

VOLUMEN NUEVE / NUMERO UNO / 1985

desarrollo de base

REVISTA de la FUNDACION INTERAMERICANA



La Fundación Interamericana publica la revista *Desarrollo de Base* dos veces al año, en español, portugués e inglés. Su propósito es dar a conocer la manera en que la población pobre de América Latina y el Caribe se organiza y trabaja para mejorar sus condiciones de vida, y explorar diferentes formas de autoayuda que pueden contribuir más eficazmente al proceso de desarrollo. La revista publica principalmente artículos sobre las experiencias de la Fundación y de los grupos a los cuales otorga su ayuda. Sin embargo, se aceptan contribuciones de personas que no trabajan para la Fundación. Se invita a quienes deseen enviar artículos a que escriban solicitando el envío de las *Instrucciones para los autores*.

A menos que se indique específicamente lo contrario, todo el material impreso en la revista puede ser reproducido libremente, pero se solicita la identificación de su fuente y una copia de cualquier reproducción.

Desarrollo de Base aparece en el catálogo del *Standard Periodical Directory* y el *Public Affairs Information Service Bulletin*. Pueden obtenerse copias de los números anteriores de University Microfilms International, 300 N. Zeeb Road, Ann Arbor, Michigan, 48106.

Esta publicación puede solicitarse a:

Desarrollo de Base
Fundación Interamericana
1515 Wilson Blvd.
Rosslyn, Virginia 22209
Estados Unidos

Editor Sheldon Annis
Edición en español Leyda P. Appel
Coordinadora de producción Virginia W. Lee

Diseño de la revista Robert Borja
Foto de la portada: el Sr. Williams, Dirigente de la ODR encargado del depósito de insumos agrícolas de San Vicente. Mitchell Denburg.

desarrollo de base

REVISTA de la FUNDACION INTERAMERICANA

Volumen 9, Número 1, 1985

Contenido

-
- | | | | |
|---|----|---|--|
| Por los caminos de Bolivia: en busca de lo pequeño, lo arriesgado y lo hermoso | 2 | Un representante de la Fundación nos lleva a visitar algunos proyectos en medio de la crisis económica del sector rural de Bolivia. | Kevin Benito Healy |
| Las tiendas comunales en zonas rurales de Colombia: organización de los medios de consumo | 16 | Los esfuerzos para mejorar el nivel de vida en las zonas rurales mediante las redes de tiendas de consumo han llegado a una encrucijada. | Jan L. Flora, Cornelia Butler Flora, Humberto Rojas y Norma Villarreal |
| Un vistazo a la toma de decisiones en la Fundación: análisis de un proyecto de vivienda popular en la Argentina | 26 | El trabajo diario de revisión de propuestas puede refinar o generar nuevas prioridades en materia de políticas. | |
| La Organización para el Desarrollo Rural ayuda a los agricultores de San Vicente a permanecer en sus fincas | 28 | Después de aumentar y diversificar la producción de cultivos, los agricultores de San Vicente se enfrentan a un perenne problema de desarrollo agrícola en el Caribe—la necesidad de nuevos y mayores mercados. | Gary Brana-Shute |
| Los "oftalmólogos descalzos" de Haití | 34 | Los paramédicos están prestando mejores servicios oftálmicos a la población rural, pero su éxito a largo plazo es limitado por la pobreza extrema de Haití. | Faith Mitchell |
| Majito y Carlos Alberto: el legado del gamín | 42 | Dos menores abandonados participan en un programa innovador para rescatar <i>gamins</i> de las calles de Bogotá. | Michael Shifter |
| Informe de investigación | 48 | Resumen de un reciente estudio sobre programas para pequeñas empresas en el Caribe. | Jan R. Van Orman y Julie Sutphen |
-



Una esquina de La Paz. "Aun cuando todo parecía a punto de derrumbarse, en el ámbito local la vida continuaba por otra hora u otra semana".

Bolivia se enfrenta actualmente a extraordinarias dificultades: sequía, hiperinflación, conmoción política y social, y agotamiento de recursos. Sin embargo, las organizaciones de base de todo tipo trabajan con entusiasmo en nuevos programas y en algunos casos progresan a pasos agigantados. Kevin Benito Healy es el representante de la Fundación Interamericana en Bolivia. El siguiente es un relato de su recorrido por distintas zonas del país, de su búsqueda esperanzada y de su encuentro con lo pe-

queño, lo arriesgado y lo hermoso. Este artículo no es una evaluación minuciosa de todos los proyectos que están llevando a cabo los donatarios de la Fundación. Más bien es una serie de "instantáneas" de proyectos tomadas en agosto de 1984 desde la perspectiva del autor sobre la marcha de Bolivia hacia el desarrollo, marcha que a veces es desalentadora, otras veces heroica y siempre impredecible.

POR LOS CAMINOS DE BOLIVIA: EN BUSCA DE LO PEQUEÑO, LO ARRIESGADO Y LO HERMOSO

KEVIN BENITO HEALY

Una vez más inicié el intrépido ascenso por el escarpado terreno andino de los proyectos bolivianos. Una vez más encontré el implacable frenesí democrático y una economía nacional desbocada. Durante el último año se declararon 442 huelgas sectoriales (oficinas de correo, hospitales, fábricas, minas, etc.) y seis huelgas nacionales (por un total de 34 días) y el sistema bancario dejó de funcionar durante casi un mes. Pero aun cuando todo parecía a punto de derrumbarse, en el ámbito local la vida continuaba por otra hora u otra semana, hasta la próxima convulsión social.

La sensación de vértigo era incesante: los precios aumentaban en forma desmesurada mientras el valor del peso se derrumbaba. La tasa de inflación—la más alta del mundo—sobrepasaba el 2.000 por ciento. En los últimos tres años la moneda se desvalorizó de 25 a 14.000 pesos por dólar.* Los pesos, que se imprimen fuera del país, se han convertido en el tercer producto de importación de Bolivia en orden de importancia. Entretanto, la producción interna, con excepción de las hojas y la pasta de coca, se ha ido reduciendo cada vez más.

*Durante la última semana de mayo de 1985, en Bolivia se podían comprar 320.000 pesos con un dólar. El problema era saber dónde ir a cambiarlo. El gobierno había establecido una tasa oficial de cambio de 49.550 pesos por dólar, pero la mayoría de la gente recurre al mercado negro para cambiar sus dólares o lo hacen en algunas de las muchas casas de cambio que funcionan abiertamente, incluso en La Paz. Los precios de los bienes y servicios se basan en el precio más alto del mercado negro. Debido a la demanda galopante de dólares, el gobierno proyecta aumentar la tasa oficial a 75.000 pesos por dólar. La mayoría de los expertos estima que con esto también va a subir la tasa paralela.

¿Qué significa esto para la Fundación y sus donatarios? Muchas donaciones se financian con recursos del Fondo Fiduciario de Progreso Social (FFPS), administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo y ligados a la tasa de cambio oficial. El valor en dólares de los pesos del FFPS equivale a una sexta parte del valor adquisitivo de cualquier otro dólar, de modo que un jeep de US\$10.000 cuesta US\$60.000 en Bolivia. Para compensar esta discrepancia, los presupuestos de los proyectos se han aumentado al doble y los desembolsos se han acelerado, pero el precio de la continua concesión de donaciones complementarias ha sido excesivo. El año pasado hubo que agregar más de US\$320.000 sólo para que los donatarios pudieran mantener la cabeza fuera del agua. Naturalmente, los costos administrativos internos también han sido altos. Hasta el envío de un cheque en pesos se ha convertido en una operación complicada. Como un millón de pesos sólo equivale a unos tres dólares, no hay suficiente espacio en un cheque para anotar el importe total enviado por la Fundación. Por ejemplo, para desembolsar US\$36.000 hubo que hacer 18 cheques por el equivalente en pesos.

Me abrí paso a través de este caos, aprovechando los caminos secos de la sierra, para llegar hasta donde se encuentran nuestros donatarios. Descubrí que, aunque gran parte de ellos están agotados por los efectos del desastre económico, siguen aplicando las estrategias de los programas locales con notable energía.

Como siempre, el viaje por los Andes siguió su propio curso inesperado, brindándome suficientes aventuras, emociones y encuentros con el desarrollo de base para otro interesante informe de viaje, un informe que puede poner a prueba la credulidad de muchos lectores.

LAS NUEVAS TIERRAS DE BELLA VISTA

La sequía de 1982-1983 obligó a miles de habitantes del altiplano a emigrar en masa hacia los valles en busca de empleo y de tierras cultivables. La situación fue tan grave que en algunas zonas se produjo un cambio definitivo en los patrones demográficos: a la prolongada migración del campo a la ciudad comenzó a sumarse el reasentamiento rural. Varios de nuestros donatarios han seguido esta nueva corriente y es probable que sus proyectos se conviertan en una fuente cada vez más importante de modelos organizativos. Al menos, este proceso de colonización espontánea ofrecerá a los campesinos la oportunidad de cultivar sus propios alimentos durante esta prolongada crisis nacional.

Bella Vista, donataria de la Fundación desde 1977, ofrece algunas enseñanzas útiles a los nuevos colonos. La cooperativa se encuentra en una zona de cafetales colonizada durante dos décadas. En ese lapso los campesinos que integran la cooperativa han sufrido tantos altibajos como cualquiera que se aventure por los caminos peligrosos de Las Yungas y del Alto Beni. Han sido acosados por los "rangers" del ejército boliviano (en el golpe de 1980), la roya del café, los caminos llenos de surcos que se convierten en lodazales, los precios de las llantas por las nubes, un vehículo pequeño que se atasca cada vez que tiene que subir una montaña y los problemas internos de una organización que oscila entre el estancamiento y el conflicto. Hubo épocas en las que consideramos poner fin a nuestro apoyo. (En efecto, Judith Tendler señaló que la cooperativa estaba prácticamente paralizada por problemas administrativos, en la evaluación comparativa que realizó en 1982.) Pero de alguna manera siempre volvíamos a apoyar a la cooperativa concediéndole "sólo una extensión más".



Bella Vista Cooperativa

En las tierras de Yucomo que recién comienzan a colonizar, los integrantes de una brigada de trabajo de Bella Vista preparan su almuerzo.

Finalmente el proyecto, que ya tenía siete años de vida, no llevó a la institución a un callejón sin salida sino que ayudó a solidificar una organización de base que sigue avanzando.

Para reconocer realmente el mérito de este proceso de maduración organizativa es útil recordar el punto de partida. En un comienzo, los socios de la cooperativa no se diferenciaban de otros colonos bolivianos. Los campesinos de Bella Vista dedicados al cultivo del café también emigraron del altiplano y, al igual que miles de campesinos, cultivaron la tierra irracionalmente. La aplicación de métodos tradicionales de agricultura tropical para subsistencia llevó a la destrucción de su ecosistema.

A continuación comenzó a producirse una transformación inverosímil. En 1983 Bella Vista inició un segundo esfuerzo de colonización en lo profundo de la zona virgen fronteriza, a cinco horas en camión y a lomo de caballo o mula a través de la espesa selva. Pero en esa oportunidad los colonos no tuvieron que empezar desde cero. En 20 años habían aprendido a manejar machetes y hachas, a calcular en qué dirección caen los árboles tropicales y a cosechar arroz y plátanos. Más importante aún, su extensa experiencia en la agricultura tropical llevó a los campesinos de Bella Vista a comprender la importancia de planear por anticipado para los años ochenta y no-



Padres de Maryknoll

La brigada de trabajo de la cooperativa se pone en marcha para abrir un claro en la selva del norte de Santa Cruz.

venta, a fin de evitar los errores de la colonización anterior.

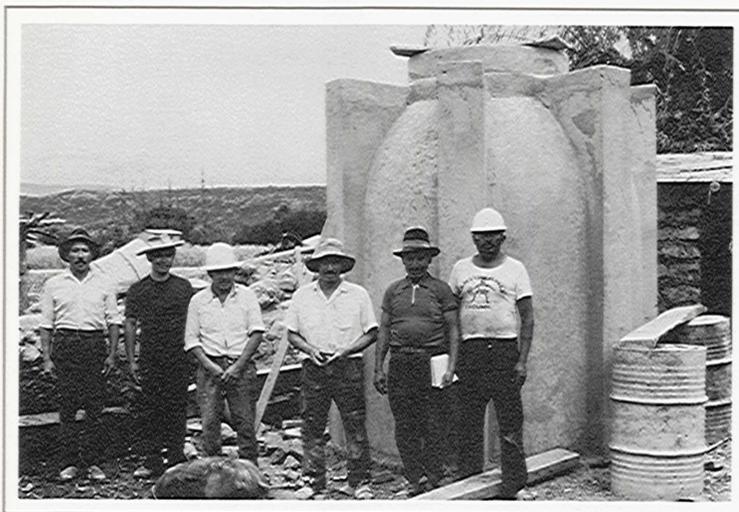
Esto es lo que hicieron: la cooperativa compró motosierras con las ganancias que obtuvo del transporte y la venta de café (actividades financiadas por la Fundación) y con el molino de arroz (financiado por Pan para el Mundo). Del club de café de la cooperativa se eligió a 40 colonos novatos que habían heredado parcelas improductivas o muy pequeñas, y con ellos se organizaron brigadas de trabajo. En los períodos más importantes para la agricultura, estas brigadas se turnaban para internarse por el largo sendero selvático, talar un área donde se instalaba un asentamiento y desbrozar el terreno para cultivo de la cooperativa.

Los jóvenes no tardaron en hacerse amigos de los habitantes de la zona, los chimanes. Muchos colonos consideran a estos nativos como una especie inferior, parte de la selva que hay que eliminar junto con los matorrales, pero Bella Vista vio algo distinto: seres humanos que sabían alimentarse manteniendo la armonía con el medio selvático en el que viven. Los chimanes le enseñaron a los colonos a cazar y pescar con arcos y flechas y, a cambio de eso, aprendieron algo sobre la cooperativa y lograron ciertos privilegios comerciales en la tienda del lugar. (Entre paréntesis, la tienda hace uso del vehículo, los conocimientos administrativos y los artículos

de la cooperativa para ofrecer mercaderías de calidad a precios módicos, en una zona básicamente no desarrollada, lo que constituye otra de las ventajas de esta forma de colonización cooperativa.)

Las actividades recientes de Bella Vista están abriendo nuevos caminos en muchos sentidos. En Bolivia, la colonización "cooperativa" generalmente supone la combinación del capital aportado por empresarios con la mano de obra barata de campesinos contratados. El empleo de brigadas de trabajo para cultivar un terreno representa un esfuerzo consciente por evitar los minifundios de bajo rendimiento que destruyen el medio ambiente. También permite la limpieza más rápida de una superficie lo suficientemente extensa como para aplicar en ella técnicas científicas de explotación agrícola. Así se crean las bases para la mecanización que reduce la necesidad de recurrir al agobiador trabajo de los campesinos como motor del progreso material. Sobre todo, Bella Vista está empeñada en establecer un sistema cooperativo y racional de trabajo a fin de evitar la necesidad de iniciar otra colonización dentro de 20 años.

Los planes de Bella Vista también se ramifican hacia el ambiente cosmopolita de La Paz, donde la cooperativa está construyendo el segundo piso de lo que será un "hotel campesino" de cuatro pisos. Este proyecto también se autofinancia con las "ganancias anuales",



Kevin Healy

TRABOL descubrió que se necesitaba tanto cemento para los biodigestores que ni las empresas lecheras a pequeña escala pueden darse el lujo de tener uno.

y el hotel será el paradero de los vendedores de la cooperativa y de diversos clientes campesinos. Cuando los dirigentes de Bella Vista me preguntaron dónde se enseñaba administración hotelera, les confesé que el único lugar que conocía era la Universidad de Cornell, que tiene inviernos fríos como La Paz.

La cooperativa también ha progresado en lo referente al transporte. Este año obtuvo enormes ganancias con su camión de 12 toneladas, y con la ayuda peculiar de la devaluación y la inflación. Bella Vista está pagando sin mayores esfuerzos la parte de este proyecto de transporte que le corresponde financiar.

Evidentemente, una de las razones por las cuales Bella Vista ha progresado tanto es su hábil y dedicado administrador. Guillermo Salas es un contador con educación formal y apariencia desaliñada en quien se combinan la visión social y la disciplina administrativa. Salas nació y creció en la ciudad, pero no está interesado, como el común de los técnicos, en conseguirse una pega burocrática en La Paz, sino que se siente mucho más a gusto en el campo, donde planea quedarse y crear instituciones rurales. En realidad es un pájaro poco común en cualquier zona tropical.

Así es Bella Vista: una cooperativa tradicional—oculta en antiguas y nuevas franjas de colonización—que ha superado los problemas y

que aparentemente tiene el dinamismo, la continuidad y la estabilidad institucional que se necesitan para triunfar. Nuestros proyectos han acompañado casi toda la evolución de la cooperativa, pero su proceso social es un verdadero triunfo.

"INDIGESTION" ENTRE LOS LECHEROS DE COCHABAMBA

Un biodigestor es un tanque de cemento semienterrado y lleno de estiércol en descomposición, donde se producen bacterias que en su ronda química van generando gas metano. A quienes están interesados en esta técnica (muy difundida en la India y China, y que está empezando a aplicarse en estaciones experimentales de Guatemala) y tienen la esperanza de que reduzca los gastos de combustible en las zonas rurales e introduzca nutrientes de calidad en los suelos, yo les advierto ¡Tengan cuidado! Y sobre todo ¡CUENTEN CUANTAS VACAS TIENEN!

Según las pruebas realizadas en nuestro proyecto, el sistema no es económicamente viable si hay menos de 25 vacas en el campo de pastoreo. Es decir que no sirve para los pequeños agricultores. No puedo darles el precio exacto debido a la locura monetaria de Bolivia, pero créanme que es demasiado alto. TRABOL*, el grupo boliviano que diseñó estos tanques, hizo una evaluación de esta técnica en la práctica y no en la atmósfera enrarecida de una estación experimental. Su estudio de productoras voluntarias de leche (llamadas "piqueros" en esta región) del valle bajo de Cochabamba demuestra que, debido a la relación entre costo y beneficio, la técnica es muy arriesgada hasta para una familia que practica la agricultura comercial y estable como los "piqueros". A la larga los biodigestores podrían llegar a ser útiles como una especie de refugio contra bombardeos, pero eso difiere bastante de la guerra que este proyecto doméstico supuestamente habría de ganar. TRABOL publicará un folleto para dar a conocer sus conclusiones, con el objeto de esclarecerles las ideas a otros entusiastas de la tecnología apropiada y a excéntricos financiadores de proyectos que quieren enterrar dinero en ese pantano.

Entretanto, TRABOL ha concentrado su atención en una técnica de bombeo de agua subterránea que utiliza colectores solares parabólicos. El inventor de esta técnica es nada menos que Jaroslav Vanek, de la Universidad de Cornell, quien, como algunos tal vez recuerden, fue el "guru" de la teoría de la autogestión obrera durante los años setenta. Pues bien, Jaroslav ha dejado parcialmente de lado esa teoría para establecer un laboratorio experimental de bombas solares en el patio y el sótano de su casa de Ithaca, y trabaja con estudiantes graduados de economía que construyen los colectores y ponen a prueba las bombas. Para la mayoría, esto es mejor que devorar literatura especializada y escribir ecuaciones sobre las empresas de autogestión que se están ahogando en el océano de la economía monetarista. Su tecnología se ha difundido en todo el Tercer Mundo, y Jaroslav y sus estudiantes viajan de un país a otro haciendo demostraciones.

Dos de esos estudiantes llegaron a Bolivia gracias a un pequeño subsidio de viaje que les otorgó la Fundación. Allí se enfrentaron a la sequía y a problemas inesperados en la aplicación del método. Uno de los problemas más graves fue la baja presión atmosférica a 4.000 metros de altura. Las demostraciones no impresionaron mucho a los campesinos, porque el artefacto bombeaba lentamente desde sólo dos metros de profundidad.

Sin embargo, en Bolivia hay mucho más interés por la bomba de Vanek que por los colectores solares. Estos han resultado relativamente caros debido a su brillante cubierta de aluminio importado.

*El director de TRABOL, Ing. Emilio Medina, falleció en un accidente automovilístico en junio de 1985. La Fundación lamenta su trágica muerte y desea destacar su labor en pro de las organizaciones campesinas.

La bomba sigue siendo un invento promisorio para este país tan necesitado de dinero, ya que puede funcionar con gas natural, que todavía es bastante barato. TRABOL continuará con sus experimentos para perfeccionar y adaptar la tecnología creada en Íthaca (que ahora comprende también máquinas de vapor), mientras Jaroslav sigue trabajando en su casa en los nuevos detalles que surgieron de las pruebas realizadas en Bolivia. Dada toda la energía solar que hay en los Andes y el costo cada vez más alto de la mayoría de los combustibles convencionales, hay que seguir experimentando con estas tecnologías, incluso si en algunos casos esto supone dar un paso atrás por un tiempo para tener una perspectiva más amplia del camino que se debe tomar en el futuro.

TURISMO "AL REVES" DE LOS TAQUILEÑOS

En los últimos años los campesinos de las islas de Taquile y Aman-tani han organizado una floreciente industria turística. Recientemente, con unos pocos dólares de una pequeña donación de la Fundación en sus bolsillos, un grupo de estos isleños de la costa peruana del lago Titicaca viajó a Bolivia para observar ejemplos de turismo

Centro Cultural los Masis



El Centro Cultural de Los Masis ayudó a los campesinos de los alrededores de Tarabuco en Miscamayu a revivir la música tradicional.



Los maestros de Los Masis han enseñado música y bailes tradicionales a más de 2.000 jóvenes bolivianos.

Centro Cultural los Masis

de base, intercambiar ideas y aprender. El grupo visitó más de 13 organizaciones de los departamentos de La Paz, Cochabamba y Chuquisaca, que cuentan con el respaldo de la Fundación.

En un alto de su itinerario el grupo conoció a los músicos Los Masis, una organización donde se enseña flauta y zampoña a jóvenes de zonas urbanas y rurales. Los taquileños y los amantaneños viajaron al campo con los maestros y pasaron una noche con los tarabuqueños, que hablan el mismo dialecto de quechua. (Según estudios etnohistóricos, los tarabuqueños de la región del lago Titicaca fueron reubicados por los incas en Chuquisaca hace unos 500 años.) Los dos grupos se quedaron hablando hasta la madrugada sobre su orgullo étnico y el acervo cultural de sus antepasados.

El viaje despertó curiosas reacciones en los taquileños y amantaneños. La mayoría de los viajeros sintió que en Bolivia se trata mucho mejor a los indígenas del altiplano que en el Perú; después de todo Bolivia es, más que Perú, un país de tierras altas. (Esta es realmente una observación interesante, por tratarse de peruanos.) Todos los isleños esperan que algunos bolivianos los visiten en Titicaca el siguiente año. También expresaron gran interés por crear una escuela de música, como una forma de preservar la música tradicional de Titicaca para transmitirla a sus hijos. Su experiencia como turis-

tas los impresionó y observaban todo con mirada analítica. Cuando les pregunté qué proyecto les había atraído e inspirado más, mencionaron las duchas públicas de SEMTA, en La Paz, calentadas con energía solar. Cuando les manifesté mi sorpresa ante su deseo de darse duchas calientes, me dijeron que naturalmente no serían para ellos sino “para los turistas que visitan nuestra isla”.

PREMIO AL VISITANTE OCASIONAL MAS DISTINGUIDO

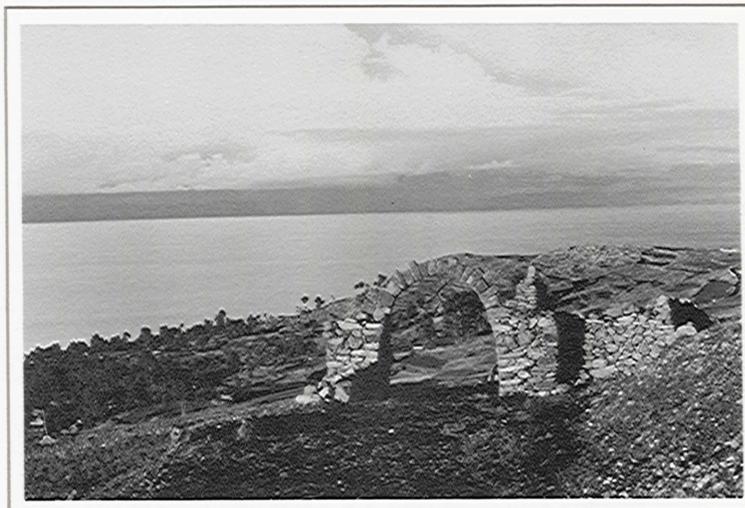
La comunidad de Amantani está luchando por ponerse a la par con el progreso de Taquile. La corriente turística de Amantani es apenas una gota en comparación con la de las islas vecinas aunque, con toda franqueza, Amantani es de igual belleza. Y quizás uno no debería tener en cuenta solamente la cantidad sino también la *calidad* de los visitantes. En mi último viaje estuve hojeando el registro de visitantes de 1983 en un rancho de campesinos que ofrecía cama y desayuno, y encontré el nombre de un tal Iván Illich, de Cuernavaca, México. Al lado de su firma había garabateado algunos comentarios acerca de los experimentos con energía solar, destacando las posibilidades que ofrece. ¡Ni más ni menos que una sugerencia del famoso maestro! En cuanto pueda les hablaré sobre Amantani a nuestros expertos en energía solar de TRABOL.

UNA PELEA DE ALTIPLANO EN NOR LIPEZ

Operación Tierra es una federación de cooperativas de campesinos de las desoladas pampas de Potosí dedicadas al cultivo de quinoa, que se encuentran al oeste de la frontera con Chile. La federación había recibido finalmente el camión financiado por la Fundación, que se demoró dos años en llegar debido a las variaciones del tipo de cambio, y estaba a punto de iniciar sus actividades de comercialización a gran escala. Pero poco antes de que el camión empezara a hacer girar sus ruedas, un sindicato campesino advenedizo (APROQUI) inflamó esas tierras frías y áridas poniendo en duda la legitimidad y la autoridad de Operación Tierra como vocero de los campesinos. APROQUI declaró que, a pesar de su retórica populista, la federación era de carácter monopolístico y que debía apartarse y dejarle lugar a un nuevo rival. Con la ayuda de un asesor belga voluntario, APROQUI comenzó a firmar contratos con la Corporación Minera de Bolivia para comercializar la quinoa de algunas de las mismas comunidades representadas por las cooperativas afiliadas a Operación Tierra. La rivalidad podría haberse prolongado por mucho tiempo, porque el sindicato está vinculado a la Confederación Nacional de Sindicatos Campesinos, lo que le da poder ante las bases; en otras palabras, tiene influencias en La Paz.

El año pasado, la Fundación, preocupada por los efectos de la sequía en el altiplano (el *Diario de las Américas* publicó un artículo sobre Lípez) le solicitó al antropólogo Ben Orlove que estudiara también el conflicto que se estaba fermentando. Orlove regresó de Bolivia con una teoría novedosa—por así decirlo—para quienes, como nosotros, estamos acostumbrados a apagar este tipo de incendios populacheros en el altiplano.

Orlove afirmó que Operación Tierra tiene una estructura de poca actividad a nivel de comunidad y cooperativas de base y que, si se viera obligada a competir con otra organización que ofrezca incentivos similares pero que también esté procurando atraer nuevos afiliados campesinos, podría ofrecer mejores servicios. Orlove sostuvo que el hecho de que el conflicto se volviera incontrolable no tenía por qué ser destructivo. En lugar de provocar un desgaste de energías, podría contribuir a revitalizar la federación, aportando un ingrediente de capitalismo competitivo que falta en ese medio subdesarrollado. En ciertos sentidos el argumento era indiscutible, pero el conflicto todavía estaba “en marcha”, y parecía probable que produjera algunas sorpresas a medida que evolucionara.



Kevin Healy

“La corriente turística de Amantani es apenas una gota en comparación con la de las islas vecinas pero, con toda franqueza, Amantani es de igual belleza”.

En el último número de *El Socio* (el boletín de circulación internacional de Operación Tierra), en el artículo de la primera página se sostiene que la cooperativa está acosada por el sindicato adversario. Bajo un titular a toda página, "La pelea de los sindicatos en contra de las cooperativas en los Lípez", el artículo expresa lo siguiente:

Estas personas en grupo diminuto, jamás han participado en las actividades de Operación Tierra, por lo tanto no conocen nada de ella; pero se jactan de saber y hasta pedirle cuentas. Aprovechándose de la vigencia del Sindicalismo creen tener autonomía para todo, hacer y deshacer las cosas; ¡solamente por satisfacer a los caprichos personales de sus cabecillas. Dicen tener apoyo suficiente por parte de sus bases que todo esto no es verdad. En algunas comunidades existen dos o tres instigadores con mentalidad infantilista, afiliados a los sindicatos o Aproque, que activan comentarios callejeros y calumnias hasta de tipo libelo infamatorio, contra los directivos y por ende la Coop. Operación Tierra y se fijan en los mínimos errores de la organización Coop. Esto los llevaban como bandera a todas partes tanto en Lípez como el interior del país; pero no dicen nada de los pasos positivos, al



Mitchell Denburg

Dos pioneras de la medicina "rompieron las barreras hospitalarias que impedían a las madres quedarse mucho tiempo con sus hijos".

contrario mencionan que nada hizo en absoluto. La guerra fría de los Sindicatos de Lípez, últimamente se ha extendido hasta La Paz en la que activan algunos residentes lipieños parcializados con la organización sindical.

De hecho, ha habido amenazas de incautar los bienes de Operación Tierra. En lugar de una sana competencia dentro de una estructura que refleja la del mercado, posiblemente somos testigos de una repetición de las desavenencias y disputas partidistas que son tan características del desarrollo de base.

"SUSTITUCION DE LA COCA"

En mi último informe de viaje hablé del suspenso creado en torno al italiano que nos recomendó otra institución de desarrollo. Este señor me llevó a su "cafetal" oculto en medio de los campos de coca, y me pidió ayuda para el equipo de procesamiento de café. (La otra institución de desarrollo ya le había otorgado una pequeña donación para algún equipo.) En el trayecto a la montaña, mencionó de paso a Klaus Barbie ("el hombre más culto que he conocido"), lo cual

me hizo dudar bastante acerca de su dedicación al desarrollo de base. Cuando llegamos, me sirvió de guía en el recorrido de una cooperativa de aspecto sospechoso e improvisado; sin decir nada, empecé a preparar cuidadosamente mi respuesta. La Fundación, poco después de mi regreso en marzo, le envió desde Washington una atenta carta rechazando su propuesta.

Cuando volví a Bolivia en esta oportunidad tenía un poco de miedo (dado lo sospechoso de su carácter y sus observaciones y amenazas extraoficiales), y deseaba evitar un encuentro frente a frente. No se le enviaron cables ni anuncios sobre mi llegada. Pero en el Hotel Oruro en La Paz no duró mucho tiempo mi anonimato. Dos días después de mi llegada, su novia boliviana me llamó para preguntar por la decisión. Le pregunté si había recibido una carta y respondió que no. Le contesté con evasivas, diciéndole que todavía no se había llegado a ninguna decisión y que siguiera pendiente del correo. Al día siguiente el hermano del italiano se apareció en el hotel, exigiendo una respuesta. Le dije que en cualquier momento iba a recibir noticias de Washington y que todo estaba en manos de mis superiores.

Dos días después quedé estupefacto cuando leí en el diario más importante de La Paz un largo artículo con fotografías del hombre que quería ser nuestro donatario, custodiado por la policía y al lado de pilas de propaganda nazi y de armas descubiertas en el "cafetal". Según las declaraciones del Ministro del Interior, el hombre había sido identificado como Sergio Contini, vinculado con los terroristas internacionales que dinamitaron la estación de ferrocarril de Boloña (Italia) y que participaron en las operaciones paramilitares de la mafia del tráfico de drogas de Bolivia después del golpe de 1980. ¡Qué curriculum vitae! El italiano había viajado a Bolivia para iniciar un grupo neonazi y de paso dedicarse al tráfico de drogas. Se informó que su hermano y su novia estaban fugitivos.

Después de devorar estos chismes, decidí telefonar a la institución de desarrollo que había tratado de servir de intermediaria de este individuo, para ver si le interesaba compartir algún otro proyecto. Cuando logré comunicarme con las personas que me recomendaron a Contini, me respondieron que simplemente le habían otorgado una donación a una cooperativa de la cual él era "el socio más preparado". Por supuesto, los socios menos preparados y los papeles de la cooperativa no aparecieron por ninguna parte cuando llegó la policía. Y, lógicamente, en las terrazas sembradas en la ladera de la montaña había algunas plantas de café pero muchas más de coca. Este es un buen estudio de caso en el que las referencias cruzadas del proyecto no sólo fueron incorrectas . . . sino también alarmantes.

INNOVACIONES EN EL CAMPO DE NUTRICION

La Fundación otorgó una donación individual a la pediatra Ana María Aguilar, que trabaja en La Paz, para que realizara un estudio sobre rehabilitación de niños desnutridos. El estudio duró seis meses y se llevó a cabo en el Hospital de Niños de La Paz (un servicio público que apenas tiene fondos para cubrir los gastos de funcionamiento, y mucho menos para experimentos e innovaciones). Durante tres meses la Dra. Aguilar y su colega Carmen Casanova estudiaron a 30 niños que sufrían de diversos grados de desnutrición. El estudio resultó muy oportuno. Las fichas clínicas del hospital indican que antes de "la crisis" un 50 por ciento de los niños internados sufría de desnutrición, pero que ahora el porcentaje ha aumentado al 90 por ciento. En la mayoría de los casos, las madres de esos niños están tan subalimentadas como ellos y deberían estar en el hospital junto con sus hijos.

En este experimento las doctoras aplicaron un método que contemplaba tanto el tratamiento de los niños en el hospital como la educación de las madres en sus hogares de los barrios pobres. (En América del Sur algunos países adelantados como Chile han comba-

tido este problema desde hace años en hospitales y dispensarios, pero en Bolivia la idea es totalmente novedosa.)

El experimento dio numerosos resultados positivos. Las doctoras lograron introducir nuevas fórmulas alimentarias para las diferentes etapas de la desnutrición: rompieron las barreras hospitalarias que impedían a las madres quedarse por mucho tiempo con sus hijos; despertaron la atención del personal médico por los problemas de la desnutrición y, por último, crearon las bases para el establecimiento de una sección de rehabilitación en el hospital. Partners of the Americas otorgó gustosamente una donación para crear dicha sección.

Así es como una pequeña donación individual contribuyó de manera notable a preparar el terreno para que una entidad estatal pobre diera mejor atención a los niños pobres, precisamente cuando la situación de esa entidad estaba empeorando en forma dramática debido al colapso de la economía nacional.

EL MERCADO DE IDEAS DE CETHA

El Centro de Educación Humanística Agropecuaria (CETHA) es una organización experimental que funciona bajo el auspicio de la Conferencia de Obispos Católicos. Durante los últimos tres años del proyecto, el Centro puso en marcha un programa muy interesante para dar instrucción en los mercados. El CETHA tiene su sede en la comunidad de Carmen Pampa, en la región de Las Yungas, dedicada al cultivo de la coca. Todos los días de mercado, el equipo móvil de la organización recorre los caminos de esta región fértil y escarpada tras las huellas de los camiones que van a los mercados en los cinco pueblos de la provincia. Los campesinos de las comunidades de los alrededores que viajan a esos pueblos a hacer sus compras mínimas ahora también pueden asistir a las clases que dicta CETHA y estudiar las materias que necesitan para obtener el diploma de educación secundaria.

El método didáctico que emplea el CETHA es sencillo y flexible. Los adultos reciben instrucción directa y llevan los deberes a sus casas, para hacerlos en el tiempo libre que les dejan sus tareas agrícolas. La enseñanza se adapta a la capacidad y la motivación de cada persona. Los estudiantes pueden avanzar a su propio ritmo y para pasar al curso siguiente tienen que aprobar exámenes estándares. El material mimeografiado que preparan los maestros en la finca de Carmen Pampa es de alta calidad.

La Fundación le pidió a Barbara Leons, evaluadora-antropóloga con gran experiencia yungueña, que observara el funcionamiento de esta original organización. Le solicitamos que recopilara datos sobre el número de estudiantes, sus antecedentes y cómo aplicaban la instrucción que se les impartía. El tercer factor era evidentemente el más difícil de determinar pero, por otra parte, se relacionaba con nuestra mayor preocupación respecto del proyecto: determinar si servía solamente como trampolín a los campesinos más ambiciosos que deseaban emigrar a la ciudad y si, por lo tanto, contribuía a la pérdida de recursos humanos del campo.

Los resultados de la evaluación demuestran que el número de estudiantes aumentó durante la ejecución del proyecto y que éste también beneficiaba a hombres y mujeres pobres. Pero la evaluadora descubrió además que un grupo minoritario pero numeroso de estudiantes no campesinos también asistía a los cursos. ¿Quiénes eran estos estudiantes? La respuesta fue: maestros rurales que no habían completado su educación secundaria y que deseaban aprender más y obtener un diploma. A mi comentario negativo, que tal vez era fruto de un reflejo involuntario ("ellos tienen más recursos y el programa está destinado a otra gente"), la evaluadora respondió que se trataba de un fenómeno positivo, puesto que los maestros están constantemente en contacto con miles de campesinos jóvenes y de ese modo la educación tiene un efecto multiplicador.

El CETHA nos solicitó una renovación de la donación para que sus instructores puedan seguir enseñando en los mercados.

ALTIBAJOS DE LAS COOPERATIVAS MINERAS

Casi todas las pequeñas empresas mineras de exportación que reciben apoyo de la Fundación siguen sufriendo los efectos de las políticas macroeconómicas. Los pagos que reciben son en pesos y se determinan de acuerdo con una tasa oficial de cambio increíblemente subvalorada. Las únicas empresas mineras bolivianas que reciben pagos en dólares son las que extraen oro, y lamento informarles que no estamos dando financiamiento a mineros de base en este sector.

Sin embargo, últimamente muchos de los trabajadores de las minas de estaño de la Cooperativa Minera Kerensky Ltda. abandonaron por un tiempo su trabajo para unirse a los buscadores de oro de las regiones más cálidas. Felizmente, 20 mineros esforzados se quedaron en sus puestos. Debido a la devaluación de nuestros fondos a consecuencia de los distintos tipos de cambio y a la embestida de la inflación, la cooperativa no pudo alquilar una niveladora para abrir el camino secundario que une el campamento de la mina con una carretera. En cambio, destinó sus fondos a contratar a muchos campesinos de las cercanías que hicieron el mismo trabajo lento y ago-

LA RULETA FINANCIERA DE LA AGROCENTRAL

La AGROCENTRAL es una asociación de cooperativas que al parecer enlaza los lechos de los ríos, los valles profundos y los pueblos de la rocosa Chuquisaca. Sus principales actividades son el control fiscal y la venta al por mayor de artículos de consumo de unas 15 cooperativas que funcionan en los pueblos. Durante la sequía de 1982-1983, la AGROCENTRAL amplió su ámbito de acción y comenzó a participar en un programa de emergencia nacional, y a distribuir alimentos y semillas a través de su red social que abarca numerosas comunidades. Los campesinos no pagaban las semillas en dinero sino en especie, con lo cual se evitaban los efectos psicológicos deplorables de una tasa de interés del 900 por ciento. Por ejemplo, la cooperativa recibía tres kilos de papa por cada kilo distribuido, y la crisis se tradujo en una súbita acumulación de capital.

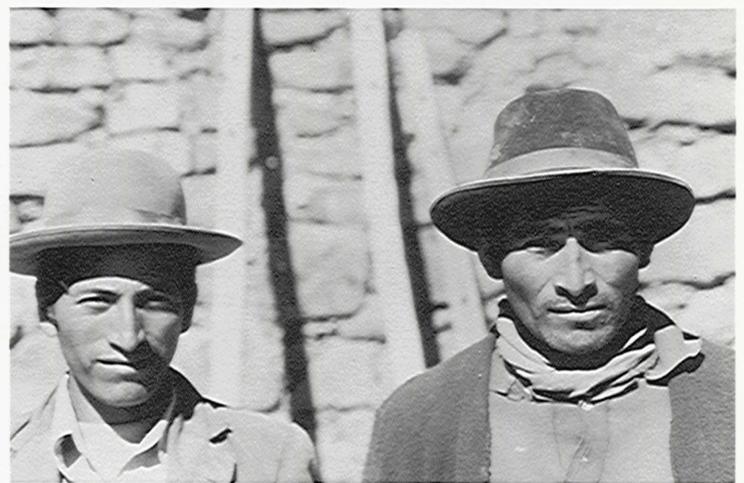
Pero a la AGROCENTRAL le preocupa la posibilidad de que se produzca otra ola de prosperidad financiera. Dada la tasa de inflación, que se aproxima al 2.000 por ciento, se ha sugerido que deberían revalorizarse todos los aportes de los socios a las cooperativas e



Mineros de Calera Colmarca trabajan con picos y palas para extraer piedra caliza.

biadoramente. Kerensky aún no ha dejado de respirar, pero espera la promulgación de una política cambiaría adecuada. Mientras tanto, las tasas actuales siguen estrangulando a la gallina que produce huevos de oro para exportación (perdón por usar el mineral que no corresponde en esta metáfora).

Por suerte, también estamos dando financiamiento a una cooperativa minera que no produce para exportación y que, por consiguiente, no se ha visto afectada por las diferencias cambiarias. La Cooperativa Minera Calera Colmarca (una cantera de piedra caliza que manejan y poseen en forma cooperativa tres comunidades campesinas de 1.500 socios) reinició recientemente sus actividades. El trabajo se paralizó durante ocho meses a raíz de una disputa por los precios con el único cliente de la cantera, una fábrica de cemento. Cuando la fábrica agotó sus existencias de piedra caliza, reanudó de inmediato las compras a Calera Colmarca a pesar del alza constante del precio. Ahora los cientos de tenaces mineros de la cantera, hombres y mujeres, han vuelto a trabajar en las laderas de los cerros de la zona con palas, picos, martillos y compresores. También están en plena actividad las 40 volquetas y el garaje financiado por la Fundación, el taller de mecánica automotriz y la pala mecánica.



Dos dirigentes de la Redención Pampa, cooperativa que ha adaptado su estructura a las formas tradicionales de consenso colectivo.

incluso sus bienes. Como cada peso antiguo se convierte en muchos pesos nuevos, los campesinos pueden llegar a creer que se han sacado la lotería. Posiblemente se sientan tentados a retirar esas enormes sumas y abandonar la cooperativa o votar por unanimidad a favor de la venta de sus bienes. Junto con aumentar la pobreza individual generalizada va creciendo la inquietud de los dirigentes de la AGROCENTRAL, y evidentemente no es difícil comprender su preocupación.

TACTICAS PARA EL DESARROLLO DE REDENCION PAMPA

La cooperativa Redención Pampa se encuentra en una pampa poco productiva de Chuquisaca donde se cultiva cebada. Forma parte de la AGROCENTRAL, la federación que acabo de mencionar, pero a pesar de esta unidad en algunos casos sus socios deciden independientemente lo que van a hacer.

Por ejemplo, durante varios años trabajaron en estrecha colaboración con un agrónomo de la AGROCENTRAL, que los asesoró en los cultivos y la comercialización, y con un contador voluntario de

nacionalidad alemana que les ayudó con la comercialización, sólo para verlos irse a trabajar en la gran cervecería que compra la cosecha de cebada. Sin embargo, los 400 socios de Redención Pampa están muy unidos, y no sacrifican sus antiguas amistades y su lealtad a la federación por los altos precios de la cebada. Hace dos años la cooperativa financió la compra de un camión y a continuación se negó a vender su producción a los representantes de la cervecería. En lugar de eso, los socios cargaron una y otra vez el camión de la cooperativa, que se encaminó al norte a fin de negociar mejores precios para la cosecha en La Paz.

Parte de la habilidad del grupo para organizarse se debe a su capacidad para adaptar la estructura de la cooperativa a las viejas costumbres. Las reuniones en que se determinan las estrategias suelen ser tranquilas y se prolongan hasta altas horas de la noche mientras los socios, sentados en una sala iluminada con velas, mascan hojas de coca, toman trago y llegan a un acuerdo. Los varios cientos de campesinos que integran la cooperativa tienen confianza en sus dirigentes y entregan sus cosechas en consignación... lo que quiere decir que esperan pacientemente la llegada de los desvalorizados pesos que vienen en una caja fuerte desde La Paz.

paredes de adobe recién construido. En la mitad de la sala había un cable del cual colgaba un micrófono, y en una mesa colocada a un costado estaban el amplificador y el equipo de grabación. Solistas, dúos y conjuntos musicales, ataviados con las más diversas vestimentas autóctonas, interpretaban canciones en quechua. Los músicos eran verdaderos aficionados. Un hombre de Calcha que se retiró del escenario en medio de una canción dijo que se le habían "cansado" las cuerdas vocales.

Bajo la luz de las lámparas portátiles, el festival continuó hasta entrada la noche. Un grupo aymara del altiplano representó una obra de teatro sobre la reforma agraria de 1952. Los asistentes tiraban bajo sus ponchos y observaban hechizados.

Al día siguiente, esta masa amorfa de artistas y espectadores se reunió al aire libre en una asamblea del pueblo para discutir problemas locales. Cuando terminó la asamblea, una compañía de teatro quechua interpretó la historia de Bolivia, y los asistentes respondieron admirados y sorprendidos poniéndose de pie una y otra vez (para muchos campesinos estas dos eran las primeras representaciones teatrales que habían visto en su vida).

Las actividades crearon durante varios días un clima de exaltación cultural andina. Se dictaron conferencias sobre curaciones gua-



"Al día siguiente una multitud de artistas y espectadores se reunió al aire libre en una *asamblea del pueblo*".



"Del cable pendía un micrófono y los solistas, ataviados con las más diversas vestimentas autóctonas, interpretaban canciones en quechua".

FESTIVAL DE CANCIONES CAMPESINAS EN PUTUTACA

Poco tiempo atrás, el Centro Cultural Guaraní-Quechua hizo un alto en sus actividades artesanales, agrícolas y relacionadas con salud para celebrar el Tercer Festival Anual de la Canción Campesina. Para llegar al festival este observador no campesino tuvo que hacer un viaje en auto de siete horas desde Sucre, serpenteando hacia el oeste por las sierras áridas y desnudas, hasta llegar al diminuto pueblo de Pututaca. Aun en días de gran actividad en Pututaca sólo hay unos pocos cientos de personas, pero durante la semana del festival las banderas flamean en todo el pueblo, donde se reúnen miles de personas. El festival, apartado del sendero turístico de Bolivia, es un acontecimiento local. En esa apartada aldea, que ahora más que nunca desea festejar su pasado, se celebra la reafirmación y la expresión de la cultura popular.

Durante meses la gente de los pueblos había participado en extensas competencias para seleccionar a los finalistas que iban a competir en la gran jornada de Pututaca. Ahora una multitud de campesinos colmaba el Centro donde se alzaba un pequeño anfiteatro de

ranies por medio de hierbas, y hubo exhibiciones artesanales de sombreros de lana de Potosí y otras prendas populares. El festival fue un acontecimiento que sirvió de estímulo a la comunidad, a la identidad étnica y a los proyectos en una zona pobre que de pronto se vio colmada de riquezas inesperadas.

ARTISTAS EN BUSCA DE UNA MISION EN LA BASE

En Bolivia, la Fundación también está contribuyendo a financiar dos proyectos artesanales cuyos dirigentes son muy poco comunes: el Grupo de Ceramistas y el Centro de Investigación Diseño Artesanal y Comercialización Cooperativa (CIDAC), que están encabezados por artistas urbanos con pocos conocimientos o experiencia previa en la promoción de organizaciones de base. Se puede considerar que los dos grupos son experimentales y que contradicen las nociones convencionales acerca de la secuencia del desarrollo de base. La Fundación decidió prestar apoyo a estos dos grupos porque contienen un elemento creativo, que rara vez se encuentra en otros proyectos de producción destinados a los pobres.

Las comunidades beneficiarias de los diversos proyectos poseen un rico acervo artesanal, pero la calidad de sus artesanías se ha ido deteriorando por tener que competir con productos fabricados en serie. El propósito de este proyecto era contribuir a mejorar las técnicas de producción, hacer diseños más llamativos e introducir artículos funcionales que fueran atractivos para la clase media. Lo ideal sería que muchos de los productos fueran irresistibles para los compradores de las ciudades, especialmente si pueden sustituir a los artículos importados más caros.

Uno de los autores del proyecto es César Terrazas, escultor proveniente de una familia de artistas, varios de los cuales viven en París. Casi todos los monumentos históricos de la ciudad de Cochabamba son obra de Terrazas. En el proyecto del Grupo de Ceramistas, Terrazas construyó varios hornos con la colaboración de la comunidad y dio becas a algunos alfareros del lugar para que le ayudaran en su taller comunitario. Como parte del proyecto, de dos años de duración, se han producido muy variados artículos "de muestra" para los hogares urbanos. Muchos artesanos expresaron su satisfacción con estas nuevas líneas de productos y reconocieron que ofrecen la posibilidad de incrementar los ingresos locales. Sin embargo, las tradiciones colectivas siguen siendo poderosas e impiden que la comu-

ros de paja y una amplia gama de artículos para el hogar, que han hecho crecer la variedad de artesanías autóctonas de la región de Santa Cruz. Ada Vaca, talentosa ceramista de Santa Cruz, está a cargo de la dirección artística y administrativa de CIDAC. En la labor de producción participan diversas minorías étnicas dispersas. Estos grupos—entre los cuales se cuentan los guarayos, los chiquitanos, los ayoreos y los chiriguanos—parecen ser realmente reservados (al menos en comparación con los aymara del altiplano).

El progreso de CIDAC ha sido irregular porque el grupo tiene poca experiencia en actividades de organización social. Sus dirigentes, en cambio, tienen una extraordinaria capacidad para apreciar la belleza de las artesanías. En una época los artesanos tenían que vender sus productos de acuerdo con las condiciones impuestas por los comerciantes locales. Ahora han encontrado una clientela de clase media a la que le venden directamente en la maravillosa tienda que CIDAC inauguró en Santa Cruz. Esta tienda es la primera de su tipo en la región y se especializa en artículos artesanales que anteriormente estaban a la sombra de la cultura andina. Ahora, cada vez que se abren las puertas del negocio surgen clientes entusiastas que aprecian la cultura tradicional de la región, que se sienten orgullosos de ella y que dejan las estanterías vacías. CIDAC teme incluso que la

Sotomayor-Zamini



CIDAC introdujo nuevos diseños de sombreros de hojas de palma en las comunidades de Santa Cruz.

nidad acepte abiertamente las nuevas técnicas artesanales. Por este motivo, algunos artesanos tenían la costumbre de entregar los nuevos artículos de noche, cuando aparentemente nadie los veía. Cada vez que estos productos se pusieron a la venta en Cochabamba tuvieron mucho éxito. El mejor ejemplo es las ventas realizadas en la feria nacional. Los nuevos tiestos de flores vendidos en la feria aparecieron poco después en todos los restaurantes del centro de Cochabamba.

César está convencido de que ante esas perspectivas tan promisorias de venta es inevitable hacer innovaciones. Incluso predice que dentro de algunos años se venderá una cantidad cada vez mayor de estos productos en las tiendas comerciales. Este fenómeno llevará inevitablemente a la aceptación gradual de estas técnicas y metas de producción por parte de la población quechua de la zona. César insiste en que los alfareros pobres se verán expuestos a tentaciones económicas y estéticas tan grandes que las barreras culturales y sociales no podrán impedir la introducción de innovaciones. Todo esto hace pensar que el proyecto ya está comenzando a conocer el éxito que hasta ahora le ha sido esquivo.

El segundo grupo, CIDAC, trabaja con diversas comunidades artesanales en la producción de hamacas, cestos, cerámicas, sombre-



"Terrazas supervisó la construcción de varios hornos comunitarios y otorgó becas a alfareros locales."

demanda supere la capacidad de producción, de modo que la tienda sólo está abierta algunos días a la semana.

En este caso encontramos una vez más a un artista-director de proyectos capaz de iniciar cambios que mejoran considerablemente la comercialización y el control de la calidad de los productos, pero que demoró cierto tiempo en crear la base que las organizaciones necesitaban para aumentar la producción y mejorar sus actividades comerciales. Uno se pregunta qué habría ocurrido si los artesanos se hubieran organizado antes de la llegada del artista. ¿Se habrían logrado resultados más rápidos? Posiblemente, pero este representante viajero conoce la ley de las ventajas comparativas: rara vez se encuentran todos los ingredientes adecuados en un solo proyecto.

Se puede decir que la secuencia del desarrollo en estos dos proyectos dirigidos por artistas se dio a la inversa, y quizás eso haya limitado su efecto. Aun así, lo cierto es que los artesanos pobres han adquirido nuevos conocimientos. Tal vez esta vía de desarrollo sea más lenta pero, en vista del actual colapso económico del país, puede permitir a pequeños grupos de campesinos ir marchando orgullosos con algunos productos que ofrecer en sus manos.

LOS MÚLTIPLES CAMINOS DE DESARROLLO DE LA KHOCHALITA

En otros informes de viaje me referí al rápido aumento y el pronunciado descenso de la exportación de los productos artesanales que fabrican en sus hogares los 400 socios de La Khochalita. Esta declinación parecía inevitable dadas las macropolíticas que estrangulan al sector exportador no tradicional de Bolivia (el valor de las exportaciones de todo el sector se redujo de US\$150 a US\$41 millones entre 1980 y 1984). La evaluación reciente del proyecto financiado por la Fundación ofrece una respuesta a mis críticas.

Muchos pero no *todos* los problemas de La Khochalita pueden atribuirse a las tasas de cambio. La cooperativa había llegado a la cúspide del mercado de la AMO (Organizaciones Intermedias de Comercialización) en Europa occidental, y los ingresos de sus socios eran superiores a los de cualquier cooperativa artesanal de Bolivia. Sin embargo, las ventas saturaron el mercado y, para seguir aumentando la producción, la cooperativa se vio obligada a competir en otros mercados no subsidiados que no pagan precios tan altos. Obligatoria tenía que producirse una contracción, a pesar de que



Julia Weis-Vargas

el incremento de la productividad de la cooperativa contribuyó a que bajaran los precios junto con aumentar las ventas. Durante los tres primeros años del proyecto, las ganancias de las exportaciones ascendieron de US\$59.372 (1979) a US\$106.555 (1980) y a US\$185.865 (1981), antes de disminuir a US\$101.850 (1982), US\$65.055 (1983) y US\$15.000 (1984).

Empecemos primero por las buenas noticias. Uno de nuestros evaluadores, que es Vicepresidente de la Cámara Hispana de Comercio y durante mucho tiempo ha trabajado como analista en materia de desarrollo en el continente, realizó hace cuatro años un estudio de referencia de la asociación. En un estudio complementario que realizara recientemente, nuestro evaluador quedó sorprendido ante la "conciencia artesanal" adquirida por los socios de la cooperativa. En las primeras entrevistas no se traslucía el amor propio de los socios ni el hecho de que fueran artesanos: todos actuaban simplemente como campesinos "típicos". Sin embargo, cuando se logró que comenzaran a cambiar de actitud se inició también un "cuasi desarrollo". Y ahora vienen las malas noticias: mientras no mejore el tipo de cambio y se encuentren nuevos mercados, estos artesanos exportadores no podrán ganarse la vida con su oficio.

La evaluación también puso en evidencia otros factores interesan-

tes. Primero, el sistema de teneduría de libros y archivos de la asociación despertó admiración por estar muy bien organizado (el evaluador lo comparó favorablemente con las pequeñas empresas de habitantes hispanos de los Estados Unidos que están mejor administradas). En segundo lugar, La Khochalita tenía un estilo participatorio, no una estructura participatoria. Y, por último, los artesanos que están subempleados reciben constantemente bienes de primera necesidad a través de su propia tienda cooperativa y de los beneficios de servicios de salud. (La Khochalita tiene un dispensario propio para los socios, que atiende un matrimonio de médicos muy dedicados, Abdón y Antoneta Barron).

A pesar de esta situación agrícolamente, Demetrio Zurita, el carismático fundador de La Khochalita, se ha mantenido impertérrito. En este dirigente se combinan el clásico sentido comercial de los cochabambinos con la formación teológica que recibió en un seminario de la zona. A pesar de la disminución de las exportaciones de La Khochalita, tiene un sinfín de ideas para desarrollo y sigue trabajando con altruismo.

Hace poco tiempo llevó a su grupo de artesanos a la región de Chapare donde se cultiva la coca (aunque en busca de otros cultivos). La asociación compró primero 10 hectáreas y en ellas comenzó de inmediato a cultivar plátanos. Con los cónyuges y los familiares de los artesanos se organizaron brigadas migratorias de agricultores, integradas por 40 personas cada una, que se turnaban para hacer el trabajo. Igual que en Bella Vista, aquí se da un sistema de producción cooperativo, una orientación capitalista y planes agroindustriales. La Khochalita está decidida a demostrar que hay alternativas factibles capaces de sustituir la producción y elaboración de pasta de coca, que empuja a millares de bolivianos pobres a actividades productivas clandestinas.

Para lograr esto, Demetrio y La Khochalita cuentan con más tierras en la misma zona obtenidas mediante una donación de varios miles de hectáreas de bosques vírgenes. (Fiel a su reputación, Demetrio tramitó en un tiempo récord esta dotación de tierras a través de los laberintos burocráticos.) La transformación de esta extensa propiedad ya se ha iniciado. Seis socios de la cooperativa se remontaron recientemente río arriba para cortar la madera que necesitaban; las motosierras que utilizaron se adquirieron con las ganancias de la asociación de artesanos.

Además, Demetrio contempla la posibilidad de que en el predio de Chapare la asociación llegue algún día a producir arroz para sus socios y para la venta. Actualmente La Khochalita entrega a sus socios arroz procedente de la federación de cooperativas CCAM (que tiene su propio molino de arroz donado por Pan para el Mundo) de Mineros, al norte de Santa Cruz. A Demetrio se le ocurrió últimamente otra táctica empresarial para reducir aún más los precios. Firmó contratos de aparcería con pequeños productores independientes de la cercana ciudad de Mineros, con lo cual asegura el suministro de arroz más barato a la tienda de consumo de los campesinos.

Al igual que Bella Vista, La Khochalita se ha convertido en una sólida organización de base que, mientras Demetrio esté vivo, seguirá ofreciendo importantes servicios y beneficios a sus socios. En este caso no se lograron los objetivos del proyecto, pero el proceso de organización social prosiguió y cambió de orientación, apartándose del camino ya conocido para dedicarse al cultivo de plátanos, los servicios de salud y la tienda de consumo. El grupo sigue existiendo y tiene la posibilidad de ejercer una influencia perdurable.

UNA NUEVA SENDA PARA EL CREDITO RURAL

En la ciudad de Washington a veces se hacen bromas sobre los consultores desarrollistas o expertos internacionales que un buen día aterrizan en las oficinas provistas de aire acondicionado de la capital de un pequeño país y de inmediato empiezan a presentar solu-

ciones preconcebidas para los problemas del desarrollo. Sin embargo, el vigoroso equipo de John Hatch y Aquiles Lanao recorre con entusiasmo los difíciles caminos rurales de Bolivia, contradiciendo este estereotipo. Los dos están poniendo cabeza abajo la leyenda de los bandoleros norteamericanos (Butch Cassidy y el Sundance Kid) que asaltaban bancos en Bolivia en el siglo pasado: en lugar de asaltarlos, ellos están creando algunos.

Los dos nuevos aventureros no son del todo desconocidos en el país. Desde que llegaron a Bolivia en los años sesenta como integrantes del Cuerpo de Paz, han seguido trabajando como consultores de pequeños productores agrícolas de los Andes. Contratados por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), por años los dos han estado concibiendo experimentos de desarrollo de todo tipo. Son individuos capaces y con gran experiencia, a los que recientemente se les ocurrió la idea de un estuendo proyecto innovador. Sólo que esta vez presentaron la propuesta a la Fundación.

El año pasado John y Aquiles establecieron un fondo de crédito rotatorio (con capital producido por las ventas de arroz conforme a la Ley Pública 480 de los EE.UU.), que literalmente transportan de una comunidad a otra. Apenas llegan a un pueblo, averiguan cuál es la organización más conocida y "adecuada" y ponen los pesos sobre la mesa. Si los asombrados campesinos están de acuerdo, se cierra el trato con un mínimo de preguntas y de papeleo. (En realidad, por primera vez en un sistema de crédito rural, el libro de actas de las comunidades campesinas certifica la legalidad de la transacción.) El préstamo se paga con productos agropecuarios, para evitar los efectos de la inflación y de la depreciación de la moneda. Parte del reembolso se asigna a un fondo de capitalización controlado por la comunidad. Para que todo y todos sigan rotando alegremente en el futuro cercano, John Hatch y Aquiles Lanao establecieron una organización privada de desarrollo, FINCA, en la que trabaja personal boliviano muy capacitado.

Durante la temporada de la cosecha de 1983-1984, estos chasquis del desarrollo rural llegaron galopando a 200 comunidades. Un antiguo empleado de la Fundación, Sal Pinzino, que es coordinador de Food for Peace/Relief Services, se encarga de ir llenando a toda velocidad las alforjas con los pesos desvalorizados para entregárselos a las comunidades rurales.

La idea parece promisoriosa, pero posiblemente haya que esperar un tiempo para saber si el crédito va a seguir rotando y el tipo de problemas que podrían surgir. En mi próximo viaje estudiaré esta "super propuesta" en su mismo ambiente para verificar con los campesinos cómo funciona.

RAMAS Y RAICES DE "EL CEIBO"

El Ceibo es una federación que representa a cientos de productores de cacao del Alto Beni. Las 25 cooperativas que la integran contribuyen a que El Ceibo sea probablemente la organización económica más sólida de las que forman parte de nuestra carpeta de donaciones en Bolivia. Aun durante los momentos de mayor inestabilidad económica, los precios del cacao se han mantenido a la par de la inflación. A esto ha contribuido el hecho de que esta gente controla más del 70 por ciento de la producción de la principal zona productora de Bolivia y que algunos de sus clientes son empresas de exportación, que de algún modo consiguen que se les pague en dólares (y no en pesos devaluados). La otra explicación es menos obvia: inmediatamente después de vender el cacao en La Paz, El Ceibo compra artículos de consumo no perecederos que distribuye en las cooperativas de la zona tropical, reduciendo de ese modo la tasa de descapitalización.

Además, El Ceibo ha invertido de una manera muy interesante esta relación entre vendedores y consumidores. Durante mi visita a algunas de las tiendas cooperativas de la zona me enteré de que están vendiendo el cacao elaborado por la federación. En la planta de elaboración de cacao de La Paz (financiada mediante la enmienda de una donación concedida por la Fundación) se intercambian las a y las o y listo: ¡cocoa! En el campo, las tiendas venden cocoa como sustituto del café que se toma al desayuno y a media tarde. De esta manera se están modificando los hábitos alimentarios y, a la vez, los colonos van creando un mercado para los productos que elaboran.

Bernardo, un voluntario alemán de mediana edad, ha sido una gran ayuda para las cooperativas. Es un economista "de campo" sensible e inteligente, cuya única experiencia profesional previa era, curiosamente, como economista del departamento de publicidad de la empresa multinacional de cosméticos Avon en Alemania Occidental. Cansado de persuadir a los consumidores de que no se podía vivir sin un maquillaje impecable, se inscribió en un programa alemán de servicios voluntarios. Decidido a promover la agricultura y las cooperativas en el Tercer Mundo, viajó a las colonias establecidas en la selva del Alto Beni donde lo enviaron a trabajar con los aymara. Hoy en día, cuando no está asesorando a El Ceibo sobre economía y comercialización se le puede ver descansando en una hamaca y tomando cocoa con toda calma.

Durante mi visita recibí dos nuevas solicitudes verbales relacionadas con proyectos. El propósito de uno de ellos es seguir convenciendo a las mujeres de que sirvan cocoa en lugar de café en sus ho-



"... los caminos angostos y zigzagantes y lo nervioso que me ponía mirando cientos de metros hacia abajo a los fantásticos valles surcados por ríos, eran señal de un viaje emocionante".

gares, y promover una mejor dirección y coordinación de las actividades de apoyo de la producción de cacao que ya se están llevando a cabo. El objetivo del otro proyecto es ayudar a construir un molino que absorba el excedente de arroz producido por la cooperativa.

Hemos estado ayudando a El Ceibo desde 1980, concediéndole donaciones del orden de los US\$200.000, y nuevamente nos solicitan respaldo, admitiendo que este notable esfuerzo de desarrollo todavía no se autofinancia y que quizá nunca llegue a hacerlo. Frente a estas propuestas, me hago una pregunta herética: ¿por qué no seguir ayudando a un grupo de base eficaz, auténtico y que ha demostrado su capacidad, si sus necesidades son realmente numerosas, si los beneficios que ofrece parecen ser tan concretos, si los beneficiarios son cada vez socios nuevos, y si su administración ha demostrado ser fuerte? ¿Por qué arriesgar los escasos fondos en un grupo nuevo, a través de canales inciertos y endeble, cuando contamos con estructuras seguras y ya establecidas para ayudar a más gente? ¿Por qué no?, me pregunto. De hecho, un grupo suizo de desarrollo (COTESU), impresionado por los logros de la cooperativa, estableció un programa de extensión agrícola para ayudar a El Ceibo en la producción de cacao. Las instituciones de fomento están atropellándose para financiar parte de esta obra.

EL BUS A LAS YUNGAS QUE NO TOMÉ

Como era la estación seca, había programado mi viaje anual al Alto Beni, pasando por Las Yungas. El tiempo impredecible, los caminos angostos y zigzagantes y lo nervioso que me ponía mirando cientos de metros hacia abajo, a los fantásticos valles surcados por ríos, eran señales de un viaje emocionante.

Generalmente empiezo esta parte de mi trayecto tratando de ubicar a alguien que tenga un auto para que me lleve. Si no lo encuentro, tomo el bus o la flota, como lo llaman en Bolivia, "La Yungueña" hasta el pueblo de Caranavi. Muchas veces encuentro allí otro medio de transporte hasta las cooperativas de colonos de El Ceibo y Bella Vista.

Por algún motivo, la idea de hacer este viaje en flota me hizo sentir inquieto el día anterior a mi partida. ¿Se trataba de un presentimiento? No; se me ocurrió que probablemente era una reacción ante la perspectiva de viajar con tantos desconocidos la mañana siguiente a la celebración del día de la independencia nacional. De todos modos, esa noche decidí llamar a varios amigos para ver si sabían de un vehículo que se dirigiera a Caranavi o si me podían prestar uno.

Finalmente logré hablar con el Hermano José de Radio San Gabriel. El se ofreció a prestarme uno de sus vehículos, pero primero tenía que encontrar al conductor, que estaba invitado a varias fiestas. Lo encontré pasada la medianoche y quedaron de acuerdo en que partiríamos a las nueve y media de la mañana. Si el Hermano José no me hubiera vuelto a llamar, probablemente me habría subido a "La Yungueña" a las ocho.

Después de cinco horas de viaje, nos acercamos a un recodo del camino donde había una fila de cinco camiones detenidos. Un grupo de campesinos rodeaba varios cuerpos que yacían en el camino. Aparentemente, el conductor de "La Yungueña" calculó mal la maniobra o se quedó dormido en el volante y se salió del camino. El bus se precipitó barranco abajo y dio varias vueltas antes del choque final. Los pasajeros estaban bastante contusos y uno de ellos murió en el accidente, un turista francés cuyo cuerpo encontré al lado del camino. Me quedé allí en silencio, angustiado, viéndome a mí mismo en ese desconocido que había viajado solo por los remotos caminos de los Andes para morir a miles de kilómetros de sus amigos y familiares.

La gente que se había hecho cargo de la situación imploraba a los conductores "un acto humanitario". Había que trasladar a las víctimas del accidente al hospital más cercano, en La Paz. Inmediata-

mente le dije al conductor de San Gabriel que diera una mano; yo seguiría rumbo a Caranavi en un jeep que accediera a llevarme.

Mientras tanto, en la oficina de la compañía de buses en Caranavi había corrido la voz de que otra flota se había precipitado por la montaña y que un "gringo" que viajaba como pasajero había muerto. Los colonos de la cooperativa, que me estaban esperando para llevarme a las colonias, creyeron que se trataba de mí y seguramente empezaron a planear allí mismo el funeral. Cuando llegué, desolado y dolorido por el horrible accidente que había presenciado, los colonos quedaron sin palabra pero contentos al comprobar que la noticia de mi muerte no era cierta. Poco después viajamos juntos a las colonias.



El representante de la Fundación en Bolivia, Kevin Benito Healy (tercero desde la derecha), discute un proyecto de capacitación de mujeres en el altiplano, con la educadora Evelyn Barron.

KEVIN BENITO HEALY comenzó a trabajar en los Andes en 1967 como voluntario del Cuerpo de Paz y ha sido representante de la Fundación Interamericana para Bolivia desde 1978. Healy obtuvo un doctorado en sociología del desarrollo en la Universidad de Cornell. Es autor de Caciques y patronos, una experiencia de desarrollo rural en el sur de Bolivia, y recientemente publicó artículos sobre la isla de Taquile, Perú, en Natural History y el Washington Post.



La encargada (en el centro) y algunos socios de la tienda precooperativa de Potrerito, Colombia.

TIENDAS COMUNALES EN ZONAS RURALES DE COLOMBIA: ORGANIZACION DE LOS MEDIOS DE CONSUMO

JAN L. FLORA, CORNELIA BUTLER FLORA,
HUMBERTO ROJAS y NORMA VILLARREAL

Durante los años 70 el movimiento para organizar instituciones cooperativas y mejorar la asistencia social prestada a la población del medio rural de Colombia se encontró en una encrucijada. Los esfuerzos en favor de la reforma agraria a través de la Asociación Nacional de Usuarios Campesinos (ANUC) chocaban contra la fuerte oposición de grandes terratenientes y fueron así reduciéndose y perdiendo fuerza. Entretanto, las altas tasas nacionales de inflación elevaban los precios de los alimentos y otros productos básicos y debilitaban gravemente los estándares de vida de los pequeños agricultores y los trabajadores agrícolas. Muchos grupos campesinos reaccionaron estableciendo tiendas manejadas por la comunidad donde podían almacenarse artículos básicos—arroz, frijoles, maíz, sal, velas y soda, por ejemplo—para luego venderlos a precios reducidos. Se suponía que si las tiendas fraccionaban y acondicionaban la mercancía, compraban al por mayor y contaban con la entusiasta colaboración voluntaria de la gente, podría eliminarse casi todo el sobreprecio normalmente cargado por los minoristas. Se esperaba también que estas tiendas proveyeran de un nuevo mercado a los agricultores locales, contribuyendo a elevar los ingresos mientras se mejoraba la calidad de los alimentos frescos y la calidad de la dieta local. Es decir, se inició un movimiento para elevar los estándares de vida de los pobres mediante la organización de los medios de consumo en lugar de los medios de producción. Al finalizar el decenio, las tiendas comunales de consumo se veían brotar por todo el interior de Colombia.

Aunque algunas de esas tiendas—generalmente situadas en veredas—surgieron espontáneamente y ahora funcionan en forma independiente, muchas están conectadas por redes informales a través de centros de distribución vinculados con organismos campesinos regionales. Estas “tiendas centrales” suministran artículos al por mayor y crédito y asistencia técnica a los puestos de venta ini-

ciados por grupos comunitarios locales. Los “promotores” (profesionales remunerados) viajan de un lugar a otro y ofrecen una variedad de servicios—desde ayudar a los campesinos a abrir una tienda y asesorarles acerca de los objetivos a largo plazo, hasta ayudarles a establecer un sistema contable que les permita llevar los libros correctamente.

En un intento por averiguar en qué estado se hallaba este movimiento, estudiamos durante junio y julio de 1983 cuatro organizaciones regionales de Colombia que atienden redes de tiendas comunales de consumo. Casi todos los líderes de tres organizaciones—el Grupo Asociativo de Versalles, CEMECAV (Centro para el Mercadeo Campesino en el Valle) y FUNDER (Fundación de Desarrollo Rural)—se originaron y capacitaron en IMCA (el Instituto Mayor Campesino dirigido por jesuitas en Buga) en el Valle del Cauca. Los primeros dos grupos se encuentran en el Valle del Cauca, la región agrícola más rica del país. FUNDER dirige sus operaciones en el valle del río Magdalena, en el Huila, al este de la Cordillera Central. El cuarto grupo, FUNDACOMUN (Fundación para las Comunidades de Risaralda), surgió del movimiento laico de Acción Comunal, patrocinado por el gobierno. Esta organización está situada en el departamento de Risaralda, en el curso inferior del río Cauca, donde el valle del mismo nombre se estrecha hasta casi desaparecer. Las cuatro organizaciones han recibido donaciones de la Fundación Interamericana para las operaciones de las tiendas comunales.

También hemos compilado estudios de casos de varias tiendas beneficiarias asociadas con las tiendas centrales. Después de consultar con los líderes de las organizaciones centrales, hicimos la selección, destinada a variar de acuerdo con dos series de características: a) empresas con éxito frente a las que tratan de abrirse paso* y b) una amplia selección de tiendas por tamaño y ubicación de la comunidad. Realizamos antes un estudio pi-

loto de COINCA—tienda de consumo situada en la región altamente comercializada y montañosa de Cundinamarca, a unas dos horas de Bogotá. (Este estudio también proporcionó datos útiles de control para hacer comparaciones con nuestras encuestas posteriores, ya que COINCA es una cooperativa de éxito económico con personería jurídica, que no ha recibido asistencia externa.)

En nuestras entrevistas encontramos que los líderes de las organizaciones centrales y de las tiendas locales dirigidas por la comunidad tendían a compartir valores y objetivos iniciales análogos. Ambos tipos de líderes suponían que los campesinos estaban ansiosos por unirse y cooperar en torno de la necesidad inmediata de proveer de lo indispensable a sus familias, y que estableciendo y dirigiendo una tienda de consumo, la comunidad puede ahorrar el dinero, dominar las técnicas y generar el entusiasmo necesario para llevar a cabo proyectos de desarrollo de mayor envergadura. Los logros registrados hasta entonces tendían, sin embargo, a estar por debajo de lo ambicionado. Esto parecía deberse sobre todo a dos factores: las expectativas primeras solían contener contradicciones internas que se ponían de manifiesto cuando se abría la tienda comunal, y las operaciones de ésta sufrían modificaciones al tener que competir en el mercado.

SERVICIO COMUNITARIO Y SUPERVIVENCIA ECONOMICA

Las tiendas dirigidas por la comunidad no son sólo negocios, ya que sus objetivos eco-

*Aunque entrevistamos a los funcionarios de una tienda comunal que acababa de cerrar sus puertas, fue sumamente difícil obtener información fidedigna acerca de las tiendas cuyos esfuerzos se habían visto malogrados.

Los líderes de las organizaciones centrales y de las tiendas de consumo locales comparten valores y objetivos análogos . . . lamentablemente muchos de los objetivos tienen propósitos contradictorios.

nómicos están condicionados por una visión social de acción cooperativa. Los individuos que establecen dichas tiendas comienzan, naturalmente, con un programa económico definido. Desean bajar o estabilizar los precios para el consumidor reduciendo las ganancias "exorbitantes" de los comerciantes minoristas. Desean asegurar prácticas comerciales limpias instituyendo un sistema seguro de pesas y medidas. Desean poder proporcionar a los agricultores locales la oportunidad de obtener mejores precios para sus productos. Desean que las personas con ingresos estacionales tengan acceso al crédito para que puedan adquirir los artículos que necesiten durante todo el año. También desean acumular ganancias que les permitan financiar otras empresas conjuntas—desde la construcción de un aula para sus hijos hasta el ofrecimiento de programas de capacitación de adultos o el patrocinio de actividades religiosas.

Lamentablemente, muchos de estos objetivos tienen propósitos contradictorios. Es decir, cuando se pone todo el énfasis en uno de ellos quizás se restrinjan los otros, o incluso llegue a debilitarse la solvencia de la tienda comunal. El deseo de mantener los precios bajos, por ejemplo, reduce las ganancias destinadas a invertir en la segunda generación de programas comunales. En realidad, si no se llegan a calcular cuidadosamente los márgenes de ganancia de modo de incluir los costos indirectos además de los directos, la tienda puede quedarse sin capital de explotación para volver a abastecerse. Tal situación obliga a reducir el crédito al máximo y a concederlo no a quienes más lo necesitan sino a quienes están en condiciones de amortizarlo. Puesto que esto generalmente debilita la cohesión de los socios y complica las tareas contables, las tiendas a menudo cesan por completo de otorgar crédito a los socios.

Tales contradicciones provocan un dilema bastante penoso ya que la necesidad de sobrevivir no es sólo un imperativo económico.

Los fundadores de las tiendas comunales—influidos a menudo por la doctrina social católica—están profundamente consagrados a servir al prójimo, lo cual se pone de manifiesto en la decisión inicial de mantener los precios bajos y de volver a invertir las ganancias acumuladas en nuevos programas comunitarios en lugar de distribuirlas entre los socios como dividendos. Esta dedicación es aún más notable pues encontramos que los socios de los grupos locales generalmente aportan sus propios fondos para formar el capital de arranque de las tiendas. Los líderes de las tiendas comunales también suelen expresar su creencia de que la mera "supervivencia" del negocio es una medida inadecuada del éxito obtenido. Deben perseguirse, en cambio, objetivos más amplios—tales como elevar el nivel de educación de los campesinos, ampliar la comercialización de los productos agrícolas e incrementar la presencia política de los campesinos en la comunidad como parte de un movimiento de mayor envergadura. Es decir, las personas que ponen en marcha las tiendas y las redes que se ocupan de ellas comparten un solo objetivo primordial: quieren que la empresa sea un punto focal para la organización y movilización de una mayor acción comunal.

Pero en Colombia es típico que las tiendas dirigidas por las comunidades atraigan un número limitado de socios y participantes activos. (En su mayoría nunca consiguen afiliar las 25 personas requeridas por la ley para registrarse como "cooperativa".) Este fenómeno parece extraño, ya que otras organizaciones de estas comunidades suelen tener nóminas más extensas, pero varios factores contribuyen a explicar los aparentes "fracasos". Primero, los requisitos legales—incluidos los estrictos procedimientos contables prescritos y el complicado papeleo—constituyen una carga para los recursos y aptitudes disponibles en un grupo pequeño y desanimado a la gente de hacer el registro oficial. Por esta razón casi todos los grupos adoptan

otras formas jurídicas, desde las "precooperativas" hasta los "grupos asociados" y las "fundaciones". (Debe añadirse que la forma en que está organizada la tienda no es sólo cuestión de un formalismo jurídico contra otro. Varios de los grupos que observamos decidieron registrarse como "precooperativas" aunque eso significaba más papeleo y una contabilidad más estricta que las demás alternativas jurídicas. Para esta forma de organización también se estipula que los socios deben aportar su propio capital de arranque para la tienda. Se trata de una exigencia de doble filo, pues si bien puede retrasar la afiliación de los socios, también puede ser una especie de barómetro que mide la dedicación y el entusiasmo de éstos. Además, un grupo puede mantenerse como precooperativa por un período limitado. Por este motivo, en el momento de nuestra entrevista muchos grupos estaban cambiando su condición jurídica y convirtiéndose en "grupos asociados", para los cuales no se impone ningún mecanismo para la distribución de las ganancias o incluso para la devolución de las inversiones iniciales de los socios.)

Segundo, el privilegio de comprar y de obtener crédito no está circunscrito a los socios del grupo que maneja la empresa pues los fundadores creen, por lo general, que una tienda "comunitaria" debe, por definición, servir a todos. En su mayoría, los consumidores no tienen un incentivo material para afiliarse a la organización. Lo que tienen, en realidad, es un desincentivo, puesto que para ser aceptado como socio hay que dedicar a la organización una apreciable cantidad de tiempo y a menudo de dinero para pagar las cuotas.

Tercero, el grupo fundador limita el número de afiliados para protegerse contra la apropiación por presuntos socios con valores diferentes o personalmente ambiciosos. COINCA, la única tienda "cooperativa" de nuestra muestra, ilustra esta situación. El reclutamiento indiscriminado de socios casi

Las tiendas comunitarias con mejores perspectivas de supervivencia se iniciaron en pueblos pequeños y apartados.

llevó a la muerte temprana de la organización cuando gente del pueblo vinculada a las tiendas de comestibles de algunas familias ingresaron a la cooperativa y trataron de asumir su dirección. En 1980, los 200 socios originales se habían reducido a sólo 100 pues se tuvo más cuidado en aceptar campesinos únicamente.

COINCA también demuestra cómo la necesidad económica—el factor final—afecta el número de socios. En 1983, la rápida expansión de las operaciones de la tienda produjo un déficit de capital de explotación, a consecuencia de lo cual se aumentó seis veces la cuota mensual de los socios—de 200 a 1.250 pesos. El número de socios se redujo otra vez a 37 personas. O sea que el esfuerzo necesario para hacer que la tienda comunal funcione como un negocio y se mantenga a flote ejerce un contrapeso que limita el objetivo social de atraer nuevos socios y de intensificar la participación de estos en la organización.

Inevitablemente, los administradores y grupos que dirigen las operaciones de las tiendas de consumo han tenido dificultades en balancear esta ecuación. En nuestros estudios sobre el terreno examinamos a fondo 13 tiendas comunales y 23 otras menos detalladamente. Excepto en tres casos encontramos que las empresas luchaban todavía por abrirse paso: o bien se encontraban frente a la quiebra porque los costos nada despreciables (sobre todo del crédito) no se reflejaban en los precios, o se les criticaba la dirección por sobrecargar el precio de los artículos o por restringir el crédito. Una misma organización se veía a menudo acosada por ambos tipos de dificultades si al ver amenazada desde el primer momento su solvencia decidía aumentar abruptamente los precios—sin que por lo general esto alcanzara todavía a cubrir adecuadamente los costos.

TAMAÑO DE LA COMUNIDAD Y COMPETENCIA PRIVADA

Como ya se mencionó, el tamaño y la ubicación de la comunidad fueron las consideraciones fundamentales que se tuvieron en cuenta al decidir qué tiendas comunales se estudiarían a fondo. Encontramos que las tiendas comunales enfrentaban diferentes tipos de competencia de parte del comercio minorista dependiendo de estos dos factores. La naturaleza del problema afectaba, a su vez, la solvencia y capacidad de la tienda para satisfacer los objetivos sociales perseguidos.

Comunidades aisladas o muy pequeñas: Las tiendas comunitarias con mejores perspectivas de supervivencia se iniciaron en pueblos pequeños y apartados. De las cinco tiendas estudiadas, dos se hallaban vinculadas a sociedades colectivas agrícolas establecidas durante el breve período de la reforma agraria que tuvo lugar a fines de los años 60 y principios de los 70. A tres de dichas comunidades sólo puede llegarse a pie o a lomo de mula, y a la otra por un camino accidentado y sin pavimentar. Sólo una de las cinco está al lado de un camino principal y es fácilmente asequible. Ninguno de estos pueblos tiene más de un puñado de casas y unos pocos servicios. Excepto por los asentamientos con cooperativas de producción, la mayoría de la gente que compra en las tiendas no vive en el pueblo. En todos los casos, sin excepción, las tiendas comunales son las únicas tiendas de comestibles de las inmediaciones.

La falta de competencia resultante fortalece la posición económica de estas tiendas de varias maneras. Primero, las existencias pueden consistir en unos pocos artículos básicos, y a los clientes se les conoce tan bien, que es posible predecir casi con exactitud cuáles serán sus compras semanales. Antes

del día de mercado los estantes están casi vacíos; ese día están llenos y al día siguiente otra vez hay poca mercancía. Rara vez el capital está sujeto a restricciones y el riesgo de deterioro o de sobreabastecimiento de mercancía es mínimo. Segundo, en los pueblos pequeños, las tiendas pueden estar abiertas menos horas y reducir así el monto de los salarios y facilitar el uso exclusivo de mano de obra voluntaria. Finalmente, pueden elevar más fácilmente los márgenes de ganancia sin perder clientes. Encontramos que uno de los cinco grupos ejercía esta opción a fin de reunir capital para reinvertirlo en operaciones de la tienda.

De los varios ejemplos observados, las tiendas de pueblos pequeños también están más próximas a reconciliar los objetivos sociales y económicos. El grado de apoyo de la comunidad era alto, tal vez porque los beneficios económicos eran obvios. Los campesinos no tenían ya que perder tanto tiempo en hacer el arduo viaje hasta el pueblo el día de mercado para comprar los pocos artículos que la familia necesitaría la semana siguiente. Eran comunes las donaciones de terreno o local gratuito para la tienda y la abundante mano de obra voluntaria. Este entusiasmo también se advertía en las nóminas de socios relativamente extensas: la tienda del pueblo que decidió elevar sus márgenes de ganancia tenía en realidad más socios que muchas de las tiendas de consumo que estudiamos en comunidades mucho más grandes. (Naturalmente, también era posible que hubiera un número mayor de socios porque estos pueblos eran comparativamente no diferenciados: el énfasis en las inversiones sin fines de lucro pero con el propósito de ayudar a la comunidad local coincidía con la creencia general de que “el mundo exterior” estaba lleno de gente ansiosa por explotar a los campesinos “ingenuos”).

También encontramos que estas tiendas estaban desarrollando nuevas técnicas en materia de participación y planificación co-



Un campesino carga cuajada para ir a venderla a la tienda de consumo.

munitaria. A pesar de poseer un mínimo de educación formal, los socios se manifestaban dispuestos a considerar problemas relativamente complejos (como contabilidad de costos) y a realizar notables esfuerzos para aplicar lo que habían aprendido en el manejo de las tiendas. Posiblemente una de las razones para ello radique en que estas tiendas empezaron siendo pequeñas y se ampliaron lentamente, lo que facilita la comprensión de los principios económicos que rigen las operaciones. Por lo común, sin embargo, estas nuevas técnicas están relacionadas con las operaciones de la tienda, y la capacitación tiende a concentrarse dentro de las filas de los socios. Solamente una tienda auspiciaba un variado programa social de actividades externas, y dependía del patrocinador (IMCA) para obtener los recursos necesarios. Las dos tiendas asociadas con empresas comunitarias (empresas de producción agrícola organizadas durante la época de la reforma agraria) les permitían a esas instituciones promover actividades educativas y en materia de organización dentro de la comunidad.

La tienda de pueblo pequeño que más se desviaba de estas normas se encontraba cerca de una carretera principal, y era relativamente fácil trasladarse a comunidades más grandes donde había tiendas de comestibles manejadas por familias. A pesar de tener los niveles medios más altos de educación de los cinco grupos, los socios parecían relativamente poco interesados en las operaciones cotidianas del negocio o en su solvencia. En realidad, la socia que manejaba la tienda había fusionado la tienda de la comunidad con su propia tienda de comestibles y la había instalado en su casa. Esto no parecerá una anomalía tan grande después de mirar a las tiendas de consumo puestas en marcha en comunidades más grandes.

Comunidades de tamaño intermedio: Las cinco tiendas de este grupo se encuentran en grandes veredas (barrios rurales) o en corregi-

mientos (subdivisión del municipio con puesto de policía). Cuatro de las comunidades estaban ubicadas en zonas montañosas, y una de ellas entre las ondulantes estribaciones de las montañas. Todas eran centros comerciales de varios pueblos circundantes más pequeños cuyos campesinos producían diversos cultivos—desde maíz hasta café, moras y tomate de árbol. Un municipio estaba a sólo dos horas en bus de los mercados de Bogotá; otro era un activo puesto de distribución para los asentamientos ubicados a mayores alturas en los Andes y contenía una variedad de tiendas al por menor y de operaciones de comercialización al por mayor de productos agrícolas. Casi todas estas comunidades tenían también una valiosa infraestructura de organizaciones voluntarias, muchas de ellas relacionadas con la iglesia católica.

Las tiendas a cargo de la comunidad encuentran sumamente difícil sobrevivir en estos centros rurales medianos. Aquí el comercio minorista—sobre todo la variedad relativamente riesgosa de los márgenes de precios bajos—enfrenta la enérgica competencia de otras tiendas, particularmente las familiares. Dichas empresas gozan de varias ventajas. Primero, el negocio y el hogar están bajo el mismo techo mientras que la tienda comunal casi siempre tiene que comprar o alquilar el local. Segundo, en las tiendas a cargo de un grupo familiar, éste proporciona la mano de obra, pero en las manejadas por la comunidad debe pagarse a los que trabajan en ella o recurrir a voluntarios con otros empleos para quienes la tienda ocupa el segundo lugar en el orden de prioridades. Tercero, el costo de los salarios y la dificultad en conseguir trabajo voluntario limita las horas en que puede estar abierta la tienda comunal. Las pequeñas tiendas de comestibles familiares suelen estar abiertas más de 100 horas por semana, ya que siempre hay alguien que puede atender el negocio, aunque esa misma persona tenga que cuidar a los niños y prepa-

rar la cena. Finalmente, la tienda comunal necesita llevar los libros en forma correcta si ha de evitar la corrupción y ser responsable ante los socios (y los donantes externos como la Fundación). En la tienda familiar, los propietarios son responsables sólo ante sí mismos. No necesitan mirar el libro mayor para saber cómo anda el negocio, sino ver si las facturas que recibe la familia se han pagado y si se está ahorrando algo.

Con las ventajas que goza la competencia, ¿cómo es posible que en este ambiente quede todavía alguna tienda comunitaria de comestibles que examinar? Primero, debe observarse que también las tiendas familiares cambian con mucha frecuencia. La falta de éxito está relacionada con la dificultad general de manejar cualquier tipo de empresa pequeña en forma lucrativa, ya se trate de tiendas familiares o comunales. Pero si algunas tiendas comunitarias consiguieron tener éxito financiero, esto se debe a que reprodujeron o copiaron (al menos parcialmente) las características favorables de la tienda familiar. A un negocio, por ejemplo, se lo llamaba localmente “la tienda de don Julio”, y casi todos los integrantes del grupo eran parientes. Dos de las tiendas comunitarias que examinamos tenían gerentes que cobraban sueldos nominales por largas horas de trabajo, y uno de ellos había donado parte de su casa para que la tienda pudiera sostenerse durante los primeros ocho meses de operaciones sin tener que pagar alquiler. En una tercera comunidad, los socios ayudaban voluntariamente los domingos, el día más activo de la semana. Sólo COINCA, la cooperativa ya completamente desarrollada de nuestro estudio piloto, empleaba un contador; las otras contaban con una red de tiendas centrales que les llevaban las cuentas o prestaban asistencia técnica al gerente-tenedor de libros. Es decir casi todas las tiendas comunitarias que sobreviven dependen del acceso a recursos externos y de unos pocos líderes y socios sumamente motivados.

Aun cuando estas tiendas se mantenían firmes, la necesidad de hacer frente a la dura competencia tendía a alterar las operaciones de tal manera que a la larga el espíritu y afán de participar de los socios tendían a debilitarse. El proceso puede resumirse de la siguiente manera. Los socios tienden a sentirse muy esperanzados al abrirse la tienda, y el entusiasmo aumenta al obtenerse los beneficios. La política tendiente a mantener bajos los precios y a utilizar pesos y medidas correctos influye en la actitud de los demás minoristas. Los precios para los consumidores pueden incluso bajar en forma notable muy rápidamente si llega a declararse una guerra de precios. Generalmente, sin embargo, se llega muy pronto a una tregua implícita, ya que casi todas las pequeñas empresas—familiares o cooperativas—tienen capital insuficiente y no pueden permitirse trabajar a pérdida por largo tiempo. La necesidad de mantener la solvencia lleva a la tienda comunal a ser menos generosa con el crédito o incluso a aumentar los precios mientras los minoristas competidores adoptan mejores prácticas comerciales. A los socios se les hace más difícil, en términos puramente económicos, distinguir entre los beneficios ofrecidos por la tienda comunal y por las empresas rivales. Al mismo tiempo, las operaciones cotidianas de la tienda se vuelven tan complicadas y consumen tanto tiempo que las decisiones se dejan en manos del gerente. Si los socios se vuelven demasiado apáticos, los líderes y gerentes de la tienda posiblemente se cansen de cargar con las responsabilidades y la tienda cesará de funcionar. O tal vez termine pareciéndose a las tiendas familiares de la competencia.

La tienda comunitaria que acababa de cerrar, estudiada por nosotros, pone en evidencia el hecho de que el apoyo externo no es garantía de éxito y que incluso puede ser contraproducente. Esta era la única tienda que no había surgido exclusivamente por iniciativa local y que no dependía de socios que

aportaban sumas considerables del propio capital. El préstamo ofrecido por una red de tiendas centrales hizo aparecer atractiva la idea de comenzar una tienda comunitaria. Pero los socios del grupo fundador consideraron el préstamo como una donación y no pensaron al establecer la tienda que se trataba de una empresa económica. La incapacidad de efectuar esa transición llevó a la liquidación del negocio una vez agotado el capital de arranque.

A pesar de estas dificultades, el ejemplo de COINCA demuestra que las tiendas comunales pueden, dadas ciertas circunstancias apropiadas, no sólo sobrevivir sino aventajar a las que le hacen la competencia. La cooperativa tiene actualmente 11 empleados y maneja el 60 por ciento del comercio minorista de comestibles de La Florida. A medida que las tiendas familiares cerraban, la cooperativa se apoderaba de una fracción constantemente creciente del mercado. COINCA goza, naturalmente, de ciertas ventajas, por lo cual quizá resulte difícil reproducir su feliz actuación en otra parte. La cooperativa ha sido capaz de explotar su ubicación central dentro de una región sumamente comercializada donde se cosecha durante todo el año, y ha conseguido aumentar considerablemente su capital de base agregando a sus actividades habituales las de mercadeo de productos de los agricultores locales. La proximidad al mercado de Bogotá y la producción de moras durante todo el año en la comunidad ha posibilitado armonizar el mercadeo con las operaciones de reabastecimiento. COINCA es la única tienda comunitaria examinada cuyas operaciones de transporte en camiones han llegado a un punto de equilibrio; los mismos camiones pueden transportar productos agrícolas para su venta en la ciudad y regresar cargados de comestibles para la tienda. COINCA también ha aprovechado este servicio doble de transporte para fines comerciales: a diferencia de cualquiera de sus competidores, ofrece la entrega gratuita de

comestibles al mismo tiempo que los camiones recogen las moras a la entrada de las fincas. Finalmente, la cooperativa también tiene varios líderes debidamente capacitados que poseen hasta 10 años de experiencia en llevar adelante el negocio.

Cabeceras municipales: Se examinaron tres tiendas comunales situadas en cabeceras municipales. Una se encontraba en un pueblo obrero muy activo de unos 30.000 habitantes que se extiende a lo largo del río Cauca, en Risaralda. El segundo se hallaba en una comunidad serrana vecina con un activo comercio cafetero. La tercera estaba ubicada en un lugar en el Huila, a donde llegan todos los productos procedentes de los llanos orientales. Las primeras dos tiendas estaban asociadas a la Acción Comunal, en tanto que la segunda se originó en ANUC, organización campesina que ya no existe.

A primera vista estas tiendas parecen tener la misma posición favorable gozada por COINCA: poseen un potencial de ventas de volumen suficiente para llevar a cabo economías de escala, lo que una vez asegurado les permitirá dejar de competir con las tiendas familiares, pero les obligará a enfrentar la competencia de empresas más grandes que también tienen que pagar alquiler, salarios y beneficios para los empleados. Pese a esta situación favorable, estas tiendas encuentran difícil hacer tal transición. Las dos tiendas vinculadas al movimiento de Acción Comunal tenían en realidad un patrimonio neto negativo y habían sufrido períodos de mala administración, lo que obligó al acreedor principal—FUNDACOMUN—a ejercer presión para cambiar la administración.

En un caso, parte del problema estaba relacionado con el hecho de que los grupos patrocinadores de las tiendas—las asociaciones municipales de las Juntas de Acción Comunal—eran en realidad una mezcla de intereses conflictivos, ya que estaban compuestos de representantes de diversos consejos loca-



Un socio de la tienda comunitaria pesa los plátanos para venderlos.

les esparcidos en veredas de la zona montañosa. Los representantes campesinos de las juntas rurales no podrían mantener contacto periódico entre ellos o con las tiendas. Por esta razón, la supervisión de las operaciones de las tiendas estaba a cargo de dos representantes que vivían en la cabecera municipal. Uno de los representantes era un empleado del municipio encargado de la recuperación de fincas atrasadas en el pago de los impuestos. Lógicamente, tenía dificultad en ganarse el respaldo de los líderes campesinos de las Juntas de Acción Comunal.

Había además una segunda razón para la administración defectuosa. Los socios activos de todas las asociaciones consideraban que la tienda comunal era un instrumento de influencia política más bien que un negocio. Así en el pueblo ribereño, la rivalidad existente entre los dos líderes comunitarios que trataban, cada uno por su lado, de fortalecer la base política respectiva, hacía difícil resolver las disputas acerca de las operaciones de la tienda teniendo en cuenta los méritos técnicos o el costo-eficacia.

La única tienda solvente de este grupo no está ligada a la estructura de Acción Comunal. La "tienda ANUC" está básicamente manejada como si se tratara de una tienda familiar por los dos socios restantes de ANUC, el administrador, y su esposa. A los efectos prácticos, la tienda de comestibles ha cesado de ser un mercado comunal, pues se semeja más a un negocio de familia con un gerente a sueldo. Aunque las tres tiendas de las cabeceras municipales dependían de donaciones de afuera—ya sea del gobierno, de la Fundación o de ambos—para ponerse en marcha, ésta es la única que ha logrado convertir los fondos de arranque en capital de explotación.

Sólo una de las tiendas de las cabeceras municipales observadas, la que está en el municipio ribereño de Risaralda, perseguía los objetivos de la red central patrocinadora. Se habían organizado clases de contabilidad y de baile a las que concurrían tanto hombres

como mujeres. Muchos de estos estudiantes—en especial varias jóvenes—han ido a trabajar con la asociación municipal y con las juntas de Acción Comunal. Pero esta tienda comunal y su programa de actividades están fuertemente subsidiados por FUNDACOMUN, y la esperanza original de que las tiendas manejadas por los consumidores habrían de generar ganancias para financiar otros proyectos de acción comunitaria ha resultado ser utópica en todas las cabeceras municipales. Además, la participación y capacitación de los socios dentro de la estructura de la tienda también se ha visto gravemente restringida debido a la complejidad de las operaciones cotidianas, y la administración se ha dejado en manos de unos pocos socios o de personal remunerado.

LAS TIENDAS CENTRALES: EL ALZA DE LOS PRECIOS

Las cuatro organizaciones regionales estudiadas manejaban tiendas centrales para suministrar mercadería al por mayor, crédito y asistencia técnica a las afiliadas de base. Aunque dichos servicios contribuían con frecuencia a mejorar la capacidad de competencia y de supervivencia inmediata de la nueva tienda comunitaria, las perspectivas a largo plazo seguían siendo nebulosas. En lugar de resolver las contradicciones existentes entre los objetivos sociales y los económicos a nivel local, las tiendas centrales tendían a absorber y reproducir—a menudo con más virulencia—dichos conflictos dentro de sus propias operaciones comerciales.

Desde el punto de vista comercial, las tiendas centrales no tienen ninguna ventaja intrínseca con respecto a los precios cuando compiten con los mayoristas particulares para suministrar mercadería a las tiendas comunitarias. Las tiendas centrales y los mayoristas compran la mercadería a los mismos intermediarios, y ninguna de las cuatro tiendas



Empleados de una tienda central situada en una cabecera municipal.

centrales ha logrado una economía de escala suficiente como para comprarle directamente al elaborador de los productos. Dichas tiendas no han desarrollado mecanismos efectivos para comercializar la producción agrícola local de los clientes dentro de las redes de distribución.

La ventaja principal de las tiendas respecto de otros proveedores—el acceso y subvenciones de donantes externos—se ve neutralizada e incluso disminuida por la tarea de crear y mantener las organizaciones campesinas. Una apreciable porción de esos fondos se utilizan para subsidiar el crédito a tiendas comunales beneficiarias, destinado generalmente a reabastecer los estantes de la nueva tienda de comestibles. Aunque este capital de arranque se otorga en calidad de préstamo, las condiciones del crédito son comúnmente concesionarias. En la práctica, los préstamos suelen convertirse en donaciones. Después que la tienda comunal se pone en marcha, la tienda central debe por añadidura ofrecer asistencia contable y técnica para que el grupo local pueda cumplir con los requisitos legales y aprender a sobrevivir desde el punto de vista comercial. Si la tienda comienza a prosperar, los organizadores de la tienda central, en su deseo de que el grupo se vuelva independiente, insisten en que éste compre mercadería al precio más bajo posible, de cualquier fuente que sea. De modo que las tiendas locales con más éxito comercial tienen un incentivo para comprar en otra parte, mientras que las tiendas en peor situación crediticia no tienen a quién recurrir. Las redes de tiendas centrales encaran el peligro constante de desangrarse bombeando capital a las tiendas comunitarias menos eficientes. Mientras tanto, las tiendas centrales se encuentran compitiendo con mayoristas comerciales que no asumen las mismas responsabilidades de inversión social, venden a clientes ya capitalizados, pueden deshacerse de los compradores que no pagan puntualmente sus facturas, y cuya preocupación fun-

damental son las ventas y las ganancias.

En forma creciente, la competencia y la necesidad de conservar recursos han obligado a las tiendas centrales a adoptar un comportamiento más tradicionalista y mercantil. Algunas de las tiendas centrales examinadas empezaban ya a vender a las tiendas familiares además de las comunales y a racionalizar el crédito y las políticas de precios no de acuerdo con consideraciones de índole social, sino económica. En los servicios de transporte se ha producido una reorganización análoga. Las organizaciones centrales han utilizado habitualmente el dinero de las donaciones para comprar vehículos por suponer que esta inversión eliminaría los sobrepagos cobrados por los intermediarios por acarrear la mercadería a la tienda central y de allí a los negocios locales. En la práctica, sin embargo, se ha comprobado que es sumamente difícil calcular cómo utilizar un vehículo tan eficientemente como para poder cubrir los gastos de mantenimiento, mano de obra y combustible: a los camioneros también hay que pagarles por manejar de vuelta el camión vacío que no por eso deja de quemar gasolina. Uno de los remedios propuestos ha sido alquilar el vehículo o vehículos a un socio de confianza que luego se encargue de supervisar a los conductores contratados y de programar los trayectos más lucrativos en lugar de las rutas que conducirían a las tiendas más necesitadas. Aun las tiendas centrales que adquirieron vehículos con la intención específica de abastecer a las tiendas aisladas ya no los utilizan con este propósito. Esos camiones y jeeps se han alquilado o permanecen ociosos.

En ciertos casos, sin embargo, la racionalización económica ha permitido a la tienda central proporcionar mejores servicios a sus afiliadas de base. Puede compararse, a guisa de ejemplo, la experiencia de dos tiendas centrales. La primera resolvió concentrar casi todos sus esfuerzos en mantener bajos los precios en la cabecera municipal, redu-

La racionalización económica ha permitido a la tienda central prestar mejores servicios a los campesinos afiliados.

Don Isidro Callejas, presidente de la Asociación Municipal de Consumidores Campesinos de Alerce.

ciendo las ganancias al mínimo. A raíz de lo cual se desató una interminable guerra de precios con las tiendas de comestibles rivales. Aunque la tienda comunal logró vender un volumen de mercadería mayor que cualquiera de las tiendas competidoras, las ganancias por unidad eran demasiado bajas como para que se pudieran financiar programas de adiestramiento, asistencia técnica o nuevos proyectos de organización. La segunda tienda central—la más satisfactoria de las cuatro examinadas en cuanto a provisión de comestibles de mejor calidad a menos precio—decidió en cambio racionalizar las ventas al por mayor, reduciendo las existencias a unos pocos artículos, vendiendo a tiendas de familia y comunitarias y empleando un agente de compra con experiencia previa en el sector privado. La tienda dispone de fondos suficientes para prestar apoyo a un programa educativo organizado en el que se emplea personal profesional y que se adapta a las necesidades comerciales de cada una de las tiendas comunitarias. Por ejemplo, el jefe del departamento de compra también ayuda a las tiendas locales a mejorar las ventas. Ultimamente llevó a los líderes y trabajadores de la tienda comunal de una cabecera municipal a visitar un gran supermercado. Poco después, dicha tienda se convirtió en tienda de autoservicio, a raíz de lo cual disminuyeron los costos de mano de obra al tiempo que aumentaban las ventas. De manera similar, el contador de la tienda central visita cada dos semanas las tiendas comunitarias asociadas a fin de ayudar a los tenedores de libros locales a hacer el balance mensual. El objetivo ha sido desarrollar las técnicas necesarias para que los grupos locales puedan finalmente llevar sus propios libros. Las demás tiendas centrales examinadas simplemente absorbían esta carga, llevando la contabilidad de las tiendas locales, sin perspectivas de alivio inmediato.

LOS MEDIOS Y LOS FINES

Aunque las tiendas centrales y sus afiliadas están lejos de extinguirse en Colombia, muchas tiendas de comestibles comunales tienen una vida muy corta y los ambiciosos objetivos de los organizadores de la red de distribución se han desvanecido. De acuerdo con los mismos organizadores, la mera supervivencia no es suficiente. Sólo dos de las 14 tiendas comunales—entre ellas COINCA—observadas a fondo han tenido suficiente éxito como para emprender una segunda generación de programas sociales. Aun así, llevó cuatro años en un caso y casi diez en el otro. Además, las tiendas examinadas tendían a aprovechar el liderazgo de otras organizaciones en lugar de generar nuevos líderes. Es decir, una tienda comunitaria puede ser un ejemplo vívido del sistema de la autoayuda en acción, pero el éxito de esa empresa tiende a reflejar niveles previos de organización y no la movilización de nuevos recursos. En la administración de las tiendas generalmente interviene un número constantemente menor de líderes activos cargados de obligaciones comerciales, con poco tiempo o escasos recursos sobrantes para iniciar una nueva organización. Naturalmente, el estado de ánimo suele no ser bueno y el desaliento es grande.

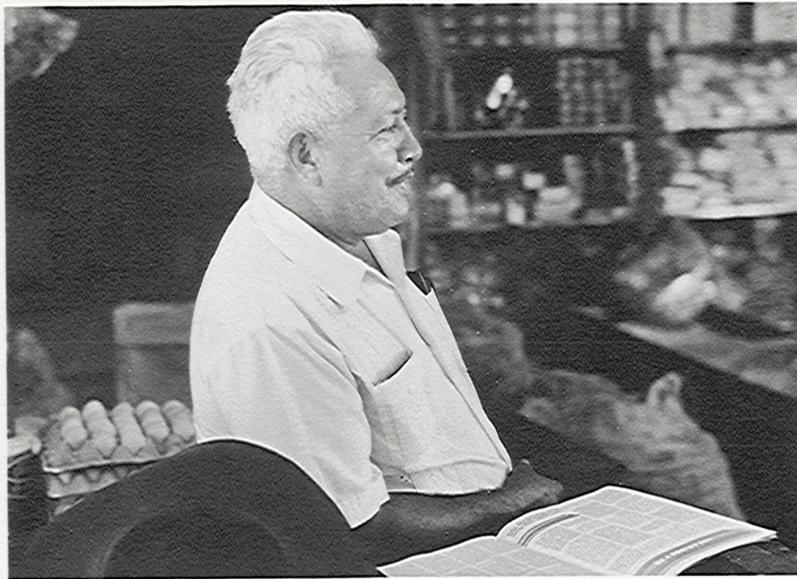
¿Qué puede hacerse? Por una parte, las organizaciones centrales pueden asignar sus recursos más cuidadosamente. Esto significaría separar los objetivos económicos de los sociales y preguntarse cómo perseguir mejor cada uno de ellos. En algunas ocasiones la tienda comunal no será la respuesta, o por lo menos la única respuesta. En las comunidades medianas tal vez sería más lógico organizar tiendas manejadas por familias y utilizar el crédito u otros servicios como incentivo para promover precios socialmente equitativos. Análogamente, la formación de un comité de ciudadanos constituido por socios de

las organizaciones comunales para controlar la utilización de pesas y medidas correctas podría ser una manera más eficiente de garantizar la corrección de las prácticas comerciales que el establecimiento y dotación de personal de una tienda comunitaria.

Puede incluso haber algún bien en la necesidad. Como ya se observó, la administración de la tienda y la participación de los socios tiende, de todos modos, a restringirse con el tiempo. Una organización de tiendas centrales pasó momentos difíciles y transfirió la propiedad de tres tiendas a socios sumamente motivados. Hasta ahora dichas tiendas todavía funcionan y prestan servicios a las respectivas comunidades. En casos como éste, las tiendas comunales imparten capacitación mercantil y contable, lo que permite a los gerentes competir con éxito en el sector privado.

Dado el número de ejemplos en contrario, ¿deberían las organizaciones intermediarias seguir poniendo énfasis en las operaciones de las tiendas comunitarias? La respuesta es un "sí" con reserva. Las tiendas comunales seguirán surgiendo espontáneamente, de todos modos, y necesitarán una variedad de servicios para poder levantarse. En los pueblos más grandes, donde no dan resultado los medios más informales como los comités de control de ciudadanos, quizá sea necesario ayudar a establecer una tienda comunitaria para aumentar la competencia, promover prácticas comerciales limpias y evitar el alza de los precios. En los caseríos apartados, la tienda comunitaria puede ser invaluable por ser la única del pueblo. Una tienda semejante puede ser también un instrumento vital para organizar la pequeña comunidad y movilizar sus recursos.

Sin embargo, tal como lo demuestra la experiencia del Grupo Asociativo de Versalles, las tiendas nuevas necesitan una base sólida. La organización ha de comenzar con un estudio a fondo del vecindario rural en el que se determinen los posibles líderes. El es-



Jan L. Flora

tablecimiento de la tienda deberá ser entonces gradual, para permitir a los socios aprender, a su propio ritmo, los conocimientos técnicos y cooperativistas necesarios para operar un negocio. El Grupo Asociativo también ha desarrollado un valioso método de selección de líderes mediante el establecimiento de equipos de fútbol en conjunción con la tienda comunal. La participación en el equipo fomenta la cooperación entre los jugadores, genera orgullo local y otorga gran visibilidad a los líderes. (Corresponde agregar dos aclaraciones. Primero, este método de organización presenta una obvia discriminación sexual y deberán buscarse otras maneras de seleccionar mujeres. Segundo, este método no se limita a las tiendas comunales pues puede ser un valioso instrumento en otros tipos de actividades en el campo del desarrollo.)

Finalmente, parece obvio que las organizaciones centrales deben de todas maneras volver a considerar sus operaciones de mercado al por mayor. Como ya se mencionó, dichas operaciones no presentan una ventaja intrínseca con respecto a las de los intermediarios tradicionales, pero sí varios inconvenientes. Lleva mucho tiempo y con frecuencia se malgastan recursos hasta llegar a dominar mediante tanteos las complejidades del mercado. Los grupos que han adquirido dichos conocimientos y que son financieramente sólidos, probablemente deban continuar; los que tengan dificultades o estén considerando entrar a trabajar en este campo deberán volver a examinar cuidadosamente las alternativas que se les ofrecen. En general, las organizaciones centrales deben darse cuenta de que el "bien" primordial que pueden ofrecer no es el crédito monetario o en especie, sino conocimientos.

Es vital que los socios de la tienda local inviertan algunos de sus propios recursos para que tengan un verdadero interés en la empresa y sus operaciones. Puesto que tan pocas tiendas comunales llegan a desarrollarse

en forma suficiente como para poder auspiciar programas sociales y educativos secundarios, siempre existe la tentación de bombear a dichos programas el financiamiento suplementario de las organizaciones centrales y disimular así las ineficiencias comerciales. Los programas sociales adicionales deberán financiarse directamente y funcionar aparte de la estructura de la tienda comunitaria.

JAN y CORNELIA FLORA han realizado investigaciones en Colombia y han colaborado con la Fundación Ford en Bogotá. Actualmente se desempeñan como profesores de sociología en la Universidad del Estado de Kansas, donde ambos se dedican activamente a estudiar organizaciones de agricultores de los Estados Unidos y de países en desarrollo. Jan Flora ha estudiado las estructuras agrarias de Cuba, Colombia, China y Nicaragua y es coautor de Change in Rural America (Transformación de América Rural). Cornelia Flora es autora de numerosos libros y artículos, entre los cuales Pentecostalism in Colombia: Baptism by Fire and Spirit (Pentecostalismo en Colombia: bautismo de fuego y espíritu). HUMBERTO ROJAS es un sociólogo rural que actualmente se desempeña como director asociado de OFISIL, organismo dedicado a las investigaciones, de Bogotá. Tiene amplia experiencia en grupos de base de Colombia y países vecinos y es coeditor de Estudios Rurales Latinoamericanos. NORMA VILLARREAL es una consultora que ha trabajado con las Naciones Unidas y varios organismos colombianos. Ha trabajado además con INCORA, el Instituto Colombiano de Reforma Agraria, y ha dictado cursos sobre economía agrícola en la Universidad Nacional de Bogotá. Se agradece el trabajo valioso de Salvador Gómez, contador egresado de la Universidad de Neiva, Colombia. Fue miembro del equipo de investigación y organizó la recolección de datos contables.

Un vistazo a la toma de decisiones en la Fundación:

ANÁLISIS DE UN PROYECTO DE VIVIENDA POPULAR

En su mayoría, los artículos publicados en *Desarrollo de Base* se basan en las evaluaciones de proyectos y estudios de campo de la Fundación. Este artículo se basa en el trabajo diario de revisión de propuestas, visitas a proyectos y toma de decisiones en cuanto a solicitudes de financiamiento. Se explica en el artículo cómo la experiencia con la construcción de viviendas por el sistema de esfuerzo propio y ayuda mutua—aprendiendo tanto del análisis como de la acción—sirvió de base en la revisión de la propuesta que un grupo de la Argentina presentó recientemente.

La propuesta

El 15 de octubre de 1984, la Fundación recibió una solicitud de financiamiento por un monto de US\$124.000 del PROF (seudónimo)—grupo de 23 profesionales argentinos que se proponía ayudar a 44 familias a construir sus propias viviendas y cuatro edificios de uso comunitario en una de las numerosas villas miseria que continúan brotando alrededor de Buenos Aires.

PROF es una organización voluntaria de arquitectos, asistentes sociales, abogados y médicos. Sus miembros se dedican los fines de semana y días feriados a la construcción y otras actividades relacionadas, en beneficio de los pobres de las zonas urbanas. Organizada por un párroco, en 1980, el PROF surgió con el propósito de hacer frente a la seria carencia de viviendas adecuadas en la Argentina (según varios estudios, se estima que por lo menos dos millones de familias viven en albergues improvisados o inadecuados).

El trabajo del PROF con un grupo de familias pobres desalojadas por la renovación urbana llevó a la formación, en mayo de 1981, de un grupo comunitario de base llamado COOP (también un seudónimo). A principios de 1982, los miembros de la COOP—en terrenos donados por una organización local y con la supervisión y asistencia técnica del PROF—comenzaron a construir 28 viviendas individuales. Tal alianza también produjo beneficios conexos. Se convenció a las autoridades locales de que extendieran caminos de acceso y servicio eléctrico hasta el asentamiento. Además, la comunidad comenzó a fabricar cuchillos para cocina, creando así una pequeña pero creciente fuente de ingreso y un nuevo oficio para algunos de los residentes más jóvenes.

Una vez terminadas las 28 primeras unidades, se planeó una segunda fase que incluyó 44 unidades adicionales y cuatro edificios de uso comunitario. Ya se habían echado los cimientos de 28 de las casas nuevas en un terreno adyacente al de la primera construcción, que la COOP adquirió con la asistencia del PROF. Los primeros cuatro edificios comunitarios, tres de los cuales fueron construidos en el primer terreno, alojarían una pequeña empresa comercial (como la de fabricación de cuchillos), un centro de puericultura, una sala que serviría de refectorio y lugar de reunión, y un puesto de salud.

Hasta entonces, los costos de la segunda fase se habían financiado con contribuciones de los propios miembros de la COOP y con fondos recaudados con la asistencia del PROF. Con un monto mínimo presupuestado para gastos generales y de "mantenimiento" (la asistencia especializada del PROF y la mano de obra de la COOP son gratuitas), el 98% de los US\$124.000 solicitados a la Fundación serían destinados a la compra del material de construcción durante los dos años del proyecto, financiándose el resto con recursos provistos por el PROF y otros fondos externos.

Los beneficiarios de las viviendas individuales trabajarían en estrecha colaboración con los voluntarios del PROF 20 horas a la semana. Los propietarios serían seleccionados con base en su necesidad económica y su interés en ingresar a la COOP, dándose prioridad a las mujeres que fuesen jefes de familia. Los pagos mensuales, que cada familia efectuaría a un fondo de crédito rotatorio y que se destinarían a recuperar los desembolsos para la compra de terrenos y material de construcción a fin de financiar la construcción

de nuevas viviendas, no excederían el 10% del salario mínimo oficial. Debido a que la corrección monetaria por inflación no sería superior al reajuste del ingreso mensual de los beneficiarios, el PROF preveía ciertas pérdidas de capital y se proponía cubrir las por medio de la captación de recursos externos.

Para el PROF, la construcción de viviendas es el primer paso de un proyecto comunitario "integrado". La organización adiestra a los beneficiarios, que se han organizado para darse ayuda mutua en la construcción de sus propias viviendas, en materia de autoadministración, obtención de los servicios públicos necesarios (electricidad, calles, agua y saneamiento) y la creación de nuevas fuentes comunitarias de ingreso. Además, por medio de una red de grupos de ayuda mutua en construcción de viviendas similares en Buenos Aires, el PROF compartirá sus experiencias con miras a mejorar las técnicas de construcción y de desarrollo comunitario.

Cuestiones planteadas durante el análisis

Un grupo especial de la Fundación revisó la propuesta. La discusión se concentró inicialmente en cuestiones generales pertinentes a los proyectos de construcción de viviendas populares, pasando luego a considerar la posición que la Fundación debería adoptar con respecto a problemas particulares. El grupo estuvo de acuerdo en que la propuesta estaba bien formulada. Sin embargo, en un contexto más amplio, surgieron preguntas en las siguientes tres categorías:

—Primera: ¿Qué se podría esperar razonablemente, a largo plazo, con respecto a la ayuda de una organización voluntaria como el PROF, a un grupo local como la COOP? La tarea inmediata de cualquier proyecto de vivienda—y su criterio de éxito más elemental—es la construcción de viviendas. La combinación del PROF con la COOP parecía promisorio para lograr tal meta fundamental. ¿Pero sería eso "suficiente"? Además de la simple construcción de las unidades, cuál sería el tipo de aptitudes organizativas y de planificación que la comunidad tendría que desarrollar a fin de hacer frente a la amplia gama de problemas existentes?

—Segunda: ¿Sería un fondo de crédito rotatorio—el mecanismo estándar de financiamiento de proyectos de tal tipo—factible considerando las altas tasas de inflación prevalecientes en la Argentina? ¿Podría un fondo de crédito retener el valor de su capital si los nuevos propietarios, muchos de ellos sin ingresos permanentes, iban a pagar mensualmente un porcentaje tan pequeño de sus hipotecas? Si el fondo empezaba a descapitalizarse, ¿podría realmente el PROF valerse de subsidios de fuentes filantrópicas que antes, no habían proporcionado ayuda? Y, si el dinero se agotaba, ¿cómo iba el PROF a garantizar los servicios públicos y otra infraestructura para las viviendas ya construidas y además conceder asistencia a los nuevos interesados?

—Tercera: ¿Era simplemente ésta una propuesta de construcción de viviendas común y corriente, o daba margen a nuevos conceptos? El principal interés de la Fundación en la adjudicación de donaciones para el sector de vivienda es apoyar programas que se conviertan en modelo para los organismos públicos y privados, interesados en formas innovadoras y creativas para satisfacer las necesidades más amplias de la población pobre. El presupuesto de PROF, asignado casi exclusivamente a materiales, se concentraba en actividades de construcción. ¿Permitiría el proyecto la experimentación significativa? ¿Pondría a prueba un nuevo diseño o técnicas innovadoras de construcción, u ofrecería nuevos conceptos en materia de organización comunitaria, adiestramiento, actividades generadoras de ingreso y comercialización?

Por qué la negativa de la Fundación

"Lamento informarles que la Fundación ha determinado no conceder el apoyo solicitado . . .", escribió un representante de la Fundación, cerca de tres meses después de recibida la propuesta del PROF. Para entonces, él ya había hecho una visita al lugar del proyecto. En su análisis final, la Fundación no ponía en duda la considerable especialización del PROF en materia de asistencia a los pobres. Además, consideraba que los dos grupos—con una donación—podían construir satisfactoriamente las casas y los edificios de uso comunitario propuestos. Sin embargo, la Fundación no aprobó la solicitud de financiamiento. ¿Por qué?

Desde 1972, La Fundación ha concedido 40 donaciones, por un total aproximado de US\$7,5 millones, a organizaciones de construcción de viviendas en América Latina y el Caribe. Cerca de la mitad de tales donaciones costearon la construcción; en su mayoría, los recursos restantes apoyaron actividades complementarias—inclusive asistencia técnica, estudios o actividades relacionadas con la generación de ingresos. Todo eso produjo considerable documentación y un conjunto de ideas sobre la naturaleza y los resultados de los proyectos de ayuda mutua en construcción de viviendas.

Con base en esa experiencia, la Fundación concluyó que no puede ayudar significativamente a solucionar el problema de la carencia de viviendas simplemente por medio del otorgamiento de financiamiento para nuevas construcciones. Aunque existe satisfacción institucional en convertir a un pequeño número de familias pobres en propietarias por primera vez, eso no justifica la inversión relativamente grande de capital por familia. A estas conclusiones se deben añadir dos preguntas: ¿tiene el proceso efectos reproductivos que estimulan el desarrollo continuado de la comunidad? Si es así, ¿bajo qué condiciones ocurriría más probablemente tal desarrollo?

La Fundación aprendió a encarar con escepticismo la hipótesis de que las actividades de ayuda mutua en construcción de viviendas, por su propia naturaleza, fortalecen las organizaciones comunitarias e incrementan la capacidad de la población local para resolver otros tipos de problemas sociales y económicos (véase *Desarrollo de Base*, vol. 6, no. 1, 1982). Por medio de la evaluación y observación directa de los proyectos de vivienda popular, la Fundación ha constatado que, en general, los grupos constructores trabajan diligentemente durante las etapas iniciales de un proyecto. Pero, una vez construidas las viviendas, la tendencia de los participantes del proyecto a trabajar en actividades adicionales de desarrollo no es mayor que la de los que no son beneficiarios. En verdad, se nota frecuentemente una rápida (y también comprensible) reducción del interés. Los grupos intermediarios como el PROF hallan difícil, por lo menos temporariamente, el movilizar a los residentes hacia asuntos no relacionados con la vivienda o hacia la administración e iniciación de nuevas actividades; el proyecto de vivienda acaba siendo un subsidio para algunos afortunados que trabajaron mucho, y no un proceso de desarrollo o aprendizaje de dimensiones comunitarias.

En la propuesta de PROF/COOP, ambas posibilidades causaron preocupación. En primer lugar, dadas las fallas, ya mencionadas, de un mecanismo de crédito rotatorio en un ambiente hiperinflacionario, la Fundación creía que las viviendas podían construirse *solamente* con subsidio externo substancial para terrenos y materiales—y que, con fondos restantes y una posible reducción de la energía de la comunidad, los proyectos secundarios de instalaciones comunitarias de salud y educación serían postergados indefinidamente. En resumen, las perspectivas a largo plazo de cooperación entre la COOP y el PROF no parecían promisorias.

En segundo lugar, la misma COOP esperaba que el PROF se encargara del proyecto. Pero aunque teóricamente éste ponía énfasis en el desarrollo co-

munitario "integral", su propuesta sobre cómo lograr tal meta era vaga, reforzando así las dudas de que la COOP pudiese continuar el proceso una vez iniciado el plan del PROF.

La decisión de la fundación de no aprobar la propuesta del PROF no significa que en el futuro se excluirán los proyectos de construcción de viviendas. Al contrario, en la búsqueda de medios para maximizar el impacto de los fondos que se destinan a tales proyectos, la Fundación cree que organizaciones como el PROF y la COOP deben proyectar su mirada más allá de los aspectos físicos, en dirección a los aspectos organizativos de la construcción de las viviendas. Si es posible hacerlo. El PROF, por ejemplo, está asociado a una activa red de organizaciones de vivienda popular de la Argentina (véase *Desarrollo de Base*, vol. 8, no. 1, 1984) y se encuentra en una excelente posición para ir más allá de proyectos de infraestructura subsidiados tan sustancialmente (tal como el proyecto propuesto) y favorecer a proyectos que apliquen métodos más innovadores y reproducibles.

Con base en sus experiencias y estudios, la Fundación también cree que la construcción de viviendas, por lo general, se realiza mejor cuando está vinculada a iniciativas orientadas a aumentar los ingresos de los constructores en potencia. Con la excepción de la iniciativa de fabricación de cuchillos, la propuesta del PROF no consideró, en general, fórmulas para ayudar a los beneficiarios a financiar sus viviendas. En lugar de eso, se basó en subsidios externos que ayudarían a los compradores a pagar mensualmente sus hipotecas y mantendrían el capital del fondo de crédito rotatorio.

¿Quién, entonces, debería haber financiado los costos de la infraestructura y material? En su mayoría, los miembros de la comunidad trabajan en el sector no estructurado, devengando solamente el salario mínimo de trabajos ocasionales en el puerto o en el sector de construcción. Pero muchas mujeres del área reciben ingreso por pieza de ropa confeccionada para las fábricas de textiles locales. ¿Podría un "proyecto de construcción de viviendas", preguntó el equipo de análisis, comenzar con una donación para ayudarles a vender la ropa directamente a los minoristas y tiendas locales? ¿Sería más adecuado que el presupuesto estuviera orientado a la generación de ingresos, la comercialización y el adiestramiento que a la compra de material de construcción? Y ¿no podría esa orientación crear una organización comunitaria más fuerte y capaz de competir por los servicios y recursos públicos?

Aunque se decidió no financiar la propuesta, la Fundación continúa dispuesta a considerar ideas alternativas (quizás no experimentadas) del PROF y la COOP. La Fundación sugirió la posibilidad de financiar inicialmente la construcción de la guardería, el refectorio y los puestos de salud, si había suficiente planificación e iniciativa local. Debido a que, según observó el equipo, la COOP era por sí sola una organización muy pequeña para lograr los servicios del personal de salud y puericultura del gobierno, tal vez sería necesaria la participación de otra comunidad. Otra alternativa podría ser el financiar la construcción de un edificio para alojar, por ejemplo, un taller de costura, que también sirva de centro para actividades de adiestramiento y asistencia técnica.

El PROF y la Fundación enfrentan retos similares: encontrar medios que hagan más que subsidiar algunas familias, que es el efecto neto de los programas de vivienda que carecen de aplicación más amplia. La Fundación no puede encargarse de encontrar soluciones de bajo costo para los problemas de vivienda de la Argentina. El gobierno y las organizaciones privadas pueden—y están procurando—encontrar tales soluciones. Pero la Fundación puede ayudar a grupos como la COOP y el PROF a ensayar técnicas innovadoras y contribuir a que las organizaciones mismas indiquen el camino. La revisión de este proyecto en particular, en el ámbito de la Fundación, aclaró las lecciones extraídas de las experiencias pasadas con proyectos de vivienda y formularon pautas para responder a futuras propuestas.

En la isla de San Vicente, en el Caribe Oriental, agricultores que antes sólo producían lo necesario para subsistir han multiplicado su producción gracias al cultivo y a la venta de una gran variedad de especies nuevas y nutritivas. La Organización para el Desarrollo Rural (ODR) ha participado activamente en este proceso; por tal motivo, le pedimos a Gary Brana-Shute—antropólogo que durante el año pasado visitó en cuatro oportunidades el proyecto en representación de la IAF—que participara en una evaluación colectiva de la contribución de la ODR a los agricultores de la zona y sugiriera líneas de acción para el futuro.



La familia de Victor Frances en un terreno listo para la siembra de bananas.

LA ORGANIZACION PARA EL DESARROLLO RURAL AYUDA A LOS AGRICULTORES DE SAN VICENTE A PERMANECER EN SUS FINCAS

GARY BRANA-SHUTE

San Vicente se encuentra a 100 millas al noreste de Granada, en las Antillas Menores, y forma parte de la cadena de islas que se extiende como un arco desde Puerto Rico a Venezuela y que separa el Mar Caribe del Atlántico. El volcán Soufriere domina el paisaje de la mitad norte de la isla con su espesa capa de vegetación tropical y sus 4.058 pies de altura. Ubicado sólo a cinco millas de la costa oriental y la costa occidental, el volcán parece haber surgido del medio del mar.

Unas 15 millas al sur, en el extremo opuesto de la isla, se encuentra la ciudad de Kingstown. La pobreza de la capital, que tiene 10.000 habitantes, contrasta con el exuberante paisaje del norte de la isla. Desde 1976, la capital da albergue a la diminuta sede de la Organización para el Desarrollo Rural (ODR), una institución voluntaria de base destinada a mejorar el nivel de nutrición y la producción de los pequeños agricultores, al desarrollo de dirigentes locales y al fomento de la autonomía económica.

La labor de la ODR no es fácil. El ingreso anual per cápita de San Vicente es de US\$539; la isla es el territorio más pobre del Caribe de habla inglesa y ocupa el segundo lugar—después de Haití—entre los países más pobres del Nuevo Mundo. Según cálculos moderados, el 25% de la fuerza laboral de San Vicente está desempleada. El subempleo es tan generalizado que el gobierno ni siquiera trata de medirlo por medio de estadísticas. El futuro es aún más sombrío. El 55% de la población tiene menos de 15 años de edad y la tasa de natalidad de San Vicente es la más alta del Caribe.

A pesar de su aparente riqueza, la economía de San Vicente nunca ha sido próspera. El azúcar dejó de ser un cultivo importante

después de la abolición de la esclavitud en 1838 y del derrumbe de los precios a mediados del siglo. El huracán de 1898, que causó enormes daños, hizo fracasar el intento de introducir el cultivo del cacao en las extensas haciendas de la isla, y la erupción del volcán Soufriere cuatro años más tarde puso fin definitivamente al experimento. En la actualidad el 80% de la población está constituida por agricultores que sólo producen para su subsistencia. La producción de plátanos representa el 60% de los ingresos de la isla por exportaciones, pero pocos agricultores pueden dedicarse exclusivamente a su cultivo. La gran mayoría de las parcelas tiene menos de una hectárea y, por lo tanto, son muy pequeñas para el cultivo eficiente de bananas. (Estas parcelas empuñadas y minúsculas son un legado de las "concesiones de tierras" donde los esclavos cultivaban sus huertas para subsistencia cuando no estaban trabajando en las plantaciones de azúcar de los británicos.) Además, los fertilizantes son caros y es común que se produzcan pérdidas después de la cosecha, especialmente porque las frutas y las verduras se golpean.

Por todos estos motivos muchos productores pequeños diversifican su producción. Cultivan cierta cantidad de bananas para el mercado de exportación, algunos productos que se venden en la isla, y otros tubérculos y verduras para el consumo familiar. Sin embargo, el trabajo todavía es agotador y la posibilidad de pérdida de los cultivos sigue siendo alta. (Un huracán puede destruir el producto de un año de trabajo en un solo día y pocos habitantes de San Vicente han olvidado que en 1979 casi se vieron obligados a evacuar la isla cuando el volcán los amenazó con una nueva erupción.)

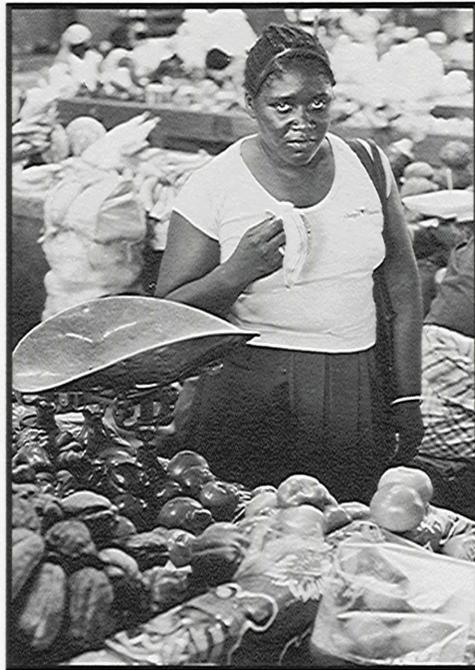
El escaso aprecio por la actividad agrícola y las limitadas ganancias se han sumado para expulsar a muchos ancianos de sus tierras e impedir que los jóvenes ocupen su lugar, lo que durante 20 años ha hecho disminuir la cantidad de pequeños agricultores y también ha provocado una reducción de la superficie de tierra cultivada. Quienes emigran generalmente van a Kingstown en primer lugar y después a Trinidad, Barbados, las Indias Occidentales Francesas, Canadá y los Estados Unidos.

Jethro Greene, el coordinador de la ODR, es un hombre alto y macizo, que tiene poco más de 30 años y tal energía y confianza en sí mismo que parece contagiar a quienes lo rodean. En las reuniones con grupos regionales de comercialización, instituciones financieras externas y los comerciantes de San Vicente, aboga con entusiasmo por las necesidades y el programa de su organización. Defiende la independencia de ODR de cualquier partido político y explica que "El desarrollo tiene que basarse en experiencias concretas sobre éxitos y fracasos; no debe relacionarse con una filosofía política".

Greene ha sido un buen líder porque conoce la situación desde dentro: creció entre agricultores rurales de San Vicente y sigue siendo receptivo a sus necesidades. No tiene estudios universitarios pero siente que eso no es un obstáculo para su trabajo. Es sensible a todos los matices sutiles, habla el mismo lenguaje de los pequeños agricultores y puede sentarse con ellos a compartir una botella de ron.

Sin Jethro Greene, la ODR bien podría ha-

Una vendedora en el mercado central de Kingstown.



berse desintegrado poco después de su nacimiento, que se produjo hace nueve años en una convención del Consejo de Desarrollo de la Juventud Rural. El Consejo reúne periódicamente a los pobladores de comunidades aisladas de la isla en actividades de todo tipo, desde fútbol hasta grupos de costura, reparación de caminos y reuniones religiosas. La convención que dio origen a la ODR se organizó con el objeto de concebir un enfoque coordinado, científico y sistemático de la agricultura de subsistencia para combatir los efectos de la inflación, el alto nivel de desempleo, las costosas importaciones de alimentos, la desnutrición (especialmente entre los niños), los inadecuados servicios gubernamentales de extensión, los caminos deficientes, y los mercados inestables e insuficientes. La ODR surgió de la convención bajo el lema de "Producir más, importar menos".

Al cabo de un año, la ODR había celebrado su primera convención importante y redactado sus estatutos. En 1978 recibió el reconocimiento oficial del gobierno de San Vicente y pasó a ser un organismo incorporado, voluntario, sin fines de lucro y con personería jurídica. Hoy en día sus miembros siguen aumentando y atrae respaldo financiero de donantes externos como la IAF (que le concedió su primera donación en 1978), el Fondo de los Hermanos Rockefeller y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional. Aunque la ODR siempre ha evitado crear una estructura formal, parece suficientemente institucionalizada para sobrevivir la partida de Jethro Greene. El grupo emplea a siete profesionales a horario completo y a 13 técnicos que trabajan a jornada parcial, y tiene una extensa red de voluntarios atraídos

por las actividades de desarrollo local.

De hecho, la ODR considera que la movilización social es tan importante para lograr un desarrollo rural efectivo como lo son la asistencia agrícola y económica. Por lo tanto, su programa de desarrollo rural incluye la capacitación comunitaria sobre teneduría de libros, planificación de recursos, nutrición adecuada, puericultura y otras técnicas. Cuando la ODR se concentra en una nueva comunidad agrícola, le solicita a los pequeños agricultores que identifiquen los problemas que desean abordar, y de esta manera permite el surgimiento de dirigentes locales y de soluciones. Después de que un poblado demuestra su capacidad de autogestión y la cohesión necesaria para planificar y administrar sus propios proyectos, se establecen subcomités locales (hasta fines de 1985 se planea crear 27 nuevos subcomités).

¿En qué medida ha sido efectiva esta estrategia? La ODR inició sus actividades con 10 subcomités de la Operación Proteínas Baratas, el primero de una serie de programas destinados a mejorar las condiciones de salud y aumentar la productividad de los agricultores dedicados al autoabastecimiento, de modo que aquellos que tuvieran más éxito pudieran convertirse en productores semicomerciales y, más adelante, dedicarse totalmente a la agricultura comercial.

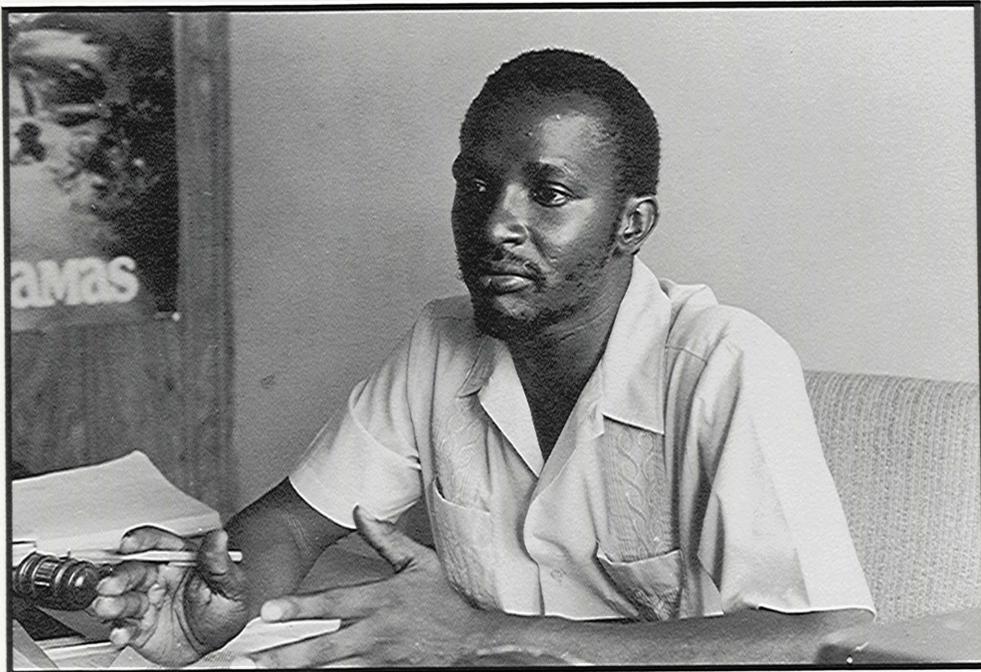
En sus primeras etapas, la vasta mayoría de los beneficiarios de la ODR sólo cultivaban lo suficiente para su propia alimentación, que consistía principalmente en tubérculos, complementados a veces por aves y pescado. Con el fin de modificar esta situación, la ODR reclutó a miembros de las comunidades y les dio capacitación para que le enseñaran a sus

vecinos a usar los fertilizantes, a preparar los suelos y a calcular la distancia apropiada para plantar especies como el maní, maíz con alto contenido de lisina, soya y frijoles. También se estableció un programa ganadero rotatorio.

La introducción del maní resultó ser la más exitosa de todas las iniciativas. A nivel personal, una mujer comentó con orgullo: "Mis hijos se ven más sanos y se sienten mejor desde que tenemos maníes". A nivel general, los informes sobre producción son variados pero los registros indican que el rendimiento es de 2.000 a 4.000 libras por hectárea, aproximadamente, lo que permite a los agricultores pagarle a la ODR por las semillas y los fertilizantes e incluso producir un excedente para el consumo familiar. El aumento de la producción también redujo a la mitad el precio de mercado de las nueces (a aproximadamente US\$2,15 por libra), lo que ha beneficiado enormemente a los consumidores.

Los resultados del programa ganadero rotatorio no han sido tan definidos. En 1980 se trajeron desde Barbados 90 ovejas de panza negra, pero su introducción en la isla no tuvo éxito: por estar atadas a troncos o a postes, la mayoría se ahorcó al resbalarse en las escarpadas laderas de San Vicente. El plan rotatorio para la cría de cerdos ha corrido mejor suerte. Se prestan parejas reproductoras a los agricultores, quienes devuelven la pareja y entregan la mitad de las camadas para su distribución a otros beneficiarios. Por otra parte, se entregaron 2.000 polluelos a 173 familias dedicadas a la agricultura (que además recibieron crédito, madera y alambre para construir gallineros).

El plan para el cultivo de frijoles y maíz—



Mitchell Denburg

Jethro Greene, coordinador de la ODR.

los cultivos tradicionales que durante muchos años se han sembrado sin éxito en la isla—fue un fracaso desolador que en realidad sirvió de base a un gran triunfo. Los agricultores desalentados llegaron a la conclusión de que no tenían nada que perder cuando la ODR les ofreció a un precio inferior al del mercado semillas de verduras que rara vez se cultivan en San Vicente, como tomates, zanahorias, berenjenas y pepinos. Actualmente estas verduras no sólo forman parte de la alimentación de los beneficiarios de la ODR, especialmente porque las mujeres han plantado pequeños huertos, sino que también se venden durante todo el año a precios más bajos. Por ejemplo, el precio de los tomates llegó a fluctuar de US\$4,90 a US\$0,75, según la estación. Ahora que el suministro es más constante, el precio de los tomates se ha estabilizado en US\$1,75 por libra. Los agricultores venden el excedente de su producción por intermedio de “negociantes”, mujeres de los poblados en su mayoría, en los mercados de Kingstown y sus alrededores. Hoy la misma comunidad recibe las ganancias que en otras circunstancias habrían recibido intermediarios de otras áreas.

En realidad, la mayoría de los integrantes de la ODR han llegado a una etapa de producción semicomercial. En respuesta, la ODR les ofrece seminarios informales sobre teneduría de libros, uso de fertilizantes y pesticidas, manejo de la unidad familiar y de la granja, y relaciones humanas. La ODR también construyó depósitos de hierro corrugado en toda la isla, para satisfacer la demanda creciente de fertilizantes, semillas y pesticidas. Tales depósitos, administrados por los miembros de los subcomités rurales, son importantes

centros de reunión para los agricultores. Allí se venden fertilizantes y semillas a un precio menor al del mercado y en el primer año no se exigen pagos iniciales (los préstamos se pagan con las ganancias obtenidas al final de la temporada). A partir del segundo año de participación en el programa, el pago inicial que se le exige a los agricultores va aumentando anualmente en un 10% hasta llegar a un límite del 50%.

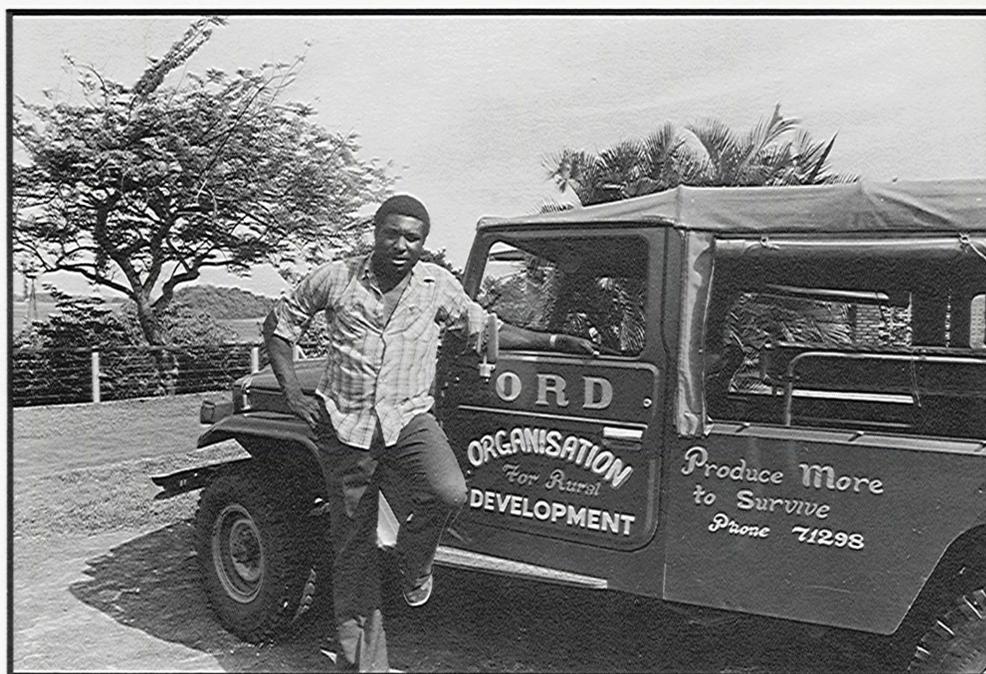
La ODR ha logrado aumentar la producción en forma tan exitosa que actualmente sólo otorga créditos y ofrece servicios de apoyo para productos agrícolas que tengan mercados asegurados. En 1983 firmó un acuerdo con la Agencia del Caribe Oriental, un organismo privado de comercialización, para la venta de las batatas producidas por sus miembros. De este modo la ODR recupera el costo de las semillas y los agricultores tienen asegurada la venta de lo que cultivan. El jengibre, que antes sólo se cultivaba en pequeñas cantidades, ahora se vende en base a un contrato de venta de toda la producción a la Agencia del Caribe Oriental. Los agricultores venden el jengibre que producen por intermedio de la ODR a un precio estable de US\$0,55 por libra; la ODR guarda varias toneladas de jengibre cada año para distribuirlo a los agricultores que recién ingresan al programa.

La vida de mucha gente ha cambiado gracias a estos logros económicos. Malcom es un *rastafarian* de 27 años. Hace tres, la ODR lo convenció de que comenzara a cultivar verduras. Ahora está por comprarse una motoci-

cleta y una hectárea de tierra. Esther, que tiene 60 años, guió a los tres integrantes de nuestro grupo de evaluación por un empinado sendero montañoso, para mostrarles con orgullo su pedazo de tierra sembrado con batatas y jengibre. Nos contó que dentro de poco su hijo iba a volver de Canadá para quedarse en la isla y que los dos iban a dedicarse por completo a la agricultura. El Sr. Abrahams se ha convertido en el “anciano sabio” de la ODR. Con sus historias y proverbios, ayuda a los agricultores y al personal de la organización a no perder el rumbo; cuando los miembros más jóvenes se enfrentan a problemas, lo primero que hacen es ir a pedirle consejo.

Alrededor de 2.500 familias han sido influenciadas por las actividades de la ODR. En el proceso, también se ha movilizado a los jóvenes menores de 25 años y a las mujeres. Nada podría ser más importante que esto, porque las mujeres son una mayoría dentro de la fuerza laboral y durante lo que resta del siglo los jóvenes le plantearán al Caribe su problema más crítico de desarrollo.

Muchos más jóvenes se quedan actualmente en las zonas rurales. El estímulo y el apoyo de la ODR los ha hecho darse cuenta que el dedicarse a la agricultura no significa ser prisioneros de la rutina del machete y la azada que conocieron sus padres. En los seminarios de la ODR se introduce a los jóvenes a la agricultura como una actividad lucrativa, y se hace hincapié en la capacitación, la planificación y la administración. De esta manera se combate sutilmente el estereotipo del agricultor pobre e ignorante. Al sustituir el cultivo de tubérculos (que a muchos jóvenes les hace recordar la esclavitud) con el cultivo



Olson Mandeville, chofer y empleado de la ODR en el terreno.

de verduras, se fomenta un símbolo concreto de la posibilidad de liberarse de un legado de dependencia. Y gracias al ahorro y la responsabilidad, como dijo un antiguo residente de la comunidad, "uno se puede mantener alejado del ron".

Las mujeres representan más del 40% de los afiliados a la ODR y esto refleja el importante papel que tiene en la sociedad agrícola de San Vicente. Hay más hogares encabezados por mujeres que por hombres. Entre 1960 y 1979, el número de mujeres que integraba la fuerza laboral aumentó del 36% al 52%. "La ODR no podría sobrevivir sin las mujeres", dice su coordinador principal, quien también señaló que las mujeres permanecen en la organización mientras que los hombres se retiran poco después de ingresar. A su vez, la ODR ofrece nuevas posibilidades a sus afiliadas: un ejemplo de esto son las "negociantes" que venden la producción de los poblados.

Los demás beneficios han sido menos concretos, tal vez porque superan las metas cuantificables de los programas. La disminución de la desnutrición y el mejoramiento de la alimentación familiar después de la introducción de nuevos cultivos se acentuaron con los cursos sobre higiene, preparación de alimentos y planificación de las comidas. Un empleado de la ODR que trabaja en la costa atlántica de la isla comentó que las muchachas lo acosan con preguntas sobre planificación de la familia y otros temas no relacionados con la agricultura, lo que es una prueba de la creciente importancia de la ODR en todos los aspectos de la vida comunitaria.

El futuro de la ODR depende de su capacidad para vender el volumen y la variedad crecientes de productos agrícolas que cultivan sus miembros. La considerable autonomía lograda hasta ahora no modifica el hecho de que los habitantes de San Vicente nunca podrán producir todo lo que necesitan. Al fin y al cabo, viven en un mundo moderno en el cual la obtención de dinero para comprar todo lo que necesitan—desde su ropa hasta el material para los techos—depende de la venta del excedente de su producción que no pueden consumir. La imposibilidad de descubrir y captar nuevos mercados para ese excedente, que ha sido una constante limitación de los programas de desarrollo agrícola en el Caribe Oriental, podría debilitar la confianza y el respaldo de miles de agricultores que se ha ganado la ODR.

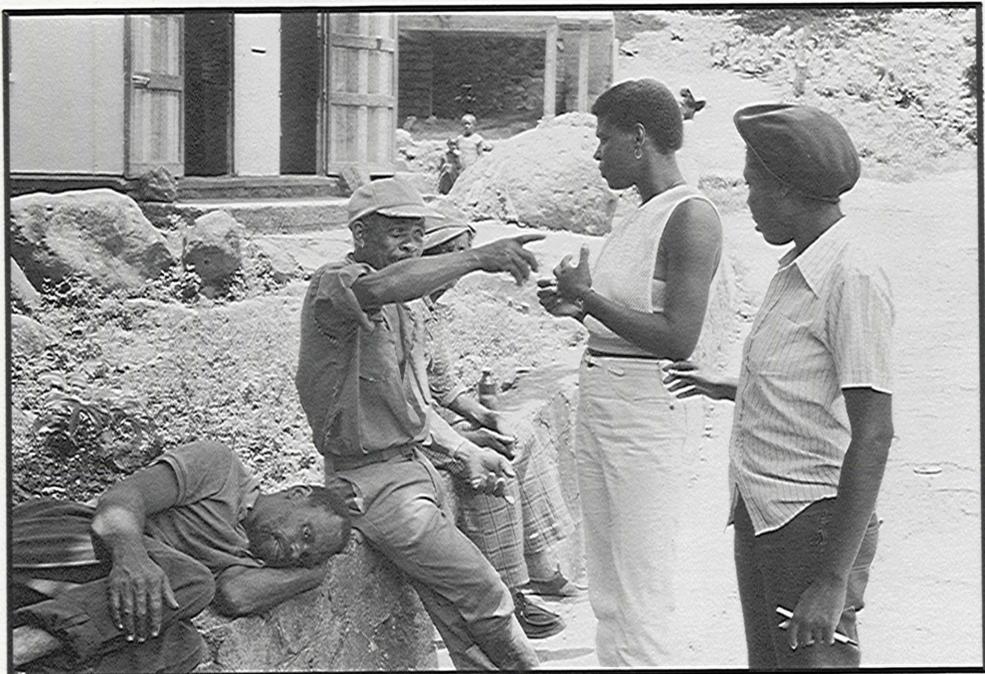
En la isla se recuerda muy vívidamente lo que pasó con "el negocio de las zanahorias". Hace algunos años, en Trinidad había una gran demanda de zanahorias y los pocos habitantes de San Vicente que las plantaron ese año ganaron mucho dinero. Al año siguiente, prácticamente todos los agricultores plantaron zanahorias. El mercado se inundó con el producto, los precios bajaron drásticamente y muchos agricultores sufrieron terribles pérdidas.

La conclusión es obvia: si se procura producir para el mercado hay que planificar con el objeto de asegurar que se diversifiquen los cultivos y no se exceda la demanda del mercado. Por este motivo, la ODR está dando capacitación a administradores de base en toda la isla, para que controlen lo que plantan los agricultores. La ODR también colabora con el Ministerio de Comercio y Agricultura de San

Vicente en la capacitación de su personal sobre estrategias de comercialización. Las dos instituciones emplean fondos proporcionados por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional y la Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional. "Tratamos de encontrar nuevos mercados para los productos agrícolas tradicionales y nuevos cultivos para nuevos mercados", señaló un funcionario del Ministerio.

Es posible que dentro de poco se reciba más ayuda para simplificar esta tarea. El Consejo Nacional de Comercialización (un comité nacional integrado por funcionarios del gobierno y representantes del sector comercial) y la Agencia para el Caribe Oriental están tratando de identificar nuevos mercados y de racionalizar los ya existentes. Las dos organizaciones reconocen que la información sobre las variaciones de la oferta y la demanda puede dar una ventaja competitiva a los pequeños productores de San Vicente, Santa Lucía, Dominica y Granada, a través de una red de computadoras. Cuando se necesite determinados productos o se sobrecargue el mercado, se podrá informar rápidamente a los agricultores.

Para no anticiparnos demasiado a los hechos, hay que recordar que en San Vicente los comerciantes siguen transportando la mayor parte de sus productos agrícolas comerciales al mercado de Kingstown todos los lunes por la mañana. El principal mercado externo de la isla es Trinidad, que se encuentra a tres días de distancia en embarcaciones pequeñas. Las pocas verduras frescas que se exportan rara vez resisten el viaje. Por tal razón, el gobierno del Primer Ministro James Mitchell, elegido recientemente, sigue estudiando la posibili-



Mitchell Denburg

Bulah Heinds (segundo desde la izquierda), agente principal de la ODR en el distrito de Vermont, conversa con agricultores de la zona.

dad de contratar un mejor servicio de goletas, y de convencer a los gobiernos y las instituciones donantes para que se amplíe el aeropuerto actual.

Ciertos problemas de transporte podrían evitarse si se complementara la exportación de verduras crudas con productos elaborados como mermeladas, jaleas, jugos y salsas. El transformar el proceso de elaboración a pequeña escala en una actividad comercial es una forma de absorber el excedente agrícola, que va en aumento, y también de obtener mayores ingresos en divisas. En consecuencia, el personal de la ODR está solicitando a las compañías que elaboran productos agrícolas que compren el maní y el pimiento que cultivan sus miembros.

Evidentemente, todas estas actividades van a modificar el funcionamiento de la ODR. Para que los agricultores fueran más autosuficientes, hubo que conseguir su cooperación y, en este sentido, el método de trabajo desde las bases fue un elemento positivo de la ODR. Sin embargo, para acceder a nuevos mercados externos y coordinar su dinámica con la producción de la isla se necesita una estructura administrativa más formal, que puede distanciar al grupo de quienes le dan respaldo en las comunidades. No obstante, la presión para racionalizar sus actividades parece ser irresistible. Tanto la ODR como los agricultores a los que presta servicios necesitan incorporarse a nuevos mercados y generar las ganancias necesarias para empezar a comprar sus propios fertilizantes y otros insumos agrícolas, otorgar créditos con sus propios fondos y cubrir sus gastos generales y de personal. Con sólo un porcentaje de las ganancias obtenidas en el mer-

cado, la ODR puede reducir su dependencia de donantes externos y ampliar su función educativa, asesora, bancaria e intermediaria.

Un viejo proverbio de las Indias Occidentales compara a sus habitantes con cangrejos dentro de un canasto, que tratan desesperadamente de escapar, arañando y trepándose sobre los demás. Cuando uno de ellos por fin logra subir hasta el borde del canasto, los demás lo agarran y lo tiran nuevamente hacia abajo.

Los antropólogos culturales son más prosaicos. Dicen que los agricultores de las Indias Occidentales son famosos por su individualismo. Esta característica es una consecuencia de vivir en un medio económico extremadamente inestable, donde cada individuo tiene que protegerse a sí mismo y proteger a su familia con agresividad. Muchos estudios de este tipo de sociedades indican que la competencia por los escasos recursos contribuye al sentimiento de que "la ganancia de otro es una pérdida para mí".

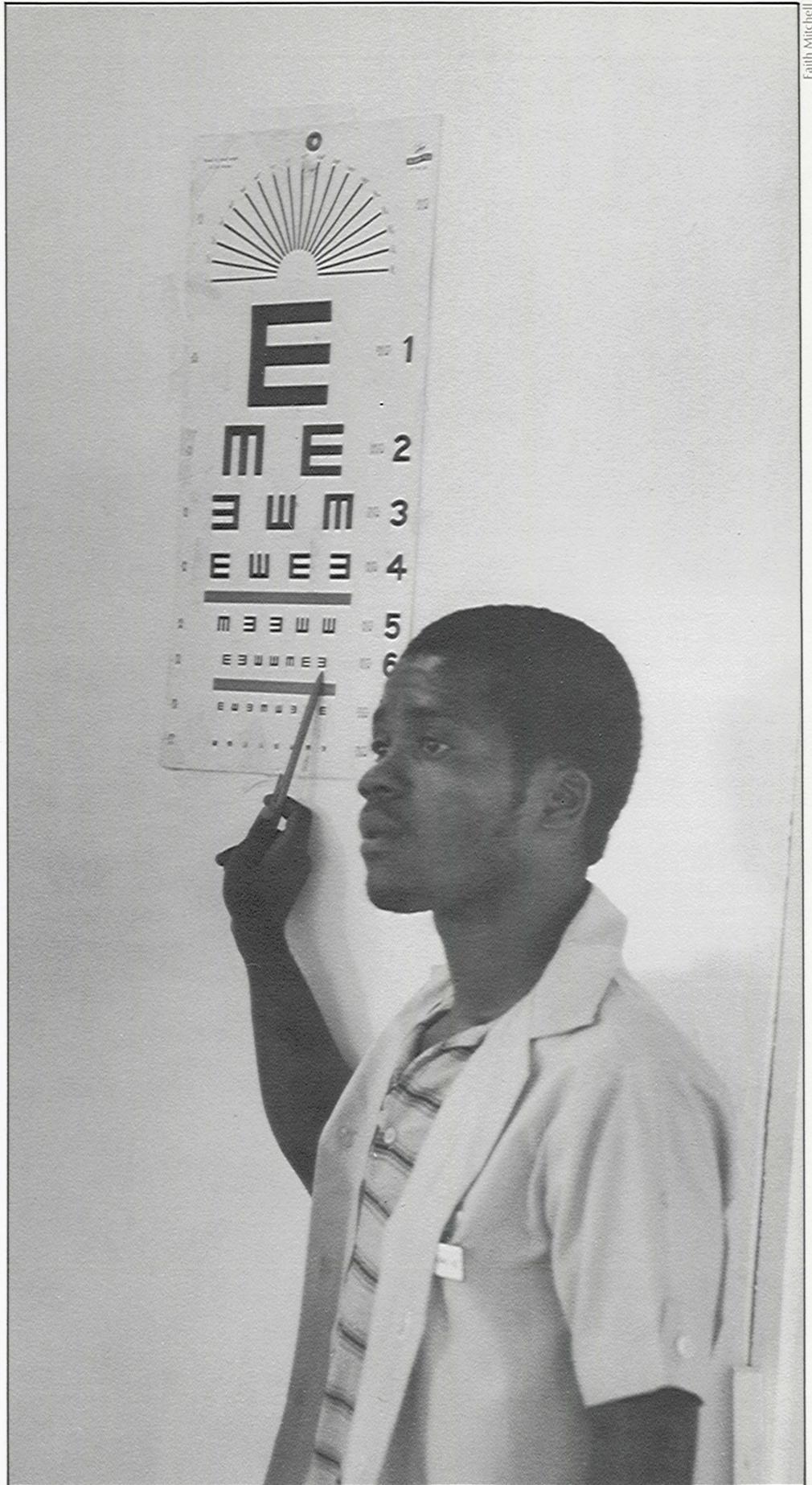
Lo que aparentemente sucede en San Vicente es que, gracias a la ODR, los agricultores están descubriendo las ventajas de cooperar entre ellos. Probablemente éste sea el logro más perdurable de la ODR. Se ha dado nueva vida a los equipos de trabajo tradicionales de intercambio de mano de obra: por ejemplo, cuando una mujer desea construir un gallinero otros integrantes de la comunidad le ayudan, porque saben que pueden contar con ella más adelante si necesitan preparar un terreno para cultivo. También están surgiendo pequeñas organizaciones de vo-

luntarios, lo que siempre es una buena señal. Los grupos comunitarios se reúnen regularmente para hablar sobre sus planes, sus problemas y sus posibles actividades futuras.

En una de esas reuniones, en la que había seis mujeres y cuatro hombres, una anciana estaba sentada al fondo de la sala sin participar. Cuando la conversación se desvió hacia las complejidades de la teoría económica, la mujer hizo un gesto decidido con la mano, tratando de llevar la conversación a un terreno más práctico. "Fuera de la ODR no tenemos nada", les dijo simplemente, "así que mejor sigan con ella".

DR. BRANA-SHUTE es un antropólogo de Charleston, Carolina del Sur, que da conferencias, escribe y presta servicios de consultoría sobre el Caribe. Este artículo se basa en la evaluación de la ODR realizada por Gary Brana-Shute, Beryl Carrasco y Walter Matadial.

Eye Care Haiti (un programa de control y tratamiento oftálmico) emplea a agentes de extensión y paramédicos reclutados en las comunidades, para tratar de reducir la frecuencia y la gravedad de las enfermedades de la vista en Haití. En sus actividades, el grupo se enfrenta a ciertos problemas que también afectan a la mayoría de los demás programas de asistencia a los pobres.



Un paramédico de Eye Care Haiti mientras realiza un examen de la vista con la letra E.

LOS "OFTALMOLOGOS DESCALZOS" DE HAITI

FAITH MITCHELL

Jacmel se levanta sobre siete colinas poliorientadas que recorrimos varias veces en un día, zigzagueando hacia arriba y hacia abajo, sin pasar nunca dos veces por la misma calle. Mi idea era ubicar a ex-pacientes de Eye Care Haiti ("Atención Oftalmológica de Haití") entre la población rural pobre y aislada de la zona. En mi búsqueda me acompañó un técnico oftalmólogo.

Para comenzar, conversamos con una mujer de 76 años que vivía con su esposo en el salón de una casa de madera curtida por el clima. La mujer usaba gruesos anteojos que le agrandaban los ojos en forma desproporcionada. Durante la conversación nos contó cómo había empezado a sufrir molestias en la vista y lo que había hecho: creyendo que la penicilina servía para curar cualquier enfermedad, compró una pomada para echársela en los ojos (un tratamiento "casero" muy común en Haití, que en la mayoría de los casos es inadecuado). Al darse cuenta de que seguía perdiendo progresivamente la vista, fue a una clínica de Eye Care Haiti. El médico que atendía allí le extirpó las cataratas y le dio un par de anteojos. Actualmente no puede seguir haciendo bordados y vendiéndolos como antes, pero puede trabajar en su casa y atender a su marido.

Para llegar a nuestra próxima parada tuvimos que subir por una callejuela estrecha de tierra y atravesar una colina desnuda. El zapatero que visitamos era bajo y delgado, con dedos enjutos como cuero viejo. Cuando le pregunté por sus ojos, me dijo "No estoy bien de la vista. Hoy hace calor y hay sol, pero para mí todo está nublado". Me explicó que en una oportunidad lo había examinado un oftalmólogo de los Estados Unidos enviado al país por una temporada, y que él le había dado anteojos. Aparentemente su vista mejoró después de eso, pero la mejoría fue sólo pasajera. Más adelante, el zapatero fue a Eye Care Haiti, donde le dijeron que sufría de cataratas y que tenía que hacerse operar. "Cada día veo peor y la cabeza me late . . . pero no

quiero operarme todavía porque dicen que cuesta 125 gourdes (US\$25) y yo no puedo pagar tanto". Aunque no había podido conseguir dinero para la operación, aún tenía esperanzas de llegar a un acuerdo con la clínica. Entretanto, parecía resignado a su dolor y a sus problemas de la vista.

Los problemas de este tipo son endémicos en Haití. De acuerdo con los resultados de una encuesta de 2.500 personas realizada en la región de Léogâne en 1969, la mayor parte de la población que componía la muestra había tenido problemas de la vista durante el año anterior. Sin embargo, pocas personas habían tratado de recibir atención profesional. La mayoría trató de curarse sin recurrir a nadie o esperaba que el mal desapareciera por sí solo.

El hecho de postergar el tratamiento con frecuencia tiene consecuencias irreparables. La principal causa de la ceguera en Haití son las cataratas, el pterigión*, las heridas a la córnea y el glaucoma**. Aunque las cataratas y el glaucoma son incurables, la pérdida de la visión es lenta y puede controlarse si las enfermedades se detectan y se someten a un tratamiento apropiado en sus primeras etapas, pero ninguna de estas dos alternativas es factible en Haití, donde los servicios médicos son escasos y la mayor parte de la población no puede pagar por la atención oftálmica adecuada.

La pobreza generalizada también es una de las causas directas de las enfermedades de los ojos y de su agravamiento. La conjuntivitis (que afecta en particular a los niños) tiene

*Un engrosamiento triangular de la conjuntiva, que se asemeja al ala de un pájaro. Cuando llega a nublar la visión, puede ser necesario operar.

** Acumulación de presión en el interior del ojo, que a la larga destruye el nervio óptico y provoca ceguera. El daño que causa esta enfermedad es irreversible, pero se puede limitar si se sigue un tratamiento con ciertos medicamentos durante largo tiempo. En casos graves de glaucoma puede ser necesario operar.

su origen en las mismas condiciones anti-higiénicas que provocan los altos índices de tuberculosis y tifoidea. Las infecciones en los ojos, que por lo general se curan fácilmente, aquí son de carácter crónico y se convierten en infecciones agudas.

La encuesta de Léogâne fue realizada por Eye Care Haiti, una organización con sede en los Estados Unidos, que realiza programas de prevención y tratamiento de enfermedades de los ojos en muchos países. Los resultados de la encuesta indicaron que se necesitaba una solución integral; para reducir los trastornos endémicos en la vista se requieren actividades educativas, higiene, detección oportuna y tratamientos. Para responder a ese desafío, en 1979 se fundó Eye Care Haiti en colaboración con la Escuela San Vicente, una organización privada voluntaria de Puerto Príncipe. Para 1989 se completará la red de clínicas rurales de Eye Care Haiti, vinculadas con centros quirúrgicos más especializados. La organización tiene planes para reducir la frecuencia de las enfermedades de los ojos, por intermedio de un equipo de profesionales y paraprofesionales que pueden desarrollar, evaluar y dar servicios oftálmicos.

EL "OFTALMOLOGO DESCALZO"

La actividad más importante de Eye Care Haiti es el Programa de Asistencia Oftálmica (PAO). Los oftalmólogos asistentes son paramédicos que trabajan en las comunidades y que han recibido capacitación para examinar a personas pobres y determinar si sufren de enfermedades de los ojos, para enseñarles medidas de prevención y de higiene social, y para el tratamiento inmediato de problemas menores y la referencia de los casos graves a los servicios apropiados. Estos asistentes trabajan en colaboración con los oftalmólogos profesionales en las clínicas regionales de Eye Care Haiti y, a la vez, trabajan en forma independiente en los pueblos aislados. La



Una mujer ciega teje un mantel individual de paja.

Mitchell Demburg



Un grupo de "oftalmólogos descalzos" en el patio de un centro regional de Eye Care Haiti.

primera clínica se fundó en Léogâne y en la actualidad también hay oftalmólogos asistentes en la Escuela San Vicente de Puerto Príncipe; en Mirebalais, al norte de la capital; en Jacmel, en la costa sur, y en Jean Rabel, en la costa noroeste (véase el mapa).

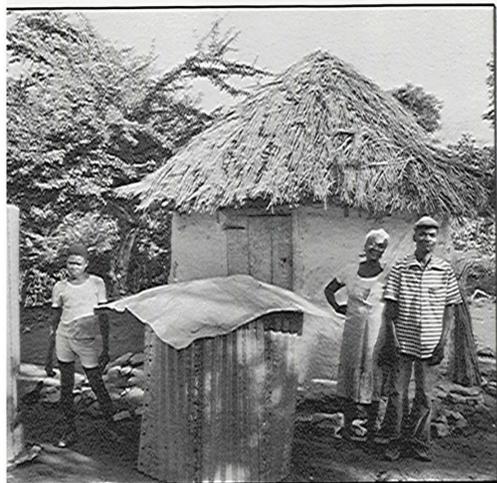
La idea que sirve de base al PAO no es nueva. Los paramédicos comunitarios se originaron en China, donde a estos "médicos descalzos" se les exigía que tuvieran educación primaria, y se les daba capacitación sobre salud pública y técnicas médicas simples por un máximo de seis meses. Gracias a sus esfuerzos, los índices de mortalidad infantil y de malaria disminuyeron y aumentó la esperanza de vida. Los paramédicos lograron que se multiplicara el número de personas con acceso a los servicios de salud, y han permitido que se aproveche al máximo el tiempo y la preparación de los médicos con estudios universitarios. Posteriormente la idea se difundió y numerosos países en desarrollo la han adaptado.

Los criterios de selección de los "oftalmólogos descalzos" de Haití hacen hincapié en dos factores: una gran motivación y un interés constante en la salud comunitaria. En cada clínica el comité asesor del PAO entrevista a residentes de la localidad y selecciona a 12 candidatos para que participen en un programa introductorio. Durante las seis semanas iniciales del programa, el objetivo es perfeccionar las técnicas básicas de los participantes y darles instrucción rudimentaria sobre matemáticas y ciencias, hacer un re-

paso de sus conocimientos de francés y enseñarles ciertos principios básicos de oftalmología. A continuación se selecciona a ocho participantes como candidatos formales; se les exige que tengan 18 años por lo menos, que hayan estudiado hasta el tercer grado de educación secundaria (equivalente al noveno grado en los Estados Unidos) y que hayan demostrado su interés en el servicio comunitario en trabajos remunerados o voluntarios.

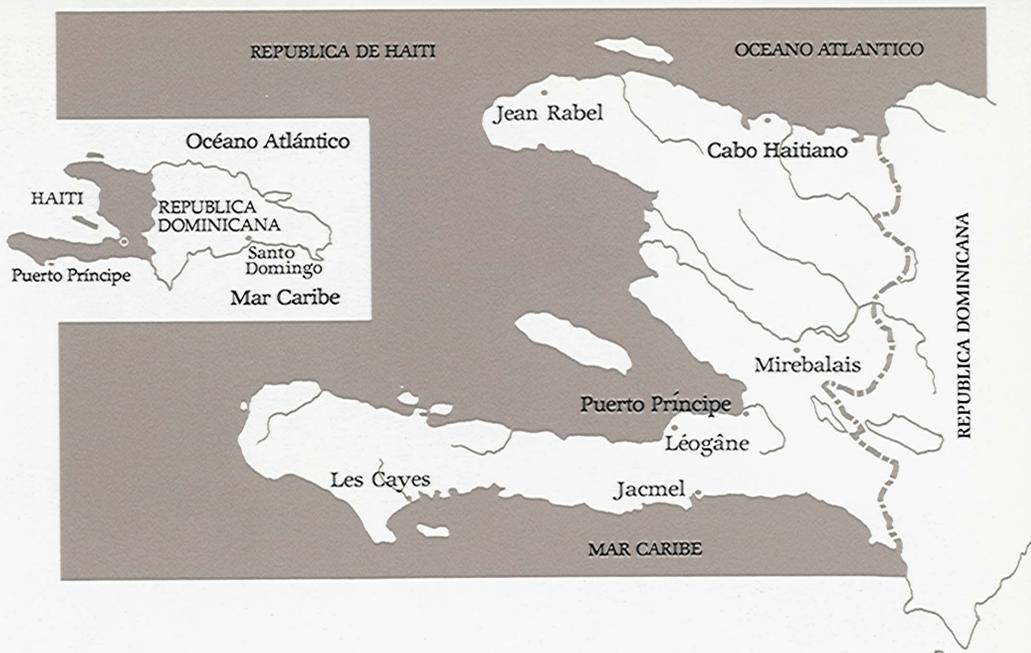
Durante un año, los estudiantes reciben instrucción teórica y capacitación clínica. En las aulas se les enseña ética médica, comunicaciones, reparación y mantenimiento del instrumental, aspectos psicológicos de los trastornos visuales y la rehabilitación, teoría oftálmica y técnicas comunes de primeros auxilios. La capacitación práctica se realiza en los consultorios de oftalmólogos privados, en la sala de operaciones de la Escuela San Vicente, en la clínica oftálmica y el hospital de Léogâne y en clínicas móviles. Al término del programa se otorga un certificado a los candidatos, que comienzan a trabajar en las mismas comunidades donde fueron seleccionados. Los oftalmólogos asistentes reciben instrucción en forma periódica para fortalecer y perfeccionar sus habilidades.

Para dar asistencia a los paramédicos en los poblados, el PAO emplea a trabajadores comunitarios llamados "colaboradores". Estos individuos, seleccionados en colaboración con los consejos comunitarios, programan las clínicas y les hacen publicidad, las supervisan durante las horas de atención, y vigilan



Mitchell Denburg

Una familia haitiana. De izquierda a derecha: Anthony Agustin, Malucien Agustin (ciega) y Pressoir Appoleus.



cómo se recibe y se trata a los pacientes. En conjunto, los colaboradores y los oftalmólogos asistentes pueden crear una sólida base de respaldo local y mejorar el grado de conciencia que tiene la comunidad sobre la prevención y el tratamiento de los problemas de los ojos.

UNA CLINICA EN GRAND BOUCAN

En la clínica del PAO para Mirebalais y sus alrededores se atiende a unas 30.000 personas de 20 comunidades rurales. La mayoría de los pacientes son campesinos y sus hijos, pero en Mirebalais propiamente también se recibe a sastres, costureras, maestros y vendedores callejeros.

En cada clínica el oftalmólogo asistente trabaja junto con un médico, una enfermera auxiliar y una persona encargada de los archivos. Eye Care Haiti decidió ampliar sus equipos médicos porque con frecuencia se presentaban casos de pacientes con distintos trastornos graves, y porque los habitantes de la zona deseaban y necesitaban servicios más variados. Actualmente hay planes para ampliar los servicios en forma similar en otras regiones del país.

Grand Boucan es una de las comunidades remotas en las que atiende el equipo de Mirebalais. El colaborador local da a conocer las actividades de la clínica mensual que se realiza en esta comunidad, y también se encarga de colocar sillas y bancos cuando llega el equipo, de ayudarlo al médico y de limpiar el lugar después de que la clínica termina. Cuando estuve en Grand Boucan, la mayoría de los pacientes eran mujeres y niños que, desde los campos secos y escarpados, habían llegado a pie o los habían traído. Varios niños tenían el escaso cabello de color rojizo, el estómago hinchado y la apatía que son señales típicas de la desnutrición. Algunos llegaron con sus abuelas, lo que hace pensar que sus madres habían emigrado a otras zonas en busca de trabajo.

Cuando llegamos ya se habían formado dos filas. En una de ellas la gente esperaba al doctor (un médico haitiano que da atención general) y en la otra a los oftalmólogos asistentes. La Sra. Joseph, una paciente que sufre de glaucoma desde hace bastante tiempo, había ido a la clínica para que le controlaran la presión del ojo. En su primera consulta, el asistente le recetó gotas para los ojos que debía aplicarse tres veces al día. No quería operarse porque tenía miedo de que eso le impidiera trabajar. La Sra. Joseph es viuda y todavía mantiene a los miembros de su pequeña familia con el cultivo y la venta de verduras.

Otro paciente, un niño llamado Miguel Bazile, llegó a la clínica con su madre, quien lo trajo porque tenía los ojos rojos y llorosos (síntomas de la conjuntivitis). En un comienzo, la madre lo dejó en casa para ver si se mejoraba. Después de eso ella se enfermó y nos dijo que, aunque Miguel ya estaba mejor de la vista, no iba a poder volver a estudiar porque tenía que ayudarla en el campo.

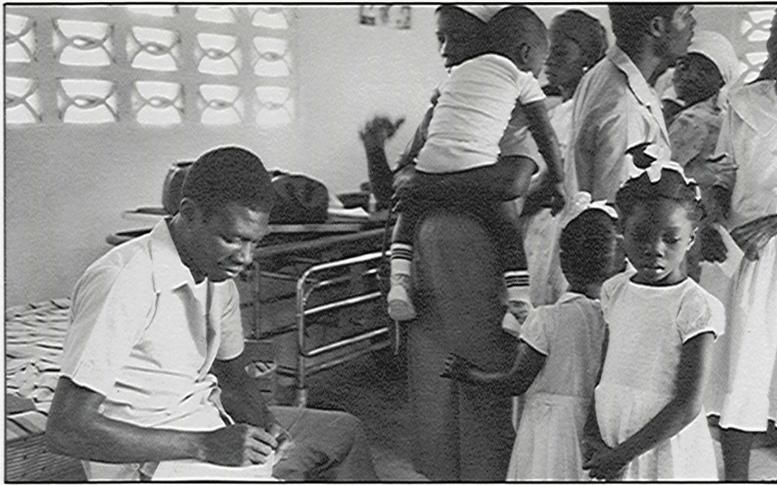
Emile Louis, un agricultor de edad mediana con diez dependientes, fue a la clínica porque se le había entrado una astilla en el ojo cuando estaba cortando madera. Después del accidente no pudo seguir trabajando como antes por la comezón, el lagrimeo y el dolor en los ojos, y empezó a descuidar sus cultivos.

Cuando visité la clínica, a los pacientes se les cobró una tarifa mínima o no se les cobró nada. Los pacientes que atendió el médico pagaron dos gourdes (US\$0,40). Los medicamentos, los servicios de la enfermera auxiliar, y los exámenes y los tratamientos de los ojos eran gratuitos. Para reducir los costos, los pacientes traían envases (generalmente botellas de cerveza) donde se llevaban los remedios líquidos y, con el mismo objeto, Eye Care Haiti organiza las clínicas en edificios vacíos, siempre que sea posible, y usa marcos de anteojos donados por organizaciones de los Estados Unidos.

Eye Care Haiti procura reducir los costos a largo plazo empleando técnicas preventivas y realizando exámenes preliminares. Por ejemplo, los pacientes que van a la clínica para recibir atención médica también tienen que someterse a un examen de los ojos. En Grand Boucan estos exámenes se realizaban en un cuarto grande donde había una silla, una cama y un cuadro para el control de la vista. El oftalmólogo asistente tomaba notas sobre la capacidad de cada paciente para ver de cerca y de lejos, su presión intraocular y el aspecto externo de los ojos. A los pacientes con problemas graves los refería a la clínica regional de Mirebalais.

La presencia de tantos niños en la clínica también se debe a la aplicación de métodos preventivos. La desnutrición es común en la zona y se recomienda a las madres que todos los meses lleven a sus hijos a la clínica para que los pesen y les lleven un control. En esas sesiones, el equipo de salud también da charlas sobre diarrea, alimentación con leche materna, nutrición, salud maternoinfantil e inmunización. Dado que pocos de los adultos que asisten a esas charlas saben leer y escribir, las presentaciones orales son esenciales para reducir la frecuencia de las enfermedades transmisibles.

Las charlas que escuché eran informales y quienes las escuchaban estaban muy atentos. En realidad, si se compara la mayoría de las actividades realizadas en Grand Boucan y en otras clínicas de Eye Care Haiti con las relaciones más formales entre especialistas en salud y pacientes que he visto en otros países del Caribe, las primeras parecen más informales y plácidas. Estos oftalmólogos asistentes no eran ni autoritarios ni paternalistas, aunque el trabajo que realizaban exigiera una paciencia y un tacto excepcionales. Por ejemplo, el examen de presión intraocular puede atemorizar porque se coloca un objeto directamente sobre el globo ocular; no obstante, la mayoría de los pacientes se mostraron confiados y tranquilos y respondieron bien a las



Un "oftalmólogo descalzo" le toma los datos a un paciente en la clínica de Grand Boucan.

Faith Mitchell



En el programa se recomienda a las abuelas y a las madres que todos los meses lleven a los niños desnutridos a la clínica, para que los pesen y los examinen.

preguntas. Incluso algo relativamente fácil como el examen de precisión visual con la letra E puede ser difícil y agotador aquí, pero los asistentes explicaban detenidamente a los pacientes analfabetos que las letras E eran "tenedores" o "arbustos" colocados en distintas direcciones. La capacidad de la gente de la zona para manifestar su interés por los demás permite que las clínicas comunitarias de extensión sean muy eficaces.

LA INFLUENCIA DEL PAO

En 1984 hice una evaluación para la Fundación Interamericana, con el fin de determinar en qué medida el PAO estaba logrando su objetivo de reducir la carga económica y social que imponen la ceguera y las enfermedades. El estudio se concentró en la habilidad de los pacientes para trabajar productivamente antes y después de recibir atención de los oftalmólogos asistentes. En base a los registros del PAO, se seleccionaron al azar 643 personas en Mirebalais, Léogâne y Jacmel, y se las entrevistó. El 14% de la muestra tenía menos de 20 años; el 57% tenía de 20 a 60 años, y el 29% tenía más de 60 años.

Cuando se les preguntó "¿Pudo seguir trabajando cuando tenía problemas de la vista?", el 30% de los pacientes respondió que se había visto obligado a dejar de trabajar (véase el cuadro). En general, las personas mayores se vieron más afectadas por los trastornos de la vista que los jóvenes. Las molestias que limitaban sus actividades eran la visión borrosa, las cataratas, el glaucoma, las infecciones recurrentes, los dolores de cabeza y otros dolores. Muchos pacientes hicieron hincapié en el hecho de que no estuvieron inactivos, a pesar de su incapacidad para trabajar normalmente. Por ejemplo, una niña de seis años dejó de ir a la escuela cuando el dolor en los ojos se volvió insoponible, pero ayudaba en la casa acarreado agua y barriendo. Una mujer de 65 años que sufría de cataratas no podía ayudar en las la-

bores del campo antes de que la operaran, pero siguió lavando ropa y cocinando.

Para evaluar los cambios en la capacidad de trabajo se plantearon dos preguntas: ¿Puede trabajar actualmente (después de someterse al tratamiento)? y ¿Puede trabajar mejor (después de someterse al tratamiento del PAO)? La proporción de personas que quedaron en condiciones de trabajar después del tratamiento aumentó en un 7%. En el caso de las personas jóvenes, que pueden hacer un mayor aporte económico, la mejoría fue mucho más marcada.

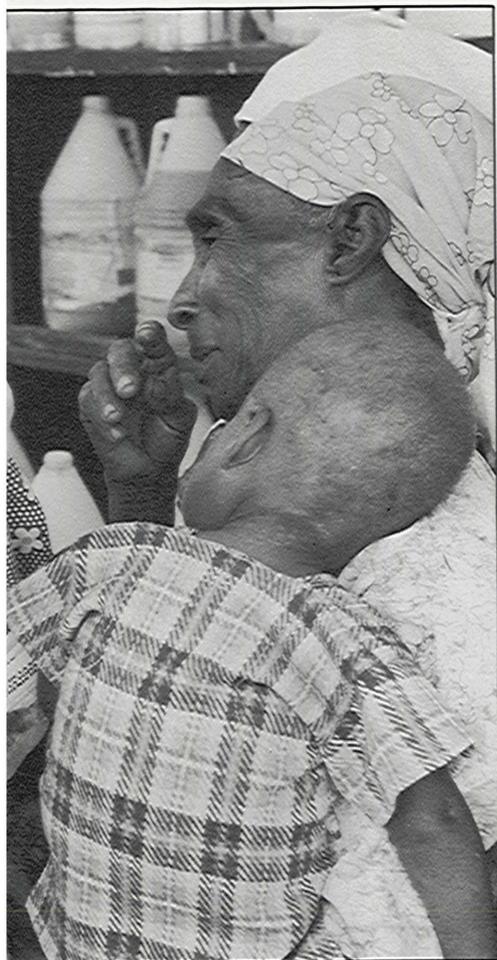
Una conclusión impresionante del estudio fue la cantidad de pacientes—como el zapatero y la Sra. Joseph—que postergaron el tratamiento a pesar de tener problemas graves de la vista. El PAO tiene que tener presente esta característica de la vida en el campo: la gente pobre con frecuencia trata de sobrevivir como pueda y adaptarse a la enfermedad en lugar de gastar sus escasos ahorros tratando de encontrar una curación. La decisión es más difícil para las personas que no reciben atención desde un comienzo y que tienen que operarse. Una operación puede evitar la posible ceguera, pero también puede suponer cierta disminución de la capacidad para trabajar de inmediato en forma productiva. Dado que las condiciones de vida por lo general son muy precarias, muchos pacientes no están dispuestos a correr ese riesgo.

Por ese motivo, es muy importante que el 69% de los pacientes haya indicado que podía trabajar mejor después del tratamiento. (Las tres cuartas partes de los pacientes menores de 60 años señalaron que podían trabajar más, lo que se compara con un poco más de la mitad de los pacientes ancianos.) Estos expacientes también expresaron que vivían mucho mejor después del tratamiento e hicieron comentarios de este tipo: "Al principio tuve dificultades con los anteojos, pero ahora puedo trabajar sin ningún problema" (una persona de 51 años). "Ya no puedo trabajar en el campo porque tengo otras enfermeda-

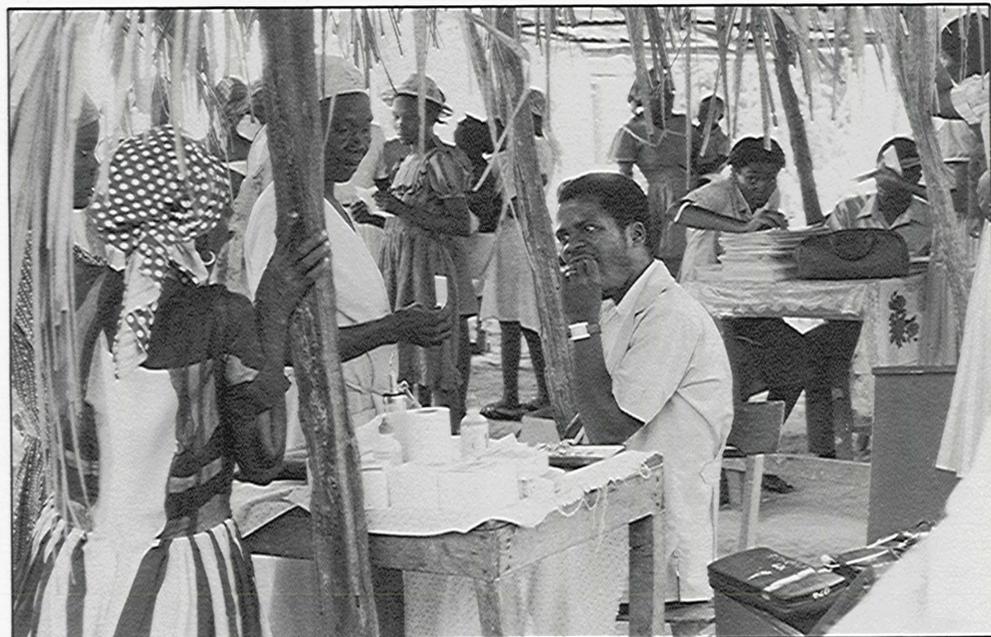
des, pero el remedio me permite trabajar en la casa" (una persona de 55 años). "Desde el tratamiento puedo trabajar más porque no me duelen tanto los ojos" (una persona de 25 años). "Antes de que me dieran los anteojos en el PAO no podía atender el negocio porque ni siquiera alcanzaba a ver el dinero para contar el vuelto" (una persona de 71 años). "Después de que me dieron los anteojos pude volver a la escuela" (una persona de 13 años).

PROBLEMAS INSTITUCIONALES A LARGO PLAZO

A pesar de los adelantos concretos que se han logrado, el PAO se enfrenta a dilemas institucionales a largo plazo y, por lo tanto, su futuro es incierto. Ante todo, debe responder a las mayores expectativas profesionales de los oftalmólogos asistentes y a la vez mantener el carácter general y comunitario del programa de extensión. En segundo lugar, tiene que hacer frente a las condiciones ambientales y económicas que perpetúan las enfermedades de la vista, sin malgastar sus recursos ni perder sus ventajas como institución que da atención oftálmica. Por último, tratar de lograr su autonomía financiera sin cobrar tarifas inadecuadas a sus pacientes pobres.



Faith Mitchell



Faith Mitchell

Una paciente recibe medicinas en la clínica de Grand Boucan.

Profesionalización de los oftalmólogos asistentes. La administración de la mayoría de los programas médicos que se llevan a cabo en los países en desarrollo está a cargo de profesionales altamente capacitados que trabajan en las ciudades. Al conceder importancia primordial a los oftalmólogos asistentes y a los colaboradores comunitarios, el PAO ha tratado de hacer extensivos sus servicios a las áreas rurales. Y a medida que esos asistentes y colaboradores han ido adquiriendo una identidad profesional bien definida en las comunidades donde trabajan, también ha aumentado el respaldo local al PAO y las contribuciones al programa.

Sin embargo, para el PAO ha sido difícil apartarse del modelo tradicional de atención médica en el cual los médicos tienen un papel predominante. Los oftalmólogos asistentes y los colaboradores organizan y manejan las clínicas de extensión, pero su independencia crea cierta ambigüedad y tensiones en relación con su categoría profesional, especialmente en las clínicas donde los oftalmólogos y los paramédicos trabajan en estrecha colaboración.

Estas desavenencias se hicieron evidentes en el estudio que realicé. En respuesta a nuestra pregunta, "¿Hay alguna actividad

que no esté haciendo y que le gustaría hacer?", más de la mitad de los oftalmólogos asistentes respondieron que les gustaría dedicarse a tareas más técnicas como hacer exámenes de refracción y trabajos de laboratorio. Esas actividades suponen mayor responsabilidad y representan un descanso de las labores rutinarias. En general, los oftalmólogos se oponían a estas ideas y señalaron que los oftalmólogos asistentes no tienen ni la educación ni la capacitación técnica para hacer este tipo de trabajos sin poner en peligro la salud de los pacientes. A su juicio, los paramédicos tienen que llegar a dominar su trabajo actual, en lugar de tratar de dedicarse a otras tareas.

El Consejo del PAO está considerando la posibilidad de dar capacitación más avanzada y otorgar mayores responsabilidades a los oftalmólogos asistentes, como un reto a los que desean trabajar más. Sin embargo, irónicamente, la mayor parte de las nuevas tareas van a alejar a los paramédicos de los pacientes y concentrarlos más en el laboratorio, con lo cual se asemejarán mucho más a los médicos. Mientras más se asemejan a los médicos, mayor es su tendencia a reproducir las deficiencias de un sistema vertical de atención de la salud.

Al respecto se plantean varias dudas rela-

cionadas con el grado de autoritarismo que existe actualmente en el sistema de salud y con su costo futuro. ¿Producirá el progreso profesional un aumento de los salarios? ¿En qué medida va a influir esto en la cantidad de personas que pueden recibir atención? ¿Puede crecer el sistema a un ritmo adecuado para crear cargos de nivel intermedio y al mismo tiempo conseguir los fondos necesarios para autofinanciarse? Se corre el peligro de que no pueda hacerlo, de que llegue a tener demasiados empleados de alto nivel y que esto se traduzca en una reducción de los servicios.

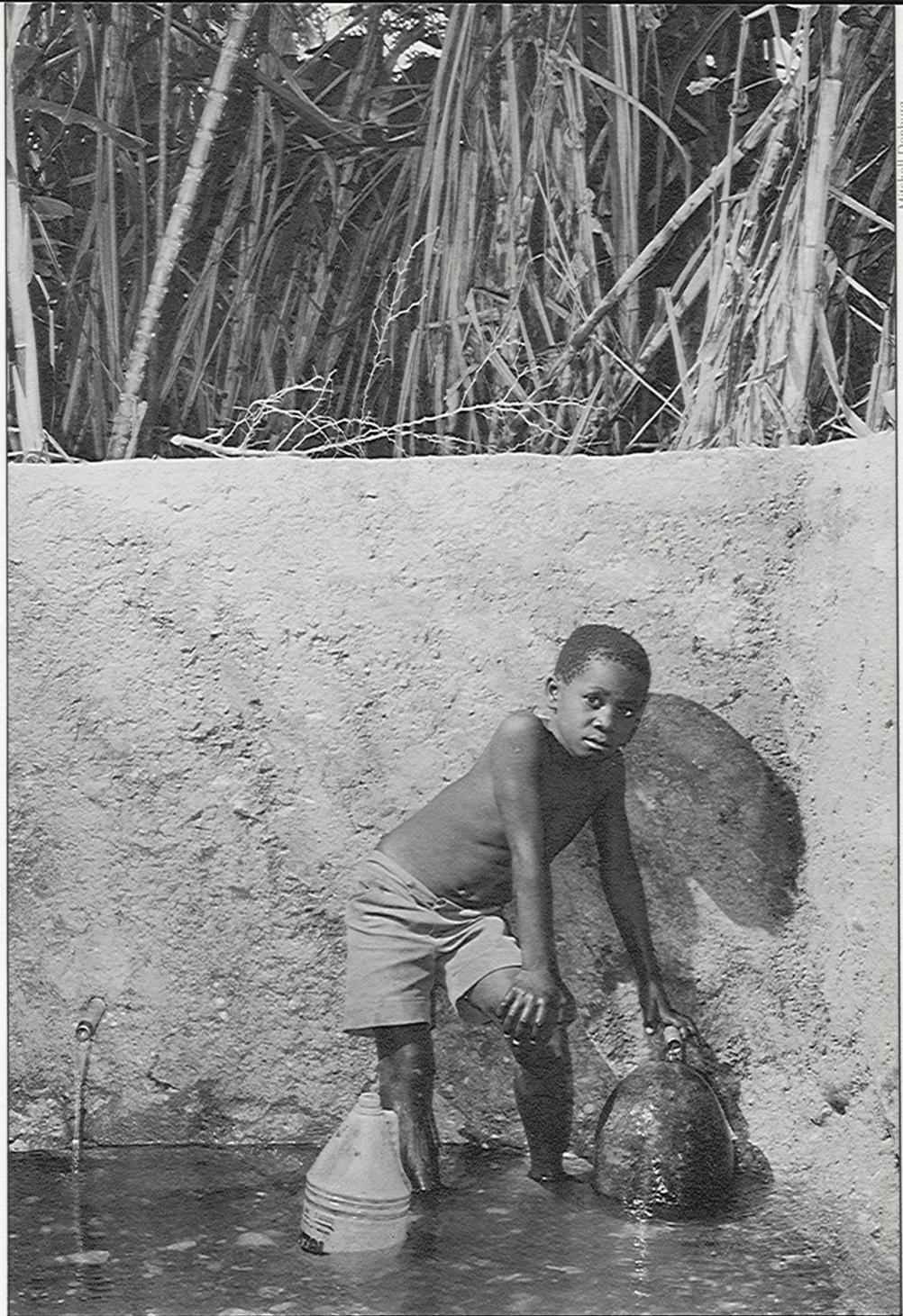
¿Cuál debe ser la proporción de la medicina preventiva? El PAO también se enfrenta al desafío de luchar, con escasos recursos, contra las condiciones ambientales generales que afectan la salud pública. Los pacientes reciben escasa o ninguna instrucción sobre salud fuera de la proporcionada periódicamente por los colaboradores, los oftalmólogos asistentes o el equipo de salud (solamente en Mirebalais por ahora). Las personas que reciben tratamiento en las clínicas regresan a sus hogares y a sus comunidades, donde existe un alto riesgo de que vuelvan a contraer infecciones. Esto significa que volverán a entrar en el ciclo

de las enfermedades, en lugar de romperlo, a menos que puedan comprender y controlar mejor sus condiciones de vida.

El romper el ciclo de las enfermedades no depende exclusivamente de la difusión de información. Es difícil convencer a la gente de que la mejor higiene personal le permitirá gozar de mejor salud si no cuenta con los recursos materiales para combatir las condiciones básicas que fomentan las enfermedades. Por ejemplo, el uso de agua de río para bañarse contribuye a las enfermedades de los ojos, y las personas que están expuestas día a día al polvo de los caminos no pavimentados pueden contraer infecciones crónicas. No obstante, es muy poco lo que un programa de atención oftálmica puede hacer, en términos realistas, para suministrar agua limpia o pavimentar los caminos.

Sin embargo, incluso dentro de estas limitaciones se puede fomentar la adopción de medidas eficaces de salud pública. Hay que enseñar a la gente a usar el agua más limpia que sea posible para lavar sus utensilios y para bañarse; a evitar la eliminación de excrementos en las áreas públicas, y a lavarse después de tocar a un enfermo, y antes de cocinar y comer. Con cierta ayuda, se puede estimular a los grupos organizados en los pueblos para que compongan canciones e historias humorísticas sobre el tratamiento y la prevención de las enfermedades. También pueden compartir esos materiales con otras comunidades y trabajar en conjunto para aunar recursos. Ese tipo de actividades podría complementar la labor educativa de los oftalmólogos asistentes y de los colaboradores, y les ofrecerían nuevas vías para transformar la información en acciones concretas.

Se pueden estimular algunos proyectos destinados a mejorar la salud y el bienestar general de la comunidad. Por ejemplo, un proyecto rural de riego podría mejorar también el suministro de agua limpia. Sin embargo, un programa de atención oftálmica tiene que reconocer sus propias limitaciones



Este estanque donde se almacena agua de vertiente ofrece una fuente de agua limpia.

	¿Pudo trabajar cuando estaba enfermo/a? (porcentaje)	¿Pudo trabajar después de que recibió tratamiento del oftalmólogo asistente? (porcentaje)	¿Pudo trabajar mejor después del tratamiento? (porcentaje)
SI	63	70	69
NO	30	24	25
NO SE APLICA	6	6	6
TOTAL	100*	100	100

*El total es inferior al 100% porque los porcentajes se expresan en números redondos.

como entidad de desarrollo rural, y debe actuar con cautela para no tratar de abarcar demasiado. Asimismo, tiene que mantener un delicado equilibrio: debe concentrar los recursos en lo que sabe hacer mejor (dar atención oftálmica), sin ignorar las condiciones imperantes, de acuerdo con las cuales el limitar sus servicios a dicho tipo de atención puede ser en último término ineficaz.

Autonomía financiera. En Haití, al igual que en otros países pobres, la mayor parte de los programas de asistencia rural ofrecen servicios gratuitos. Esta política en muchos casos es contraproducente. Los servicios gratuitos permiten a los campesinos realizar ahorros a corto plazo, pero la provisión de servicios también puede durar poco tiempo. Comúnmente, los donantes externos desean y prefieren que los programas lleguen a ser autosuficientes y, a medida que su asistencia se va reduciendo, se comienza a solicitar a los usuarios que paguen por los servicios que reciben. Si se fomentan expectativas no realistas durante mucho tiempo, existen mayores probabilidades de que esto cause resentimiento y que incluso se produzcan boicots. Muchos programas fracasan cuando la transición es muy brusca.

Por todos estos motivos, el PAO tiene que considerar la posibilidad de cobrarle a los pacientes ahora para reducir su dependencia de donantes externos. Y existen pruebas de que sus pacientes pueden pagar tarifas reducidas. Incluso en los países pobres, las familias gastan bastante dinero en atención médica. En Haití, la gente está dispuesta a pagar por los remedios que compran en las farmacias— y también está dispuesta a pagarle a un sacerdote vudú por su tratamiento. Si el PAO ofrece una ventaja comparativa de tratamiento eficaz, debe estar en condiciones de captar parte de ese dinero.

Pero en términos realistas las tarifas que pagan los pacientes pobres sólo pueden compensar parcialmente la falta de ingresos. El

Consejo del PAO ha comenzado a estudiar otros métodos para financiar sus servicios en el futuro. Algunas de esas alternativas consisten en la incorporación de los oftalmólogos asistentes y los colaboradores al programa nacional de salud del gobierno (que aún no los acepta) y en el cobro de una pequeña tarifa anual a las comunidades participantes, que deberían pagar por adelantado.

En la década pasada, el *concepto* de atención comunitaria de la salud se implantó, echó raíces y comenzó a dar frutos en un país detrás de otro. De hecho, los oftalmólogos asistentes de Haití son parientes de los “médicos descalzos” de un país tan remoto como la China, y de los técnicos de atención primaria de la salud que actualmente prestan servicios prácticamente en todos los países latinoamericanos. El PAO ha brindado servicios de gran calidad sin recurrir a los escasos especialistas que hay en el país, ni a equipos costosos y servicios centralizados. Ha dado capacitación a haitianos pobres para que tengan mayor autonomía con respecto a los servicios de salud y, al hacerlo, ha ofrecido a los jóvenes la oportunidad de servir a sus comunidades y fortalecer las organizaciones locales.

Los programas similares al PAO tienen la posibilidad de ofrecer atención de salud más barata, accesible a un mayor número de personas y posiblemente más humana en países que no tienen suficientes camas de hospital ni médicos altamente capacitados. Sin embargo, quienes trabajan en el PAO han aprendido que el simple compromiso con los ideales de la “participación comunitaria” no basta para que desaparezca la estructura de la pobreza o para anular las limitaciones fundamentales de carácter institucional.

FAITH MITCHELL es profesora asistente de antropología en el Instituto de Estudios sobre Políticas de Salud y el Programa de Antropología Médica de la Universidad de California en su sede de San Francisco. Sus intereses en el campo de la investigación comprenden las políticas internacionales sobre salud, las políticas sobre salud reproductiva y el contexto social de la salud y las enfermedades. Para su tesis de doctorado recibió asistencia parcial de una beca de investigación doctoral otorgada por la IAF. Este artículo se basa en una evaluación del PAO que realizó para la Fundación.

En el último número de nuestra revista *Desarrollo de Base*, el escritor chileno Ariel Dorfman estudió un pequeño número de proyectos apoyados por la Fundación destinados a enriquecer las formas de expresión cultural de la población pobre. Su misión a seis países lo llevó a Bogotá, Colombia, en donde visitó el programa de rehabilitación juvenil llamado "Bosconia-La Florida". Conocido por muchos como el "Programa del Padre Javier", en reconocimiento al sacerdote salesiano que es su fundador y orientador, es una campaña innovadora de rehabilitación de *gamines* (menores abandonados) de Bogotá para ayudarlos a convertirse en miembros productivos de la sociedad colombiana.

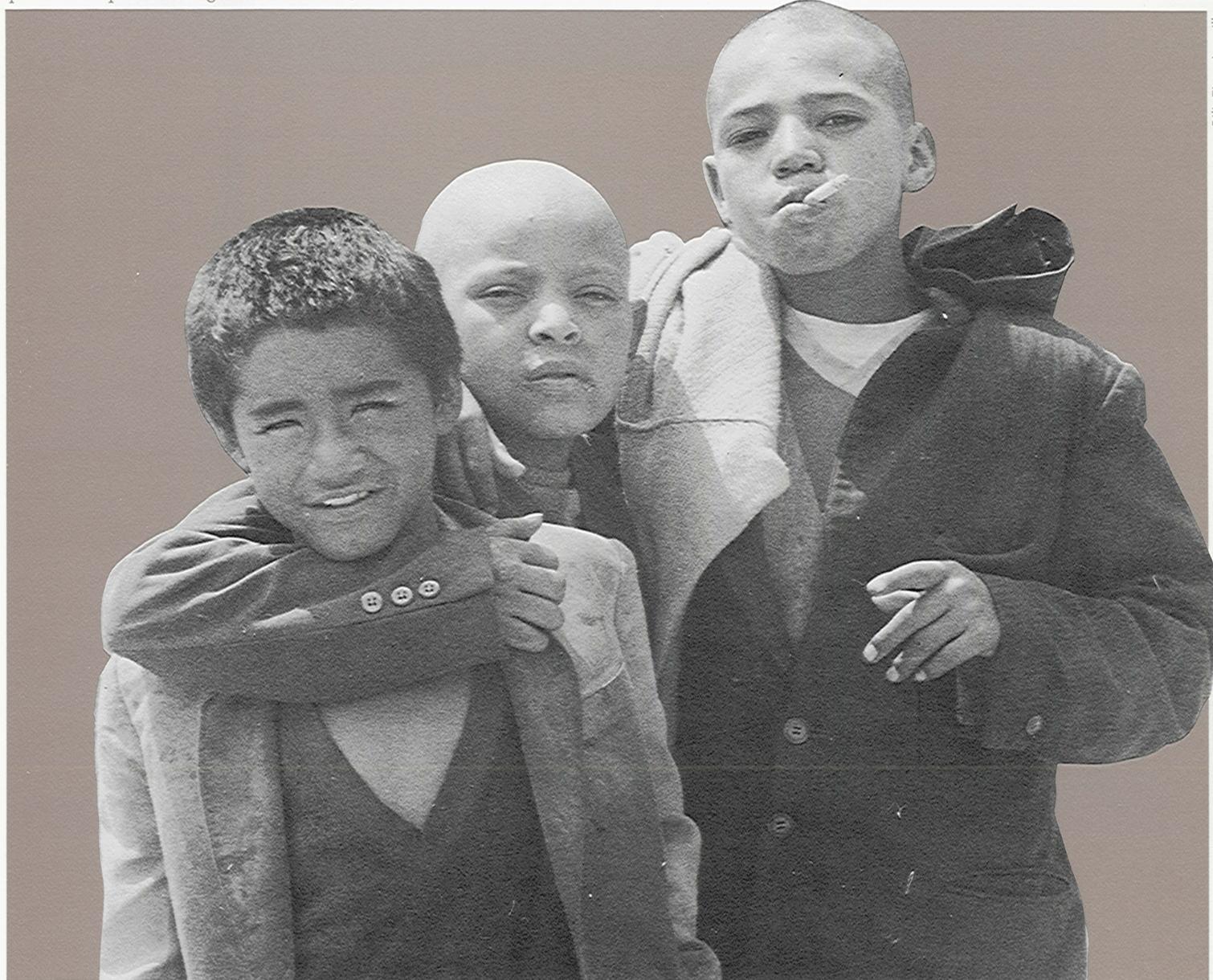
En los últimos 12 años, los esfuerzos de Javier de Nicolás han pasado por cuatro etapas sucesivas y complementarias, cada una con un propósito específico—desde alimentar y prestar asistencia médica a millares de niños hasta dar alojamiento y educación a cerca de 500 estudiantes de bachillerato. Se encuentra en

preparación una etapa final que pondrá énfasis en el adiestramiento técnico y será completamente autosuficiente. Partiendo de principios de motivación y disciplina propia hasta la responsabilidad comunitaria y la independencia financiera, la creencia orientadora del Padre de Nicolás ha sido de que "para poder cuidar efectivamente a un niño, es preciso respetar su libertad".

Claro está que Bosconia-La Florida no rescata a la mayoría de los *gamines* de Bogotá, muchos de los cuales jamás podrán dejar la dura vida de la calle. Otros pasarán sus vidas entrando y saliendo de la puerta giratoria entre el crimen y la prisión. Algunos morirán víctimas de las drogas o serán asesinados.

Michael Shifter, sociólogo de la Oficina de Investigación y Evaluación de la Fundación, visitó Bosconia-La Florida en diciembre de 1984. Tuvo entonces la oportunidad de pasar varios días con dos personas verdaderamente extraordinarias—*ex gamines* de diferentes generaciones—que lograron lo inesperado.

Tres *gamines* al frente de "El Patio", primera etapa del "Programa del Padre Javier".



Félix Tisnes Jaramillo

MAJITO Y CARLOS ALBERTO: EL LEGADO DEL GAMIN

MICHAEL SHIFTER

Apenas si habrá un solo gamin en Bogotá que no conozca a Majito. Por lo menos así parece. Cuando la camioneta azul Bosconia-La Florida hace su ronda nocturna de barrio en barrio, los niños de la calle se animan: Majito va en ella. Pasamos frente a un lote con la hierba crecida y vemos una gran lámina de plástico. A mí me parece sin vida; el instinto de Majito le dice otra cosa. Luego de una rápida mirada, sale de la camioneta y se dirige con paso seguro hacia adelante. Ocho niños—de 7 a 12 años—se ponen de pie de un salto y tiran de lado la cubierta, gritando exaltados “¡Majito! ¡Majito!”

En un mundo marcado por el terror, en el que la supervivencia es el impulso dominante, Majito ha ofrecido un poco de seguridad, si bien momentánea, a los gamines de Bogotá durante 25 años. De unos 50 años, usa barba y conoce la subcultura de los gamines tan bien como cualquiera de ellos. “Yo mismo fui gamin al comienzo de los años cincuenta”, explica, “pero entonces se nos conocía como *muchachos de la calle*”. “El término *gamin* se puso de moda tan solo a finales de los años cincuenta, comienzos de los sesenta”.

Majito es ahora el director de El Patio, primera etapa del programa Bosconia-La Florida, un lugar en que los gamines pueden bañarse, recibir atención médica y algo que comer. Majito se unió al programa cuando comenzó en 1983, luego de que Cinerama (otra organización que alimentaba a los gamines y les daba alojamiento temporal) se cerró. “Cinerama”, dice, “no tenía secuencia, no tenía filosofía. No había etapas; todo lo que ofrecíamos era un poco de comida y quizás una breve estada. Bosconia-La Florida tiene una progresión. Hay un objetivo. No hay nada que se le parezca, ni en los viejos días, ni ahora. Es algo especial”.

Durante su trabajo con Cinerama hace unos 15 años, Majito conoció a Carlos y a Eduardo cuando ambos eran gamines. Carlos es hoy un carismático muchacho de 22 años y es el alcalde de la última etapa del pro-

grama, La Florida; Eduardo, de 26 años, es un egresado de La Florida que ha estudiado en la Unión Soviética y trabaja ahora como educador en El Patio. Esta noche los dos acompañan a Majito en la camioneta para la Operación Amistad. Los tres van a acercarse a cantidades de *galladas* (bandas de gamines) durante las próximas horas, conversando con los muchachos, preguntándoles cómo han estado, sugiriéndoles que pasen por El Patio durante el día. Majito, Carlos y Eduardo son todos ajenos a la dureza; su actitud es des preocupada, casi imperturbable y no moralizante.

Los gamines entran emocionados en la camioneta. Saben que los van a invitar a una taza de café, un plato de sopa, un poco de pan en una de las ventas callejeras de comida que abundan en la ciudad. Cuando nos detenemos, los niños nada tontos, le piden al hombre de la ventanilla pollo y hamburguesas; pero Majito tiene un presupuesto limitado, y son muchas las bocas hambrientas por alimentar. Con todo, los gamines esperan pacientemente en fila, dando las gracias a Majito cuando reciben la comida.

Carlos y Eduardo respetan a Majito y tratan de seguir su ejemplo. Juegan con los gamines, arman trifulcas en broma, corren a cazarlos. Cuando Carlos le pide a uno de 10 años su navaja, el niño se la entrega. Carlos la inspecciona brevemente, luego se la devuelve. Cerca de la mitad de los niños llevan tarros de goma, con frecuencia parcialmente escondidos en las mangas de sus enormes sacos. Carlos y Eduardo se interesan por los tarros de los muchachos pero no se los confiscan.

En cuanto se ha atendido a todos los gamines, Majito los regresa a los portones, esquinas callejeras y zonas verdes donde los encontró. Dentro de la camioneta en el viaje de regreso, el olor a goma invade el aire. Al salir el grupo de 15 muchachos, Carlos se voltea hacia mí y me pregunta: “¿Qué tal te parece la suave fragancia del gamin?”

Muchos de los gamines que recogimos, según Majito, han pasado ya por la primera etapa de Bosconia-La Florida. ¿Cuántos lograrán llegar a la comunidad de la que Carlos es ahora alcalde? “Con la mayoría de los muchachos”, afirma Majito, “uno puede saber, con sólo mirarlos a los ojos, cuál pasará todo el programa y cuál terminará de nuevo en la calle o en la cárcel.” “¿Dices que eres sociólogo, verdad? Pues debes también poder adivinarlo, ¿no?”

Hago algunas conjeturas, pero mi capacitación de graduado y mi trabajo de campo no logran equiparar sus 25 años de experiencia con los gamines de Bogotá. Majito es capaz de predecir aun sus gestos y sus expresiones faciales.

A la una de la mañana, en el sur de Bogotá, vemos a un niño caminando solo por la calle. Majito me informa que es un pregamin que acaba de abandonar su casa, quizás por la primera, segunda o tercera vez. El niño va aterrizado, y Majito predice con sorprendente precisión, cuántos pasos va a dar, para qué lado va a voltear a mirar; es como si lo tuviera programado. Presa del miedo, el niño se acerca eventualmente a la camioneta; Majito y Carlos le han dicho que somos “amigos de los niños de la calle” y lo han presionado para que entre. Temblando, el niño se sube a la camioneta y de alguna manera logra decirnos que su padre le ha pegado. El niño se ha desviado lejos de su casa, así que Majito le promete albergarlo por una noche. Al día siguiente el niño será devuelto a sus padres.

Carlos está visiblemente conmovido. El ver a este niño atemorizado le evoca recuerdos de su propia iniciación en la vida de las calles de Bogotá—la primera noche sin dormir, el constante temor por su vida. Víctima de una serie de robos, Carlos se vio forzado a unirse a una gallada para lograr su propia protección. Este patrón, este proceso de convertirse en gamin, ha sido el mismo por mucho tiempo.

Obviamente conocedor de la vida callejera,



Majito, director de "El Patio", con un grupo de gamines.

Majito es también profundamente analítico de ese mundo que conoce tan bien. Al describir los cambios en la cultura callejera de Bogotá durante los últimos 25 años, se concentra en la fuerza e intensidad progresivas de los vicios dominantes. Cuando él era un gamín, observa, las drogas eran desconocidas; ahora la *bazuka* (una mezcla de pasta de cocaína, gasolina y una variedad de ácidos) es un artículo de consumo primario. Para antiguos gamines como Carlos y Eduardo—quienes ahora andan por los veinte años—la marihuana era la droga de mayor consumo; la *bazuka* es aún más generalizada.

Majito y Carlos me dicen que el uso prevalente de la *bazuka* ha transformado radicalmente la escena callejera de Bogotá. Altamente tóxica, ha causado considerable daño fisiológico a muchos gamines. "Para ellos", se lamenta Majito, "no tenemos solución". Más aún, el alto costo de la *bazuka* con relación al de la marihuana—y el impulso natural de consumirla en cantidades siempre mayores—ha conducido a los gamines hacia delitos más graves y organizados. Carlos anota que las pequeñas fechorías como el robo de relojes y de copas de las llantas de automóviles están disminuyendo en Bogotá; en cambio, las víctimas son ahora bien escogidas y los delitos son peores y bien planeados. El período del gamín como tal, como se ha concebido comúnmente, se está haciendo más y más corto pues muchos de los niños se convierten rápidamente en maduros y sofisticados delinquentes.

Majito examina una amplia gama de temas con relación a la vida callejera de Bogotá, y tiene una inclinación por las tipologías. Habla con autoridad sobre las tres distintas etapas del *gaminismo*: el pregamín, el gamín de barrio, y el gamín maduro que gravita en el centro de Bogotá. Sabe adonde van los niños y cómo están distribuidos por toda la ciudad. Es capaz de percibir si los gamines son del norte, del sur o del centro, según la prevalencia e intensidad de su consumo de drogas

y la agresividad de su comportamiento. Y anota que cada vez se ven menos niñas en las calles de Bogotá, una tendencia que atribuye a su abrupta iniciación en la prostitución.

Quizás la división más marcada en la vida callejera de Bogotá es la que existe entre los *largos* (los niños mayores) y los *chinchos* (los más pequeños). Cada grupo parece ir por su propio lado, si bien no es raro que los largos acosen a los chinchos. Estos tienen que buscar entonces protección y tratan de ubicarse en alguna zona patrullada por la policía, ya que el tratamiento de ella—en ningún caso benigno—parece en general preferible a la brutalidad más predecible de los largos. Por el contrario, los largos se reúnen deliberadamente en lugares bastante alejados de donde se estaciona la policía. Sus considerables antecedentes criminales y su comportamiento peligroso los hace un blanco primordial de la policía.

Es sabido que la policía persigue a los niños de la calle y los mete a la cárcel. Sin embargo, esto puede significar refugio por una noche y protección contra los peligros de la calle, especialmente para los chinchos. La noche de la Operación Amistad está marcada por varios intentos de la policía de rodear a los gamines. Pero ésta desiste, sin embargo, cuando Majito, Carlos y Eduardo explican que están trabajando para "el programa del Padre Javier".

Cuando finalmente decidimos que se ha hecho de noche, hemos visitado numerosas galladas en diversas partes de Bogotá. La camioneta ha recogido unos 70 u 80 gamines, y Majito ha contribuido a alimentarlos a todos con comida y con su amistad. A las tres de la mañana, Carlos, Eduardo y yo llevamos a Majito hasta su casa, su esposa y sus tres hijas.

Siguiendo nuestro camino, recuerdo la mañana anterior. Carlos, quien me tiene bajo su "custodia" durante el día, me cuenta sobre su

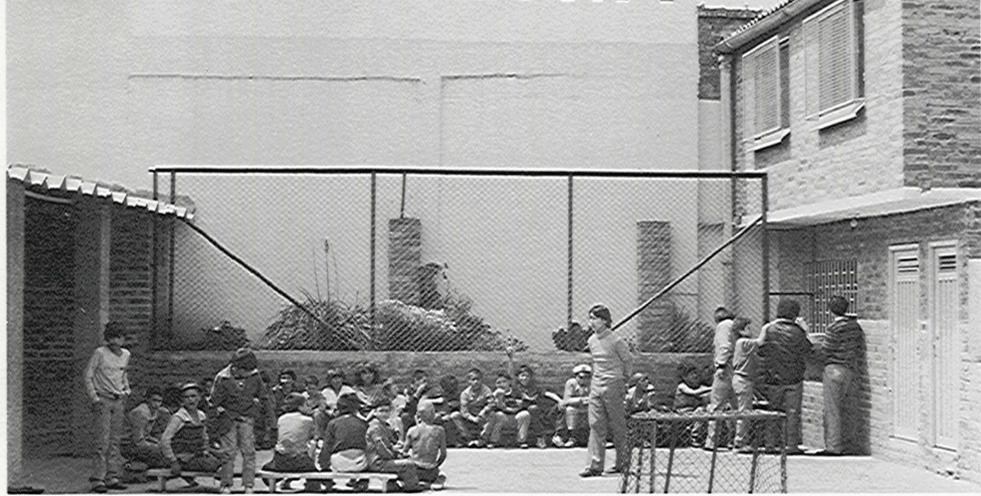
niñez, bastante conocida entre los gamines: una vida familiar de extrema pobreza, alcoholismo, palizas implacables, y abandono, seguido de una vida callejera de drogas, delincuencia y violencia. A pesar de las consoladoras visitas callejeras de Majito—y aun después de unirse al programa de Javier a los 11 años—Carlos continuó regresando a las drogas y al robo. Mientras seguimos los pasos de su extraordinaria vida—desde los portones de la calle 12 donde dormía, hasta las fases progresivas de Bosconia-La Florida—Carlos se vuelve reflexivo, no tiene amarguras, ni se lamenta.

Cuando vamos caminando, le pregunto: "¿Crees que verás algún día a tu padre?" "Creo que sí", responde Carlos, "aunque no sé cuándo". "¿Qué le dirás?" Carlos responde sin titubeos: "Le voy a ayudar a salir adelante. Le voy a ofrecer todo lo que tengo. El no sabía leer ni escribir y tenía un trabajo miserable. Le diré que ahora entiendo por qué hacía lo que hacía".

Cuando llegamos a El Patio, Eduardo les está explicando a unos 50 ó 60 muchachos qué es Bosconia-La Florida. Sus palabras son claras, apasionadas y, sin embargo, controladas. Aunque los niños están atentos, pocos serán los que tengan suficiente motivación para llegar a la siguiente etapa, Liberia y Camarín, lugares en los que permanecen durante 30 días, y aceptan abandonar las drogas y participar en una serie de actividades en toda la ciudad. La mayor parte de los gamines volverán a las calles después de bañarse y comer. La vida es demasiado penosa como para abandonar las drogas completamente.

Carlos me guía a través de las instalaciones y por las siguientes etapas de Bosconia: Chibchalá, un taller de artes manuales, y Arcadia, la escuela del programa. Luego visitamos brevemente La 78, y allí almorzamos; es el programa de niñas, muchas de las cuales tienen hermanos en Bosconia-La Florida. En efecto, la creación de La 78 fue una respuesta a la preocupación de los niños por la intensa

BOSCONIA



Félix Tisnes Jaramillo

Refectorio al aire libre en "El Patio", a donde van los gamines a comer algo. Adentro hay baños y una enfermería para su uso.

atracción que por todas partes ofrece la prostitución a sus hermanas.

En todos los lugares observo los salones de clase, los talleres, los comedores. En los dormitorios las camas están alineadas, algunas veces de 40 a 50 en un salón, todas ordenadas y limpias, cada cosa en su lugar. Las niñas son un poco timidas, los niños en cambio son más gregarios en general, ansiosos por dar la bienvenida a un extraño. Sienten profundo orgullo de su trabajo, sus pinturas, sus diversos proyectos.

Carlos me lleva a La Industria, donde pronto completará sus estudios de bachillerato. No hay allí dormitorios, sólo aulas y talleres de carpintería, reparación mecánica y otros similares. El equipo es avanzado, y los muchachos están completamente absortos en sus trabajos. Nos saludan cordialmente, pero son muy disciplinados y regresan rápidamente a sus tareas. En una de las oficinas, Carlos me muestra su diploma recién impreso y que pronto recibirá; su expresión es de orgullo mientras lo sostiene firmemente en sus manos.

A través de todo el programa Bosconia-La Florida, Carlos es bien conocido, por los niños y por el personal. Se mueve ágilmente, con gracia, mostrando interés por los demás, y desplegando una extraordinaria 'chispa'.

Durante el año anterior, Carlos fue el alcalde de esta comunidad autogobernada de 500 antiguos gamines. Muchos de los niños de la Florida lo llaman "alcalde" y lo tratan con deferencia. Cuando pasamos por el moderno complejo—cuya planta es, por lo menos, comparable a la de una escuela pequeña de humanidades de los Estados Unidos—varios de los muchachos corren a pedirle un favor, a pedirle consejo sobre un problema médico o familiar, a quejarse sobre una decisión o sobre una política. Las inquietudes de los residentes de La Florida son casi inagotables, y Carlos responde a todas con eficiencia y seguridad en sí mismo.

Carlos gobierna con mano firme. Regular-

mente aplica sanciones por faltas tales como robo y consumo de drogas. Un muchacho conocido por su talento como artista fue sorprendido fumando marihuana; Carlos lo suspendió de la comunidad. Varios muchachos mencionan que Carlos es quizás demasiado duro y que se le ha ido la mano. Sin embargo, es ampliamente querido y respetado, a pesar de la severidad de sus sanciones. Los muchachos pueden oponerse a alguna decisión suya, pero la autoridad de su alcalde es incuestionable.

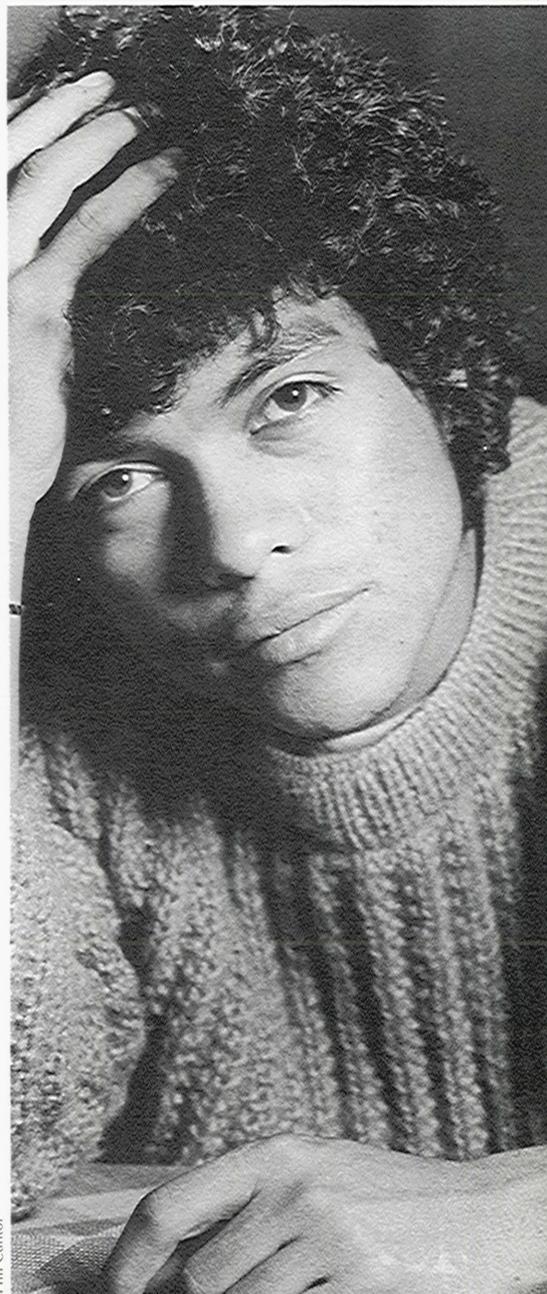
El problema más común entre los muchachos es el regreso a las drogas. Esto ocurre más frecuentemente durante las vacaciones, observa Carlos, cuando los niños abandonan la comunidad y regresan a sus familias y a las calles. Muchos tienen hermanos y hermanas en la cárcel, madres trabajando como prostitutas, padres alcohólicos y duros delincuentes. La tentación de sucumbir y regresar a la vieja vida, que les es familiar, es enorme.

Carlos considera que el no tener familia lo ayudará a salir adelante en la vida. Afirma que es "más privilegiado que el resto", que puede concentrarse en su propio desarrollo sin sentirse ahogado por circunstancias familiares sin salida, o dejarse llevar por el mal camino de la cultura callejera de Bogotá.

La Florida tiene todas las características de un escenario, que parece ajustarse en forma perfecta a los consumados actores que son sus residentes. Carlos tiene una mayor conciencia de esto; antes de ser alcalde dirigió la oficina de relaciones públicas de La Florida. Los muchachos han hablado con reporteros del *New York Times*, *Wall Street Journal*, *Washington Post* y *Chicago Tribune*, para no mencionar una serie de distinguidos visitantes de Europa y Latinoamérica. Además, La Florida es parte de la crónica regular de la prensa y televisión colombianas.

¿Será posible que estos niños alguna vez hayan tenido el aspecto de los gamines que vi en la calle durante la Operación Amistad? Lucen todos muy limpios, rápidos, disciplina-

Carlos Alberto Palacios, alcalde de La Florida.



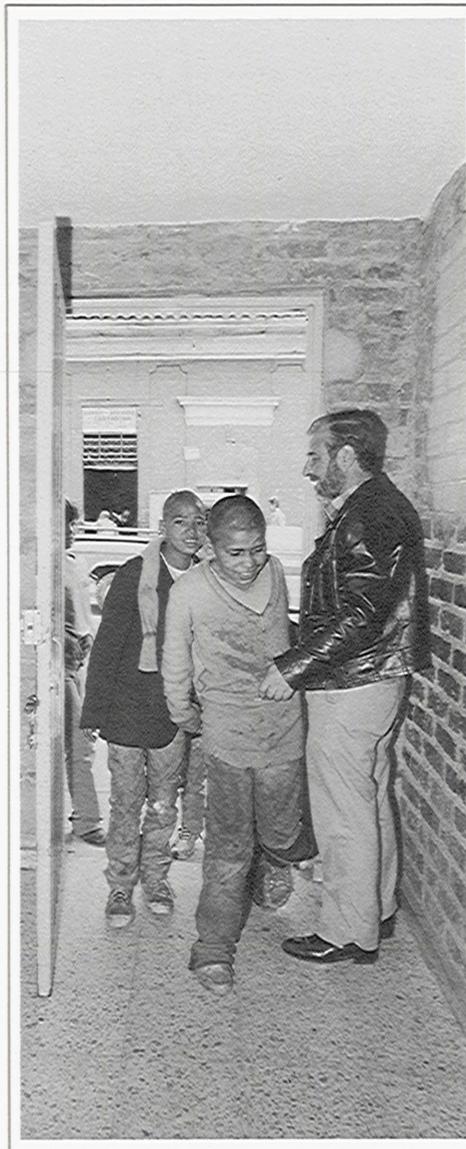
Phil Cantor



dos. Son todo un éxito entreteniéndolo a los visitantes y capaces de disparar preguntas sobre cualquier tema imaginable, desde la última moda en Nueva York hasta el devastador problema del hambre en Etiopía. Di una clase de inglés en La Florida una mañana, y los muchachos—a diferencia de los latinoamericanos a quienes he enseñado inglés en los Estados Unidos—exprimieron toda la información posible bajo el sol, y querían más.

Si bien puede causar perplejidad el hecho de que estos muchachos estaban saturados de la degradada cultura callejera de Bogotá hasta no hace mucho tiempo, su comportamiento presente quizá no deba sorprender tanto: deben acostumbrarse en el programa a adherirse a un estricto código de conducta, ejercitando y valiéndose de su propio ingenio, persiguiendo una meta con obstinada determinación, trabajando con otros, y demostrando un profundo entendimiento de la liberación y la libertad. ¿Existe quizás un hilo central que une a la armoniosa comunidad de La Florida con el duro mundo que vi durante la Operación Amistad? Quizás la clave del programa sea precisamente la capacidad de cultivar y enderezar las características propias de la subcultura del gamín.

Todos los muchachos de La Florida impresionan de alguna manera; Carlos es excepcional. Quizás ésta sea mi idea porque pasé con él más tiempo, y llegué a conocerlo mejor que a los otros. Cuando visitamos la sala de música de La Florida, Carlos interpretó a Beethoven y a Mozart en el piano, jazz moderno en el saxofón, música folklórica en la guitarra. Su versatilidad parece inagotable. Tiene una enorme capacidad para el arte, y talento para la danza y el atletismo. Ha dado conferencias en dos universidades colombianas de gran prestigio—La Javeriana y Los Andes—sobre las bases filosóficas de Bosconia-La Florida. Se expresa con agudeza e ironía sobre temas como la cultura norteamericana, la literatura latinoamericana, y las costumbres de la juventud de la clase alta



Majito y unos gamines a la entrada de "El Patio".

Félix Tisnes Jaramillo

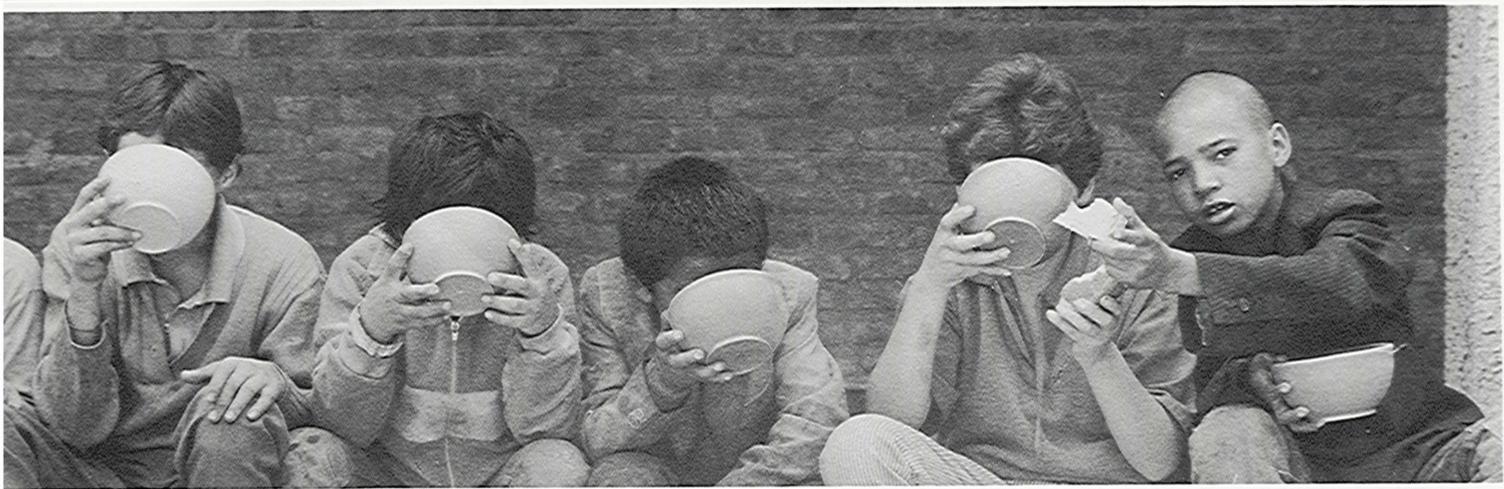
colombiana.

Carlos es un ávido lector con un interés especial en la literatura y la filosofía política. Está cerca de ser la persona de 22 años más leída que yo he conocido, incluyendo a los muchos estudiantes con quienes traté durante los cuatro años que enseñé en Harvard. No se limita a mencionar los nombres de Shakespeare, Dostoevsky, Cervantes, Machiavelli, Nietzsche, García Márquez, Fuentes y Vargas Llosa, sino que analiza sus obras con gran sofisticación y fervor. Su cuaderno está lleno de reflexiones, poesía original y citas, especialmente, de Nietzsche y Machiavelli. Estos inspiran su vida totalmente y orientan su filosofía personal. El alcalde de La Florida se encuentra empeñado en lo que el sociólogo C. Wright Mills llama "artesanía intelectual".

De nuevo observo estas cualidades mientras él y yo compartimos una cerveza en Unicentro, un centro comercial estilo norteamericano del norte de Bogotá. Le pregunto cuánto hace que existe Unicentro. (Sé que no estaba allí hace ocho años cuando viví en Bogotá.) "Creo que unos cuatro o cinco años", responde. Carlos hace una pausa y sonríe irónicamente. "Ojalá este lugar hubiera existido cuando yo era un gamín", dice. "Imaginate todas las posibilidades para un buen ladrón... ¡mira toda esa gente rica!"

Seguimos conversando, observando a los compradores de tienda en tienda. Carlos hace entonces una "pregunta impertinente", la que da en el blanco de lo que estoy haciendo en Colombia. "Sabes", anota, "estoy seguro de que tú como sociólogo podrías estudiar a esta gente, los que se pasan la vida en este centro comercial. Creo que sería importante decir algo sobre sus vidas". Su argumento tiene un gran efecto: mi tarea es otra instancia del sociólogo que observa a los pobres, analizando el "problema" y tratando de concebir una "solución". "Abre los ojos", sugiere él: hay problemas y soluciones en ambos extremos del escenario colombiano.

La conversación gira hacia otros temas y se



Un grupo de gamines toma sopa y come pan en "El Patio".

torna un tanto personal. Carlos me cuenta que los padres de su novia—una muchacha de familia rica que compra en Unicentro—se oponen enérgicamente a su relación con él por su pasado. "Le dicen todo el tiempo que un día todas las terribles características que tuve como gamín saldrán a flote, y que robaré y consumiré drogas de nuevo", dice riéndose. "Le viven diciendo que debería encontrarse un joven con un diploma en la mano. Entonces le dije que para poner contentos a sus papás obtendría un diploma que diga: 'Certifico que Carlos Alberto Palacios es un GAMIN'".

Le pregunto a Carlos cómo espera manejar su pasado de gamín cuando vaya a los Estados Unidos el mes siguiente con una beca completa, lo cual coincide con el fin de su segundo y último período como alcalde de La Florida. "Les diré que soy un gamín y que me siento muy orgulloso", responde. "Después de todo, la mayor parte de los norteamericanos probablemente no sabrán lo que es un gamín. Podrán creer que se refiere a algún título de nobleza". Y quizá tendrían razón.

Informe de Investigación

Cómo ayudar a los empresarios del Caribe

—Jan R. Van Orman y Julie Sutphen

La pequeña empresa juega un papel muy importante en las economías nacionales de la región del Caribe, ya que contribuye, en ciertos países, con un tercio del empleo total en las zonas urbanas. Por lo general, las pequeñas empresas son de propiedad de una o dos personas, tienen poco patrimonio y, con frecuencia, carecen de una planta estable. También es común que operen sin licencia, que no paguen impuestos y que no estén reglamentadas. Sus dueños, que en la mayoría de los casos no han recibido educación, tienen que competir con empresas establecidas y, por lo tanto, en muchos casos fracasan en sus actividades comerciales.

Esa tradición de trabajo independiente ha producido numerosos vendedores ambulantes, fabricantes de muebles, productores de alimentos y artesanos. La pequeña empresa proporciona a los pobres oportunidades de trabajo e ingreso y una alternativa a los bienes comerciales de alto precio. Esas empresas, que los economistas llaman "sector informal", son atractivas tanto para el gobierno como para el empresario porque, en comparación con los talleres y las industrias, emplean a trabajadores no calificados bajo condiciones más personales, hacen uso más intensivo de la mano de obra y son más flexibles, y además, requieren poco capital o capacitación técnica. A pesar de la desestabilización de la economía de las naciones del Caribe en los últimos años, la pequeña empresa continúa siendo una de las pocas avenidas abiertas a los pobres de las zonas urbanas para ganarse la vida, adquirir conocimientos y participar en el sistema económico.

La proliferación de estas empresas creó una nueva demanda para el gobierno y las instituciones de servicio y estimuló la creación de asociaciones de pequeñas empresas, organizaciones de capacitación empresarial y de fundaciones nacionales de desarrollo. Además, la pequeña empresa comenzó a atraer programas de asistencia externa (incluida la Fundación Interamericana que destinó cerca de US\$3 millones para programas de asistencia a este tipo de empresas en el Caribe).

Recientemente, la Fundación recibió una solicitud de financiamiento de un organismo del Caribe para la segunda parte de un programa de capacitación destinado a pequeñas empresas. En el análisis de la solicitud, la Fundación se planteó varias preguntas de carácter general. ¿Cuál ha sido la evolución de la pequeña empresa en el Caribe? ¿Trabajan las organizaciones locales y regionales de ayuda en conjunto con los empresarios y colaboran entre sí? ¿Dentro de qué parámetros hay que analizar el uso

que se le debe dar en el futuro a las donaciones para el desarrollo de la pequeña empresa?

La Fundación comisionó al economista dominicano Michael White—ex director de un importante organismo de asistencia a la pequeña empresa en el Caribe—para que hiciera una investigación sobre este tema. White viajó a seis países del Caribe, donde entrevistó a más de 60 representantes de organizaciones e individuos durante los 60 días de duración del proyecto. Aunque no disponía de información objetiva sobre la función de las pequeñas empresas del Caribe—y a pesar de que éstas no tienen registros sobre otros aspectos de sus actividades—, White pudo llegar a describir cómo responden a problemas similares las distintas organizaciones que les dan asistencia.

Su estudio resume los métodos empleados para conceder préstamos y dar orientación a las pequeñas empresas, es decir, los dos servicios más importantes que se les ofrecen. White también da a conocer algunas ideas erradas con respecto a estas empresas. Por lo general se considera que el crédito es su necesidad primordial, pero el economista señala que es más probable que el acceso a la capacitación en técnicas básicas sea lo que determine su éxito a largo plazo. De hecho, White advierte que las definiciones comunes de "éxito" y "fracaso" suelen distorsionar nuestra comprensión de la experiencia "real" de los empresarios en el Caribe y nuestra capacidad para apreciar qué medidas pueden ser más beneficiosas. Según White, es posible que una empresa fracase pero su empresario muchas veces tenga éxito. Cuando se acaba una actividad comercial, se inicia otra a partir del punto al que llegó la primera y, mientras tanto, el empresario ya ha adquirido experiencia y acumulado recursos que puede utilizar en la nueva empresa.

White recomienda algunas medidas que pueden contribuir a que aumente el flujo de fondos de las instituciones privadas al sector de pequeñas empresas que representan un riesgo considerable; un ejemplo de esas medidas es la combinación del crédito comercial con la asistencia técnica para el desarrollo. También indica que una reforma de las políticas nacionales adversas o que no dan mayor importancia a ese sector podría ser positiva para las empresas pequeñas. Además, las organizaciones que estudió White por lo general estiman que no son los organismos extranjeros, sino los gobiernos y las instituciones económicas nacionales, quienes deben asumir el riesgo del desarrollo de la pequeña empresa.

Por su parte, los organismos internacionales han manifestado gran interés por dar asistencia

a actividades empresariales a pequeña escala, pero no han llegado a un acuerdo con respecto a lo que constituye una pequeña empresa, los criterios que deben aplicarse para evaluar el éxito o el fracaso, y el mejor método para coordinar los recursos a fin de dar asistencia racional y efectiva a tales empresas.

Dado que muchas organizaciones internacionales consideran que las pequeñas empresas que reciben financiamiento directo del extranjero con frecuencia fracasan, White recomienda recurrir a terceros para controlar y dar ayuda a las empresas que recién se inician. A su juicio, la región debe definir sus necesidades y formular planes para el desarrollo de este sector. Para ese fin, White insiste en la necesidad de crear un instituto regional destinado al desarrollo de pequeñas empresas que actuaría como centro de planificación, coordinación y comunicaciones, para dar asistencia a las organizaciones ya establecidas y orientar a los organismos internacionales con respecto al financiamiento de empresarios merecedores del apoyo.

Michael G. White, *Small Business in the Caribbean, A Study of Programs Supporting Small Business Development and Entrepreneurship*. Fundación Interamericana, marzo de 1984.

Fundación Interamericana

Personal Ejecutivo

Deborah Szekely, Presidente
Robert W. Mashek, Vicepresidente Ejecutivo
Steven Smith, Vicepresidente de Operaciones
Charles Berk, Asesor Jurídico
Robert Sogge, Director de Programas
Stephen Vetter, Director de Programas

Consejo Directivo

Víctor Blanco, Presidente; Presidente y Director Ejecutivo de Multiple Medical Management
Harold K. Phillips, Vicepresidente; Presidente de Hal Phillips Pontiac Buick GMC
Lynda Barness, Coordinadora de Proyectos de The Barness Organization
Peter McPherson, Administrador de la Agencia de los EE.UU. para el Desarrollo Internacional
J. William Middendorf II, Representante Permanente de los EE.UU. ante la O.E.A.
Langhorne A. Motley, Secretario Adjunto para Asuntos Interamericanos, Departamento de Estado
Luis G. Nogales, Presidente de la United Press International

Comité Asesor

William C. Doherty, Jr., Presidente; Director Ejecutivo del Instituto Americano para el Desarrollo del Sindicalismo Libre
Manuel R. Caldera, Presidente de AMEX Systems, Inc.
John C. Duncan, ex Presidente y Director Ejecutivo de St. Joe Minerals Corporation
Augustin S. Hart, Jr., ex Vicepresidente de Quaker Oats Company
John M. Hennessy, Director Ejecutivo del Credit Suisse First Boston
Peter T. Jones, Primer Vicepresidente de Levi Strauss & Co.
William H. Jordan, Jr., ex miembro del personal profesional del Comité de Asignaciones del Senado
Charles A. Meyer, ex Primer Vicepresidente de Sears, Roebuck & Company
R. Richard Rubottom, Profesor Emérito de la Southern Methodist University
Viron P. Vaky, Profesor de Estudios Diplomáticos de la Escuela de Servicio Diplomático y Consular, Universidad Georgetown

La Fundación Interamericana, organismo público creado por el Congreso de los Estados Unidos en 1969, proporciona ayuda financiera directa para los esfuerzos de autoayuda de la población pobre de América Latina y el Caribe. La Fundación trabaja con grupos del sector privado tales como cooperativas agrícolas, pequeñas empresas, asociaciones comunitarias y organizaciones de asistencia técnica. La Fundación Interamericana otorga un promedio de 200 donaciones al año para proyectos en más de 25 países de América Latina y el Caribe. Los recursos de la Fundación provienen de las asignaciones del Congreso y del Fondo Fiduciario de Progreso Social del Banco Interamericano de Desarrollo. Su presupuesto para 1985 es de aproximadamente US\$30 millones.

Contenido

Por los caminos de Bolivia	Kevin Benito Healy
Las tiendas de consumo de Colombia	Jan L. Flora, Cornelia Butler Flora, Humberto Rojas y Norma Villarreal
Un vistazo a la toma de decisiones en la IAF	
La Organización para el Desarrollo Rural de San Vicente	Gary Brana-Shute
Los "oftalmólogos descalzos" de Haití	Faith Mitchell
El legado del gamín	Michael Shifter
Informe de investigación	