y en las conferencias abiertas al público.

3. SOBRE LA IDEA DE PARTICIPACIÓN

“Muchas de las oportunidades educativas disponibles para los trabajadores del desarrollo están diseñadas de tal forma con los valores que se contradicen con los mismos valores que buscan para apoyar su trabajo. La mayoría de las escuelas, colegios y universidades utilizan enfoques educativos verticales para la enseñanza, que pueden llegar reproducir las mismas relaciones de conocimiento y poder que prevalecen en la sociedad, y que van en contra de los valores de la participación y la inclusión social”.

Esta cita de Pettit (2008:59), ilustra a la perfección la necesidad de buscar la coherencia entre lo que se propone y cómo en la práctica se traducen los valores de la participación y la inclusión social en el diseño del currículo, en la selección de las estrategias pedagógicas y en la manera de impartir la formación. Sobre todos estos puntos hemos reflexionado, actuado y aprendido en el Máster, intentando ser consecuentes con la promoción de un desarrollo humano y sostenible, que incorpora como valores fundamentales la participación y la inclusión social, en la educación superior (Boni y Pérez-Foguet, 2008).

En este apartado queremos revisar en primer lugar el significado de la participación que adoptamos en este Máster para, tras ello, presentar algunos ejemplos de cómo este sentido de la participación trasciende en el currículo y en la manera de gestionar el Máster. Intentaremos ilustrar nuestras

afirmaciones con los ejemplos derivados de nuestra propia experiencia en el diseño y puesta en marcha de la primera edición de esta oferta formativa.

La participación en los contenidos del máster, ¿de qué participación estamos hablando?

Como señala Leal (2007) el término participación fue originalmente concebido en un sentido contrahegemónico, buscando una transformación social radical y, por ello, representando un desafío para el *status quo*. Sin embargo, durante los 80 y los 90, la “participación” se institucionalizó en el discurso del desarrollo, y pasó a tener la consideración de “buzzword”, entendida ésta como la manipulación que se requiere para convertir una propuesta radical en algo que sirve a la propuesta neoliberal para eliminar de la palabra participación toda connotación política. Por ello, Cornwall y Brock (2005) sugieren que habiéndose quedado políticamente ambigua y vaga en su definición, la participación ha sido históricamente usada tanto para que las personas comunes ganen agencia como un medio para mantener relaciones regladas. Sin embargo, en las manos de la industria del desarrollo, esta ambigüedad política ha sido funcional a la preservación del *status quo*.

En un intento de desempacar el significado que para este Máster tiene la palabra participación, queremos destacar que nos inclinamos por una participación de carácter transformador en la que la participación es al mismo tiempo un medio para el empoderamiento y un fin en sí misma (White, 1996). La palabra empoderamiento nos lleva a otra “buzzword” que tuvo su origen en los estudios de género en desarrollo y que, al igual que la participación, fue perdiendo su significado transformador a lo largo de los 80’ y 90’ (Batliwala, 2007). A los efectos de su uso en este Máster, asumimos empoderamiento como un proceso socio-político, donde el poder es el concepto clave y que implica cambios en el poder político, social y económico entre y a través de los individuos y los grupos sociales (Batliwala, 2007). Y, nuevamente, esto nos lleva a otra palabra clave, poder, que a diferencia de las anteriores no ha sido tan cooptada por las instituciones del desarrollo (Chambers, 2005).

No es objeto de este artículo realizar una revisión de cuáles son las implicaciones que el concepto de poder puede tener en el desarrollo. Señalaremos únicamente algunos elementos clave, algunos de los cuales serán desarrollados posteriormente al referirnos a algunos ejemplos del Máster. Siguiendo la literatura clave sobre poder en el ámbito de los procesos de transformación social (Veneklasen y Millen, 2002; Gaventa, 2006) observamos que el poder se puede entender de diferentes maneras (hay un poder sobre, poder hacia, poder con y poder dentro y que también puede ser visible, invisible y oculto), que puede desarrollarse en diferentes niveles (local, nacional y global) y tener origen en espacios diferenciados (cerrados, invitados y demandados/creados).

Partiendo de las ideas sobre participación, empoderamiento y poder expresadas anteriormente, vamos a referirnos a aquellas experiencias y lecciones aprendidas que la joven trayectoria del Máster nos aporta. Comenzaremos por la participación en la definición del propio Máster, para pasar posteriormente a los contenidos curriculares y a los instrumentos de gestión participativos que están siendo empleados.

La participación en el diseño del Máster

No es tarea fácil diseñar un currículum universitario de manera participativa. Las estructuras universitarias no son flexibles, y existen múltiples condicionantes derivados de los procesos de toma de decisiones en la institución universitaria (Taylor, 2008). En la Universidad Politécnica de Valencia, al menos en estos momentos, sería impensable que una entidad no gubernamental liderara un proceso de creación de un currículum reglado universitario. Sin embargo, lo que sí permite la universidad es abrir espacios “invitados” para que los actores extrauniversitarios participen en la creación del currículum, siempre y cuando haya una persona o un grupo de miembros de la comunidad universitaria dispuestos a asumir esta tarea. Esto es lo que diversos miembros del Grupo de Estudios en Desarrollo, entre los que se encuentran los firmantes de este artículo, se propusieron iniciando en enero de 2006 un proceso participativo para definir los elementos centrales del Máster: contenidos, habilidades, valores que tenían que estar presentes en el currículum, modalidad de impartición (presencial, semipresencial, a distancia), duración, tutorización, etc. Todos estos temas se discutieron en este proceso que duró 7 meses, terminando en julio de 2006.

En la figura nº 1 se reproducen los resultados del proceso participativo en relación con el perfil profesional deseado:

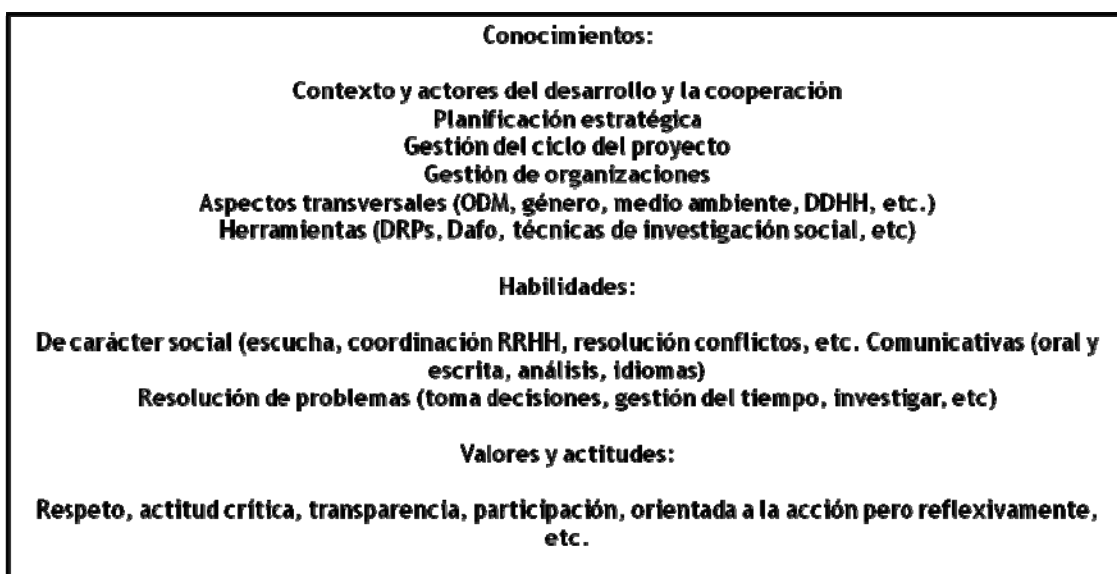


Figura nº 1. Perfil profesional deseado para el Máster en Procesos y Políticas de Desarrollo

Respecto a la modalidad de impartición, se prefirió una opción semipresencial con clases presenciales concentradas una vez al mes. Se insistió en la necesidad de una fuerte tutorización y acompañamiento a lo largo del Máster, en la presencia de profesorado nacional e internacional pero dentro de una propuesta coherente y, finalmente, en que hubiera unas prácticas en el terreno adaptadas al perfil del estudiante. Hemos de decir que todo ello se ha puesto en práctica en la primera edición del Máster, habiendo recibido una muy buena acogida por parte de las personas que han cursado el primer año de esta formación. Como muestra decir que en la encuestas de satisfacción del alumnado, el profesorado ha recibido una valoración media de 8,37.

Uno de los temas clave en un proceso de definición participativa del currículo es qué tipos de propuestas, intereses, aspiraciones se quiere tener representados. Desde el principio tuvimos claro que los/las académicos se incorporarían en una fase posterior del proceso y que lo que más nos interesaba era abrir este espacio a las/los profesionales de las ONGD y de las administraciones públicas. Por ello, realizamos dos talleres, uno en Madrid y otro en Valencia con profesionales que reunían dichos perfiles. Entre los dos talleres participaron 20 personas. Hubiera sido aún más interesante contar con la opinión de profesionales del Sur, aunque, por motivos presupuestarios no pudimos celebrar ningún taller presencial en otros países conformándonos con la consulta on-line a la que respondieron 20 profesionales del Sur.

La participación en la gestión del Máster

Anteriormente nos hemos referido a la incorporación de la participación en el diseño del Máster. Tras ello, el reto es cómo seguir abriendo la participación en la gestión del Máster, proveyendo de espacios invitados a las entidades que de una u otra manera están involucradas en el Máster y a los propios estudiantes. Para ello, se ha contado con cuatro instrumentos: 1) Tutor/a Personalizado, 2) Encuestas de evaluación, 3) Comité de Seguimiento o 4) Consejo Asesor.

El tutor/a personalizado es una figura que se crea *ex profeso* para atender de manera particularizada las demandas de cada estudiante, así como para proveerle de la información necesaria para un correcto desempeño en el máster. Su función principal es supervisar el proceso de aprendizaje general del alumno/a y atenderle en cuantos problemas de cualquier índole puedan surgir durante el desarrollo del curso. No es su obligación resolverlos por sí mismo, pero si informar y explicar detalladamente cómo se debe proceder para hacerlo. En particular es el encargado de:

- ✓ Explicar al alumno/a la dinámica de trabajo del curso
- ✓ Atender dudas y asistirle en los problemas que puedan surgir
- ✓ Definir los objetivos, actividades y productos a obtener en las prácticas, de acuerdo al perfil del alumno/a. Asimismo, supervisar su correcta realización y ejercer la interlocución con el Tutor/a de Prácticas de la organización dónde éstas se realizan.
- ✓ Asesorar al estudiante en cuanto a la realización de la tesina. Puede recomendar posibles directores de acuerdo a las temáticas e intereses.
- ✓ Participar en la evaluación y calificación final del alumno/a.
- ✓ Recopilar información de primera mano que le pueda suministrar el alumno/a de cara a evaluar la calidad del curso y mejorarla en sucesivas ediciones

La **evaluación pormenorizada de cada asignatura** se ha realizado de dos maneras complementarias. Por una parte se ha empleado una **encuesta de evaluación estándar** para los programas de postgrado de la Universidad Politécnica de Valencia. Con ella se valora la satisfacción del alumnado con cada una de las asignaturas y cada uno de los profesores del máster. Consta de 20 preguntas sobre la consecución de los objetivos del programa, su pertinencia, los conocimientos del profesorado o sus habilidades docentes entre otras. Por otra parte, en cada asignatura se ha realizado una **evaluación de corte cualitativo** para discutir en el aula sus puntos fuertes y débiles. Para

ello, cada profesor preparó una dinámica participativa con el fin de propiciar una deliberación conjunta y en profundidad.

El **Comité de Seguimiento** es una institución creada por el Máster y está compuesto por la Dirección Académica, los representantes de los estudiantes y los profesores que han participado en cada uno de los módulos formativos. Se reúne una vez por trimestre al finalizar cada módulo formativo. Su función es la de evaluar de manera continua el desempeño de cada módulo formativo y con ello poder realimentar los siguientes.

Finalmente, el **Consejo Asesor** se compone de una representación de las organizaciones no gubernamentales que lo apoyan (en estos momentos la Coordinadora Valenciana de ONGD, Ingeniería Sin Fronteras, CERAI, ACSUD Las Segovias P.V. y el Foro Rural Mundial), el organismo financiador principal (la Generalitat Valenciana), el Centro de Cooperación al Desarrollo de la UPV, una representación de estudiantes y la Dirección Académica del Máster. El Consejo Asesor se reúne dos veces al año: al inicio y al final de la parte formativa del Máster. Es la entidad a la que la Dirección Académica del Máster rinde cuentas, informando de la parte académica (resultados de las asignaturas, identificación y diseño de prácticas), de la parte de gestión institucional (contactos con financiadores, gestiones con la universidad, difusión), y del balance financiero. El Consejo Asesor juega un papel fundamental en el diseño de las prácticas del Máster, hasta el punto de que en la edición 2007/2008, alrededor del 60% de las prácticas ofertadas provenían de las entidades miembros del Consejo Asesor.

4. DISCUSIÓN

Una vez descritos los diferentes elementos que configuran la participación en el Máster en Políticas y Procesos de Desarrollo, pasamos a continuación a discutirlos críticamente a la luz de la experiencia de la primera edición.

La participación en los contenidos del máster

Como hemos mostrado en el apartado anterior, la participación fue uno de los valores clave que se destacaron en el proceso de definición de los contenidos del Máster. Pero, ¿Cómo abordar la participación en un sentido transformador en un formato semipresencial que limita en gran medida la interacción entre el/la profesor/facilitador/a y los y las estudiantes? Tras un año de impartición, seguimos intentando resolver este dilema e intentando aprender de las múltiples posibilidades que la formación a distancia ofrece para el fomento de un aprendizaje cooperativo, área en la cual nos sentimos enormemente neófitos.

Pero, a pesar de estas limitaciones, sí que hemos intentado que la participación, el empoderamiento y el poder estuvieran presentes en la selección de los contenidos de la formación. Así, dedicamos una asignatura entera a tratar la cuestión del poder en los procesos de desarrollo; volvemos a abordar estas cuestiones en las técnicas de investigación social y pretendemos que, de manera transversal, la participación y el poder estén presentes en las tres asignaturas en las que se trabaja el ciclo del proyecto. Al ser nosotros responsables de la intensificación del Máster en Gestión de Proyectos y Procesos de Desarrollo y queriendo formar a profesionales que se desempeñen en este campo, nos preocupa especialmente abordar la participación y el empoderamiento en la identificación, gestión y seguimiento de

las intervenciones de desarrollo. Estamos de acuerdo con Retolaza cuando afirma que “El actual modelo de cooperación ha generado una falsa distribución de poder; donde los y las técnicos de proyecto, abrigados por la financiación y control sobre la mayoría de los recursos, ejercen un mayor poder sobre los últimos “beneficiarios”. Técnicos locales quienes en muchos casos no pertenecen a las comunidades de proyecto. Expatriados que normalmente rotan en ciclos de tres-cuatro años (en el mejor de los casos) a otro países y/o proyectos. Esta falsa relación de poder conlleva también la imposición, en muchos casos, de un cuerpo de conocimiento no siempre del todo acorde a la realidad en la que se trabaja. Un conocimiento construido en base a nuestra experiencia de vida, identidad, pasado generativo y formación académica; mayormente generado en otro tiempo y espacio distinto al que nos encontramos ejecutando el proyecto o implementado política pública para el desarrollo” (Retolaza, 2005:1).

No sólo es a través de los contenidos del Máster que podemos visibilizar las cuestiones de la asimetría del poder en los proyectos de cooperación; también se dispone de todo un *corpus* de técnicas basadas en la participación conocidas como la Evaluación Rural Participativa y la Acción y Aprendizaje Participativo (Chambers, 1997; 2005; Gaventa y Cornwall, 2001). Los principios y algunas de las técnicas de estas dos escuelas han sido ensayados y discutidos en distintas asignaturas del Máster. Sin embargo, somos conscientes de que el reto consiste en integrar en mayor medida la cuestión de la participación en el campo de las llamadas visiones ortodoxas de la planificación, basadas en modelos lógicos como el enfoque del enfoque de marco lógico o la gestión basadas en resultados (Ferrero, 2008). A este respecto, hemos podido observar una cierta tensión entre las demandas de los propios estudiantes del Máster, deseosos de aprender las técnicas basadas en modelos lógicos, y nuestra intención de ampliar el abanico de opciones en la planificación, reforzando el valor de la participación.

En relación a los instrumentos de gestión

Una vez finalizado el periodo docente de la primera edición del máster, se pueden hacer las siguientes valoraciones sobre los diferentes instrumentos de gestión orientados a articular la participación en el máster.

En cuanto al **Tutor/a Personalizado/a** cabe decir que, si bien inicialmente era una idea atractiva los resultados no han sido todo lo satisfactorios que cabría esperar. De hecho no ha servido para que el alumnado tuviese un interlocutor único y claro por parte del máster, sino que, al contrario ha contribuido a generar una cierta confusión.

De acuerdo a la experiencia reciente, se trata de una figura que debe reunir dos requisitos. Por una parte, y dado que debe responder de manera particularizada a las demandas de estudiantes cuya casuística puede ser de lo más diversa, debe estar involucrada en el día a día de la gestión del máster para conocer todos los detalles de su funcionamiento. Por otra, dado que pretende dar respuesta a situaciones personales, debe estar involucrada desde el primer día en la primera línea de interacción con el alumnado de cara a ir generando una cierta confianza.

En el caso que se presenta no se dieron ninguna de las dos circunstancias pues la tutorización se repartió entre todo el conjunto de profesores, lo que dio lugar a dos problemas.

En primer lugar, los/las profesores son responsables de una asignatura, pero no necesariamente están vinculados a una gran cantidad de decisiones que es importante conocer para orientar adecuadamente al alumnado (fechas y destinos de prácticas, procedimientos administrativos especiales...) Esto ha hecho que en la práctica su tarea haya sido redirigir a sus tutorandos hacia la dirección académica y la coordinación técnica del máster. Todo esto agravado por el hecho de que al ser la primera edición se han dado una gran cantidad de situaciones no previstas de antemano que requerían de un criterio de decisión común.

En segundo lugar, cada profesor/a no interacciona *de facto* con el alumnado hasta que se inicia su asignatura (en algunos casos muchos meses después del inicio del máster). Por ese motivo, la tendencia del alumnado ha sido desarrollar vínculos de confianza con la dirección académica y la coordinación técnica por lo que resultaba menos forzado consultarles a ellos directamente las cuestiones problemáticas.

Por todo ello, la tutorización personalizada (desempeñada por el conjunto de profesores) no ha sido un instrumento adecuado ni como forma de asesorar y proporcionar información al alumno/a, ni a la hora de resolver los conflictos o problemas particulares que pudieron surgir.

En cuanto a la **Evaluación Pormenorizada de Asignaturas**, cabe decir que las encuestas de evaluación son un instrumento indispensable. Al ser una herramienta estándar (las preguntas son las mismas para todas las asignaturas) permiten realizar una comparación entre ellas, lo cual ha sido de gran utilidad para detectar qué asignaturas estaban flojeando. En particular ha sido muy útil para detectar problemas graves en alguna asignatura y “convencer” a determinados profesores de la necesidad de introducir cambios significativos de enfoque y contenido.

Por otra parte, las dinámicas participativas de evaluación al final de cada asignatura han sido una de las principales fuentes de realimentación detallada y argumentada para la mejora del máster. Mediante ellas, el alumnado ha canalizado sus quejas y valoraciones al tiempo que las sometía a una discusión y valoración conjunta por parte de todo el grupo. De esta manera se han obtenido múltiples recomendaciones que redundarán, sin duda, en una segunda edición de mayor calidad.

El **Comité de seguimiento** ha sido el espacio donde al final de cada módulo de 4 asignaturas se han puesto en común los resultados de las evaluaciones realizadas, así como de las inquietudes recogidas. La valoración del instrumento es extraordinariamente positiva pues sentar en una misma mesa a alumnos/as y profesores/as a discutir la idoneidad de los métodos docentes empleados, la pertinencia y coherencia de los contenidos, la viabilidad de los trabajos y ejercicios planteados, el desempeño académico y docente... ha sido extraordinariamente fructífero en términos de aprendizaje. Por ello, el acta que recoge las conclusiones de los Comités de Seguimiento es un documento valioso por las recomendaciones concretas que aporta no sólo para la segunda

edición sino también para corregir desajustes que se detectaban en la impartición de las clases presenciales y on-line.

Finalmente, en relación al **Consejo Asesor** cabe decir que una de sus funciones fundamentales era proporcionar realimentación sobre la adecuación de los contenidos del máster para garantizar que la formación recibida se amolda a las necesidades reales del sector. En una primera valoración, es posible afirmar que esta realimentación en cuanto a contenidos no se ha producido o si lo ha hecho no ha sido excesivamente relevante.

Uno de los motivos puede ser que algunos de los miembros del Consejo Asesor participaron previamente en el proceso participativo de diseño del máster por lo que su visión ya había sido incorporada. Otro de los motivos es que quizá es todavía pronto para que hayan tenido el tiempo y la perspectiva necesaria para valorar los resultados de la primera edición.

En relación a la trayectoria profesional de los estudiantes de esta primera edición, es todavía temprano para valorar si la formación recibida les ha facilitado su inserción laboral dado que es necesario esperar uno o dos años para seguir la trayectoria profesional de cada estudiante. Para ello incorporar un mecanismo de seguimiento.

No obstante, si bien la realimentación en contenidos no ha sido importante, sí que lo ha sido en términos organizativo-logísticos y sobre todo en cuanto al diseño de las prácticas. Es aquí donde las entidades del Consejo Asesor han realizado aportaciones clave, no solamente ofreciendo destinos de prácticas sino involucrándose en el diseño e implementación de este periodo formativo clave para la formación ofertada.

5. CONCLUSIONES

A la hora de valorar cómo ha sido integrada la participación en un programa formativo sobre gestión de los proyectos de desarrollo es inevitable plantear la tensión que surge entre el enfoque orientado al empoderamiento y el corpus de conocimientos técnicos de gestión de proyectos propiamente. En ese sentido, en el presente máster hemos tratado de huir de un enfoque meramente tecnocrático. Para ello, además de incorporar las técnicas tradicionales de participación en proyectos, se ha tratado de establecer un vínculo con el proceso de desarrollo a largo plazo. En ese sentido, el proyecto no se concibe como un fin en sí mismo, sino como un instrumento de apoyo a un proceso en el que la construcción de ciudadanía democrática y la consolidación de derechos son aspectos esenciales.

Más allá de los contenidos, el incorporar enfoques participativos a la propia gestión del máster ha redundado en la buena marcha del proyecto. Por una parte, la implicación del alumnado ha contribuido a crear un espíritu de debate crítico en la docencia que ha conducido a una reflexión seria sobre los contenidos planteados. Por otra, las entidades colaboradoras han establecido convenios de trabajo, han ofertado prácticas, han intercambiado documentación y experiencias o han facilitado la disponibilidad de expertos técnicos y profesionales en el espacio docente.

Los instrumentos descritos han posibilitado una comunicación fluida y transparente, así como una rendición de cuentas entre los diferentes actores. Esto ha permitido hacerlos partícipes y responsables de las decisiones

importantes, lo que ha generado un sentimiento de corresponsabilidad con la mejora continua de la calidad del máster.

Si bien estos instrumentos han sido -en su origen- de corte claramente invitado, la propia dinámica ha llevado a su transformación convirtiéndolos en espacios que hoy son reclamados por todos los actores vinculados a la iniciativa. De hecho, se ha llegado a una situación en que no se podría plantear la docencia –al menos no sin generar grandes tensiones- sin contar con una evaluación continua por parte de alumnos y entidades colaboradoras. El reto en los años venideros es mantener y consolidar estos espacios e instrumentos.

6. REFERENCIAS

Batliwala, S. (2007), "Taking the power out of empowerment – an experiential account", *Development in Practice*, 17, 4-5, pp. 557-565.

Boni, A. y Pérez-Foguet, A. (2008), "Introducing development education in technical universities: successful experiences in Spain", *European Journal of Engineering Education*, 33:3, 343-354.

Chambers, R. (1997), *Whose reality counts*, London, ITDG.

Chambers, R. (2005), *Ideas for Development*, Earthscan, London, Sterling.

Chambers, R. (2007), "From PLA to PRA and Pluralism: Practice and Theory", IDS Working Paper 286, Falmer, IDS.

Cornwall, A. y Brock, K. (2005), "What do buzzwords do for development policy? A critical look at "participation", "empowerment" and "poverty reduction", *Third World Quarterly*, 26 (7) 1043-60.

Ferrero, G. (2008), *Apoyando los procesos de desarrollo. Enfoques y métodos para una ayuda inclusiva*, Documento de trabajo nº 17, Madrid: Fundación Carolina CeALCI.

Gaventa, J. and Cornwall, A. (2001), "Power and knowledge" en Reason, P. y Bradbury, H (eds.) *Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, pp. 70-80, London, Sage.

Gaventa, J. (2006), "Finding spaces for change. A power analysis", *IDS Bulletin*, 37, 6, pp. 23-3.

Leal, P.A. (2007), "Participation: the ascendancy of a buzzword in a neo-liberal era", *Development in Practice*, 17, 4-5, pp. 539-548.

Pettit, J. (2008), "Aprendiendo en la práctica: experiencias de un innovador programa de masteres", en *Cuadernos Internacionales de Tecnología para el Desarrollo Humano, Educación para el Desarrollo*, julio 2008, 58-64.

Retolaza, I. (2005), "Participación y aprendizaje para el desarrollo en entornos interculturales. Apuntes para una reflexión crítica". *Revista El Sur*, Vol.20, Pamplona: Medicus Mundi.

Taylor, P. (2008), "Reinventando la educación para el desarrollo en una era de globalización: el poder de la participación en las instituciones de educación superior", en *Cuadernos Internacionales de Tecnología para el Desarrollo Humano, Educación para el Desarrollo*, julio 2008, 34-43.

VeneKlassen L., Miller V., 2002, *A new wave of power, people & politics*. Oklahoma: World Neighbours available at www.justassociates.org

White, S. (1994), "Depoliticising development: The uses and abuses of participation", *Development in Practice*, 6, 1, 6-15.