

VOLUMEN ONCE / NÚMERO DOS / 1987

desarrollo de base

REVISTA de la FUNDACIÓN INTERAMERICANA

**El fomento del desarrollo institucional:
Una visión panorámica
y tres casos**



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 otorga un promedio de 200 donaciones al año para proyectos en más de 25 países. Aproximadamente la mitad de sus recursos provienen de dotaciones del Congreso y el resto del Fondo Fiduciario de Progreso Social administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo. Su presupuesto para 1987 es de aproximadamente US\$26,8 millones.

La Fundación Interamericana publica la revista *Desarrollo de Base* tres 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. No obstante, se aceptan contribuciones de personas que no trabajan para la institución. Se invita a quienes deseen enviar artículos a que escriban solicitando las Instrucciones para los colaboradores".

A menos que se indique lo contrario, con la excepción de la reproducción de fotografías para la cual se requiere autorización, el material publicado en la revista puede ser libremente reproducido. Se solicita mencionar la 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*. Copias de los números atrasados pueden obtenerse en microfilme de University Microfilms International, 300 N. Zeeb Road, Ann Arbor, Michigan 48106, EE.UU.

Esta publicación puede solicitarse a:

Desarrollo de Base
Fundación Interamericana
1515 Wilson Blvd.
Rosslyn, Virginia 22209
EE.UU.

Directora de la revista Kathryn Shaw
Ediciones en español y portugués Leyda Appel
Coordinadora de producción Anna DeNicolò
Asistente de publicaciones Allison Lange

Diseño de la revista Hyson, Ferretti, Inc.

Foto de la portada: Miembros de un vivero comunitario de Talamanca, Costa Rica, que está introduciendo el cultivo de cacao híbrido y cosechas perennes a fin de aumentar los ingresos de los pequeños agricultores (artículo en la pág. 12). *Foto de Sergio Solano.*

desarrollo de base

REVISTA de la FUNDACIÓN INTERAMERICANA

Volumen 11, Número 2, 1987

Índice

Del campo a la fábrica: Una experiencia de integración campesina en Bolivia	2	Valiéndose de su propio ingenio y oportuna asistencia externa una federación campesina está descubriendo la riqueza del cacao.	Kevin Benito Healy
La tecnología como instrumento para la organización: Un caso de Costa Rica	12	Varios investigadores y pequeños agricultores están convirtiendo viveros comunitarios en "motores de crecimiento".	Thomas F. Carroll y Helga Baitenmann
Reorganización en la base: Orígenes y significado	21	En todo el hemisferio nuevas ideas han transformado las bases tradicionales de la organización social de la población pobre.	Sheldon Annis
Solidaridad en el desarrollo: Los tricicleros de Santo Domingo	26	¿De qué depende el enlace de un grupo de base con una organización de apoyo?	Rebecca L. Reichmann y Ron Weber
Las heroínas invisibles de Brasil	34	Relatos y fotografías	Maria Luiza de Melo Carvalho
Comentario	41	¿Pueden las organizaciones voluntarias costear el desarrollo?	Brian Smith
La marcha del desarrollo	43		
Noticias de la sede	46	¿Por qué dar financiamiento a una guardería infantil en São Paulo?	Bradford Smith
Libros	48	Un análisis del desarrollo de las organizaciones locales de apoyo, y una nueva monografía.	
Recursos	50	Materiales producidos por donatarios.	
Posdata	52		

DEL CAMPO A LA FÁBRICA

Una experiencia de integración campesina en Bolivia

Kevin Benito Healy

Catorce años atrás unas pocas cooperativas se aliaron para lanzar al mercado el cacao que producían. En este artículo se traza la ruta a menudo tortuosa recorrida por esas cooperativas hasta llegar a convertirse en una de las centrales campesinas más eficaces de Bolivia. En el segundo artículo, que se publicará en el próximo número de la revista, se explorará cómo la participación popular y la autogestión contribuyeron a sustentar la autosuficiencia alcanzada a través del crecimiento institucional.



Apenas se había hecho de noche cuando la hilera de luces temblorosas empezó a abrirse paso a través de la oscuridad. Cientos de hombres, mujeres y niños provistos de velas colocadas dentro de candeleros de cartón piedra marchaban en doble fila por la calle de tierra de un caserío perdido en la selva del Alto Beni. En la parte de atrás de la camioneta que cerraba la marcha varios músicos tocaban la quena tradicional de los Andes. En el techo de la cabina resplandecía por encima de la multitud una réplica en miniatura de una planta fabril en la que no faltaba ni siquiera la chimenea.

Los pasajeros de la camioneta que formaba parte del desfile en celebración del día de la independencia de Bolivia eran los socios y líderes campesinos de la Central Regional de Cooperativas Agropecuarias Industriales El Ceibo. La camioneta recién lavada era un recordatorio de todo lo que habían logrado realizar. La maqueta de la fábrica simbolizaba el futuro que ellos se estaban edificando.

Los campesinos se valen de camiones y chocolate para restituir los ingresos al Alto Beni.



Robin Bowman

Se trata de una historia de asombroso crecimiento institucional, de cómo la simiente plantada por unos pocos colonos asociados para alquilar camiones y comercializar su cacao fructificó finalmente en forma de una central de 35 cooperativas conocida en todo el país. Hoy en día El Ceibo dirige una flotilla de 12 camiones grandes y 4 camionetas para transportar al mercado una variedad de cultivos comerciales. También se ocupa del funcionamiento de una empresa de exportación, una pequeña industria urbana, dos plantas rurales de procesamiento de cacao, una división de extensión agrícola y un programa de educación y capacitación que atiende directamente a 850 socios y beneficia indirectamente a miles de otras familias de pequeños agricultores.

El Ceibo compra y vende anualmente cacao por valor de US\$1,5 millón. Al crecer y diversificarse, la central ha aprendido a trabajar en dos mundos distintos, dirigiendo sus extensas actividades a través de las 80 personas que componen el personal, dividido entre una oficina rural y la sede metropolitana. Las actividades del campo se coordinan en Sapecho, pequeño pueblo de la selva del Alto Beni. Desde este complejo de locales con techo de paja donde están los dormitorios, oficinas, plantas de procesamiento, depósitos y un centro de capacitación, el personal de El Ceibo programa los viajes de sus camiones para recolectar la cosecha de cacao de los agricultores locales, vigila el movimiento de precios en el mercado nacional y asigna tareas a las brigadas de trabajo. Los gerentes comerciales compran el cacao a las cooperativas locales y los campesinos que actúan de agentes de extensión van en bicicleta a los establecimientos agrícolas para las demostraciones y los cursos de capacitación. Otros trabajadores rastullan las semillas de cacao puestas a secar al sol o cargan bolsas de semillas desecadas dentro de las bolsas que se despachan por camión a La Paz.

Cuando el cacao llega a La Paz, se lleva a un depósito de la central para su almacenaje y comercialización. El depósito está ubicado en un edificio moderno de ladrillo de tres pisos que El Ceibo construyó en Río Seco, un barrio de viviendas precarias situado en las afueras de la ciudad. También funcionan allí las oficinas en que se coordinan las actividades de comercialización y una pequeña planta de fabricación de cocoa, chocolate para repostería y bombones. Toda la fuerza de trabajo urbana, con inclusión de los planificadores de proyectos, contadores, agentes de venta, operadores de radio, conductores de vehículos y obreros industriales, son jóvenes de las cooperativas del Alto Beni. Como los que trabajan en Sapecho, reciben la misma remuneración y trabajan por uno o dos años antes de regresar a su pueblo. Algunos de ellos reciben becas para estudiar administración de empresas en la universidad durante el tiempo que trabajan en La Paz.

Todas estas actividades, desde la capacitación de líderes hasta la fabricación de chocolate, tienen como objetivo adquirir autosuficiencia. Por 14 años los campesinos de El Ceibo han luchado por

dominar, uno por uno, todos los procesos que podrían añadir valor a sus cultivos comerciales para estar en mejor situación de competir y lograr así que la mayor parte de las ganancias se reintegren para desarrollar las comunidades del Alto Beni. Desde afuera parecería que se ha avanzado constantemente, pero la trayectoria ha sido en realidad tan tortuosa y llena de peligros como los caminos de la sierra que conectan los caseríos de la selva con La Paz y el resto del mundo exterior.

EL CONTEXTO REGIONAL

El Ceibo creció en medio de los esfuerzos desplegados durante 25 años para colonizar la región escasamente poblada del Alto Beni, en el borde oriental del Departamento de La Paz. La perspectiva de extensiones ilimitadas de ricas tierras laborables de la selva tropical virgen en espera de ser taladas atrajo a miles de colonos del altiplano de Bolivia, donde las familias aimaras y quechuas vivían económicamente oprimidas por el congestionamiento, la fragmentación de la tierra y los precios bajos de los cultivos comerciales. Durante la década del sesenta y después de la abolición del estado de servidumbre a través de la reforma agraria de 1952, las migraciones espontáneas de los campesinos contribuyeron a aumentar los intentos de colonización organizados por el gobierno, haciendo ascender la población del Alto Beni a su nivel actual de aproximadamente 7.000 familias.

La transición no fue fácil para los colonos. Los campesinos de las tierras altas, acostumbrados a los grandes espacios abiertos, las temperaturas bajas y los cultivos tradicionales de pronto tuvieron que quitarse la ropa pesada de lana y aprender a enfrentar el calor, insectos, nuevas enfermedades y un tipo de agricultura completamente distinto. Empezar de nuevo quería decir a menudo empezar desde cero. La tierra era abundante, pero había que desmontarla con machete. En su mayoría, los agricultores solo pudieron desmontar dos o tres hectáreas de las quince hectáreas que les correspondían. Además, los sindicatos locales —asociaciones singularmente bolivianas que son una mezcla de consejos comunales y gremios de campesinos— querían que los colonos ayudaran a construir nuevas escuelas, caminos y sistemas de abastecimiento de agua. En muchos casos los campesinos se encontraron con que simplemente habían cambiado una forma de pobreza de minifundio por otra. Más de la mitad de los aspirantes a pioneros desistieron y se fueron.

Los que se quedaron descubrieron que los mosquitos, el calor y la implacable vegetación de la selva no eran los únicos problemas. Los mercados mejores para los productos agrícolas estaban lejos, en La Paz, y para llegar a ellos había que recorrer 165 kilómetros por un tortuoso camino de tierra frecuentemente obstruido por los derrumbes o sumergido en un mar de barro. El camino empezaba en una selva humeante de calor y humedad a una altura de



De izquierda a derecha: Un socio de la cooperativa cosecha cacao en su granja del Alto Beni. Después de descargarse en Sapecho, los granos secos se transportan a La Paz; los granos húmedos se envían a una planta de fermentación. Un ex presidente de El Ceibo se dedica a palear semillas de cacao para su elaboración en una nueva planta de fermentación.

apenas 90 metros sobre el nivel del mar y terminaba en una fría altiplanicie de la montaña a 3.900 metros de altura. El viaje llevaba de dos a tres días (aun con los caminos mejorados de ahora, en el mejor de los casos se tarda 10 horas).

Lo difícil del trayecto significaba que los propietarios de los camiones dispuestos a hacer el viaje ponían a los colonos del Alto Beni en una encrucijada económica. Por un lado los agricultores tenían que aceptar precios inferiores a los del mercado por sus productos, o dejar que éstos se echaran a perder. Por el otro, tenían que pagar precios artificialmente altos por la mercadería transportada desde La Paz o arreglarse sin productos básicos como jabón, aceite de cocina, fósforos y queroseno.

DESPEGUE INSTITUCIONAL: EL ASCENSO DE EL CEIBO EN LA DÉCADA DE 1970

A fin de ayudar a los primeros productores de cacao del Alto Beni, el gobierno nacional abrió en la región una modesta planta de procesamiento a principios de los años 1970 y organizó cuatro pequeñas cooperativas a fin de mantener el suministro de cacao. Los agricultores, sin embargo, pronto se sintieron desalentados por el estilo autoritario del gerente de la planta, la corrupción financiera y su incapacidad para pagar los productos en forma puntual y justa. Cuando los campesinos se retiraron de la empresa estatal, la planta de elaboración quebró. Quedaron, sin embargo, algunas semillas: las minúsculas cooperativas que finalmente se convertirían en la central El Ceibo.

Esas semillas recibieron alimento de Caritas, organismo de desarrollo de la iglesia católica que en 1973 estableció un programa de desarrollo de cooperativas con financiamiento de la Fundación Interamericana. Además de dictar cursos primarios de gestión y administración, Caritas también ofrecía un programa de préstamos para prestar asistencia a nuevas actividades en materia de transporte y comercialización.

Como primera medida, Caritas prestó US\$1.000 a cada cooperativa a fin de permitirles alquilar camiones particulares para acarrear el cacao directamente a los mercados de La Paz. Una vez

vendido el cacao, el dinero en efectivo se destinaba a comprar bienes de consumo que se despachaban luego en los mismos camiones alquilados para ser distribuidos entre las cooperativas.

El programa de Caritas demostró a las claras la fuerza de las iniciativas de autoayuda, y los grupos locales no tardaron en idear, llenos de entusiasmo, nuevos planes de acción. Esta forma de proceder a partir de la base llevó finalmente a que las cooperativas pudieran aprovechar una oportunidad económica sin precedente, pero potencialmente lucrativa: la primera venta directa efectuada por campesinos bolivianos al mercado internacional de cacao.

Era una visión grandiosa para unas cooperativas que aunque afiliadas no tenían cohesión. Afortunadamente se disponía de líderes como Emilio Vilca para transformar el sueño en realidad. Vilca, un tenaz campesino bajo y robusto de ascendencia aimara, era el vocero regional de cientos de nuevos sindicatos de la comunidad del Alto Beni. Mejor educado que la mayoría de los colonos, Vilca tenía estudios secundarios y había tomado cursos no académicos de educación para agricultores. Además de esto, era el jefe de desarrollo de cooperativas del sindicato nacional de campesinos y acababa de regresar de un viaje a Israel auspiciado por el gobierno para estudiar de cerca las cooperativas de ese país.

Vilca formó un comité central para representar a las cooperativas, obtuvo información acerca de los compradores del exterior y envió por correo paquetes con muestras de semillas de cacao a los presuntos clientes internacionales. Después de recibir pedidos de compañías de los Estados Unidos, el comité tramitó un préstamo especial de Caritas para comprar la cosecha de socios y no socios por igual de toda la zona.

Todavía quedaba un obstáculo por salvar. Las licencias de exportación de semillas de cacao eran difíciles de obtener, ya que el gobierno favorecía la exportación de cacao elaborado. Finalmente, las cooperativas decidieron pagar un porcentaje fijo de las ganancias de todas las ventas al extranjero a una compañía privada de Bolivia que a cambio de esto les dejaba usar su propia licencia de exportación. Los funcionarios del Ministerio de Co-



Los socios de las cooperativas se dieron cuenta cada vez más de que la producción de cacao era la mejor alternativa que tenían para el desarrollo, y de que la organización era la clave para aprovechar ese potencial.

mercio aprobaron el trato, pero sólo después de que se les arrastró al depósito improvisado de la cooperativa para que vieran que el excedente superaba con creces la demanda interna de cacao.

Después de llegarse a este arreglo especial, en 1976 se exportaron unos 600 quintales de granos de cacao. Las cooperativas recibieron la suma bruta de US\$25.000, parte de la cual se utilizó como capital simiente para abrir una pequeña oficina y una fábrica artesanal de chocolate en el barrio de Río Seco, en La Paz. Los beneficios económicos del rústico establecimiento fueron modestos, pero este primer intento de agregar valor a la producción de los socios tuvo el efecto de darles motivación para el trabajo. Al señalarse la dirección para el futuro, se dio más cohesión a las cooperativas y valiosa capacitación a un pequeño grupo de socios integrantes de la fuerza laboral, a la que se pudo recurrir más adelante, cuando se recibieron fondos que posibilitaron la producción industrial.

Lamentablemente, los inesperados beneficios económicos trajeron también algunos problemas. Las entradas aumentaron antes de que se hubieran establecido sistemas contables y planes de inversión adecuados. Pese a la experiencia de Vilca y a los cursos administrativos de Caritas, los gerentes de las cooperativas carecían de los conocimientos necesarios para administrar los nuevos fondos. En consecuencia, se compraron más inmuebles urbanos de los necesarios para la producción. La propiedad extra inmovilizó capital, impidiendo que prosiguieran otras actividades y servicios generadores de ingresos. Otra parte de las entradas de las ventas al exterior desapareció al perderse algunos recibos y a través de supuestas malversaciones de fondos por parte de dirigentes del comité central. El golpe final vino cuando se recibió la noticia de que los compradores estadounidenses no estaban satisfechos con la calidad irregular del cacao que habían recibido y que el gobierno de Bolivia había decidido desalentar los convenios futuros de exportación.

A pesar de este revés, esa sola venta tuvo efectos duraderos. Después de años de penetrar apenas los mercados de La Paz y de vender a precios bajos a los propietarios de los camiones que actuaban de intermediarios, el ingreso obtenido con lo exportado les proporcionó a los pequeños agricultores un nuevo patrón para medir el verdadero valor de sus productos. A raíz de esa transacción, los socios de las cooperativas se dieron cuenta cada vez más de que la producción de cacao era la mejor alternativa que tenían para el desarrollo, y de que la organización era la clave para aprovechar ese potencial. La pérdida del contrato de exportaciones subrayó la importancia de mejorar la calidad de los cultivos si se había de aprovechar el alza de los precios del cacao en el mercado internacional.

Todo esto condujo a una nueva estrategia y a otra vuelta del destino en el proceso. Las cooperativas obtuvieron una subvención de Catholic Relief Services (Servicios Católicos de Socorro) destinada a comprar material para la construcción de una planta en la que se fermentaría y desecaría el cacao y una camioneta en la que se recolectaría la cosecha de los agricultores locales. Los socios de las cooperativas mancomunaron sus esfuerzos y ahorros personales para pagar la construcción.

Se tenían grandes expectativas. Pero una vez que se abrió la planta, los dirigentes de las cooperativas descubrieron que no tenían fondos suficientes para pagar el cacao por adelantado a los agricultores. La falta de capital de explotación, una inadvertencia

obvia en un diseño de proyecto, llevó a retrasos en la producción al funcionar la planta muy por debajo de su capacidad. Los socios de las cooperativas que entregaban la cosecha en consignación se desmoralizaron cuando los agricultores no participantes aceptaron los precios más bajos que ofrecían los propietarios de los camiones, pero recibieron sin tardanza el pago en efectivo o en bienes de consumo. Las perspectivas de las cooperativas empezaron otra vez a oscurecerse. Se estaba volviendo una historia conocida: dos pasos adelante, uno o dos pasos atrás.

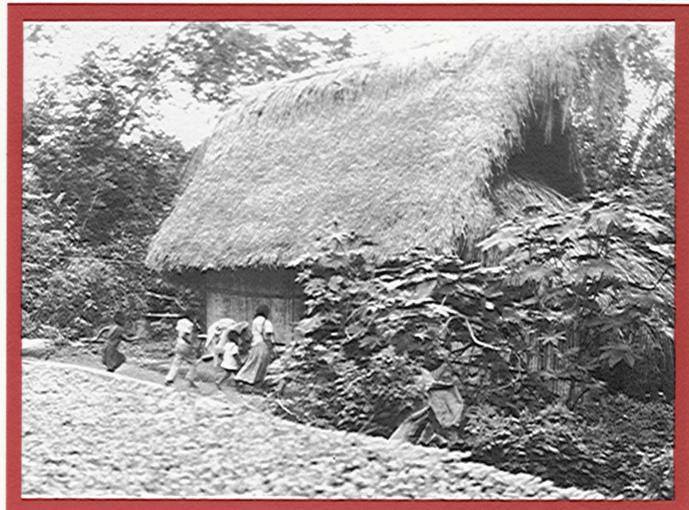
Los socios de las cooperativas, sin embargo, siguieron empujando. Al convertirse en una verdadera central, la organización *ad hoc* podía adquirir influencia y aspirar a tener una cuenta bancaria, solicitar préstamos, ayuda estatal y asistencia internacional. Y probablemente tan importante como todo esto, la adquisición de personería jurídica protegería a las cooperativas contra parte de las molestias que la burocracia suele ocasionar en Bolivia a las entidades que no la poseen. En el momento de su fundación en 1977, El Ceibo consistía en 14 cooperativas, cada una de las cuales tenía de 15 a 20 socios varones de comunidades campesinas de 50 a 60 familias. Todo lo que necesitaban ahora era capital de operación.

EN MARCHA Y A GRAN VELOCIDAD

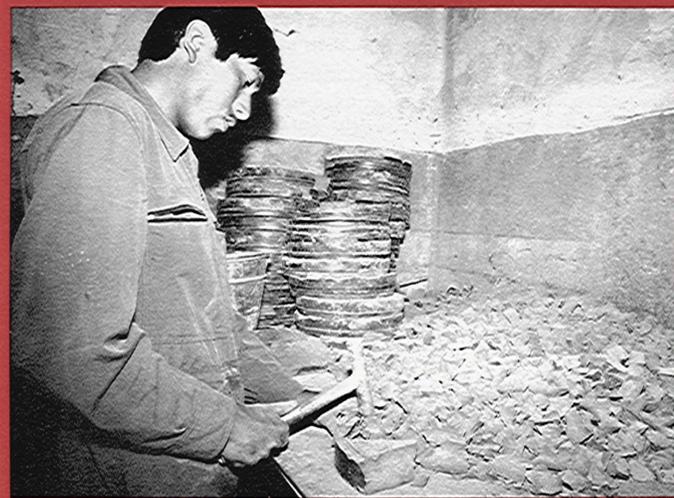
A principio de los años 1980 las actividades de transporte, elaboración y comercialización de El Ceibo se pusieron en marcha. Una ayuda importante fue la donación recibida en 1981 de la Fundación Interamericana por US\$100.000 para capital de operación, US\$12.000 para otra planta de fermentación y secado y US\$30.000 para un camión destinado al transporte de cacao a La Paz. Como es usual en cualquier proyecto, los socios de El Ceibo hicieron considerables aportes en cacao, mano de obra, materiales y dinero para complementar la inversión.

Las oficinas administrativas de Sapecho resonaban de actividad cuando los dirigentes de la central comenzaron a coordinar

Tradicionalmente las familias campesinas secaban en su casa el cacao que cosechaban.



Wilhelm Kenning



De arriba abajo: En la fábrica de chocolate de El Ceibo, en La Paz, los granos tostados y molidos se separan por medio de una prensa de vapor en manteca de cacao y tortas de cacao endurecido. Un joven de la cooperativa rompe las tortas en pedazos para convertirlas en cacao en polvo. El cacao en polvo se empaqueta para venderlo a compradores de Europa occidental y Bolivia.

la recolección de las cosechas de los pequeños agricultores a lo largo de los caminos de las granjas del Alto Beni. El Ceibo compró semillas húmedas y secas, desecando y fermentando el cacao húmedo en la planta de Sapecho¹. Después de un breve período de almacenamiento en un depósito adyacente, casi toda la producción elaborada se despachaba por camión a dos compañías de La Paz —una era la fábrica de chocolate más grande de Bolivia y la otra fabricaba cocoa y una variedad de productos más. Hacia fines de 1981 El Ceibo manejaba diariamente semillas de cacao por valor de US\$1.200.

Con nuevo acceso a capital de operación, la central pasó a controlar aproximadamente dos tercios de la producción de cacao del Alto Beni². La zona producía el 80 por ciento de la producción de Bolivia, de modo que más de la mitad de la cosecha nacional de cacao pasaba a través de los conductos de transporte y comercialización de la central. Con la eliminación del monopolio del transporte y el valor agregado mediante la elaboración de los productos agrícolas, la empresa había prosperado de tal manera que la central se convirtió en el regulador principal de los precios de cacao en el Alto Beni. En 1983 se necesitaban tres camiones para transportar el cacao a los mercados de La Paz.

En el viaje de vuelta los camiones llevaban artículos básicos de consumo para distribuir entre las 21 cooperativas asociadas, 7 de las cuales eran afiliadas nuevas. La rápida expansión económica de El Ceibo durante este período permitió que la red de tiendas de consumo ampliaran sus inventarios a fin de incluir 18 artículos de primera necesidad, ayudando así a regular los precios cobrados a los consumidores en el Alto Beni³.

El rápido progreso de la central fue una experiencia estupenda, pero no era fácil mantener la posición alcanzada. Los propietarios de camiones de La Paz que les hacían la competencia pronto subieron los precios que pagaban por el cacao para ponerlos a la par de los de El Ceibo. Eso, a su vez, significaba costos más altos para los compradores industriales que siempre habían recurrido a los camioneros para obtener un suministro constante y barato de cacao.

El cacao elaborado por El Ceibo era uniformemente mejor que los suministros anteriores, pero este beneficio se veía contrarrestado por la preocupación de los directores de las compañías por los precios en ascenso y por el surgimiento de un nuevo rival. Después de todo, si la central podía obtener capital adecuado y seguir creciendo, era probable que un día pudiera integrar sus operaciones desde el campo de cacao hasta la fábrica de chocolate. En consecuencia, los compradores industriales trataban de invalidar este poder embrionario de base siempre que podían. Una de las tácticas era retrasarse en los pagos esperando así alterar el ciclo de El Ceibo de compra en el Alto Beni y elaboración en La Paz durante los períodos en que los agricultores necesitaban dinero en efectivo. Otra de las tácticas consistía en presionar a los establecimientos bancarios para convencerlos de que bloquearan la adjudicación de préstamos que podrían ayudar a la central a subsanar el déficit cíclico de capital de operación.

Pese a la presión económica y a la economía nacional en deterioro, El Ceibo mantuvo su solvencia y se lanzó al contraataque. La central construyó un nuevo depósito en La Paz para tener más poder durante las negociaciones con los compradores. Las bajas temperaturas de La Paz permitieron que el cacao se mantuviera



La única manera de sobrevivir en condiciones de inflación era agregando más valor a la producción de las cooperativas.

sin echarse a perder por tres meses, y el personal de ventas de El Ceibo pudo esperar a que los precios subieran.

Pero el factor principal era la capacidad cada vez mayor de los dirigentes de El Ceibo para administrar las extensas operaciones de la central. Gracias en parte a un inesperado asesor, los dirigentes campesinos se estaban convirtiendo en expertos planificadores, contadores, analistas de costos y tenedores de libros. Bernardo Edenberger era un economista de 36 años que se había desilusionado de su trabajo con una compañía multinacional de cosméticos de Alemania Occidental y se había ido a trabajar con la gente pobre de América Latina. Fue el primero de una serie de voluntarios dedicados y talentosos de la organización alemana Servicio Técnico Alemán de Voluntarios en prestar asistencia técnica a la central en cuestiones de agronomía y contabilidad. Los cuatro años que pasó ofreciendo orientación fueron de incalculable valor para la consolidación y el crecimiento económico de El Ceibo.

LA ESCOBA BRUJA, DESCAPITALIZACIÓN Y CHOCOLATE CALIENTE

Irónicamente, la capacidad de El Ceibo para disponer de una considerable proporción del mercado aumentó a raíz de la brusca caída de la producción de semillas de cacao experimentada en el Alto Beni a causa de una plaga llamada la "escoba bruja". Esta enfermedad, que empezó a fines de los años setenta tuvo un efecto paradójico, ya que tuvo la virtud de estirar los fondos del capital en giro, permitiéndole a El Ceibo comprar un porcentaje mayor de un volumen decreciente de granos de cacao. Sin embargo, si no se hubiera llegado a controlar la plaga, pronto no hubiera habido nada que comprar.

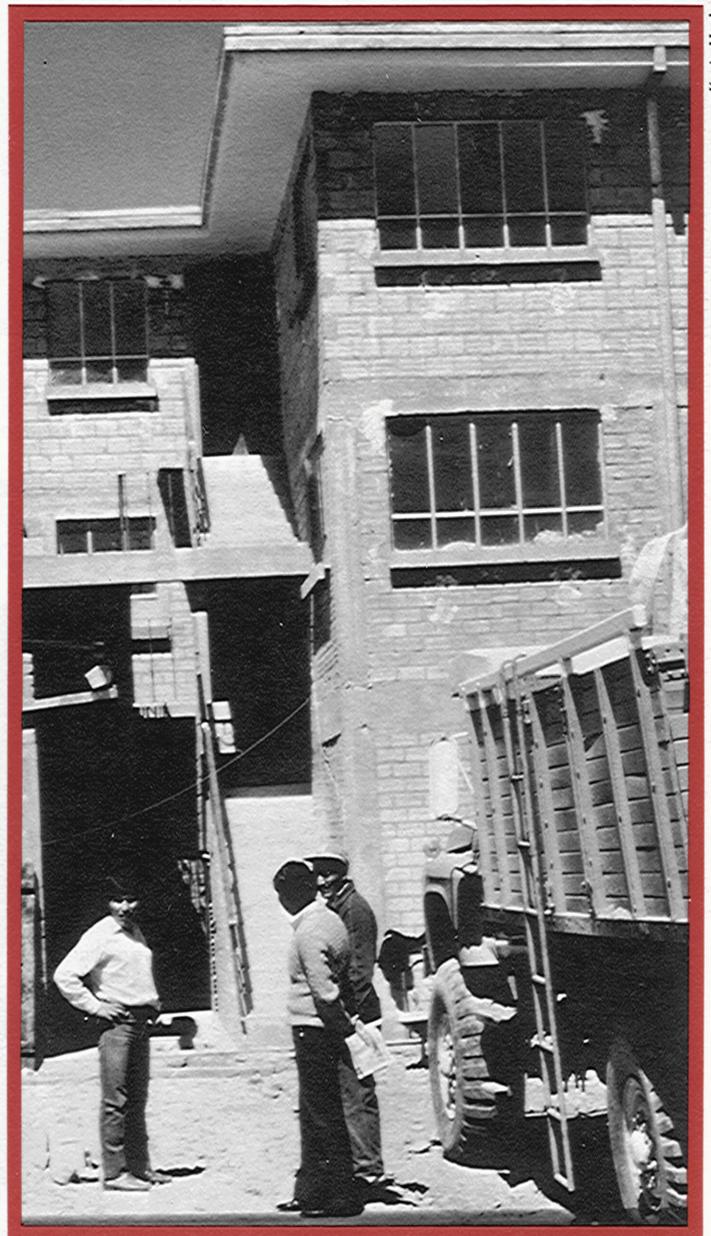
En 1983 El Ceibo creó la división de educación y extensión agrícola COPROAGRO para ayudar a los pequeños agricultores a combatir la plaga del cacao y a mejorar los métodos agrícolas. Con el apoyo financiero de la Cooperación Técnica Suiza (COTESU), división de asistencia al exterior del gobierno suizo, COPROAGRO estableció una oficina en Sapecho y la dotó de personal, compuesto por 22 paraprofesionales campesinos. Gracias a una donación de la Fundación Interamericana, varios de ellos viajaron a Ecuador y Colombia a fin de recibir capacitación especializada.

Esta iniciativa pagó con creces. Según una evaluación efectuada por agrónomos ecuatorianos, las brigadas de trabajo de COPROAGRO realizaron trabajos en 2.500 hectáreas —casi un tercio de la tierra cultivada con cacao en el Alto Beni. Gracias a la poda y rehabilitación de árboles, el rendimiento medio por hectárea aumentó al doble, obteniéndose 10 quintales en lugar de cinco⁴, y US\$750 más de ingresos por hectárea. Un importante comprador industrial destacó estos logros con estas palabras: "Sin El Ceibo, el cacao podía haber desaparecido de Bolivia."

Pero aunque la central parecía estar ganando la batalla, en realidad estaba perdiendo terreno. En la economía nacional, la hiperinflación se estaba aproximando al 20.000%. Hacia fines de 1984 el poder adquisitivo del capital de operación de El Ceibo había bajado a la mitad, obligando a efectuar serias reducciones. Cuando un comprador industrial demoró importantes pagos por

tres meses, los dirigentes de la central solo podían mirar impotentes cómo el cliente aguardaba para que la inflación pagara la mayor parte de su cuenta. Las cooperativas locales también presentaban un cuadro sombrío, con las estanterías de las tiendas de consumo cada vez más vacías.

En la fábrica también se encuentran la sede urbana de El Ceibo y un garaje para los camiones.



Kevin Healy

Afortunadamente, la central encontró la manera de mitigar el impacto de la espiral ascendente de los precios. La primera medida importante fue de defensa. Todas las cuentas en pesos bolivianos se convirtieron a dólares de los Estados Unidos. Como en el mercado de cambio el dólar subía a la par de la inflación, esta medida ayudó a reducir las pérdidas.

Se habían sufrido grandes daños irreparables, pero al aprender a manejar las crisis con más pericia, los dirigentes de El Ceibo decidieron tomar, cautelosamente, la ofensiva. La única manera de sobrevivir en condiciones de inflación era agregando más valor a la producción de las cooperativas. Después de que una firma consultora de Bolivia aprobó la medida, El Ceibo utilizó una donación de US\$25.000 de la Fundación Interamericana para construir una pequeña planta contigua a las oficinas de Río Seco que se equipó con maquinaria usada para modernizar la producción de chocolate, la cual absorbía solo el 1% del cacao de la central. La nueva fábrica diversificó la producción para incluir mezclas de bebidas, manteca de cacao, chocolate de repostería y bombones.

Algunos de estos productos tuvieron éxito inmediato. La cocoa de El Ceibo, por ejemplo, se hizo muy popular para el desayuno y como bebida, y muy pronto estuvo en las estanterías de las tiendas y en los puestos de los vendedores de los barrios humildes de La Paz. En 1985 la venta de cocoa alcanzó un valor de US\$7.000 por mes, sin incluir la despachada de vuelta al Alto Beni para ser vendida en las tiendas afiliadas a las cooperativas. Al mismo tiempo, el volumen de chocolate vendido alcanzó los 1.800 kilos por mes, comprados en su mayor parte por los mineros de COMIBOL, la compañía minera estatal.

Durante el segundo año de operaciones, la fábrica estableció el record de ganancias de la central del 18% por encima de los costos. Parte de ese dinero se volvió a invertir para ayudar a alquilar una segunda fábrica de un cliente importante. En 1986 la capacidad ampliada de fabricación estaba absorbiendo el 10% de la cosecha de cacao de la central —un aumento de casi el 1.000% en menos de tres años.

Parte de esa producción tenía más valor agregado. Cuando El Ceibo empezó a vender cocoa en polvo a la Organisation Schweiz Dritte Welt (O.S.3), red creada para prestar asistencia a empresas

cooperativas del Tercer Mundo, las divisas recibidas en pago permanecían inmunes a la inflación. De 1986 a 1987 El Ceibo exportó un total de 35 toneladas de cocoa a O.S.3. La central también volvió a ingresar al mercado de exportación de semillas de cacao por primera vez desde 1976, despachando casi 2.000 quintales a un comprador de Alemania Occidental.

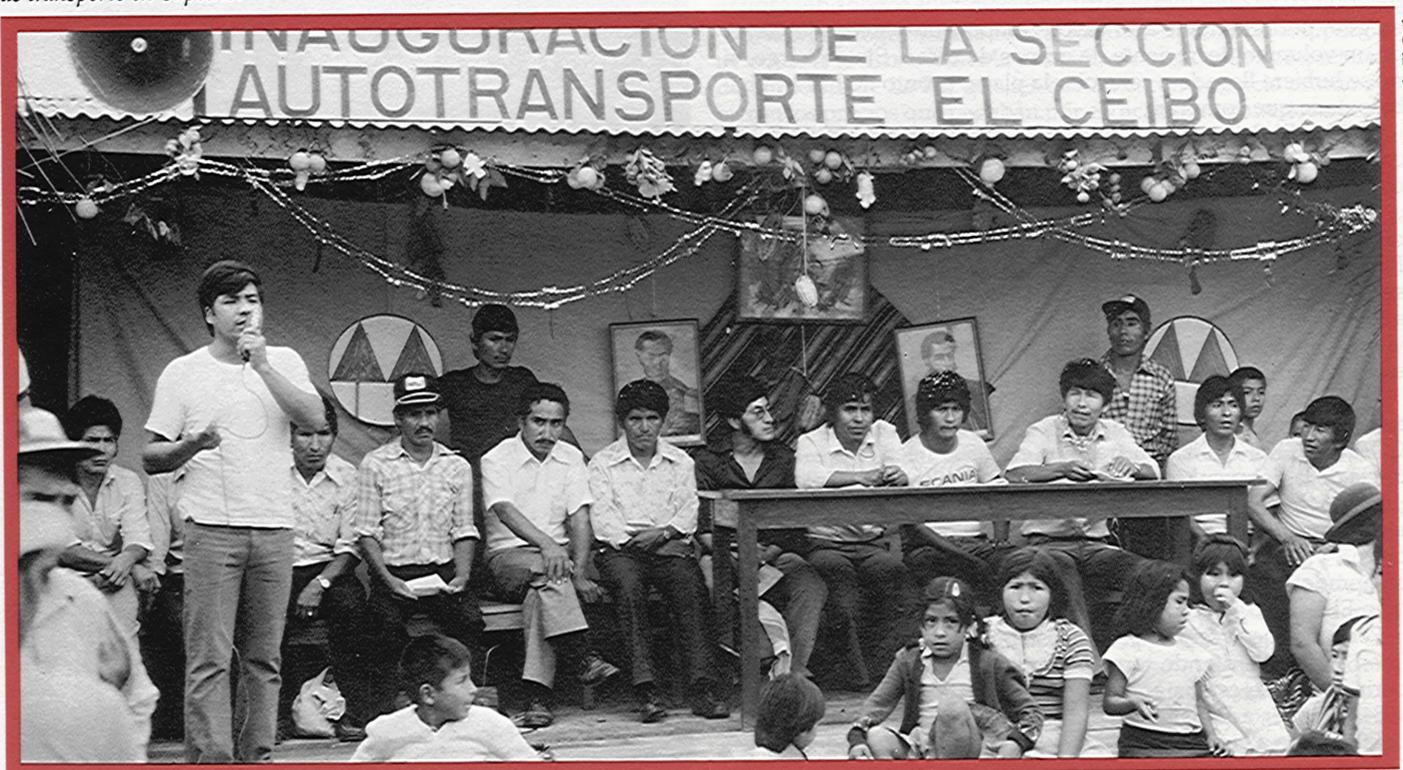
No obstante las nuevas entradas derivadas de la exportación, nuevos productos y fuertes ventas, no se registró gran progreso en la reposición de fondos del capital de operación. Los US\$100.000 originales de la Fundación Interamericana habían bajado de valor a la mitad para estabilizarse luego bastante por debajo de los US\$350.000 que se hubieran necesitado para canalizar toda la producción de cacao del Alto Beni a La Paz. Al ver que no se podía seguir avanzando porque el camino estaba momentáneamente obstruido por la inflación, los dirigentes de la central decidieron rodear la avalancha en busca de un camino de salida.

UNA CARAVANA DE CAMIONES

Los medios que permitirían moverse más allá del cacao y empezar a manejar otros cultivos comerciales estaban ya en camino. En octubre de 1982, después de 16 años de regímenes militares, asumió el poder en Bolivia un gobierno civil elegido en forma democrática. Muy pronto los sindicatos campesinos de todo el país empezaron a movilizarse para expresar las quejas reprimidas hasta entonces. Durante este período la Federación Especial de Colonizadores del Alto Beni se alió con un sindicato similar de pequeños agricultores de la región de los yungas situados más al sur, se declararon en huelga y bloquearon el camino principal a La Paz. Los agricultores querían romper el monopolio del Sindicato de Volantes de Yungas, que representaba a unos 60 intermediarios propietarios de camiones. El Ceibo había acabado con este monopolio comercial respecto del cacao, pero la situación de los demás productos seguía siendo la misma.

Miles de campesinos, hombres y mujeres, ocupaban las barricadas, incluida la de Sapecho. Para acabar con la crisis, el gobierno modificó las tarifas del transporte de carga y pasajeros en

Víctor Oriana, dirigente de una cooperativa local, pronuncia un discurso en la fiesta de inauguración de la nueva sección de transporte en Sapecho.



Cortesía de El Ceibo



Todas las cooperativas asociadas participaron en la celebración de Sapecho ejecutando los bailes folclóricos tradicionales de cada una. Además de los nuevos camiones que se ven en segundo plano, El Ceibo es cosignataria en la compra de otros 20 camiones que se distribuirán entre el grupo de campesinos de la región de los Yungas.

la zona y acordó prestar dinero a los sindicatos para que compraran 60 camiones. Una comisión especial de campesinos se ocupó luego de mantener la presión sobre el gobierno. Cuando finalmente llegaron los fondos, dos años más tarde, sólo alcanzaban para 30 camiones importados de Brasil por la Empresa Nacional de Transporte (ENTA), la nueva empresa de transporte público.

Después de visitar las oficinas de la central en Sapecho y Río Seco, el Ministro de Transporte eligió a El Ceibo para que actuara de intermediario en el trato, basándose en la infraestructura y amplia experiencia administrativa y gerencial de la central, así como en el hecho de que ésta disponía de bienes materiales para ofrecer de garantía. El Ceibo habría de comprar 10 camiones para la central y sería cosignataria de la compra de otros 20 que se distribuirían entre las cooperativas de campesinos de la zona de Caranavi, en la región de los yungas. El pago inicial se hizo con las ganancias de la central y los aportes fijos de cacao por un total de US\$62.000, más una subvención estatal importante.

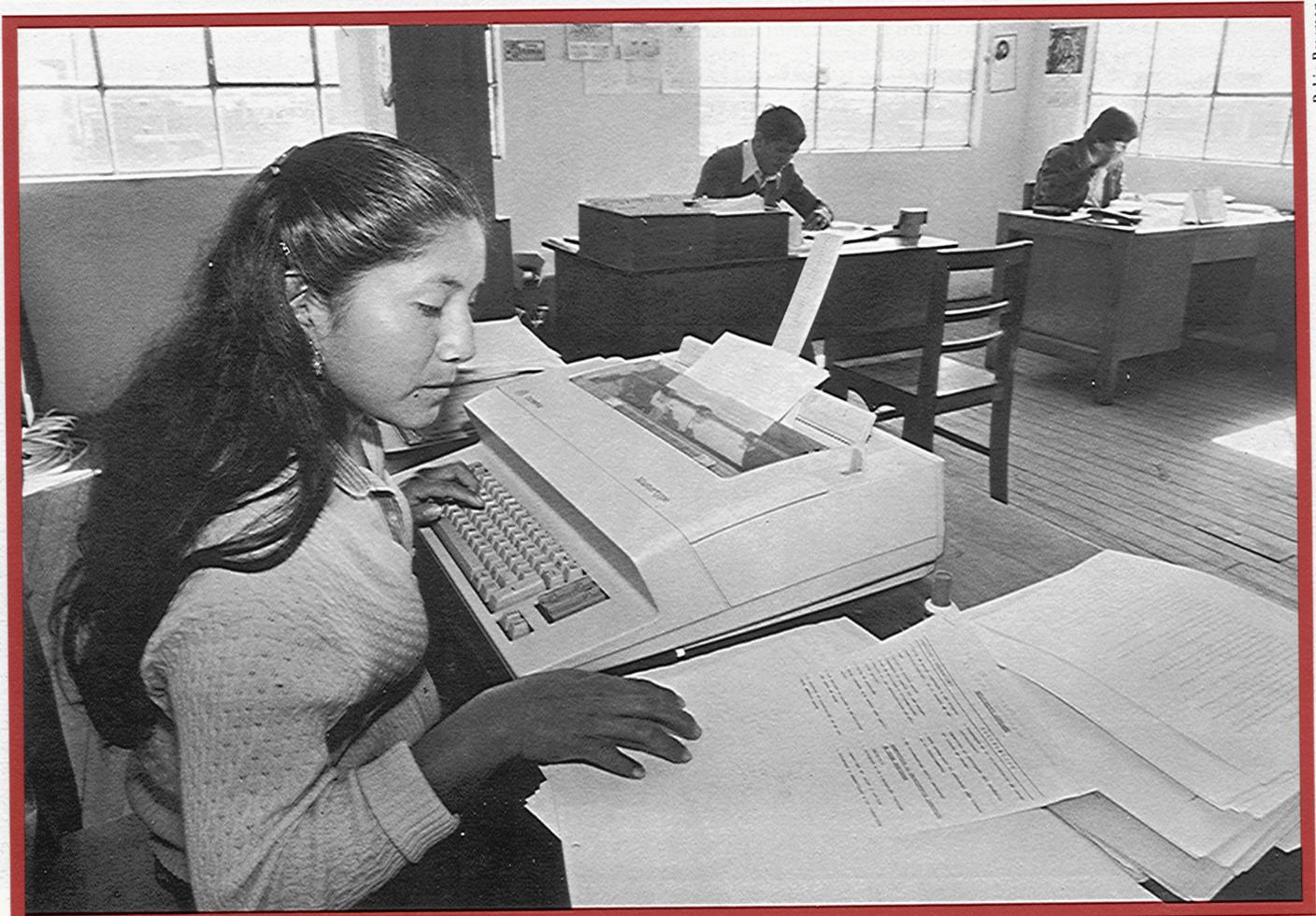
Cuando los 10 enormes camiones —de US\$53.000 cada uno— llegaron a Sapecho, los socios de la central celebraron una gran fiesta en la que abundaron los discursos emocionados y los tradicionales bailes andinos. Luego se llevaron los camiones en procesión hasta un santuario a orillas del lago Titicaca, donde un curandero local celebró el rito de la “challa”, ceremonia de bendición de adquisiciones importantes como la casa o el auto.

Los nuevos camiones pronto comenzaron a acarrear bananas, toronjas, madera, sandías y arroz a La Paz. Otros camioneros que trabajaban en el Alto Beni se vieron obligados a competir pagando más por los productos y reduciendo las tarifas del transporte. La importancia de esta competencia se hacía evidente

siempre que se rompía y quedaba momentáneamente fuera de servicio algún camión de las cooperativas. Una vez que ocurrió algo así, las demás empresas cobraron 60 por ciento más por los fletes y boletos⁵.

Además de poner más dinero en el bolsillo de los pequeños agricultores, los nuevos camiones contribuyeron a cambiar sutilmente las relaciones sociales. Un dirigente de las cooperativas ofreció la siguiente observación: “Antes, los transportistas nos hacían bajar del camión para cargar y descargar la mercadería, amenazándonos con dejarnos atrás si desobedecíamos. Desde que empezaron a circular los camiones de las cooperativas, los demás transportistas han dejado de darnos órdenes y muestran más respeto.”

Pero a pesar de las rápidas ganancias y de los años de experiencia de El Ceibo con el transporte de cacao, casi inmediatamente hubo problemas con los camiones. En algunos casos los vehículos eran demasiado grandes para algunos de los angostos caminos de la selva que conectaban las comunidades dispersas en una amplia zona. Tampoco era fácil atravesar la espesura administrativa. Ciertos choferes poco atentos y vigilantes dejaban a veces de cobrar el flete a los clientes que supuestamente debían pagarlo después de vender sus productos. Otras veces, se embolsaban simplemente el dinero. Las comunicaciones radiales de onda corta entre Río Seco y Sapecho también eran ineficaces, creando confusión en los horarios de salida y llegada de los camiones. El Ceibo respondió en forma flexible y pragmática. Estableció, por ejemplo, puntos de control en todas las cooperativas locales y empleó investigadores secretos para prevenir las actividades clandestinas de lucro de los choferes de los camiones en el largo trayecto a La Paz.



Juana Huanca revisa documentos en la oficina comercial de La Paz. A fin de extender la participación, El Ceibo recurre a las cooperativas locales para contratar mano de obra urbana. Una vez cumplida su misión, los miembros regresan al Alto Beni.

La central ha reorganizado su sistema de transporte varias veces en busca de soluciones prácticas, centralizando a veces las operaciones. Pero las deudas de las cuentas sin cobrar que ascendían a US\$40.000 en 1986 han continuado subiendo. Este experimento de dos años de duración indica que la carga administrativa que demanda la atención de 10 camiones puede ser excesiva. Es probable, por lo tanto, que se reduzca en el futuro el número de camiones para que la operación resulte más eficiente.

La caravana de camiones de El Ceibo también tropezó con dificultades en La Paz, donde sembró intranquilidad entre los vendedores del mercado local, vinculados entre ellos y con los propietarios de camiones intermediarios por fuertes lazos familiares y sociales. Todos ellos formaban, juntos, una fuerza económica firme y cerrada.

Los vendedores y los propietarios de camiones actuaron rápidamente, persuadiendo a las autoridades municipales de tránsito para que emitieran un reglamento impidiendo la entrada de los camiones de la central a varias zonas comerciales. Cuando los camiones llegaron a entrar a los mercados, se presionó a los peones de carga para que no descargaran la mercadería.

Esta fuerte reacción perjudicó a El Ceibo, que perdió productos agrícolas, tiempo valioso y el entusiasmo de los socios. El tener que circular por varios días con citrus que se estaban echando a perder en la parte de atrás del camión fue un comienzo desalentador.

Una vez más, sin embargo, El Ceibo respondió al ataque. Excluida de algunos de los mercados existentes, la central obtuvo

recientemente una donación de la Fundación Interamericana que le ayudará a comprar en La Paz un lote de 8.000 metros cuadrados para instalar su propio mercado. El solar servirá también para ubicar allí un garaje para los camiones y proyectos futuros. Un mercado de campesinos en plena ciudad de La Paz es un hecho inusual, y los líderes de la central reconocen su importancia simbólica. Como dijo Luis Cruz Mamani, presidente de El Ceibo, "Queremos demostrar a la gente de La Paz que no somos sucios, que los campesinos pueden tener y administrar un mercado limpio. Y queremos mostrarles a los demás campesinos lo que se puede conseguir con organización y trabajo duro."

CÓMO SE ABRIÓ UN CAMINO AL DESARROLLO

Los 14 años de vida de El Ceibo muestran claramente que la adquisición de autosuficiencia no es solo una batalla para poseer nuevos conocimientos y bienes materiales. Es también una lucha constante —con frecuentes reveses— por administrar esos recursos para lograr un desarrollo socioeconómico sostenido.

La central ha brindado muy eficazmente oportunidades a los campesinos del Alto Beni, reactivando al mismo tiempo los esfuerzos locales para desarrollar toda la región. Uno de los resultados es que El Ceibo recibe cada vez más atención de los medios de difusión de Bolivia. Periódicamente la central recibe la visita de otros socios de cooperativas de todo el país y de profesionales del campo del desarrollo del país y del exterior. ¿Qué lecciones nos deja su historia?



La historia de la organización indica incluso que el desarrollo de base en esta escala tiene que ser multidimensional, que el conjunto es mayor que la suma de las partes.

El pasado de El Ceibo está lleno de peripecias irónicas, entre las que cabe destacar el hecho de que en un ambiente aparentemente hostil los campesinos encontraron la libertad y el espacio social necesarios para construir una organización cohesiva y dinámica. La falta de élites arraigadas permitió que surgieran líderes con el coraje y la visión de Emilio Vilca, y la estructura social relativamente igualitaria resultante de la colonización del Alto Beni llevó a que se formaran cooperativas de base amplia consagradas a la gestión participativa de programas y de prestación de servicios. El mismo proceso de colonización contribuyó por sí mismo a la selección previa de gente decidida a mejorar sus condiciones de vida, y los pioneros aimaras y quechuas que se quedaron demostraron ser organizadores dinámicos en cuanto se les dio la mínima oportunidad.

El precio comparativamente favorable del cacao y la promesa de ganancias sobre el valor agregado de las exportaciones y la elaboración hicieron del cacao el producto ideal en torno del cual podían aglutinarse otras cooperativas. Al concentrarse en el cacao se presentaron nuevas posibilidades que le permitieron a El Ceibo convertirse bastante rápidamente en importante agente económico. El Alto Beni suministraba el 80% de la producción nacional de cacao, y los intereses comerciales que le hacían la competencia eran relativamente nuevos y no tenían poder político y económico para sofocar a la nueva empresa.

La historia de El Ceibo también muestra, por otra parte, que el desarrollo autosostenido puede requerir inversiones externas prolongadas. Esta historia pone de relieve, en efecto, lo vital que es ser capaz de mediar y captar recursos externos en forma permanente a fin de complementar y activar recursos locales tales como tierras, mano de obra, productos agrícolas e incluso efectivo. En reconocimiento de esto, la central estableció recientemente una oficina de preparación de proyectos. La tendencia de los líderes a buscar préstamos en lugar de donaciones para mantener y ampliar las actividades de los programas es una buena señal de que se está avanzando hacia el autofinanciamiento.

En una economía tan volátil como la de Bolivia, naturalmente que aun los ingresos pueden ser un indicador engañoso del éxito futuro. El Ceibo, por ejemplo, ha estado devengando ingresos suficientes para liquidar puntualmente la deuda con ENTA por los 10 camiones. Pero debido a los precios en crisis de los productos agrícolas y a una administración inadecuada, la central no ha podido ahorrar mensualmente lo suficiente para contrarrestar la depreciación de los vehículos. Con la presente tasa de ahorro solo se podrán reemplazar siete de los camiones cuando ya no sirvan más.

También se vislumbran en el horizonte otros problemas, como la intrusión creciente de la producción de coca en algunas de las colonias más nuevas del Alto Beni para su transformación en cocaína. No obstante, El Ceibo ha mostrado sorprendente capacidad para responder a cada crisis avanzando sobre un nuevo frente. La historia de la organización indica incluso que el desarrollo de base en esta escala tiene que ser multidimensional, que el conjunto es mayor que la suma de las partes. Las actividades diversificadas pueden crear problemas administrativos. Puede que la habilidad de El Ceibo para capear la implacable tormenta que sacude a la economía boliviana, la peor que haya atravesado el país en el curso de este siglo, resida en el deseo de la central de explorar nuevas oportunidades de generación de ingresos. Los

que construyen en suelo blando aprenden a recurrir a una variedad de soportes. Aunque la central ha tenido que depender del financiamiento externo proveniente de una variedad de fuentes, cabe preguntarse qué podría haber logrado si el estado hubiera facilitado el camino con más eficacia. En realidad, El Ceibo ha sido quien se ha puesto a la cabeza para empujar la producción y el desarrollo de un cultivo potencialmente importante para la industria y la exportación.

Y esto nos lleva al punto donde empezaba la historia: la fábrica modelo iluminada por las velas. Supervivencia significa marchar adelante con planes para la industrialización. El mercado está allí, como lo demuestra el pedido para 1988 del grupo europeo O.S.3 de 40 toneladas de cacao en polvo. La central ya ha iniciado conversaciones con el gobierno de Alemania Occidental sobre el posible financiamiento por varios millones de dólares de una gran industria, y ha adquirido una propiedad urbana para la futura sede. Este es el sueño de El Ceibo —absorber todo el cacao del Alto Beni para la producción industrial bajo el control y propiedad de los campesinos.

La central está preparada para tomar el próximo paso lógico y convertirse en el fabricante de chocolate por excelencia. Si se consideran todas las condiciones desfavorables en comparación con todo lo ya realizado, ¿quién ha de decir que no puede hacerlo? El Ceibo ha irrumpido en el mundo de los mercados de exportación, incluidos los suizos, quienes están entre los consumidores de chocolate más exigentes del mundo. Quizá algún día compañías como Nestlé, Hershey y otros gigantes de la producción mundial de chocolate tengan que prestar atención —estos campesinos advenedizos se están haciendo notar. ◇

KEVIN BENITO HEALY es Representante de la Fundación para Bolivia. Es autor de *Caciques y Patronos, una Experiencia de Desarrollo Rural en el sur de Bolivia* y artículos recientemente aparecidos en publicaciones académicas acerca de la repercusión de la cocaína en el desarrollo de Bolivia.

REFERENCIAS

1. Para una discusión más detallada de este proceso véase *What to Think about Cooperatives: A Guide from Bolivia*, Judith Tendler, Rosslyn, VA: Fundación Interamericana, 1983.
2. *Idem*.
3. Los beneficios no se limitaban a los socios de El Ceibo. Como señala Tendler, los beneficios económicos derivados de la función comercial y de transporte de El Ceibo se extendían también a los que no eran socios. Tendler llama a estos participantes no asociados "beneficiarios gratuitos", ya que aprovechaban lo mejor de ambos mundos —los mismos servicios que recibían los socios de la cooperativa sin ninguna obligación de pagarlos. Se trataba, por otra parte, de una calle de doble vía. El acceso de El Ceibo a las cosechas de los que no eran socios significaba un mayor volumen de ventas y mayor poder económico para la central.
4. Estas tasas de rendimiento no son tan notables si se las compara con las de países exportadores de cacao. El rendimiento medio en Brasil, por ejemplo, es de 15 quintales por hectárea.
5. Véase también en el trabajo de Tendler efectos similares en el mercado de cacao después de la introducción de camiones controlados por los campesinos.

LA TECNOLOGÍA COMO INSTRUMENTO PARA LA ORGANIZACIÓN

Un caso de Costa Rica

Thomas F. Carroll y Helga Baitenmann

Un pequeño grupo de investigadores comprueba que las nuevas tecnologías se difunden solo en la medida en que las organizaciones locales pueden comunicarlas.

En un rincón remoto de la costa atlántica de Costa Rica, cerca de la frontera con Panamá, una pequeña organización privada de fomento del desarrollo, llamada Asociación ANAI, está realizando una labor pionera de difusión de nuevas tecnologías a fin de que los pequeños agricultores se beneficien de las ciencias aplicadas. Los obstáculos han sido inmensos: una ecología tropical compleja y frágil, diversos grupos étnicos que hablan distintos idiomas y que viven dispersos en una región accidentada, y falta de organizaciones comunitarias que lleven a cabo actividades de desarrollo. Sin embargo, con el apoyo de la Fundación Interamericana, ANAI ayudó recientemente a 25 grupos rurales a organizar y administrar viveros para introducir nuevos cultivos perennes mejorados en la agricultura local. Durante los dos últimos años, más de 1.000 campesinos han plantado un millón de plantas de vivero en sus tierras.

La única manera en que ANAI podía mejorar la agricultura local era poner fin a la dependencia del monocultivo, que exponía a los agricultores a las fluctuaciones de los precios del mercado mundial y a la devastación que pudiese causar una enfermedad específica de los cultivos. Se partió de las investigaciones aplicadas en dos granjas experimentales de ANAI con objeto de cultivar y probar variedades nuevas o mejoradas de árboles tropicales y otros cultivos perennes que se adaptarían

a la región. A medida que progresaban las investigaciones resultó evidente que la cuestión no se limitaba a encontrar nuevas cepas, sino que se necesitaba un método para distribuir las entre los agricultores que carecían de fondos y que vivían en fincas muy dispersas en una región que no tiene carreteras adecuadas ni una estructura comunitaria operativa. ANAI resolvió el problema ayudando a grupos locales a organizar viveros comunitarios para cultivar nuevas variedades de árboles que los agricultores de la zona podían transplantar. A fin de que este sistema descentralizado fuera eficaz, ANAI proporcionaría no solo servicios de extensión para cultivar los arbolitos, sino también asistencia en materia de organización para ayudar a los grupos a administrar los viveros y adquirir los conocimientos necesarios para abordar nuevos problemas.

La clave del éxito de ANAI ha sido su capacidad para combinar innovaciones en los campos de la tecnología y la organización. Ello confirma la teoría de Hayami y Ruttan de que los adelantos tecnológicos se convierten en "motores del crecimiento" una vez que las instituciones sociales los adaptan y amplían su campo de aplicación.¹

Los tres componentes de la labor de ANAI —desarrollo de tecnologías apropiadas, prestación de servicios y mejora de la capacidad de organización local— son la base del éxito de un número considerable de instituciones privadas de desarrollo

con las cuales la Fundación está colaborando y que llamaremos aquí "organizaciones de apoyo a grupos de base". La realización eficaz de cualquiera de esas tres actividades es digna de elogio, pero ANAI ha demostrado que están estrechamente relacionadas y que se complementan entre sí. Sin un sistema de extensión eficaz, las investigaciones surten muy poco efecto. Sin la experiencia práctica que se adquiere ayudando a los beneficiarios a aplicar las nuevas tecnologías, los investigadores carecen de la información necesaria para perfeccionarlas y ajustarlas a las necesidades locales. No es posible que exista un sistema de extensión o que se disponga de información sobre los resultados si se carece de organizaciones locales eficaces. Por último, si se trata de organizar a personas de escasos recursos, es necesario demostrarles las ventajas concretas de la cooperación a fin de justificar el costo de su contribución individual de tiempo, mano de obra y recursos materiales. En este caso, las ventajas concretas son plantas de mayor rendimiento, resistentes a las plagas, tales como el cacao híbrido, especias, plantas medicinales, frutas exóticas y tubérculos de crecimiento rápido, que los participantes cultivan en los viveros.

Marco Lowenstein, asesor técnico, enseña técnicas de injertos de cacao a los propietarios de un vivero cerca de Bambú y Bratsi.





A la única escuela secundaria de Talamanca llegan representantes del vivero de Bribri para la asamblea mensual de ANAI y de los miembros de viveros comunitarios afiliados. Las reuniones permiten a los dirigentes conocerse y coordinar las actividades futuras.

EL MARCO DEL PROYECTO

ANAI lleva a cabo su labor en Talamanca, que es el cantón más grande de Costa Rica (más de 1.600 kilómetros) pero también uno de los más pobres. Hasta hace quince años no había ninguna carretera que comunicara la provincia de Limón, de la que Talamanca forma parte, con la capital (San José), en la región montañosa central, ni con el resto del país. Las plantaciones de bananas de la United Fruit Company en el valle inferior del Sixaola, cerca de la frontera con Panamá, que protagonizaron un auge económico a principios de siglo, fueron abandonadas en 1930. Tras el colapso de la industria bananera, la mayoría de los habitantes de Talamanca comenzaron a ganarse la vida combinando la agricultura de subsistencia y los ingresos derivados de la producción de cacao, que se puede transportar desde zonas aisladas sin que se deteriore.

El aislamiento de Talamanca ofrecía algunas ventajas: el medio ambiente se mantenía en condiciones relativamente buenas y los habitantes comprendían la utilidad de las actividades comunitarias. Un poblador de la zona señala con orgullo: "Cuando llegó la compañía bananera, cortamos el cacao y plantamos bananas. Después, la compañía se fue. Iba a levantar las vías férreas, pero no se lo permitimos.

Construimos vagones pequeños tirados por mulas. Por primera vez hubo medios de transporte público en la costa: lo logramos nosotros solos".

Sin embargo, durante los últimos años el aislamiento ha disminuido y las presiones en el medio ambiente han aumentado. Ahora hay una carretera pavimentada entre Puerto Limón y la región central del país, y se puede viajar en automóvil desde la capital provincial directamente hasta la frontera con Panamá en el valle del Sixaola, atravesando Talamanca. Gradualmente se están construyendo caminos secundarios que conectan las comunidades alejadas con la carretera principal. La "Compañía", que ahora se llama PAIS, S.A., ha regresado para cultivar bananas y palmeras africanas, pero la reactivación de la agroindustria ha tenido muy pocas repercusiones en la economía de subsistencia de la región. Durante el último decenio, el influjo de trabajadores que no poseen tierras, la colonización gradual de esta extensa frontera agrícola y la llegada continua de personas desplazadas de otros países centroamericanos han triplicado la población, que asciende a unos 25.000 habitantes.

Talamanca se divide en tres zonas. La zona más fértil abarca las tierras aluviales del valle inferior del Sixaola, que ha sido ocupado nuevamente, en su mayor parte,

por la compañía bananera. Está separada del Caribe por una cadena montañosa de baja elevación, cubierta de bosques, y una llanura costera estrecha. Del otro lado de la cadena montañosa, en la divisoria continental, está la cordillera de Talamanca, de casi 4.000 metros de altura, que abriga numerosos valles aislados con muchas fincas pequeñas.

Los habitantes de la región de Talamanca son tan diversos como la geografía local. En los pueblos costeros predominan los negros de origen antillano y de habla inglesa. Las montañas albergan a muchas de las tribus aborígenes que quedan en Costa Rica, que todavía hablan bribri y cábecar. La mayoría de los trabajadores de las plantaciones y de los nuevos colonos provenientes de las regiones montañosas son mestizos de habla hispana.

Desde 1979, la roya causada por hongos del género *Monilia* prácticamente ha destruido la producción de cacao en la región. Debido a la pérdida del principal cultivo comercial y la agudización de la crisis económica nacional, los campesinos de Talamanca actualmente son más pobres que hace diez años. Entretanto, el influjo de nuevos colonos ha socavado la identidad comunitaria, incrementado la tasa de criminalidad y aumentado la fricción entre distintos grupos étnicos. Paralelamente a la ocupación ilegal de tierras privadas y de

las reservas indígenas, muchos campesinos de la zona a menudo talan la parte boscosa de su propiedad a fin de respaldar sus reclamos de títulos de propiedad y evitar la usurpación. Si la invasión de las frágiles colinas que hasta ahora habían permanecido mayormente intactas continúa, la agricultura de subsistencia basada en el método de roza y quema será insostenible.

Comparados con los de otras zonas de Costa Rica, los servicios públicos de Talamanca son muy deficientes, aun en las zonas donde hay carreteras. En las afueras de Cahuita, el principal asentamiento costero, hay solo cuatro teléfonos, y muy pocos poblados disponen de puestos de salud y electricidad. Los servicios agrícolas para pequeños agricultores son escasos.

De diversas formas, al igual que muchas otras organizaciones privadas de nivel intermedio, ANAI ha llenado ese vacío complementando o ampliando actividades que normalmente incumben al sector público o a empresas privadas, a fin de ayudar a los grupos locales a obtener recursos y hacer planes para el futuro. Los importantes problemas que ANAI ha comenzado a abordar son la conservación de los frágiles suelos de la región, la protección de los bosques, los ríos, los recursos pesqueros, la fauna, la flora y las zonas con características ecológicas singulares, y el desarrollo de una economía agrícola diversificada que sea productiva en la actualidad y viable para las generaciones futuras.

ANAI COMO ORGANIZACIÓN DE APOYO A LOS GRUPOS DE BASE

ANAI, que antes se llamaba Asociación de los Nuevos Alquimistas, se inspiró en el movimiento ecológico mundial. Sin embargo, el objetivo de ANAI no es la conservación *per se*, sino el desarrollo de un sistema agrícola viable y económicamente eficaz basado en principios ecológicos. Según Bill McLarney, su fundador, los proyectos de ANAI se basan en dos principios. En primer lugar, no existe una contradicción esencial entre el desarrollo económico y la conservación del medio ambiente. En segundo lugar, dado que los mejores defensores de los llanos tropicales son los pequeños agricultores que los habitan, la tarea de ANAI consiste en capacitarlos para que aprovechen las oportunidades que se presentan a medida que disminuye su aislamiento.

La creación de ANAI se remonta a 1975. Ese año, dos ecólogos norteamericanos interesados en la agrosilvicultura tropical decidieron establecer una granja experimental en la costa atlántica. La granja estaba en el extremo oriental de la llanura costera, a dos horas a pie de la carretera

más cercana. Los ecólogos, interesados tanto en la vida de la comunidad como en la diversificación agrícola y la explotación integral de fincas, trabajaron a la par de sus vecinos y finalmente se ganaron su confianza. En 1976, los miembros de la comunidad formaron la Asociación Integral de Desarrollo de Gandoca y Mata de Limón, que obtuvo personería jurídica. De esa manera, ANAI, que funciona como asesora técnica de la asociación, pudo ponerse en contacto con organismos donantes internacionales a fin de solicitar asistencia. Catholic Relief Services proporcionó fondos para establecer criaderos experimentales de peces, y posteriormente la Fundación Interamericana concedió una donación para un proyecto de acuicultura y bombas de agua. La USAID contribuyó con fondos para un criadero de cerdos.

Entretanto, los expertos de ANAI iniciaron investigaciones y pruebas sobre una serie de cultivos comerciales y de subsistencia y métodos de producción. La primera planta comercial que trataron de adaptar fue la acedera roja, que se usa como colorante para tés de hierbas. Después, con la ayuda financiera del gobierno de Holanda, comenzaron un proyecto de investigación de mayor alcance a fin de diversificar los cultivos. En el proyecto, de tres años de duración, colaboró una de las principales cooperativas agrícolas de la región: la Cooperativa de Servicios Múltiples de Talamanca, R.L. (COOPETALA-

MANCA). Se inició el cultivo comercial de plátanos y ñame blanco. Los plátanos se convirtieron en una importante fuente de ingresos para muchos agricultores, pero el ñame resultó susceptible a infestaciones por hongos y a las fluctuaciones del mercado. También surgieron problemas con la acedera roja y con varios cultivos alimentarios, y ANAI llegó a la conclusión de que la diversificación debía encaminarse hacia sistemas agrícolas basados en cultivos perennes.

En 1983 ANAI organizó un vivero manejado por estudiantes, a fin de producir los nuevos cultivos, en el Colegio Técnico Agropecuario de Talamanca, que es la única escuela secundaria de la zona. El experimento dio buenos resultados en lo que concierne a la participación de los estudiantes y a la experiencia adquirida con la multiplicación de las plantas. Sin embargo, también surgieron problemas. El vivero centralizado beneficiaba al Colegio y a algunos agricultores de los alrededores, pero no a los pobladores más alejados. La difusión de la tecnología a través de los estudiantes era deficiente, y debido a los costos de producción, las plantas de vivero eran tan caras que los agricultores más pobres no podían comprarlas. Teniendo en cuenta esta experiencia, ANAI formó un equipo permanente de profesionales que pudieran trabajar a tiempo completo y participar activamente en investigaciones aplicadas, difusión de tecnologías y desarrollo comunitario, y se

Un importante proyecto de investigación

Este artículo sobre ANAI ha sido extraído de una colección de estudios de casos que forman parte de un proyecto de investigación patrocinado por la Fundación Interamericana sobre organizaciones latinoamericanas de apoyo a los grupos de base (OAB), que se publicará en la primavera de 1988.

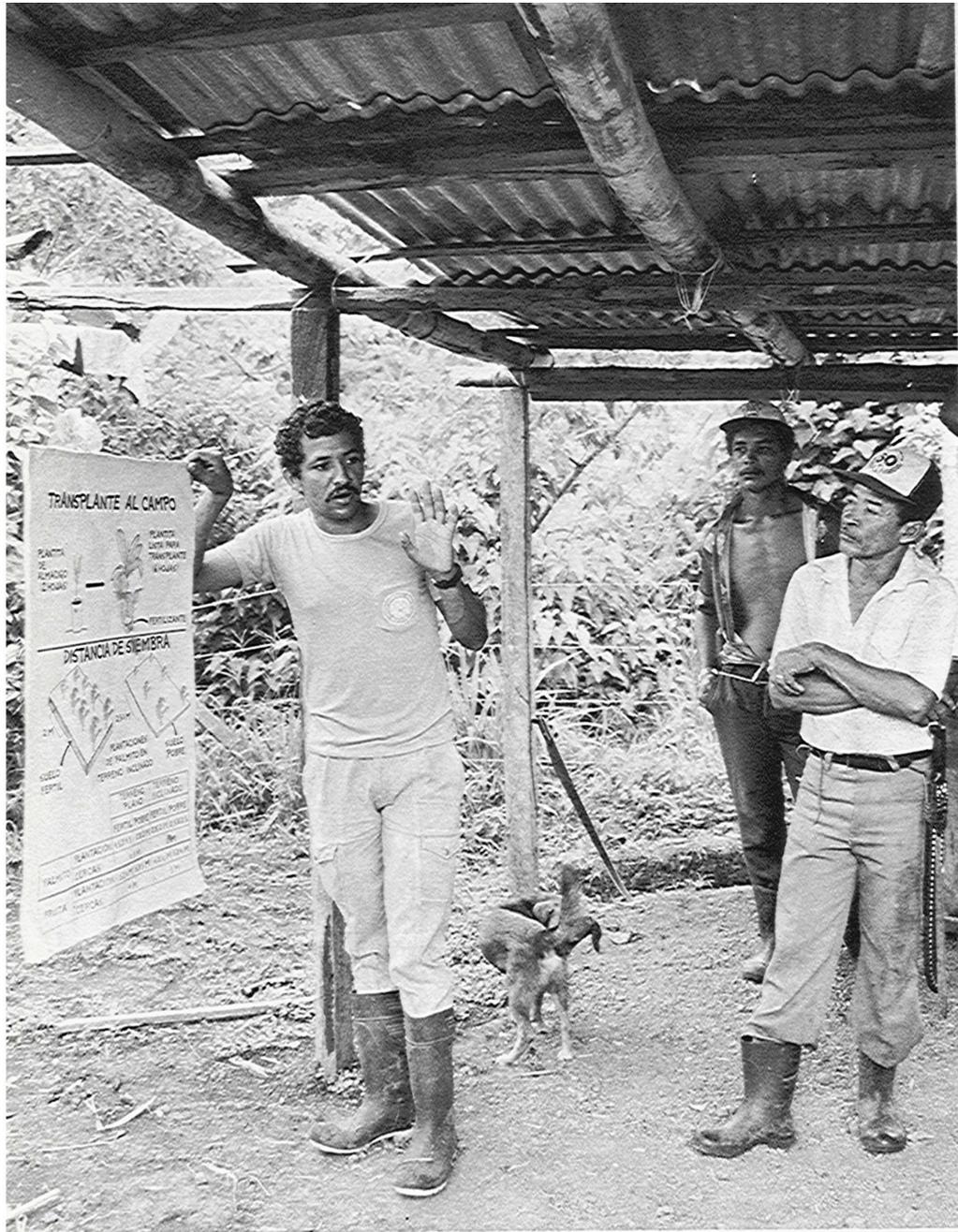
Hasta ahora, esos grupos habían sido denominados comúnmente "organizaciones no gubernamentales" (ONG) u "organizaciones voluntarias privadas" (OPV). Sin embargo, aunque la Fundación preferiría no crear una nueva abreviatura, ha decidido llamarlas "OAB" porque las "ONG" tienen una cierta connotación negativa y las "OPV" causan confusión ya que generalmente tienen más empleados remunerados que voluntarios.

Cualquiera que sea el nombre que reciban, durante los últimos 15 años muchas de las donaciones de la Fundación han sido concedidas a esas organizaciones, cuya función principal es fomentar y patrocinar las actividades de desarrollo local y prestar servicios a grupos primarios.

El proyecto de investigación ayudará a dilucidar el funcionamiento de las mencionadas organizaciones y los factores que determinan su éxito o su fracaso. Se analizarán las características de las que funcionan con eficacia, tales como su capacidad para llegar hasta los sectores más pobres, aislados y desfavorecidos de la sociedad para prestarles servicios de acuerdo con las características y necesidades locales; su sensibilidad a los intereses de los grupos que atiendan o representen; su disposición a trabajar en circunstancias difíciles y abordar problemas diversos; y su flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes.

Ya se realizó una tipología de organizaciones donatarias a fin de clasificar y caracterizar la cartera de la Fundación y se están realizando estudios de casos en Chile, Costa Rica y Perú.

Se espera que el estudio ayudará también a determinar el lugar que les corresponde ocupar a las organizaciones de apoyo, teniendo en cuenta su función complementaria de los programas y servicios que provee el sector público.



Carlos Manuel Lynch Arce, asesor técnico, explica brevemente a los trabajadores del vivero de Bribrí la germinación de las semillas y el transplante.

organizó el proyecto actual de viveros de árboles comunitarios.

En agosto de 1984, ANAI recibió una donación de la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), y prácticamente de la noche a la mañana aumentó su personal de cinco a trece empleados, incluidos tres expertos en ciencias, cinco agentes de extensión agrícola, un administrador de fincas, un coordinador de actividades de capacitación, un promotor comunitario, un agrónomo y una secretaria bilingüe, en su mayoría costarricenses. La organización está dirigida por una junta directiva de cinco integrantes, que son elegidos por una asamblea general de 13 miembros, seis de los cuales son campesinos. La asamblea se reúne trimestralmente y se encarga de la supervisión general.

ANAI reproduce en microescala, en una zona pequeña de un país de poca extensión, lo que la red de centros internacionales de investigaciones agrícolas realiza a escala mundial. El objetivo es el mismo: buscar y adaptar mejores variedades de plantas para fines agroeconómicos específicos. La variedad genética disponible en el mundo es enorme, y la clave es encontrar especies que se adapten a Talamanca. Los representantes de ANAI viajan con frecuencia a lugares donde pueden obtener semillas o retoños prometedores, y llevan a cabo un extenso programa internacional de adquisición de plantas. ANAI trabaja en estrecha relación con instituciones de investigación reconocidas, especialmente CATIE, que es un centro de investigaciones tropicales de Costa Rica que recibe apoyo internacional.

Como muchas de estas plantas y semillas son perecederas, el programa de adquisiciones a menudo experimenta problemas para lograr que la entrega se efectúe de manera rápida y segura. Por ejemplo, un empleado de ANAI le pidió a un amigo funcionario de la embajada de los Estados Unidos que hiciera traer en valija diplomática las semillas que enviaría un experto que cooperaba con la asociación. Sin embargo, cuando las semillas llegaron a la embajada, el funcionario había partido en misión diplomática, de manera que no se pudo entregar el paquete. Cuando finalmente se entregó, el período de germinación ya había concluido y las semillas no servían. Se obtuvieron mejores resultados con los vástagos (retoños o ramitas para injertos) de varios árboles de una especie valiosa que fueron transportados, pasados por la aduana e injertados en rizomas de la localidad con tanta celeridad y cuidado que el 90% de los injertos sobrevivieron. El proceso de localización y conservación de plantas madres es costoso, pero ofrece nuevas opciones a los campesinos de la región.

A fin de conservar los recursos locales para las generaciones futuras, ANAI también promueve varias actividades ambientales generales. Desempeñó una función fundamental en el establecimiento de un refugio costero de la flora y la fauna que comprende la zona donde anidan las tortugas marinas en vías de extinción, el arrecife de coral mejor conservado de Costa Rica y algunos de los ecosistemas boscosos más singulares de América Central. ANAI obtuvo fondos para contratar un administrador del refugio y dos vigilantes locales, quienes colaboraron con el Servicio de Protección de la Vida Silvestre de Costa Rica en los trabajos del refugio y obtuvieron, en calidad de préstamo, los servicios de un destacamento de guardias rurales que patrullaron las playas en 1985 y 1986 (debido a la intensa caza furtiva, el año anterior no habían nacido crías de tortugas). Además, ANAI presionó a las autoridades para que abandonaran los planes de construcción de una carretera que pasaría por el centro del refugio. Ahora se está examinando otra ruta posible para la carretera.

Debido a su influencia en las decisiones sobre política ambiental, ANAI no ha podido evitar el ser controversial. Toda decisión relacionada con la gestión de recursos naturales afecta a grupos con intereses diferentes. La población local tiene una actitud ambivalente frente al refugio natural, los proyectos de carreteras y la ley que declaró de uso público un segmento de 200 metros adyacente a la playa. Se afirma que una coalición inverosímil de leñadores, empresas de turismo, especuladores de bienes raíces, ocupantes ilegales organizados y políticos oportunistas que aprovechan el temor de los agricultores locales a la expropiación de tierras y la interferencia

"externa" ha fomentado la oposición a estas medidas.

LOS VIVEROS

Los viveros constituyen el núcleo del programa de ANAI. ANAI llegó a la conclusión de que la mejor manera de que los habitantes del cantón se beneficiaran de los nuevos cultivos prometedores era establecer un vivero de cultivos perennes en cada comunidad. Los viveros producen anualmente suficientes plantas para que cada participante plante árboles frutales y maderables, y también especias, en una o dos hectáreas. Cuando las plantas están listas para ser transplantadas, los participantes se llevan la cantidad que les corresponde según el número de horas que hayan trabajado en el vivero.

Al cabo del primer año del proyecto funcionaban 15 viveros comunitarios, con 330 participantes. En dos años, el número de viveros aumentó a 25, con alrededor de 700 participantes. Los grupos tenían de 6 a 59 miembros, muchos de ellos mujeres y adolescentes.

La instalación de los viveros es sencilla solo en apariencia. ANAI proporciona las plantas iniciales, equipo básico y orientación técnica en materia de organización; los pobladores aportan recursos locales y mano de obra, y se encargan de la administración. Un miembro generalmente presta un terreno de media a una hectárea, a menudo para adquirir prestigio. Un inmigrante de la zona que ofreció una parte de la granja que había comprado poco antes confesó que esa era una manera de ganarse la aceptación de la comunidad.

Se obtiene madera y otros materiales para construir el vivero y estructuras sencillas tales como un galpón pequeño para guardar las herramientas y los suministros. Los agricultores contribuyen también animales de tiro para transportar los productos por caminos de tierra desde la carretera más cercana, que generalmente está a diez kilómetros. Se prepara un lote modelo, donde se cultivan todas las variedades de plantas producidas en el vivero. La administración de cada vivero está a cargo de un grupo de voluntarios, que determinan de mutuo acuerdo el horario de trabajo y la distribución de las tareas. Los participantes trabajan en el vivero un día a la semana, y aprenden a llevar registros, hacer inventarios y controlar el movimiento de materiales, equipos y plantas.

En todos los viveros se producen variedades mejoradas de cacao resistente a las enfermedades, como cultivo comercial, y otras especies que los campesinos ya conocen. También se producen variedades nuevas de cultivos alimentarios, especias y árboles maderables probadas en las granjas experimentales de ANAI, tales como achiote (árbol de cuyas semillas se extrae un colorante rojo para alimentos),

vainilla, pimienta negra y guanabana (fruta tropical muy apetecida).

Un empleado de ANAI visita cada vivero semanalmente para proporcionar instrucción y orientación. A fin de complementar esas visitas, ANAI distribuye material de referencia sencillo y ofrece cursillos, de los que se encargan funcionarios de ANAI y especialistas de centros de investigación agrícola.

La asistencia técnica y la labor de extensión de ANAI se distinguen por su sensibilidad y el fomento de la participación de los beneficiarios, lo que facilita un constante diálogo. No se toman medidas importantes sin que los beneficiarios las comprendan y las acepten. No se trata de un monólogo: los campesinos comunican a ANAI su experiencia con los nuevos cultivos en sus fincas, y esa información sirve de base para investigaciones ulteriores.

Si se examina con más detenimiento, la implantación del sistema de los viveros no es tan sencilla como parece a primera vista. Para comenzar, los grupos se forman por su cuenta y cada etapa del proceso se basa en la participación voluntaria. Por consiguiente, en los viveros no solo se cultivan plantas, sino que también se robustecen organizaciones de base. Todas las semanas trabajan colectivamente pobladores sin experiencia previa de trabajo en grupo. Aprenden a cooperar tomando las numerosas decisiones, de mayor o menor importancia, necesarias para la gestión de los viveros. Por ejemplo, en uno de los viveros más aislados, observamos hombres y mujeres sentados en círculo,

llenando bolsas de tierra. La conversación pronto se convirtió en un análisis serio de la necesidad de un camino para transportar los productos al mercado. Una empresa constructora privada acababa de ofrecerse a construir el camino a cambio de unas antiguas vías de ferrocarril sin usar que habían sido transferidas legalmente a la comunidad cuando la compañía bananera abandonó la zona, más una suma de dinero. Uno de los trabajadores dijo que en el Ministerio de Transporte le habían informado que las vías valían más que el costo de construcción del camino. El grupo decidió que la oferta no era apropiada y la rechazó.

Una de las tareas administrativas de cada vivero consiste en elegir una comisión para que lo represente en una asamblea mensual en la que participa ANAI, que se celebra en la escuela secundaria, generalmente un domingo para que no se pierda un día de trabajo. Cada grupo paga los gastos de transporte de sus representantes. Si un miembro de la comisión asiste a un cursillo en día laboral, se le reembolsan los ingresos perdidos.

En lo que a organización se refiere, el programa de viveros vincula pueblos y comunidades que durante mucho tiempo han vivido aislados y en conflicto. Las reuniones mensuales ofrecen a los agricultores indígenas, mestizos y negros la oportunidad de examinar los problemas comunes de los viveros y de la región, permiten a los dirigentes conocerse y sirven de foro para planificar actividades futuras. Los miembros de dos viveros están cons-

Miembros del equipo de trabajo de un vivero preparando un terreno para la siembra.





Miembros de la comunidad de Bribri mostrando con orgullo las plantas de vivero que transplantarán en sus terrenos.

truyendo un centro local de procesamiento y almacenamiento. Además, se ha creado la Asociación de Pequeños Reforestadores de Talamanca (APRETA), que proporcionará a sus miembros la personería jurídica necesaria a fin de recibir fondos del gobierno para la reforestación.

Tuvimos la oportunidad de participar en la asamblea trimestral de agosto de 1986. En esa oportunidad se celebraba el segundo aniversario de la creación del primer vivero. Estaban presentes unos 30 representantes de los viveros. El grado de participación era diverso y permitía determinar quiénes se habían convertido en líderes de sus viveros, pero el diálogo entre los campesinos y los técnicos de ANAI era intenso. Algunos de los agentes de extensión y agrónomos que trabajan para ANAI nacieron y se criaron en la región de Talamanca, de manera que comprenden muy bien sus problemas, a diferencia de muchos de sus colegas de la capital que aceptan a regañadientes los cargos en zonas rurales aisladas. Esta nueva generación de profesionales dirigentes probablemente asuma la dirección de ANAI cuando el grupo original se disuelva.

LA NECESIDAD DE MEJORAR LA COMERCIALIZACIÓN

En la reunión trimestral a la que asistimos resultó evidente que se había alcanzado un punto crítico en el proceso de organización. En el futuro, las actividades conjuntas se centrarán en la comercialización y la producción agrícola. En cuanto a la comercialización, los viveros deben escoger entre hacerse miembros de una cooperativa regional existente, formar una cooperativa nueva o establecer algún otro mecanismo de comercialización no estructurado. No existe una opción única que sea apropiada para todos los grupos, debido a sus diferencias étnicas y económicas. Las cooperativas de la zona son débiles y tienen muchos problemas. Sin embargo, proporcionan el único mercado organizado de la región.

Normalmente, los centros de investigación no intervienen en la comercialización, pero ANAI pone de relieve un sistema agrícola integral, y los campesinos de Talamanca necesitan no solo asistencia

para la producción, sino también mejores métodos de comercialización. A pesar de su falta de experiencia en este campo, el personal de ANAI está convencido de que la organización debe desempeñar por lo menos una función de asesoramiento y promoción para obtener nuevos mercados a fin de que la tecnología de producción sea en efecto rentable para el campesinado.

La primera empresa comercial de los viveros consistió en la producción de achiote, que se usa como condimento y como colorante amarillo, y casi fracasó. A principios de 1986, ANAI hizo los arreglos pertinentes con COOPETALAMANCA para enviar una pequeña remesa de achiote a Estados Unidos. Las utilidades proporcionaron ingresos en efectivo a los viveros participantes, pero fueron inferiores a lo previsto y no compensaban el costo de la producción comercial y del envío. (Las mercaderías enviadas como parte de este proyecto piloto se habían producido en los viveros, con mano de obra comunal e insumos subsidiados.)

La importancia creciente de encontrar mercados es solo una indicación de que el

programa de ANAI se encuentra apenas en una etapa inicial. Aunque el comienzo parece ser muy propicio, habrá que superar muchos más obstáculos para que Talamanca alcance la autosuficiencia en el campo de la agricultura diversificada y la organización rural. Por ejemplo, el proyecto de viveros de ANAI probablemente pase la prueba decisiva una vez concluida la transición a la gestión cooperativa, cuando los agricultores tengan que pagar las semillas y las plantas que antes obtenían gratuitamente o a cambio de contribuciones de mano de obra a tiempo parcial.

LA EXPERIENCIA CON LAS ORGANIZACIONES DE APOYO

Esta reseña de ANAI ha sido extraída de un proyecto de investigación patrocinado por la Fundación Interamericana sobre organizaciones nacionales de apoyo a los grupos de base u organizaciones "intermediarias". El número y la variedad de esas instituciones, que Albert Hirschman llama "grupos nacionales de activismo social", han aumentado considerablemente durante los últimos años.² Qué nos enseñó el caso de ANAI sobre estos grupos? En qué circunstancias tienen éxito y cómo se pueden incorporar factores de éxito en los nuevos proyectos?

En primer lugar, el éxito de ANAI con los viveros indica que las organizaciones privadas pequeñas pueden desempeñar una función importante en el desarrollo y la adaptación de tecnologías de producción para atender las necesidades de los pequeños agricultores y de otros microempresarios. Actualmente, la mayor parte del financiamiento internacional se canaliza hacia centros multinacionales y organismos gubernamentales de investigación y extensión. Sin embargo, el caso de ANAI demuestra claramente la utilidad de las innovaciones tecnológicas sencillas adaptadas a micromundos específicos, tarea que los centros internacionales no pueden llevar a cabo y que pocos organismos nacionales realizan satisfactoriamente. Se ha hablado mucho sobre la necesidad de programas de extensión para poner en práctica en el campo los resultados de las investigaciones realizadas en las estaciones y laboratorios agrícolas centrales. ANAI constituye un ejemplo excelente de un "mecanismo de extensión" que vincula eficazmente a una microregión específica con un centro de investigación.

Además, la pericia de ANAI en lo que concierne a la generación de tecnologías marcha a la par de su interés en el desarrollo de capacidades de trabajo colectivo de los grupos de base. El éxito de ANAI demuestra que estas metas, aparentemente distintas, están estrechamente rela-

cionadas y se complementan. En Talamanca es evidente que los grupos de los viveros se forman y crecen con una rapidez extraordinaria porque la tecnología que utilizan es comprensible, práctica y rentable. Estas ventajas concretas del trabajo colectivo establecen las bases para abordar otros problemas de la comunidad y, quizá con el tiempo, de la región.

El talón de Aquiles de la mayoría de los proyectos de investigación agrícola es convencer a los agricultores de que la usen. En 1985 evaluamos un proyecto de gran envergadura en el Caribe, más complejo que el de ANAI pero esencialmente similar. Muy pocos agricultores caribeños estaban convencidos de la necesidad de diversificar sus cultivos. Existen varias explicaciones posibles de esta diferencia. Por ejemplo, teniendo en cuenta que los agricultores de Talamanca están familiarizados con el cacao y les interesa su cultivo, ANAI utilizó el cacao híbrido como clave para introducir posteriormente otros cultivos menos conocidos. Sin embargo, en nuestra opinión el programa del Caribe fracasó porque la mayoría de los agricultores no estaban organizados. Aunque

pertenecían a alguna organización local, no estaban vinculados a un sistema de investigación y extensión que mantuviera constante comunicación sobre el efecto de los proyectos, lo cual constituye el núcleo mismo de la estrategia de ANAI. Aunque esta estrategia de entrelace no es original, tampoco es común, y tanto las organizaciones intermediarias como los organismos donantes pueden beneficiarse si comprenden la fuerte sinergia resultante de la vinculación de innovaciones tecnológicas con las actividades destinadas a aumentar la capacidad de los grupos locales.

La clave para gestionar ese proceso radica en la cuidadosa ordenación de actividades en secuencia o fases. El desarrollo de las tareas o actividades sigue un plan sólido de administración, en el cual cada fase es necesaria para la siguiente, que también es suficientemente flexible para incorporar decisiones basadas en la participación de los beneficiarios y en su opinión sobre los resultados. Por ejemplo, ANAI decidió iniciar el proyecto con solo tres viveros, mientras que su personal recibía capacitación del CATIE. Al centrar sus esfuerzos en la organización y el fun-

Miembros de un vivero durante una pausa en el trabajo de escarda. En la mayoría de los viveros trabajan mujeres y niños.





Después del curso de capacitación, los miembros de un vivero practican injertos con plantas de cacao.

cionamiento de los primeros tres viveros, se suscitó el interés de los pobladores de la región, y el personal de ANAI se sintió mejor preparado para comenzar a trabajar con grupos adicionales. Esta primera fase demostró también que en los viveros con un mayor número de participantes se trabaja con más rapidez y entusiasmo. En consecuencia, se requirió que los viveros nuevos contaran como mínimo con 15 voluntarios.

La solidez de la infraestructura inicial le permitió a ANAI ampliarse rápidamente y con posterioridad consolidar paulatinamente todo el proyecto. En los casos necesarios, ANAI pudo acelerar o retardar la difusión de tecnologías siguiendo cuidadosamente los resultados obtenidos en los viveros. Por ejemplo, si en un vivero el trabajo voluntario de un día a la semana no bastaba para cuidar todas las plantas de cacao, se reducía el número de plantas. Aunque ANAI originalmente había planeado distribuir más de 70 variedades, ahora se concentra en unas seis que tienen el mayor potencial comercial.

Cuando los grupos que trabajan en los viveros alcanzan un cierto grado de desarrollo, ANAI los ayuda a pasar a la etapa

siguiente, proporcionándoles servicios adicionales. Como ya se dijo, ANAI ahora está centrando sus esfuerzos en la comercialización y elaboración de los nuevos productos agrícolas de los viveros y las fincas.

La mayoría de las organizaciones de apoyo tienen éxito si se ciñen a su especialidad y no se aventuran en nuevos campos. Sin embargo, las circunstancias a veces las obligan a diversificarse. Entre esos factores se encuentran el deseo de ayudar a los beneficiarios una vez que se han ganado su confianza, la necesidad de llenar los vacíos que están fuera del alcance del proyecto original pero que son fundamentales para su éxito, y las presiones de los donantes. Los servicios de ANAI en materia de comercialización, procesamiento y crédito son un resultado de esos tres factores. Sin embargo, los dirigentes de ANAI reconocen el peligro de la ampliación excesiva de la organización y han resistido la tentación de que ANAI se ocupe de todo: prefieren un programa básico sólido que actúe como catalizador para movilizar otros recursos. Además, ANAI desea continuar siendo una organización pequeña, y considera que el creci-

miento excesivo la alejaría de las personas a las que presta servicios. En 1985 uno de los fundadores de ANAI señaló que no pensaban ampliar la organización porque el futuro depende en gran medida de las fincas, las microempresas y comunidades pequeñas, que necesitarán instituciones tales como ANAI para facilitarles las transiciones en el futuro.

El caso de ANAI demuestra que, a nivel de base, la gente a menudo no puede aprovechar al máximo las oportunidades porque no siempre sabe qué opciones tiene.³

Quizá no baste ayudar a las personas pobres a luchar para hacer lo que ya saben y desean hacer. A fin de que el efecto de la ayuda sea mayor y más duradero, los donantes quizá deberían intensificar la búsqueda de instituciones nacionales dedicadas a apoyar a los grupos de base, que sean capaces de vincular a los pequeños productores, como los campesinos de Talamanca, con nuevas fuentes de recursos, servicios y mercados. A la larga, el éxito de aun los mejores sistemas de apoyo va a depender de la colaboración gradual entre organizaciones locales formadas por profesionales y las que representan a los propios beneficiarios. Por medio de vínculos institucionales de ese tipo se puede ampliar la gama de opciones viables para la población de escasos recursos. ♦

THOMAS F. CARROLL, profesor de economía de la Universidad George Washington, de Washington, D.C., ha desempeñado una larga carrera en el campo del desarrollo rural de América Latina como profesional, investigador y docente. Trabajó para la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Además, fue profesor de la Universidad de Chile y de la Universidad de Harvard. Actualmente dirige un proyecto de investigación patrocinado por la Fundación Interamericana sobre organizaciones locales, privadas, que apoyan a los grupos de base en América Latina. HELGA BAITENMANN, mexicana, tiene una maestría en asuntos públicos e internacionales concedida por la Universidad George Washington, y trabaja como investigadora en el estudio antes mencionado.

REFERENCIAS

1. Yujiro Hayami y Vernon W. Ruttan, *Agricultural Development - An International Perspective*. Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1985.
2. Albert O. Hirschman, *El avance en colectividad. Experimentos populares en la América Latina*. Fondo de Cultura Económica, S.A. de C.V. México 1986.
3. El lema de la Fundación durante los primeros años era "Ellos saben hacerlo". Esta doctrina se explica en detalle en *Ellos saben cómo... Un experimento en asistencia para el desarrollo*, Fundación Interamericana, Rosslyn, Virginia, EE.UU. 1977.

REORGANIZACIÓN EN LA BASE

Orígenes y significado

Sheldon Annis

Excepto por dos hechos críticos: que aún son pobres y que nunca ha habido tantos como ahora, los habitantes pobres de América Latina constituyen, a fines de la década de 1980, una población extraordinariamente diferente de las generaciones que la precedieron. En su mayor parte, la gente pobre de la década de 1980 es más sana; tiene mejor acceso a fuentes de agua y saneamiento; vive más años. También está mejor educada y tiene acceso más fácil a las escuelas. Con la penetración de los caminos, los vehículos, la radio y la televisión, está menos aislada del mundo exterior. Vive en sociedades con mayor seguridad alimentaria. Y quizá lo que es más importante, una gran mayoría de los que vivían bajo dictaduras militares en la década de 1970 vive ahora bajo regímenes que, nominalmente por lo menos, son democráticos.

Pero en medio de todos estos impresionantes cambios —en parte como *resultado* de todos estos cambios— ha habido una transformación más sutil: los pobres están hoy mejor organizados que nunca. Grupos eclesiásticos, organismos de trabajo, comités de acción política. Asociaciones populares de abastecimiento de agua potable, organizaciones comunales de trabajo, cooperativas. Grupos juveniles, asociaciones de precaristas, empresas de obreros. Sociedades étnicas de entierro, organizaciones colectivas de transporte, ligas campesinas. Grupos católicos de reflexión, federaciones tribales, asociaciones de crédito de grupos de microempresarios, y así indefinidamente. En todos los países de América Latina dichas entidades salpican el paisaje social, conectando a los pobres entre sí y a los pobres y sus gobernantes de manera sin precedente. Las organizaciones varían de un país a otro; individualmente aparecen y desaparecen como burbujas que bullen en un torrente. Pero la *organización* —el torrente— se está volviendo relativamente estable y constante.

En este artículo se examinan brevemente las tres últimas décadas, y se pregunta: Si existe realmente este torrente, ¿Qué es lo que le dio origen? ¿Qué fuerzas sociales e ideas han contribuido a que crezca la organización? ¿Y qué tiene que ver la organización entre los pobres con las perspectivas cercanas de desarrollo económico de América Latina?

HISTORIA ESQUEMÁTICA

Desde el punto de vista cultural, podría decirse que la organización siempre ha sido constante. Después de todo, ningún grupo sobrevive por largo tiempo si está *desorganizado*. Los principios de parentesco, tribu, etnicidad, lengua, aldea o barrio siempre han formado la base sobre la cual la gente pobre ha creado instituciones para relacionarse entre sí y con el mundo exterior.

Eso no es algo nuevo. Lo que *es* nuevo es la densidad y complejidad de esas organizaciones. No es tanto que las organizaciones tradicionales hayan desaparecido como que se han hibridizado, mezclado y expandido. Con la difusión de la educación y el advenimiento de los medios de comunicación, las ideas y tecnologías modernas han transformado las antiguas bases étnicas y comunales de organización social. De modo que para ser preciso, es probablemente más correcto decir que ha habido una *reorganización* en la base en lugar de una organización.

Al elaborar un plan de estudios basado en discusiones acerca de situaciones que "significan algo", Freire y sus adherentes estimulaban a los pobres a superar no solo el analfabetismo, sino también la pobreza y la privación de sus derechos civiles.

De todas las instituciones tradicionales social e intelectualmente reorganizadas, la iglesia católica ha sido la más profundamente afectada. Creo que el elemento más importante que explica el carácter actual de la organización de base en América Latina es la renovación de la doctrina de la iglesia católica que tuvo lugar a mediados de la década de 1960 —o más bien lo que ocurrió cuando la doctrina renovada se llevó a la práctica.

Se dice generalmente que la renovación de la doctrina católica —que en una forma u otra se coloca bajo la rúbrica teología de liberación— surgió del Concilio Ecuménico Vaticano II convocado por el papa Juan XXIII en 1962, y duró cuatro años. A menudo se ha calificado al Concilio como "el acontecimiento más importante en la vida de la iglesia latinoamericana". Y por cierto, ninguna región del mundo respondió al Concilio como América Latina. Más de 600 obispos y 300 peritos eclesiásticos de la región fueron a Roma —es decir, prácticamente todos los funcionarios y filósofos de la alta jerarquía eclesiástica de mediados de la década de 1960. Durante esos años la iglesia reformuló profundamente su misión teológica y social. Las ideas básicas se trajeron luego y se debatieron —por años— en todos los confines de la América Latina católica. En la Conferencia de Obispos celebrada en Medellín, Colombia (1968) y en Puebla, México (1969), la "iglesia del silencio" rompió con su pasado. Entre otras cosas, volvió a concentrarse en la situación de los pobres y emprendió un proceso de "evangelización" en el cual la iglesia se remodelaría en comunidades cristianas de base.

Como fuerza política, las repercusiones de la teología de liberación se sienten hoy intensamente en todas partes de América Latina. A través de sus numerosas mutaciones, la teología de liberación da forma al debate, define a los actores y ayuda a movilizar a los fieles de las fuerzas rivales; lo que ocurre actualmente, por ejemplo, con la iglesia popular frente a la iglesia conservadora en Nicaragua, o los obispos "radicales" del sur de México frente a los obispos "conservadores" del norte de ese país.

En forma menos notable, pero no menos significativa, se ha desarrollado un proceso más silencioso. Por casi tres décadas, batallones de curas y monjas rurales y los trabajadores laicos del movimiento social de la Acción Católica se han dedicado a ayudar a organizar, concientizar y difundir objetivos éticos entre los pobres. Para ello han lanzado incontables decenas de miles de cooperativas, campañas de inoculación, clases de educación sanitaria y programas de empleo. Han impartido capacitación a legiones de promotores y técnicos en toda clase de desarrollo comunitario y espiritual. Desde los más modestos resultados de la obra pastoral social llevada a cabo por decenas de miles de sacerdotes rurales (generalmente en países con historia de anticlericalismo como México y Guatemala) hasta el establecimiento de unas 100.000 comunidades eclesiásticas de base en Brasil, la iglesia ha renovado profundamente la trama social e intelectual de la América Latina campesina.

El catolicismo no solo ha creado una teología singular en América Latina, sino que ha ideado el método correspondiente para transmitir dicha teología —la "pedagogía de los oprimidos", para aplicar la expresión hecha famosa por el brasileño Paulo Freire. Cuando los latinoamericanos hablan de "la educación como fuerza liberadora", se refieren a un concepto específicamente incorporado en la historia de América Latina y a una filosofía de la educación, así como a la moderna doctrina religiosa de la iglesia católica.

Siendo un joven profesor en la Universidad de Recife, Freire trató de encontrar un programa práctico para enseñar a leer y escribir a los adultos. Pero el pensamiento freiriano terminó ocupándose de mucho más que de la alfabetización funcional y la educación de adultos y desarrolló un sistema de dinámica de grupo y técnicas pedagógicas que darían "poder" a los analfabetos, les haría reconocer su propio fatalismo y les incitaría a dirigir ellos mismos su vida. (No ha de sorprender que el movimiento de alfabetización se considerara revolucionario, o que los militares brasileños desmantelaran el movimiento al asumir el poder en 1964.)

Freire y sus adherentes propusieron un método de alfabetización destinado más que a enseñar a leer y escribir, a vencer el fatalismo y resignación del campo. El vocabulario básico se derivaba de situaciones de la vida real de la gente pobre de las zonas rurales. Al elaborar un plan de estudios basado en discusiones acerca de situaciones que "significan algo", se incitaba a los pobres a superar no solo el analfabetismo, sino también la pobreza y la opresión.

Si bien las palabras y las técnicas variaban de una región a otra, las ideas freirianas básicas se arraigaron prácticamente en todas partes. Dichas ideas fueron reinterpretadas y completadas por intelectuales jesuitas, llevadas a la práctica por innumerables maestros, y discutidas por decenas de miles de grupos de reflexión en todos los países de América Latina. La "concientización" pasó a ser parte integral de la experiencia latinoamericana.

Aunque lanzada desde dentro de la iglesia, la ideología freiriana se volvió con el tiempo cada vez más secular. La participación laica, o pastoral de conjunto, era un principio fundamental de la teología de liberación. En el plano de la comunidad, los educadores adheridos a Freire y los trabajadores laicos de la Acción Católica formaron entre ellos una alianza natural. Pero, naturalmente, también se relacionaron con técnicos de programas de desarrollo comunitario financiados por el gobierno, cooperativistas, el Cuerpo de Paz y donantes extranjeros.

La misma gente se acostumbró a desempeñar diversas funciones, o en algunos países a trabajar al mismo tiempo en labores de diferente categoría. En lugares con franca separación entre la iglesia y el estado, como en México, el cura del pueblo literalmente colgaba el hábito antes de entrar a la cooperativa o a la escuela parroquial.

A raíz del entusiasmo despertado en la región por la Alianza para el Progreso formulada en Punta del Este, Uruguay, en 1963, el “desarrollo de la comunidad” —idea que cobró vida en la década de 1950— se convirtió en “movimiento” en la década siguiente. Por casi un decenio la versión de la Alianza de lo que era desarrollo de la comunidad se financió a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En prácticamente todos los países de América Latina se estableció un ministerio denominado de desarrollo de la comunidad, u otra denominación parecida. En muchos casos estos organismos estaban vinculados a programas de reforma agraria. En algunos se convirtieron en mecanismos mediante los cuales las comunidades rurales podían disponer transitoriamente de topadoras y niveladoras para ayudar a construir caminos de acceso, puentes y centros comunales. Y en otros casos, los técnicos del gobierno (incluidos los cada vez más numerosos egresados de los programas de asistencia social orientada hacia la población rural) se transformaron en organizadores cuya vaga misión consistía en organizar y “coordinar” mejor lo que ya era una proliferación creciente de programas de desarrollo comunitario subfinanciados.

A mediados de los años 1960 la región comenzó a recibir gran número de trabajadores de organismos voluntarios privados y del Cuerpo de Paz, quienes muy pronto unieron fuerzas con los organizadores locales de la región. Las instituciones del exterior trajeron consigo financiamiento externo y tecnología moderna. Y a veces brindaron algo más valioso todavía: “sombra”, o protección contra la represión política. Los activistas locales y de fuera explotaron astutamente la política general de no interferencia con los extranjeros, y se unieron para introducir nuevas ideologías, valores y técnicas de organización. En los años 1960 los norteamericanos proporcionaron no solo tecnología agrícola y la dirección de la Fundación Ford; muchos llevaron con ellos las tácticas y la pasión del movimiento norteamericano en favor de los derechos civiles de su país y las radicales técnicas de confrontación de la “organización de la acción directa” que Sol Alinsky introdujo en comunidades urbanas de los Estados Unidos. Al actuar de esta manera, formaron una red natural —con innumerables híbridos y derivados— con los trabajadores religiosos, sindicalistas, educadores freirianos e incluso los propios organizadores de desarrollo comunitario del gobierno.

La década de 1960 y la Alianza para el Progreso llegaron a su fin y fueron “reemplazadas” por la era de USAID de “los más pobres de los pobres” y de la cruzada contra la pobreza del Banco Mundial bajo la presidencia de Robert McNamara a principios de la década de 1970. Si se mira retrospectivamente, una de las realizaciones más tangibles del decenio de la Alianza fue la instalación de una vasta red intrarregional de cooperativas. Con raíces en el oeste medio de los Estados Unidos y en Europa, la idea del cooperativismo floreció en América Latina, especialmente donde se veía como una alternativa más satisfactoria que las formas más radicales de acción colectiva. Las cooperativas llegaron a prestar gran variedad de servicios económicos relacionados con la producción agropecuaria, el consumo de artículos de primera necesidad, las cajas de ahorro y préstamo, la electrificación de viviendas, el transporte y demás. En general, crecieron rápidamente en los años 1960, declinaron en la década siguiente, y luego se estabilizaron como elemento permanente de la mayoría de las economías latinoamericanas. Pese a todos sus problemas, las cooperativas tienen ahora casi 20 millones de socios, según estimaciones publicadas por las Naciones Unidas, entre los cuales se cuenta la cuarta parte de la fuerza laboral de Costa Rica y la tercera parte de la de Perú.

Por muchos años la visión que tenía Estados Unidos del desarrollo latinoamericano llevó a que se promoviera intensamente la noción comercial del cooperativismo al estilo de Rochdale, mientras que la experiencia europea condujo a que se presentara una variedad algo más amplia de modelos orgánicos. La noción de la autogestión obrera —muy bien enunciada en las obras del economista checoslovaco Jaroslav Vanek— tuvo mucha repercusión en la región. La autogestión obrera difería de las cooperativas por esperar, sobre todo, considerable apoyo del estado. En el caso de Chile, por ejemplo, la idea de la autogestión surgió durante la presidencia de Eduardo Frei en los años 1960, y se transformó durante la presidencia de Salvador Allende para acomodarse a través de los sindicatos de trabajadores con la propiedad estatal y la gestión obrera. Gobiernos reformistas tan diferentes como el de Juan Velasco Alvarado, en Perú, y el de Michael Manley, en Jamaica, intentaron crear “sectores” industriales de propiedad de los obreros, y aunque estos experimentos rara vez han logrado sobrevivir, la idea en sí se mantiene viva y es algo que se comprende en toda América Latina.

De manera semejante, aunque son raras y escasas las experiencias satisfactorias en este sentido en América Latina, toda la región está bien enterada de experimentos tales como las cooperativas industriales de Mondragón, en España, y los *kibutz* agrícolas de Israel. En una u otra variante, hay miles de experimentos en propiedad y producción comunal en América Latina —y aunque no resulten, casi todos los campesinos pueden

Los activistas locales y de fuera exploraron astutamente la política general de no interferencia con los extranjeros, y se unieron para introducir nuevas ideologías, valores y técnicas de organización.

describirlos como un tipo de ideal económico. En los países fervientemente católicos, se los vincula a la noción de la comunidad cristiana de base y suelen describirse como experimentos tendientes a alcanzar un ideal espiritual y también económico.

Estos modelos opuestos de organización económica, social y espiritual estaban sostenidos, naturalmente, por ideologías políticas. Algunas eran ideologías importadas de Europa —especialmente la noción de democracia cristiana y de democracia social, que trataba de vincular las organizaciones obreras con los partidos políticos. Las organizaciones estructuradas de trabajo cubren todo el espectro político: con el sindicalismo al estilo de los Estados Unidos (apoyado por la Federación Norteamericana de Trabajo y Congreso de Organizaciones Industriales —AFL-CIO) a la derecha latinoamericana; la Confederación Latinoamericana de Trabajadores (CLAT) asociada con los demócratas cristianos en el centro, y una variedad de organizaciones comunistas de trabajo a la izquierda.

De condiciones sociales que apenas existían un cuarto de siglo atrás han surgido en algunos casos poderosos movimientos de base. Así, por ejemplo, a causa de la rápida urbanización, en América Latina y el Caribe unos 40 millones de personas viven en 20.000 asentamientos precarios. La necesidad de vivienda económicamente accesible aglutina a las organizaciones locales, pero a la larga la construcción de la organización misma puede llegar a ser más importante que la construcción de viviendas. Inmediatamente después del devastador sismo que sacudió a la Ciudad de México en septiembre de 1985, por ejemplo, se formó una vasta alianza política en la que se unieron organizaciones de barrios y precaristas con diversos grupos universitarios, instituciones de investigación, partidos políticos y organismos no gubernamentales nacionales y extranjeros. Todos juntos han formado una poderosa coalición, el movimiento urbano popular, que se está convirtiendo en factor importante de conformación de la política urbana de México y del delicado equilibrio del poder político.

Cada nuevo movimiento o concepto que surge en América Latina se mezcla con lo que lo precede: A medida que el movimiento religioso-cultural rastafariano se propaga entre la población negra del Caribe, trae consigo la memoria de las cooperativas de caña de azúcar de Manley por una parte, pero también incorpora la ética de la pequeña empresa de los proyectos de microempresas de USAID. A medida que la idea del feminismo se extiende, después de comenzar como movimiento de clase media de las mujeres norteamericanas y luego latinoamericanas, se recrea a sí mismo en forma creciente —y pasa de las mujeres de clase media que discuten las limitaciones que se les impone por razón de su género a las mujeres pobres que defienden sus derechos familiares y económicos.

Durante el último decenio tal vez la fuerza más importante que favoreció en América Latina a la organización de base haya sido la democratización. En el pleno sentido de la palabra, redemocratización indica mucho más que el mero reemplazo de gobiernos militares por autoridades electas. El término implica profundas y a menudo angustiosas valoraciones del carácter nacional. En todos los países origina intensos debates acerca de la democracia económica frente a la democracia política. Y en los países donde las organizaciones de base han pasado años luchando por la democracia, da lugar a una pregunta obvia: ¿Qué viene ahora? ¿Cuál es la función de la participación popular en una sociedad democrática gobernada por un régimen civil?

Durante el último decenio tal vez la fuerza más importante que favoreció en América Latina a la organización de base haya sido la democratización.

¿QUÉ SIGNIFICA?

En toda América Latina existe hoy una intrincada veta de organizaciones de base distintas que se entrelazan. Cuando uno visita las organizaciones de los diferentes países, quizá lo que más llama la atención es que, a pesar de las extraordinarias diferencias de cada uno en cuanto a historia, política, geografía, sistema económico, cultura y demás, los problemas de los socios tienden a ser notablemente parecidos. En todas partes los agricultores quieren crédito para la producción, caminos para la comercialización, servicios médicos y educativos para la familia. Las mujeres jefas de familia quieren empleos y guarderías de niños, reconocimiento, nuevas posibilidades de aprendizaje. Los ocupantes de propiedades urbanas quieren poseer el título válido de los terrenos donde viven; quieren agua, caminos, ómnibus y parques para las comunidades que construyen. Las minorías indígenas quieren que se les otorguen derechos jurídicos colectivos, que se les garantice la tenencia válida de la tierra y que se reconozca el pluralismo dentro de los sistemas educativos.

Las diversas organizaciones creadas por los pobres —conformadas y deformadas según las circunstancias históricas y las ideas políticas— no son simplemente la respuesta dada a ideas abstractas o a los fervientes anhelos de tener una casa o mejores cosechas. Más concretamente, esas organizaciones son tentativas pragmáticas de los pobres para tener una proporción mayor de oportunidades económicas y poder político.

El crecimiento y desaparición de las organizaciones, la vinculación de los grupos, la disolución y reforma incesante de esos vínculos ponen a los pobres frente a frente con la mayor fuente de oportunidades económicas y poder político: el estado. En muchos as-

pectos el estado mismo puede ser, efectivamente, la fuerza principal que estimule la formación de organizaciones de base.

La mayoría de los países latinoamericanos han atravesado períodos de reformas radicales explícitamente encaminadas a reorganizar la sociedad y la producción en la base. Pero aun en los gobiernos de tendencias moderadas los incentivos provistos por las políticas oficiales más comunes —como ejemplo, crédito a través del sistema bancario, programas de capacitación, acceso a tierras y abastecimiento de agua, cobertura del seguro social, disponibilidad de escuelas— contribuyen a que los grupos se organicen o desorganicen, a que prosperen o se deterioren. Esos incentivos influyen de manera decisiva en lo que realmente llegan a ser las organizaciones en la práctica.

Puestos ante el decenio de 1990 no cabe menos que preguntarse si las organizaciones de base están alcanzando ahora una masa crítica que ha de alterar las relaciones fundamentales entre los ciudadanos pobres y sus gobiernos. ¿En qué medida las organizaciones de base —como en la combinación yin-yang— se mezclan *dentro* del estado? ¿En qué medida las organizaciones de base se vuelven instrumentos de política del estado y viceversa? ¿En qué medida uno influye en el otro y contribuye a determinar lo que el otro es y puede hacer?

En América Latina, las respuestas a estas preguntas varían de un país a otro. Las tendencias no son lineares, especialmente donde existe la alternativa de reanudar la represión política. Pero si se tienen en cuenta las últimas tres décadas, la dirección general del crecimiento es evidente: Las organizaciones de base se están volviendo más fuertes, más numerosas, más diversas y más intrincadamente interconectadas. Como resultado, ofrecen hoy mayores promesas que nunca. ◇

En muchos aspectos el estado mismo puede ser, efectivamente, la fuerza principal que estimule la formación de organizaciones de base.

SHELDON ANNIS es miembro del Overseas Development Council, instituto de estudios de políticas gubernamentales con sede en Washington, D.C. que se especializa en cuestiones relativas a las relaciones de los Estados Unidos con el Tercer Mundo. También es profesor visitante en la Escuela Woodrow Wilson, de la Universidad de Princeton. Anteriormente se desempeñaba como oficial principal de investigaciones de la Fundación Interamericana, donde fue editor de Desarrollo de Base desde 1981 hasta fines de 1985.



David Scott Luther

SOLIDARIDAD EN EL DESARROLLO

Los tricicleros de Santo Domingo

Rebecca L. Reichmann y Ron Weber

¿Qué pasa cuando vendedores ambulantes en la República Dominicana, que fueron invitados a participar en un programa de crédito, súbitamente forman su propia asociación y solicitan no solo dinero sino también asistencia técnica y comprensión?

A principios de 1981 Juan Ortega oyó algo que le pareció demasiado bueno para ser verdad: un norteamericano andaba por Santo Domingo hablando con los tricicleros (vendedores callejeros que utilizan un triciclo para acarrear mercaderías, botellas, residuos de metal y otras cargas) sobre un nuevo fondo crediticio. Ortega ubicó al norteamericano en las oficinas de la Fundación Dominicana de Desarrollo (FDD) y se enteró de que se estaba realizando un estudio de factibilidad de un programa de crédito. Continuó llamando a la FDD para saber cómo iban las cosas, y por fin se juntó con algunos amigos para obtener el primer crédito en carácter de prueba, que posibilitaría a los vendedores adquirir su triciclo propio.

Ese primer grupo se llamó Los Cumplidos". En reuniones semanales en sus casas, los integrantes comenzaron a promover el programa de la FDD, aun cuando todavía no se disponía del crédito. Los tricicleros interesados acudieron en gran número, y Ortega alquiló un garage para que cupieran todos. Los jueves por la noche los integrantes del Grupo Número Uno, que se habían convertido en dirigentes, trepaban a la plataforma de un camión y se turnaban para hablar de los beneficios y responsabilidades de la organización en grupos, de su compromiso de devolver el dinero a la FDD y de la manera como los tricicleros podían unirse para resolver sus propios problemas. El lema era "La unión hace la fuerza". En apenas unos pocos meses se habían formado 45 grupos solidarios de 5 a 8 miembros que esperaban autorización para solicitar préstamos.

El 19 de marzo de 1982 los grupos solidarios afiliados a la FDD formaron su propia

organización, la "Asociación de Tricicleros San José Obrero". El nuevo vicepresidente, Rafael Montero, recordó el pasado y explicó qué fue lo que condujo a esa decisión. "En cada reunión alguien decía que tenía un familiar enfermo, o que había habido un accidente en el trabajo, o que la madre de alguien había fallecido. Los miembros del Grupo Número Uno tratábamos de ayudar a comprar medicamentos, visitar a los enfermos, o hacer lo que podíamos. Un día nos dimos cuenta de que si cada uno ponía 50 centavos por semana podíamos iniciar un fondo donde el que necesitara un peso podía encontrarlo. Así fue que comenzó la Asociación."

En su discurso inaugural Juan Cruz, el nuevo presidente, describió lo que él y la directiva esperaban alcanzar. "En el poco tiempo transcurrido se ha producido un gran cambio en la clase triciclera. Hemos alcanzado logros reales, pero todavía debemos luchar contra nuestros problemas más apremiantes —luchar por nuestra propia salud y la de nuestros familiares. Estamos aquí para luchar en defensa de ustedes. Algún día el triciclero tendrá su propio taller de trabajo, su propio taller de reparaciones."

Con la ayuda de asesores de la FDD, estos y otros objetivos se codificaron en un reglamento de cinco partes, por el cual la Asociación se comprometía a:

1. Apoyar los esfuerzos de los socios para mejorar su posición socioeconómica;
2. promover la solidaridad entre los miembros de cada grupo de prestatarios en particular y de todos los grupos en general, sin tener en cuenta barrio, actividad, sexo, religión ni afiliación política;

3. establecer y administrar un fondo de emergencia para préstamos y donaciones a los socios y sus familias en caso de enfermedad, accidente o muerte;
4. fomentar actividades educacionales entre los miembros y sus familias; y
5. promover las compras al por mayor y el apoyo mutuo en materia de comercialización a fin de aumentar los ingresos de los socios.

En muchos sentidos, la formulación de este plan de acción marca el apogeo de la cooperación entre la nueva Asociación y la FDD. El surgimiento inesperado de una organización autónoma de tricicleros parecía demostrar que el programa de la FDD iba bien encaminado. En la realidad, sin embargo, ya existían diferencias de objetivos, y los acontecimientos llevaron a la separación de los dos grupos.

INTERESES COMUNES

Para entender la divergencia entre la Asociación y la FDD, hay que entender primero los orígenes del programa de créditos de la FDD y lo que se proponía. El programa se desprendió del estudio PISCES —que abarcó 20 proyectos financiados por USAID en 16 países de África, Asia y América Latina— en el cual se analizaron métodos de asistencia directa a microempresarios del sector informal mediante el acceso al crédito con intereses razonables con el propósito de aumentar el ingreso, el empleo y los servicios sociales. El programa de la FDD, con asistencia técnica de ACCION Internacional/AITEC, era uno de cuatro proyectos de

Mitchell Denburg



En sus reuniones mensuales, los integrantes de la Asociación pagan sus cuotas de afiliación, pagan préstamos obtenidos para la compra de triciclos de carga, y discuten problemas de importancia para los tricicleros.

En cierto sentido la FDD venía siguiendo a los pobres, que se volcaban a la ciudad a medida que las plantaciones de azúcar y otras sociedades de control de cultivos agrícolas comerciales en gran escala desplazaban a la agricultura de subsistencia.

segunda fase que sintetizaba elementos esenciales de los proyectos anteriores más venturosos. El nuevo modelo constaba de dos partes: una para microempresas artesanales de dos o tres empleados, y la otra para trabajadores independientes como los tricicleros.

El concepto fundamental en que se apoyaba el segundo grupo era el de "grupos solidarios", propiciado por PRIDECO/FEDECREDITO en El Salvador y por Working Women's Forum en Madrás, India. En ambos proyectos, los trabajadores independientes formaron pequeños grupos para obtener y devolver en forma colectiva créditos que se utilizaron para satisfacer las necesidades individuales de los socios. Descargando en los prestatarios la principal responsabilidad por la promoción del programa, la formación de los grupos y la cobranza de los préstamos, se redujeron los gastos administrativos a la vez que se ayudó a numerosas empresas en poco tiempo.

La delegación de responsabilidades, a su vez, produjo importantes beneficios secundarios. Los participantes adquirieron conocimientos nuevos y estrecharon vínculos para compartir información sobre los negocios y mejorar el acceso a los servicios.

En el contexto dominicano el programa de la FDD también era novedoso. Si bien la Fundación venía utilizando el crédito para el fomento del desarrollo rural desde 1965, en 1981 fue la primera organización privada sin fines de lucro en ofrecer préstamos a los habitantes pobres de la ciudad (véase *Desarrollo de Base*, Vol. 10, No. 1, "Construcción de la infraestructura para el progreso: Organizaciones privadas para el desarrollo en la República Dominicana"). En cierto sentido la FDD venía siguiendo a los pobres, que se volcaban a la ciudad a medida que las plantaciones de azúcar y otras sociedades de control de cultivos agrícolas comerciales en gran escala desplazaban a la agricultura de subsistencia. A principios de la década de los 80 la población de Santo Domingo, de 2.900.000 habitantes, estaba creciendo a razón del 5,3% anual, dando por resultado la deficiencia crónica de vivienda adecuada, servicios públicos y trabajo en el sector formal. Parecía lógico empezar por los tricicleros: la mayoría (el 96% de los que participarían) se habían trasladado desde el campo y necesitaban bienes de equipo —un triciclo— para operar su negocio, y muchos de ellos ya habían trabajado con los programas de crédito para grupos rurales de la FDD.

Si la FDD necesitaba hacerse cargo de los problemas urbanos de Santo Domingo, los tricicleros también necesitaban a la FDD. En 1983, el vendedor corriente que no pertenecía al programa alquilaba su triciclo de una agencia por un precio que oscilaba entre RD\$1,25 y RD\$1,50 diarios. Con frecuencia los triciclos alquilados estaban en malas condiciones, por lo cual se reducía la zona que se podía cubrir y la carga que se podía acarrear. Las agencias a menudo cobraban del 5 al 20% de interés diario, difiriendo la amortización del monto principal de la deuda, de manera que muchos tricicleros se veían acumulando una deuda a largo plazo que prácticamente nunca podría cancelarse.

Podemos citar dos anécdotas que ilustran las presiones que una deuda de este tipo pueden ejercer sobre condiciones de vida ya precarias. Un triciclero describe lo que sucedió después de tres días de morosidad. "Tiempo atrás, cuando todavía alquilaba, mi mamá falleció en el campo. Cuando volví del entierro me habían confiscado el triciclo; después de tres años de trabajo constante. Antes de que me dieran otro tuve que pagar RD\$4,50 por los tres días perdidos."

Antonio Durán, otro triciclero y primer secretario de la Asociación, relata que una vez se le reventó una vena de la pierna por el peso de la carga, y se atrasó en los pagos. Fernanda, su esposa, recuerda "No debería haber salido a trabajar todavía, pero tuvo que hacerlo. Los niños necesitaban la leche."

OBJETIVOS DIFERENTES

Aunque no era uno de los objetivos del programa, podría decirse que la Asociación surgió de las actividades del programa. Los tricicleros participantes recibieron RD\$275 cada uno para comprar un triciclo y RD\$25 de capital operativo. Los pagos por los préstamos se hacían a diario o semanalmente a los presidentes de los grupos solidarios, los que a su vez entregaban el dinero a coordinadores de la FDD en reuniones a nivel de barrio a las que asistían todos los socios. A medida que en esas reuniones los beneficiarios comenzaron a analizar sus problemas comunes y a buscar soluciones, fueron surgiendo dirigentes. Rafael Montero señala: "Mi sueño para la clase triciclera es hacer que cada miembro tome conciencia de que debe organizarse. Cuando nuestra clase por fin se organice habremos dado un paso adelante, porque al hombre organi-

zado se le presentan las mejores oportunidades." El director asistente del programa de grupos solidarios de la FDD resumió este proceso diciendo: "Una vez que los tricicleros han satisfecho sus necesidades primarias, como la posesión de un triciclo, surgen otras necesidades, como mejor vivienda, educación, nutrición y salud". En otras palabras, la posesión de ciertos bienes de capital otorga un sentido de autosuficiencia que lleva a otras actividades autosuficientes.

Esta perspectiva "institucional" puede ser válida, pero visto a la distancia parece igualmente cierto que la formación de la asociación de tricicleros era un hecho que estaba a punto de suceder. De las entrevistas surge que muchos tricicleros tenían conciencia de que existía un potencial no explotado que podía hacerse realidad si se organizaban. Los Cumplidos, al final de cuentas, se organizaron y atrajeron a prácticamente 50 grupos aun antes de que el programa de créditos estuviera completo.

Entre los tricicleros también existían líderes en potencia. Muchos de los integrantes del Grupo Número Uno más tarde formaron parte de la directiva de la Asociación, y la mayoría de los miembros de la comisión directiva tenía experiencia previa en materia de organización. El presidente, por ejemplo, había participado en grupos juveniles relacionados con la iglesia y en una sociedad de ayuda mutua en su comunidad rural. Más adelante trabajó de cortador de caña, se afilió al Consejo Nacional del Trabajo y a la Asociación de Carreteros en San Pedro. Otros eran dirigentes activos de la Unión de Vendedores Ambulantes, de la Asociación de Buhoneros y de la Unión General de Trabajadores Dominicanos (UGTD). Debido a la escasez de trabajo en el sector formal, un grupo considerable de personas capacitadas y con experiencia, que se consideraban de clase media, trabajaban como tricicleros deseosos de ayudar a manejar y administrar el programa de la FDD en el sector informal.

Prácticamente desde el comienzo, la experiencia de la formación de la Asociación fue diferente para la FDD y sus beneficiarios. Para los tricicleros, los grupos de solidaridad no eran una simple herramienta novedosa del desarrollo para obtener préstamos, sino una manera de dar cuerpo a valores y métodos tradicionales de ayuda mutua. Al definir la solidaridad, un triciclero expresa: "Pero este tipo de ayuda siempre existió. Si cuando voy al mercado me sobran 10 pesos y a otro le faltan, pues, se los presto. Y cuando él ter-

mina de vender, antes de contar su dinero me devuelve el mío. Si a mí me falta, él hace lo mismo por mí. Si un amigo pasa por mi casa con plátanos cuando yo estoy enfermo y ve a mis niños, me deja unos cuantos para que tengan algo que comer."

Los métodos corrientes de hacer negocios entre los tricicleros también refuerzan la idea de solidaridad. Por lo menos el 20% de los tricicleros trabaja en cadena, dividiéndose un barrio y reuniéndose periódicamente durante el día, o siguiendo la misma ruta juntos pero con diferente mercadería. Al final del día las ganancias se dividen por partes iguales. Los tricicleros también se cuidan los triciclos entre sí, se ayudan a componer pinchaduras y entregan la mercadería al cliente si uno de ellos no puede trabajar.

Implícita en esta modalidad hay una intrincada red de parentescos y relaciones sociales. La mayoría de los tricicleros emigraron del campo a la ciudad y se quedaron con amigos o parientes, quienes a su vez les allanaron el camino en el mundo del trabajo de los tricicleros. Al recién llegado lo llevan al mercado por la mañana, le ayudan a alquilar un triciclo y le muestran dónde comprar la mercadería con un préstamo de 20 o 30 pesos pagadero esa noche. Una vez establecido lo sigue su familia inmediata, incluidos su señora, sus hijos y sus padres. Con el tiempo tíos, tías, primos, amigos y familias de amigos viven en el mismo barrio, a menudo en casas pared a pared con la suya. La mayoría de los grupos solidarios de la FDD estaban integrados por personas que se conocían desde mucho tiempo atrás y a menudo venían del mismo pueblo. Muchos eran hermanos, y varios grupos tenían dos equipos que trabajaban en cadena.

Habiendo vivido y trabajado en Santo Domingo un promedio de 9 años y medio, los participantes de la FDD tenían plena conciencia de que la supervivencia en el inestable sector informal dependía no sólo de poder competir en el mercado sino de la ayuda mutua que los amigos, familiares y vecinos podían ofrecerse en tiempos difíciles. Al formar su asociación y recurrir al abundante capital social que los rodeaba, los tricicleros estaban tratando de reunir los conocimientos y recursos necesarios para salir adelante en una economía que funcionaba con dinero en efectivo. De

Familia triciclera en un barrio de Santo Domingo. Los inmigrantes recientes a menudo se reúnen con sus familiares de la ciudad y construyen sus casas pared a pared.





Fotos por David Scott Luther



Arriba: La Asociación renovó un garage y adquirió herramientas para la fabricación y reparación de triciclos. Abajo: Tricicleros con triciclo de carga en la puerta del taller de la Asociación.

modo que mientras la FDD veía a los grupos solidarios como medios de cobranza de sus préstamos, los tricicleros consideraban este valioso recurso —la solidaridad— como mecanismo de supervivencia. Uno de los miembros comentó: “No hace falta enseñarle a nadie a llevarse la comida a la boca. Pero sí hay que enseñarle a conseguir la comida y a salir adelante en el mundo. Todos saben que la única manera que tienen los pobres de resolver sus problemas es organizarse.”

La Asociación trató de unificar los dos objetivos. Su meta principal siguió siendo la generación de ingresos: primero a través del programa de crédito de la FDD, más tarde a través de un fondo de ahorro a fin de formar un taller cooperativo para la fa-

bricación y reparación de triciclos. Se habló con la FDD de organizar cursos de capacitación para mejorar las prácticas comerciales y enseñar modistería a las mujeres e hijas de los socios. Hasta se habló de algún día abrir una panadería y un tallerito para fabricar bloques de cemento.

El objetivo secundario era la ayuda mutua y la comunicación con otras organizaciones a nivel de barrio. La mayoría de los integrantes de la directiva habían sido dirigentes o participantes de sociedades mutualistas en el campo o en la ciudad, y tenían contacto con otras varias organizaciones. Con la ampliación de la Asociación, representantes de otras 25 asociaciones —inclusive iglesias, clubes de barrio, sociedades mutualistas y enti-

dades municipales— comenzaron a asistir a las reuniones de los tricicleros, proporcionando un foro para la discusión de una variedad de problemas comunes como vivienda, agua y servicios de salud. La propia Asociación formó un fondo de emergencia que otorgó más de RD\$600 a 125 socios durante sus primeros 18 meses de operación, y un fondo de seguro de entierro que entregó RD\$300 para ayudar a familias a cubrir gastos fúnebres.

La administración de tres fondos crediticios pronto agotó la capacidad de la Asociación. Si bien los miembros de la comisión directiva eran más preparados que la generalidad de los socios, ninguno tenía conocimiento de cómo llevar los libros como es debido. Al comienzo Juan Ortega, el tesorero, mezcló los fondos destinados a emergencias con los propios, entregando dinero de su propio bolsillo, con lo que se creó la apariencia de incorrección puesto que por otro lado se lo conocía en el barrio como prestamista privado. Temporalmente los fondos se depositaron en las oficinas que la FDD tenía en el centro, pero con el tiempo la Fundación se retiró, y cuando los miembros de la directiva trataron de abrir una cuenta bancaria se enteraron de que tendría que ser una cuenta personal puesto que la Asociación no tenía personería jurídica. Este hecho dio origen a una extensa correspondencia con el estado para formalizar la situación del grupo. La negociación del trámite burocrático fue educativa, pero el progreso fue lento pues la Asociación estaba haciendo todo sin ayuda.

Al mismo tiempo, la organización comenzó a tener problemas en algunos grupos. Algunos de los socios desaparecieron con sus triciclos, obligando al grupo a asumir la deuda. Otros utilizaron los pagos del grupo para hacer apuestas o alegaron haber sido asaltados en el camino a la FDD a efectuar su pago.

Los dirigentes tricicleros se dieron cuenta de que necesitaban ayuda, y se dirigieron a la FDD en busca de capacitación y ayuda técnica. Los pedidos presentados fueron numerosos, pero la respuesta de la Fundación fue la misma: “pronto”, o bien, “nosotros no tenemos esa obligación”.

“Obligación” es una palabra clave. La FDD consideraba que su trabajo consistía en administrar un programa de crédito y estaba de acuerdo en que la alfabetización básica era importante para todos, pero carecía de los medios para ofrecer capacitación de ningún tipo. Los asesores técnicos de la FDD opinaban que los de afuera tenían poco o nada que ofrecer al triciclero

Los tricicleros pedían acceso a la educación, ese misterioso y escaso producto que facilita el éxito de las personas.

en materia de comercialización y negocios, ya que éste era el "verdadero" experto. Se pensó que otros cursos como por ejemplo "relaciones humanas" no venían al caso.

Por otro lado los tricicleros pensaban que la FDD no estaba reciprocando. Al final de cuentas, los miembros de la Asociación habían apoyado voluntariamente las actividades de la FDD hablando por Radio Popular para promover el programa de crédito, captando activamente nuevos grupos solidarios, ayudando a los socios nuevos a llenar sus solicitudes de crédito y administrando la cobranza de las devoluciones. La Asociación mantenía archivos completos con los nombres y apellidos de socios y parientes cercanos. Cuando un coordinador de la FDD necesitaba que alguien cobrara un pago vencido o confiscara un triciclo, los dirigentes de la Asociación se ocupaban de los trámites. Un frustrado miembro de la comisión directiva expresó: "Ofrecimos nuestro apoyo generosamente, y resulta que nos utilizaron como trampolín para formar este programa, para darle vida. Ahora la Fundación dice que no puede ayudarnos."

Para hacer justicia a la FDD hay que decir que la Asociación, pese a la frecuencia de sus pedidos, nunca definió claramente lo que necesitaba. Presionados para describir lo que debería contener un curso de capacitación o quién debería dictarlo, los dirigentes tricicleros respondían con vaguedades. Por un lado la falta de precisión es comprensible. Los tricicleros pedían acceso a la educación, ese misterioso y escaso producto que facilita el éxito de las personas.

También es fácil comprender la falta de respuesta de la FDD desde un punto de vista más técnico. El negocio del triciclero es sumamente complicado. Diferentes vendedores se especializan en diferentes productos, según la estación del año, el costo inicial del producto y la disponibilidad de clientes estables. Algunos tricicleros son principalmente recolectores, comprando o recogiendo botellas y otros materiales para reciclaje. Otros transportan productos del fabricante a los minoristas, como por ejemplo pan de la panadería a la tienda de consumo. Otros conocen a sus clientes lo suficiente como para comprar la cantidad justa de mercadería por la mañana para vender ese día sin que se les eche a perder. Los tricicleros con más experiencia podrían tener la clave para la buena comercialización y otros métodos de negocios, pero la Fundación no sabía por dónde empezar a articular o

presentar dichos conocimientos.

El presidente de la Asociación sugirió, sin embargo, que el propio programa de la FDD hacía necesario algún curso de comercialización. El acceso fácil a los triciclos podía conducir a la saturación del mercado si los tricicleros no ampliaban su base de operaciones. Los mercados más lucrativos no estaban en los barrios populares sino en las zonas mejores, que exigían mercadería de calidad superior. Los tricicleros necesitaban no solo comprender la nueva dinámica del mercado, sino también las relaciones humanas necesarias para vender a la clientela más educada. (En *Desarrollo de Base*, Vol. 10, No. 1, "Los vendedores ambulantes de Dominicana" se encuentra un análisis más completo de los vendedores y sus intentos de organizarse a sí mismos y la comercialización de sus productos.)

RETIRADA Y FRACASO

A mediados de 1983 la FDD organizó un curso de capacitación de tres sesiones en materia de liderazgo ofrecido por Pueblito Canadá, un organismo canadiense de desarrollo, destinado a 19 dirigentes de la Asociación. Para algunos de los participantes, incluso Julio Ortiz, que encabezaba la comisión educativa de los tricicleros, el efecto fue inmediato. Ortiz normalmente se levantaba a las 3 de la mañana para entregar pan en los almacenes hasta las 7, cuando paraba en casa de su madre, cerca del centro, a desayunar. Desde las 8.30 de la mañana hasta las 5.30 de la tarde trabajaba en la industria de la construcción. Después de una comida rápida y una siesta en su casa, a menudo iba en su bicicleta a uno de los barrios para asistir a una reunión de la Asociación, en la cual pronunciaba un discurso corto. La noche después de terminar el curso de capacitación Ortiz llegó plétorico de energía a una reunión en un barrio. Habló un poco de nuevas ideas y, por primera vez, abrió la discusión al público preguntando: "¿Qué es la Asociación de tricicleros?" y "¿Qué es la Fundación?" Unos pocos meses después, las personas que habían escuchado pasivamente durante las reuniones de la primavera anterior hablaban con sentido de autoridad. Las reuniones se hicieron más ordenadas y se observaron más estrechamente las reglas del debate.

Tal vez para aumentar el éxito, la Asociación se dirigió a una agencia local de educación popular en busca de consejo, y

presentó una propuesta a la Fundación Interamericana solicitando un curso completo de liderazgo que se administraría a través de la FDD. La Fundación enfrentaba un verdadero dilema. Por un lado reconocía la importancia de la Asociación, pero por otro pensaba que la agencia de capacitación popular no era efectiva y que el curso propuesto no satisfaría las necesidades de los tricicleros. Al rechazar la propuesta, la Fundación indicó que se habían asignado fondos a la FDD para un curso de capacitación.

El curso de capacitación de la FDD no existía. La FDD ya había decidido eliminar gradualmente su programa crediticio en Santo Domingo y transferir sus clientes gradualmente a la Asociación para el Desarrollo de la Microempresa (ADEMI). La FDD se concentraría en el inicio de programas de microempresas en ciudades dominicanas más pequeñas.

ADEMI comenzó a trabajar con los miembros de la Asociación a mediados de 1983. Su metodología de grupos solidarios era prácticamente la misma que la de la FDD, con la diferencia de que sólo se ofrecían préstamos para capital de trabajo. El préstamo promedio era de RD\$62, mucho más alto que el límite de RD\$25 de la FDD. Un sistema más ágil de aprobación de pólizas eliminaba trámites burocráticos y ampliaba el acceso de los prestatarios al capital de trabajo.

El nuevo programa no ofrecía asistencia técnica y no dependía de los dirigentes de la Asociación para supervisar la formación de grupos ni cobrar devoluciones de préstamos. A la directiva se le consultaba sobre actividades promocionales, pero el personal del programa no asistía a las reuniones de los tricicleros para hacer sus cobranzas. Estaba claro que el encargado era el jefe del programa de grupos solidarios de ADEMI y que los presidentes de grupos debían traer el dinero a la oficina de la organización en el centro de Santo Domingo. Entre mayo de 1983 y junio de 1984, en que ADEMI suspendió el programa alegando altos costos administrativos, se otorgaron créditos a 183 grupos solidarios por un total de RD\$201.405.

La suspensión de los fondos tanto de la FDD como de la Fundación dejó a la asociación de tricicleros sin su principal incentivo —el acceso al crédito— para la captación de nuevos miembros y la participación sostenida, además de agravar tensiones entre los dirigentes de la Asociación. En noviembre de 1983 hubo elecciones, a las que se presentaron tres listas de candidatos. Juan Cruz, el caris-

La Asociación concentró su atención en el fortalecimiento de la organización propiamente dicha, con la creencia de que la unidad era la base para construir el éxito futuro.

mático primer presidente de la Asociación, decidió no presentarse a un segundo término, y en su lugar supervisar la transición y ofrecer su asesoría a la lista que ganara. En su opinión, la elección iba a ser una campaña educativa para fomentar el entusiasmo y la discusión más amplia sobre los problemas que enfrentaban los tricicleros. La competencia se concentraría en la plataforma de cada lista; en las listas aparecían muchas de los mismos nombres, postulándose para diferentes posiciones. Parecía ser una elección en la que nadie podía perder.

Después de la elección el presidente de la lista ganadora le pidió al presidente de la segunda, vecino suyo y amigo predilecto, que aceptara la vicepresidencia y le ayudara a formar una comisión directiva mixta. Sin embargo, se produjeron fricciones al momento de asignar funciones en la directiva y cuando Cruz, que independientemente de títulos seguía siendo el verdadero dirigente, se retiró de la participación activa por problemas familiares, la Asociación se dividió en dos. El vicepresidente y sus compañeros de fórmula boicotearon las reuniones, y el nuevo presidente se vio obligado a renunciar. El vicepresidente se hizo cargo pero comenzó a tomar medidas unilateralmente, sin consultar al resto de la directiva. Para julio de 1984 el número de socios iba reduciéndose, los fondos de ayuda mutua estaban en bancarota y en la práctica la Asociación había muerto.

NUEVO COMIENZO

Para septiembre de 1984 Cruz estaba preparado una vez más para desempeñar un papel activo. Se reunió con Fernando Silva, uno de los presidentes más fuertes de los grupos solidarios, y con todos los integrantes de la directiva. Decidieron formar una nueva Asociación de Grupos Solidarios y ampliar la inscripción para incluir costureras y tricicleros que se habían instalado en sitios fijos. Se buscó un nuevo lugar de reuniones en un barrio cerca de Capotillo, y los dirigentes comenzaron a renovar sus lazos con las sociedades de ayuda mutua y los clubes sociales. La nueva directiva de 15 integrantes eligió a Silva de presidente, y Cruz accedió a servir de asesor.

En la formulación de su nuevo programa, los dirigentes de la Asociación aprovecharon su experiencia con la FDD y ADEMI. Se formaron nuevos grupos solidarios de cuatro miembros, y cinco diri-

gentes tricicleros invirtieron RD\$100 cada uno para ayudar a capitalizar un nuevo fondo destinado a la compra de triciclos y a capital de trabajo. Los socios corrientes pagaban RD\$2 por concepto de inscripción y una cuota semanal de RD\$1, a dividirse por partes iguales entre el fondo de préstamos y una cuenta de ahorros que produciría un cierto rendimiento anual. A fin de conservar sus limitados recursos la Asociación eliminó los fondos de ayuda mutua y alentó a los socios a afiliarse a una de las numerosas sociedades mutualistas que en años recientes habían surgido en los barrios de Santo Domingo.

Pese a la escasez de dinero para créditos, el número de socios siguió mostrando un crecimiento lento pero continuo. La escasez puede haber tenido su aspecto positivo, ya que los nuevos socios no se afiliaban simplemente para conseguir un triciclo. El programa anterior de la FDD había crecido tan rápidamente que muchos socios y grupos solidarios no se identificaban plenamente con el programa o no comprendían cabalmente lo que se esperaba de ellos. El requisito de asistencia a las reuniones de la Asociación y pago de cuotas durante cuatro a seis meses hasta que la FDD procesara la solicitud eliminó a muchos de los candidatos más débiles, pero no a todos. Mientras tanto, el largo período de espera a menudo ocasionó cinismo o indiferencia. Más tarde, unos pocos presidentes de grupo no presentaron los pagos que habían recibido, algunos socios gastaron sus ingresos en bebida, el juego o artículos de consumo, por lo que los demás integrantes del grupo tuvieron que hacerse cargo de la situación y ayudarles a pagar la deuda.

Estos problemas seguían siendo reales. Para contrarrestar el peligro y cimentar la solidaridad que unía a los grupos, los dirigentes de la nueva Asociación planearon un cursillo que inspirara en los asistentes un sentido de responsabilidad individual y colectiva. Por medio de un modelo de preguntas y respuestas extraído de los textos de educación popular, el curso reforzó la idea de que los grupos solidarios están formados por hombres y mujeres que "se unen conscientemente para respaldarse unos a otros y tienen un mismo ideal de trabajo." Por su parte, el solidario puede esperar adquirir "carácter y respeto, relaciones públicas y privadas, y acceso a la asistencia económica."

Con el tiempo la Asociación concentró su atención en el fortalecimiento de la organización propiamente dicha, con la creencia de que la unidad era la base para

construir el éxito futuro. A veces dicha unidad se manifestó en forma de grupos de presión. Por ejemplo, la Asociación consiguió que el gobierno municipal rebajara la matrícula de los tricicleros, que costaba más que la de un taxi.

A medida que la Asociación lentamente recuperaba un público estable, comenzó nuevamente a dirigirse a las instituciones de desarrollo en busca de ayuda. Se estableció contacto con el Instituto Dominicano de Desarrollo Integral (IDDI) para la obtención de servicios técnicos, y en 1985 la Fundación Interamericana otorgó una donación de US\$5.100 para que la Asociación renovara un garage y comprara herramientas a fin de fundar una microempresa de manufactura y reparación de triciclos. La Asociación también compró varias máquinas de coser y abrió la Escuela para la Superación de la Mujer, a fin de ofrecer cursos de corte y confección a precios módicos.

Los dirigentes de la Asociación saben que lo que tienen lo han conseguido, en su mayor parte, mediante su arduo trabajo. También tienen conciencia de que sus conocimientos siguen siendo limitados. Se necesita mayor asistencia técnica y capacitación para mejorar la administración del fondo de ahorros, el taller y la escuela, y para iniciar nuevas empresas productivas. La directiva también está empeñada en conseguir dicha ayuda en sus propios términos.

SOLIDARIDAD EN EL DESARROLLO

¿Qué lecciones puede extraer el agente del desarrollo de la experiencia de la Asociación? Primera, si la FDD no compartiera los mismos objetivos que la Asociación, el mecanismo de grupos solidarios no podría funcionar. La Asociación estaba empeñada en crear solidaridad entre la clase triciclera, y la FDD simplemente pretendía sacar adelante un programa de crédito. Con el tiempo la FDD benefició a 1.700 de los 5.000 tricicleros inscritos, pero más del 25% del dinero prestado nunca se cobró, y el personal invirtió considerable tiempo simplemente siguiendo la pista de los beneficiarios. ADEMI con el tiempo cobró el 96% de sus préstamos, pero apenas las dos terceras partes de los integrantes de los grupos solidarios pagó sus cuotas en forma regular y con puntualidad.

Segunda, se necesita mayor contacto y comunicación entre los dirigentes de los grupos de beneficiarios y el personal del

La verdadera integración de los microempresarios consiste en encenderles la mente. Y eso es caro; los resultados no aparecen enseguida en un análisis de costos y beneficios.

programa. De esa forma tal vez se aclararían y resolverían diferencias de objetivos y valores entre los dos grupos. Ni la FDD ni ADEMI tenían oficinas cerca del mercado central o en los barrios donde vivían sus clientes. Un triciclero explica de qué forma esta separación física era síntoma de diferencias culturales entre los dirigentes del programa y sus beneficiarios. "Los funcionarios de la FDD tienen el conocimiento intelectual necesario para manejar este programa, especialmente en lo económico. Pero los que tratan directamente con los tricicleros deben ser técnicos, que cuentan con experiencia directa, no académicos. Nosotros (los dirigentes de la Asociación) sabemos mejor que los promotores dónde encontrar socios, dónde trabajan, dónde viven, dónde compran en el mercado." El programa de la FDD reconoció eso cuando les pidió a los integrantes de la directiva que ayudaran a cobrar los préstamos, o a confiscar triciclos, pero les ofreció poco a cambio.

Una solución podría ser contratar dirigentes que sirvan como internos o trabajadores en el terreno a jornada parcial. Estos podrían ayudar a estudiar solicitudes de crédito, visitar comercios para verificar información, trabajar en los mercados como enlaces con el programa y ayudar a organizar compras al por mayor. También deberían ser nombrados para representar las inquietudes de los socios en reuniones regulares con los administradores del programa. La verdadera cooperación ayudaría a perfeccionar el programa, desarrollar aptitudes de liderazgo a nivel local y a hacerlo más visible y confiable en la comunidad.

Por último, la institución de desarrollo debe responder a las demandas de acceso a la capacitación y asistencia técnica por parte de los participantes. La responsabilidad que se delegó en los participantes del programa de grupos solidarios de la FDD dio origen, en parte, al surgimiento de la Asociación como organización autónoma. Sin embargo, la nueva organización pronto se encontró con problemas debido a que tanto miembros como dirigentes carecían de los conocimientos contables y gerenciales necesarios para canalizar con efectividad su desbordante entusiasmo y limitados recursos.

La capacitación y la asistencia técnica por supuesto cuestan dinero, y las organizaciones privadas sin fines de lucro, como la FDD y ADEMI, pueden carecer de los recursos financieros o de la experiencia necesarios para proporcionar servicios especializados además de préstamos. Una

solución podría ser el establecimiento de enlaces con otras organizaciones de desarrollo a la cual los beneficiarios podrían dirigirse para obtener asistencia específica.

La Asociación ofreció pagar por dichos servicios extra, pero es poco probable que los socios hayan comprendido el verdadero costo o que hubieran podido pagarlo. Otra alternativa pudo haber sido que la FDD y ADEMI ampliaran sus actividades más allá de la concesión de préstamos para formar programas integrados de desarrollo. Esto hubiera aumentado los costos administrativos, pero podría haber tenido efectos beneficiosos a largo plazo. El personal de ambas instituciones de desarrollo observó que los socios de los grupos solidarios pronto alcanzaban el tope de beneficios provenientes de los préstamos. Aumentaban sus ingresos netos mediante la eliminación de alquileres; podían trasladarse más lejos y más rápido para alcanzar nuevos clientes; sin embargo, como empresas unipersonales, no podían absorber préstamos más cuantiosos o alcanzar economía de escala. No existía una opción clara para el crecimiento sostenido. Y cuando las cosas se ponían difíciles, como sucedió en 1984, las ganancias se perdían rápidamente. Dos años después de terminado el programa de la FDD, entrevistas informales sugieren que hasta el 20% de los participantes se habían visto forzados a vender su triciclo para comprar medicamentos o comida, o cubrir costos de vivienda u otros gastos.

Prácticamente desde el principio los dirigentes de la Asociación han reconocido la necesidad de una perspectiva más amplia y en forma insistente han pedido ayuda para abarcar nuevas actividades productivas, desde la fabricación de triciclos hasta un taller de corte y confección. Sus valores también los llevan hacia una estructura social solidaria. Uno de los funcionarios principales del programa crediticio señaló que las organizaciones de desarrollo parecen estar evolucionando para convertirse en instituciones financieras, "sacándole el jugo al pueblo para reforzar la economía nacional". Y agrega: "La verdadera integración de los microempresarios consiste en encenderles la mente. Y eso es caro; los resultados no aparecen enseguida en un análisis de costos y beneficios. Aparecen en los individuos, en su manera de ser."

El ex presidente de la Asociación se hizo eco de los mismos pensamientos al hablar de lo que todavía ésta puede lograr: "La Biblia dice que no sólo de pan vive el hombre; no vive solamente de dinero y ali-

mentos. También necesita paz en el corazón. La pobreza puede hacer que un hombre pierda la esperanza, y muchos mueren debido a la pobreza. Estamos agradecidos por lo que han hecho estos programas, pero es tiempo de hacer más. ¿Por qué? Porque ahora trabajamos juntos y estamos listos para seguir adelante." ♦

REBECCA REICHMANN, Doctora en Educación egresada de la Facultad de Educación de la Universidad de Harvard, es Directora de Capacitación, Investigación y Evaluación de ACCION International, en Cambridge, Massachusetts. Este artículo se basa en una monografía que escribió sobre la Asociación de Grupos Solidarios. Sigue reuniéndose con los tricicleros, la última vez en marzo de 1987. RON WEBER, frecuente colaborador de Desarrollo de Base, es un poeta y escritor independiente que reside en Washington, D.C.

LAS HEROÍNAS INVISIBLES DEL BRASIL

La vida diaria de las mujeres
en Minas Gerais

Texto y fotografías de
Maria Luiza de Melo Carvalho





Desde 1982 vengo realizando entrevistas y recopilando fotografías sobre el trabajo de la mujer en el Brasil. En mi opinión, las palabras e imágenes visuales de las propias mujeres expresan vivamente el papel que ellas desempeñan en el desarrollo, y que a menudo las estadísticas pasan por alto.

A lo largo y ancho de América Latina la mujer desempeña un sinnúmero de tareas remuneradas —la mayor parte de ellas fuera de la economía estructurada— para contribuir a la supervivencia de sus familias. Algunas son maestras; otras trabajan en fábricas u oficinas. Sin embargo, la mayoría son artesanas, cocineras, empleadas domésticas, modistas, vendedoras, lavanderas. Por lo general carecen de seguridad en el trabajo, reciben sueldos inferiores al mínimo, no pagan impuestos, no contribuyen al seguro social ni reciben beneficios.

Las siete mujeres tema de este artículo provienen de mi estado de Minas Gerais, Brasil. En los últimos veinticinco años Minas Gerais ha experimentado vastos cambios sociales y económicos. Los hombres se han alejado del campo en busca de trabajo en la ciudad, imponiendo un peso más sobre la familia, ya que las mujeres deben intensificar su labor productiva al tiempo que se ocupan de los hijos. La agricultura tradicional en pequeña escala también ha disminuido con la venta gradual de la tierra a las grandes plantaciones. Programas masivos de reforestación han creado una fuerza móvil de peones agrícolas desplazados, muchos de ellos mujeres (véase foto a la izquierda).

La rápida expansión industrial ha convertido la región alrededor de Belo Horizonte, la capital del estado, en el tercer centro manufacturero en importancia de Brasil. Sin embargo, para las mujeres la

modernización ha sido un arma de doble filo. Por un lado, algunas pudieron entrar a carreras nuevas, limitadas generalmente a la industria química y a operaciones livianas de ensamblaje. Por otro, perdieron trabajos de otro tipo, especialmente en la industria textil. Como resultado, hacia fines del decenio del 70 las mujeres componían sólo el 17 por ciento de la fuerza de trabajo en la economía estructurada, concentradas principalmente en ocupaciones tradicionales como la enseñanza y la asistencia de oficina.

Fue en medio de este cambio —que una mujer describió como la desintegración del mundo— que yo me propuse documentar la manera en que las mujeres lidiaban con las exigencias de la vida cotidiana. Buscaba más que simples ilustraciones gráficas; yo quería que las mujeres se vieran y se comprendieran a sí mismas a través de las fotografías, no que éstas sirvieran de simple descripción para otras personas. Por lo tanto, solicité la colaboración de las mujeres. Antes de comenzar se aclararon los aspectos técnicos de la fotografía, con el objeto de derribar barreras y eliminar el misterio del proceso.

En el proyecto se trató de crear un clima en el cual las mujeres, aun las analfabetas, pudieran expresarse con libertad y comenzar a ver y atacar sus problemas en forma independiente. Si bien a menudo las mujeres de los sectores marginales de la sociedad parecen invisibles, su silencio no debe confundirse con falta de capacidad para observar su vida objetivamente. Como lo demuestran los siguientes pasajes, estas personas tienen plena conciencia de su situación. Para mí, son las heroínas invisibles de Brasil. ♦

Jorgina

(afiliada al Club de Madres de São Benedito)

Me levanto antes de que salga el sol y ya uno de mis niños está llorando. Hay que hacer el desayuno, poner a cocer los frijoles, barrer la casa, acarrear el agua para la huerta. Siento que siempre llevo un bebé atado a la espalda. En cuanto uno crece un poquito, ya llega otro. (Aunque, por supuesto, el número de hijos depende de la voluntad de Dios.) Brega que brega, luego preparo el almuerzo. A veces no hay tiempo de sentarse, y hay que comer de pie. Después de eso hay que lavar la ropa y tal vez alcance a tomarme una siestita. Siempre hay algo que hacer en el campo. Realmente, el único tiempo libre que se tiene en el campo es el que se pasa durmiendo. A veces los domingos vamos a visitar algunos amigos, pero hay trabajo que hacer antes de salir y luego al volver; la única diferencia es que hay menos tiempo para hacerlo.

Ninice

(buscadora de oro, hace cualquier oficio)

El único tiempo libre que nos queda es por la noche, y a veces me quedo trabajando, haciendo tapices. La vida aquí es muy dura. En San Pablo era peor todavía. Allí también me quedaba levantada hasta tarde, y siempre andaba a las carreteras, trabajando a destajo para las fábricas. Aquí hay más libertad, hay espacio, es más tranquilo. En la ciudad, ¿quién no tenía miedo de contestar la puerta?

Dos veces a la semana traigo la ropa al río a lavar. Mientras se seca, voy río abajo hasta donde mi cuñada y yo siempre buscamos oro. Mi hija también está aprendiendo. Pero no es fácil encontrar oro —algunas semanas es apenas un gramo. Las compañías grandes vienen con máquinas que revuelven todo el lecho del río. Cavan hondo y encuentran mucho. Para nosotros, las corrientes son fuertes, tenemos que cavar hondo y una palada de piedras destroza la espalda. Lavar el oro en batea en este lugar es el trabajo más duro que existe.





Ana

(alfarera)

Cuando me casé, al poco tiempo de llegar aquí, odiaba ensuciarme las manos con arcilla. Además no sabía hacer ollas, de modo que las comprábamos. Pero un día, al poco tiempo de nacer el mayor de los niños, fui a visitar a mi tía. Su vecina era alfarera, y mirándola trabajar yo me dije para mis adentros: "Ojalá yo pudiera hacer eso. El dinero que me ahorraría!"

Así empecé, inventando, haciendo formas raras. Todo me salía torcido, feo, y me daban ganas de no hacer más. Pero seguí haciéndolas, mal terminadas, torcidas o no. Realmente, aprendí yo sola.

Un día de feria mi marido llevó algunos cacharros a Capelinha y la gente empezó a comprarlos. Luego empecé a venderlos yo directamente. Ahora todos vienen aquí a comprarlos. Serán feos, pero son duraderos y sirven para acarrear

agua a distancias largas.

El trabajo es duro. Lleva todo un día, y a veces se necesitan dos mulas para recoger la arcilla. Luego hay que molerla, pasarla por un cedazo y amasarla. Después de eso me la llevo afuera, la golpeo contra una roca y empiezo a hacer las ollas. Una vez que se han secado al sol, hay que rasparlas, por dentro y por fuera; hay que recortar las orillas y lijar la superficie completa. Antes de meterlas al horno hay que cubrirlas con otra capa delgada de arcilla. Por último, hay que pintarlas. Sí, es duro, más de un día de trabajo para cada una, y se venden tan baratas. A veces pienso que es mejor trabajar la tierra. Sin embargo, si se quiere comer, no se puede pasar todo el día sin hacer nada. Este es mi trabajo ahora, y me gusta.



D. Nené

(educadora de jardín de infantes)

Mi sueño siempre fue ser maestra, pero me tomó muchos años. Mi padre falleció, y mi madre necesitaba ayuda para criar a mis hermanitas. Por fin pude matricularme en una escuela normal. El día más feliz de mi vida fue en agosto de 1938, cuando me nombraron maestra en la misma escuela en la que había estudiado.

Cuando llegó la hora de jubilarme yo no quería dejar de trabajar, de modo que decidí hacer por mi cuenta lo que más me gustaba. Esta escuelita de Don Bosco ya tiene 22 años, y ni por un minuto me arrepiento de ella. La tengo por gusto, porque no cobro prácticamente nada: cada niño contribuye apenas unos pocos cruzaos por mes. Soy feliz porque estoy cerca de los niños, siento el cariño de sus corazones, en los que hay mundos de fe y de esperanza.





Celuta y Maria

(madre e hija, tejedoras)

Por la mañana preparamos la trama en casa de mi madre. Después me vengo a poner la casa en orden y hacer la comida mientras ella prepara el telar. Cuando vuelvo a su casa, seguimos donde habíamos dejado. Es difícil. Nuestra vida es dura. A veces, cuando andamos escasas de dinero, nos quedamos trabajando hasta tarde por la noche. Hemos hecho dos mantas en un día, pero es matador. Se entumecen las rodillas y se siente uno como un trapo. Con los pocos cruzados que le saco a una manta, puede que compre alguna ropa de segunda mano de la que vende el cura. Comprar en la tienda sería imposible; la mayor parte de lo que ganamos se nos va en comida.

Una de las cosas que me gusta hacer es caminar por el campo. Y me gusta charlar con mis amigas aquí en casa. Por suerte, la casa está siempre llena. Cualquier noche que usted pase, mis vecinas están aquí. Lo que yo sé, se los enseño. Vienen para aprender, y al mismo tiempo nos hacemos más amigas.

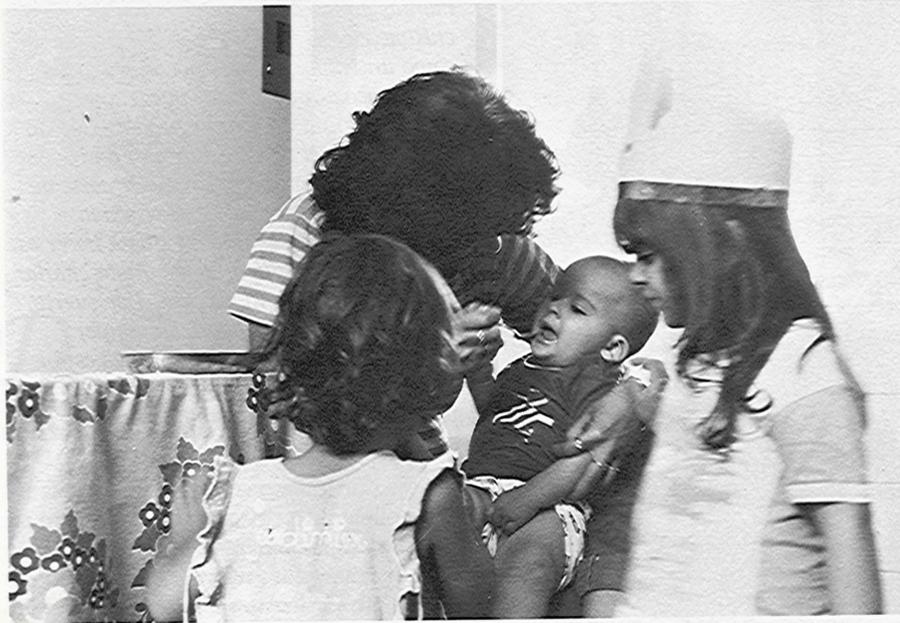


Maria José

(profesora de escuela secundaria)

Yo creo que uno se acostumbra al cansancio. Aunque la cabeza le dé vueltas y los niños griten, uno hace las cosas. Mientras los niños están despiertos, limpio la cocina, lavo la ropa, ordeno la casa. Cuando tengo las cosas organizadas, trato de distraer a los niños, de ponerlos a jugar. Luego trato de preparar las clases. Generalmente tengo interrupciones: tomo la pluma y empieza una pelea, o alguno necesita algo. Si me canso de tener que empezar de nuevo cada vez, espero hasta meterlos a la cama, cuando hay un poco de tranquilidad.

Así es. La mujer tiene que ganar dinero y seguir siendo ama de casa, mientras que el hombre sólo tiene que preocuparse por su trabajo. Nadie ve esta cara de la mujer, la tarea doméstica no tiene valor. Hay tanto que hacer y no hay manera de escapar. A veces uno tiene ganas de salir y descansar un poco. El hombre puede irse al bar, tomarse una cerveza. Cuando llega a casa, está tranquilo, ha podido distraerse, sólo tiene el cuerpo cansado. Las mujeres, no. Nosotras tenemos nuestras obligaciones, que en teoría deben encantarnos, aun cuando tengamos la mente y el cuerpo agotados.



MARIA LUIZA DE MELO CARVALHO es fotógrafa de películas documentales y cursó estudios de planificación urbana. Actualmente trabaja con mujeres inmigrantes en Londres, en una entidad comunitaria de recursos fotográficos llamada Camerawork. Este artículo es parte del material producido para su proyecto La vida cotidiana de las mujeres de Minas Gerais: Reseña fotográfica e historias orales, financiado por la Fundação Carlos Chagas.

¿Crisis en las organizaciones voluntarias?

Brian Smith

A pesar de que las organizaciones voluntarias privadas (OVP) tienen fama de actuar con honradez, últimamente se han planteado dudas sobre el manejo de sus fondos. Las dudas surgieron luego de dos incidentes que pueden poner en peligro la confianza que despiertan estas organizaciones.

En el mes de agosto de 1985, el *New York Times* informó que Catholic Relief Services (CRS) había depositado en cuentas de ahorro gran parte de los 50 millones de dólares donados por norteamericanos para ayudar a paliar la hambruna en Etiopía y que esos fondos estaban destinados a futuros proyectos de desarrollo en África. CRS explicó que, debido a problemas administrativos en Etiopía, era imposible gastar todo el dinero en poco tiempo. Sin embargo, en las siguientes campañas de recaudación de fondos se dejó en claro que el dinero no se destinaría solamente a alimentar a los etíopes que sufrían de hambre, sino también a redes de irrigación, capacitación agrícola y a otros proyectos que tenían por objeto evitar nuevas sequías y hambrunas en todo el continente.

En un programa transmitido en julio de 1986 por la cadena de televisión NBC de los Estados Unidos, se acusó a la organización Save the Children de recurrir a imágenes de niños hambrientos y anuncios de gran impacto emocional para recaudar fondos con los que no se daba ayuda a los niños tan directamente como suponían los donantes. En el programa se informó también que la oficina del Fiscal General de Connecticut (donde Save the Children tiene su sede) estaba investigando si la publicidad de la organización era engañosa. El problema se resolvió cuando Save the Children aceptó explicar por televisión que las contribuciones recibidas no se destinarían necesariamente a dar ayuda a determinados niños, sino que pasarían a formar parte de un fondo común para proyectos de desarrollo comunitario en las aldeas o los barrios donde vivían los niños.

Estos dos incidentes pusieron de relieve los problemas que enfrentan muchas OVP cuando tratan de dejar de lado las actividades de ayuda para concen-

trarse en las de desarrollo. Muchas de las OVP más grandes y antiguas, como Catholic Relief Services y Save the Children, que también distribuyen la mayor parte de la ayuda filantrópica norteamericana en el extranjero, fueron creadas hace 40 ó 50 años; originalmente, su principal objetivo era ayudar a los huérfanos, los refugiados y otras víctimas de catástrofes naturales o provocadas por el hombre. Sin embargo, emplean un lenguaje cada vez más similar al de organizaciones nuevas y más pequeñas como Oxfam America, Technoserve y AITEC, que han surgido en los últimos veinte años. Todas afirman que se dedican a dar ayuda a los grupos más pobres para que aprendan nuevas técnicas, tengan acceso al crédito y puedan negociar mejor; a respaldar programas concebidos y ejecutados por los mismos beneficiarios para satisfacer sus necesidades y a determinar cómo prestar servicios en regiones remotas o a grupos aislados haciendo el mejor uso posible de los fondos disponibles.

Esta decisión de realizar actividades de desarrollo estructural a largo plazo en base a asistencia técnica y creación de instituciones comenzó a tomar forma a fines de los años sesenta y a comienzos de los setenta. Los nuevos conceptos académicos sobre las causas de la pobreza y los posibles métodos para superarla que surgieron en esa época se tradujeron en críticas de los principales programas de asistencia de gobierno a gobierno, porque no beneficiaban al 40% más pobre de la población de los países en desarrollo. Al mismo tiempo, el Congreso de los Estados Unidos trataba de determinar cómo se podía hacer llegar la ayuda externa directamente a los pobres, prescindiendo de la burocracia gubernamental corrupta o inepta de distintos países. La creación de la Fundación Interoamericana en 1971 fue un reflejo de ese cambio de actitud. El renovado interés en las OVP fue otra expresión de ese cambio y, a partir de 1973, la USAID comenzó a dar subvenciones en efectivo a las OVP norteamericanas que realizaban actividades en el extranjero, de acuerdo con el nuevo mandato que había recibido. Bajo la presidencia de Robert

McNamara, el Banco Mundial también empezó a dar prioridad a los préstamos para grupos pobres, con el objeto de mejorar sus condiciones de vivienda y salud y para producción agrícola; más adelante estableció un comité de enlace con las OVP, encargado de analizar distintas posibilidades de colaboración.

En respuesta a las nuevas posibilidades que se les ofrecían, muchos dirigentes y funcionarios de las OVP comenzaron a restar importancia a la ayuda y a insistir más en cómo podían contribuir sus organizaciones a lograr las metas de desarrollo que los gobiernos no podían o no estaban dispuestos a alcanzar. En 1985 más de una tercera parte de los recursos de las 170 OVP más importantes de los Estados Unidos inscritas en la USAID (US\$814 millones de un total de US\$2.300 millones) provino de subvenciones fiscales. Actualmente las OVP distribuyen el 24,5% de los fondos de la USAID, con excepción del Fondo de Ayuda Económica.

Aunque al parecer las actividades de las OVP han cambiado, se ha producido una gran brecha entre la retórica que emplean cuando hablan de desarrollo y lo que efectivamente hacen. En primer lugar, alrededor de una quinta parte (US\$467 millones) de los envíos al exterior de las OVP norteamericanas en 1985 correspondía a excedentes de alimentos, comprados por el gobierno de los Estados Unidos a los agricultores del país para evitar la baja de los precios, o a subvenciones en efectivo para enviar y distribuir esos alimentos. (Sólo contadas organizaciones —CARE, Catholic Relief Services y Lutheran World Relief, entre otras— se encargan de realizar esos envíos de acuerdo con la ley 480, pero se trata de algunas de las organizaciones más importantes que manejan casi la mitad de los fondos de todas las OVP norteamericanas.) Desde los años sesenta, el Congreso de los EE.UU. ha tratado de utilizar los excedentes de granos y de productos lácteos para fomentar el desarrollo a largo plazo, pero las OVP aseguran que recurren a proyectos de intercambio de alimentos por trabajo, a programas de nutrición maternoinfantil y a otros métodos para lograr esos fines.

Sin embargo, los resultados de las evaluaciones de proyectos, que desde comienzos de esta década son más sistemáticas gracias a la asistencia de la USAID, ponen cada vez más en evidencia que los alimentos distribuidos por las OVP se siguen destinando a actividades tradicionales de ayuda. Es indudable que la gente que sufre de hambre en el extranjero necesita alimentarse, pero el objetivo de la ley 480 no es solucionar los problemas básicos de producción inadecuada de alimentos.

Desde cierto punto de vista, es comprensible que las OVP más antiguas e importantes sigan distribuyendo alimentos. En los Estados Unidos hay excedentes de productos agrícolas y las OVP han creado una amplia red internacional que permite distribuirlos rápidamente a quienes los necesitan. Si se dejara de prestar ese tipo de asistencia o si se la redujera drásticamente, las OVP tendrían que dismantelar gran parte de su organización, sin ninguna seguridad de encontrar otras fuentes importantes de fondos para financiar el proceso de transición a los proyectos de desarrollo a largo plazo.

Por otra parte, las actividades de asistencia no se limitan a unas pocas OVP que distribuyen alimentos. Incluso las organizaciones dedicadas a proyectos de desarrollo suelen cambiar de orientación cuando un desastre natural de grandes proporciones monopoliza la atención de los medios de comunicación. En casos de crisis, entidades privadas como Oxfam America y el Unitarian Universalist Service Committee recaudan fondos para dar ayuda; en el caso de entidades que no se dedican a este tipo de tareas, canalizan los fondos recaudados a través de las OVP de los Estados Unidos que sí lo hacen. Si existe el peligro de desaprovechar los recursos debido a la duplicación de actividades y es tan difícil armonizar distintas opiniones en una campaña única de ayuda, ¿por qué tantas OVP dedicadas a realizar proyectos de desarrollo optan por participar, directa o indirectamente, en tareas en las que tienen poca experiencia y, por lo general, poco interés?

En muchos casos, la respuesta es por "dinero"; o más bien, "por falta de dinero". Desde comienzos de los años setenta, han ido disminuyendo las contribuciones de fuentes privadas a las OVP, excepto en los casos de desastres que

han recibido amplia difusión. Mientras tanto, el Congreso de los Estados Unidos presiona a las OVP que dependen demasiado de las subvenciones de la USAID para que obtengan más fondos —por lo menos el 20% de sus ingresos— de fuentes privadas. Por lo tanto, muchas OVP que ejecutan proyectos de desarrollo aprovechan las situaciones de emergencia para pedir ayuda a un mayor número de personas y conseguir nuevos donantes. Una vez que pasa la crisis, piden a esos nuevos donantes que sigan enviando dinero para financiar proyectos más largos, pero no cabe duda de que las actividades de ayuda se utilizan como anzuelo para que los donantes contribuyan a proyectos de desarrollo. Para evitar que las contribuciones disminuyan entre un desastre y otro, algunas OVP describen en forma "muy creativa" algunas de sus actividades de desarrollo para que parezcan actividades de ayuda y recurren, por ejemplo, a los programas de patrocinio de niños.

Las críticas a Catholic Relief Services y a Save the Children ponen de manifiesto el conflicto que se plantea entre la asistencia inmediata o a largo plazo. Lo que trató de hacer CRS fue canalizar la enorme cantidad de fondos que recibió para hacer frente al desastre en Etiopía a proyectos de desarrollo a largo plazo en otros países. Por su parte, Save the Children dio ayuda para programas de desarrollo comunitario con las contribuciones recibidas para ayudar a niños que sufrían de hambre. No se trata de deshonestidad ni de malversación de fondos; lo que sucedió es que las OVP se sintieron obligadas a dar una imagen de sus actividades que no correspondía a la realidad, para poder dedicarse a las que tenían más prioridad. Aunque eso puede darles más estabilidad económica o incluso producir un rápido aumento de las contribuciones, este tipo de medidas provoca escepticismo. Si la opinión pública deja de tener confianza en las OVP, es posible que en el futuro las contribuciones que reciben disminuyan en forma aún más drástica.

Algunas OVP consideran que para solucionar este problema tendrían que dedicarse con gran ímpetu a una campaña muy dinámica de información sobre desarrollo, en la que explicaran a los actuales donantes y a la opinión pública en general cómo se pueden eliminar las causas estructurales más arraigadas de la

pobreza y las hambrunas recurrentes. Los defensores de esta idea aseguran que de esa manera se lograría que los norteamericanos hicieran contribuciones más generosas a proyectos a largo plazo e invirtieran más racionalmente en ellos. Y hay evidencia de que algunas OVP están haciendo preparativos para iniciar campañas de información, con respaldo y asistencia financiera del gobierno de los Estados Unidos.

Este razonamiento puede ser válido pero, como demostraron las encuestas de opinión pública realizadas en 1973 y 1986 (con el patrocinio del Overseas Development Council y la asociación de OVP, que actualmente se conoce como InterAction), los norteamericanos tienen una preferencia muy arraigada por las actividades de ayuda. Si las OVP se oponen abiertamente a esa preferencia, puede producirse una rápida disminución de las contribuciones que reciben, porque posiblemente el número de personas que deje de enviarles dinero sea mayor que el de los nuevos donantes. Ante este peligro, las OVP aparentemente consideran que el mejor método de recaudación de fondos para sus actividades, sin perder a los donantes que prefieren que se preste ayuda, es difundir información sobre el desarrollo.

Esto es lamentable, porque una auténtica campaña de información sobre el desarrollo supone un análisis a fondo no solo de la asistencia, sino también de los resultados de los proyectos de desarrollo. Las evaluaciones patrocinadas por la USAID indican que las campañas de distribución de alimentos han dado resultados contradictorios; también ponen en duda algunos de los "mitos" (como los llama Judith Tendler, economista especializada en desarrollo del Instituto Tecnológico de Massachusetts) difundidos por las OVP sobre proyectos de desarrollo. Por ejemplo, en muchos casos las evaluaciones demuestran que la asistencia de las OVP no beneficia a los "más pobres entre los pobres", sino a personas que ya tienen cierta capacitación o cuentan con algo de capital y que, por lo tanto, tienen más posibilidades de progresar. Muchos proyectos están a cargo de profesionales de clase media que ponen obstáculos a la participación de grupos de base en el diseño y la planificación de proyectos, de tal modo que los beneficiarios de esos proyectos no aprenden las técnicas ni adquieren la

La marcha del desarrollo

experiencia que necesitan para poder controlar sus propias vidas. Por último, frecuentemente se exagera el empleo de métodos "originales" para prestar servicios. En algunos proyectos simplemente se prestan servicios públicos en zonas remotas ignoradas por el sector público. Y es muy poco lo que se sabe sobre la repetición de proyectos originales en otras circunstancias.

Por lo tanto, para que haya menos diferencia entre lo que se dice y lo que se hace, no solo hay que realizar campañas honestas de información sino también reformas efectivas. Algunas de las OVP más importantes tendrán que dejar de distribuir alimentos, o hacerlo con menos frecuencia, y otras tendrán que dejar de actuar como intermediarias en casos de desastre. Además, un tercer grupo de OVP tiene que tratar de determinar más atentamente cuáles son las actividades de desarrollo que dan buenos resultados, para modificar los proyectos y realizar las campañas de información de acuerdo con esas conclusiones. Esa es la única manera de que la opinión pública tome conciencia de las ventajas que ofrecen los proyectos en pequeña escala. También es la única manera de que la opinión pública siga teniendo confianza en las organizaciones sin fines de lucro, como ha sucedido hasta ahora. ◆

BRIAN SMITH es profesor titular de la Cátedra de Religión, Ética y Valores creada por Charles y Joan Van Zoren en Ripon College (Wisconsin). Princeton University Press publicará en 1988 su libro titulado The Politics of International Charities.

La Fundación Interamericana no comparte necesariamente las opiniones expresadas en esta sección. Los editores de *Desarrollo de Base* invitan a sus lectores a colaborar con artículos para la revista.



George Otero

David Mares, experto en ciencias políticas de la Sede de la Universidad de California en San Diego, explica algunos aspectos de la relación entre los Estados Unidos y el Tercer Mundo a profesores que incorporarán ese material a sus programas de enseñanza.

PREPARATIVOS PARA EL AÑO 2000

Los niños que entraron este año a *kindergarten* en los Estados Unidos serán los primeros en egresar de las escuelas secundarias en el siglo XXI. La tendencia a una mayor interdependencia entre las naciones y los pueblos se intensificó enormemente a comienzos de este siglo; hoy en día, los cambios políticos, sociales y económicos que se producen en otros países afectan cada vez más a los Estados Unidos. Todo esto despierta más interés por saber si los jóvenes que terminen sus estudios secundarios a mediados del año 2000 estarán bien preparados para enfrentarse al mundo que los espere.

Ese interés ha impulsado al sistema escolar norteamericano a mejorar el nivel de la educación sobre desarrollo internacional. En el mes de julio pasado, educadores de todo el país se reunieron en Taos, Nuevo México para participar en una reunión de trabajo sobre distintos aspectos del desarrollo. La reunión se realizó en Las Palomas de Taos, una casa construida en los años veinte para atraer a artistas y escritores al suroeste de los Estados Unidos y que se ha convertido

en un centro de conferencias dedicado especialmente a programas de educación. La reunión de julio pasado es la tercera de su tipo que se celebra en ese centro. La mayoría de los 33 participantes provenía de escuelas normales y de institutos pedagógicos. Durante los tres primeros días, académicos especializados en la materia y representantes de varias organizaciones privadas y oficiales de desarrollo hicieron presentaciones sobre el Tercer Mundo y los programas de desarrollo. En la segunda mitad de la reunión los participantes formularon planes concretos para incorporar los conocimientos adquiridos a los programas de educación de sus respectivas instituciones.

Los planes son concretos, porque hay fondos disponibles para ponerlos en práctica de acuerdo con un decreto propuesto en 1980 por los senadores Claiborne Pell y Joseph Biden. Global Perspectives in Education, la entidad que organizó las reuniones de trabajo en Taos, cuenta con fondos de la USAID que le permiten dar subvenciones de hasta US\$5.000 para proyectos de educación. Ya se han otorgado 25 subvenciones por un total de US\$85.000 para poner en práctica los planes adoptados

en las dos primeras reuniones de trabajo. Las subvenciones se destinan a organizar nuevos cursos para estudiantes universitarios y de postgrado de pedagogía, introducir cambios en los cursos que se ofrecen, iniciar colecciones de material didáctico y organizar conferencias y reuniones de trabajo para profesores que ya están enseñando y futuros profesionales.

La Fundación Interamericana ha aprovechado el creciente interés en la educación sobre el desarrollo para crear más conciencia en los Estados Unidos sobre el desafío que plantea el proceso de desarrollo en América Latina y el Caribe. Además de las publicaciones en las que se describen las actividades de desarrollo, la Fundación comenzó a producir recientemente una serie de videocintas sobre algunos de los proyectos más originales que ha financiado. Las videocintas, distribuidas junto con manuales didácticos en los que se sugieren temas para analizar en clase, dan a los norteamericanos una imagen más clara del proceso de desarrollo y les hace sentir respeto por los esfuerzos de los habitantes del continente para hacer frente a sus problemas. Esto despierta esperanzas en que, si en las escuelas de los Estados Unidos se imparte educación realista sobre el desarrollo con criterio sensible, cuando los estudiantes que ingresaron este año a *kindergarten* egresen de la escuela secundaria comprendan mejor que sus padres el mundo que se extiende más allá de las fronteras de su país.

Patrick Breslin

UN PARQUE PARA TODOS

El 25 de julio, día en que el gobierno de Costa Rica expropió la hacienda de Santa Elena en el noroeste del país para convertirla en un parque nacional, empezaron a surgir todo tipo de expectativas, con la misma rapidez con que se extiende un incendio por ese valle seco. "Nos pidieron que nos quedáramos y siguiéramos trabajando", recordaba un peón mientras miraba hacia el límite con el parque de Santa Rosa. "Oí decir que la gente que trabaja en el parque recibe electricidad y agua potable".

Todas estas esperanzas tenían su base en la creación del Parque Nacional de Guanacaste, de acuerdo con un original plan destinado a recuperar la vegetación tropical de la zona, dar servicios a la po-

blación e incluso reducir la deuda externa de Costa Rica mediante un intercambio basado en los recursos naturales. El decreto que firmó el Presidente Oscar Arias incorpora toda la península de Santa Elena al parque de Santa Rosa, creando así un nuevo parque de 750 km cuadrados.

Según la filosofía en que se inspira el nuevo parque, la población no quedará al margen sino que participará en su desarrollo. El biólogo Daniel Janzen, que concibió la idea de crear el parque de Guanacaste y que hizo una campaña para que se convirtiera en realidad, opina que un parque sólo puede seguir existiendo si la gente lo valora. También asegura que si Santa Rosa se convierte en un parque "para todos", la población de la zona pasará a ser un "recurso", dado que ya tiene los conocimientos necesarios para manejarlo: sabe controlar incendios, montar a caballo y mantener en buen estado los senderos y las construcciones. Los habitantes también conocen la vegetación, el clima y los peligros de la región. Dos jóvenes originarios de una aldea de pescadores llevan tres años trabajando con Daniel Janzen como especialistas en investigaciones. Los ex agricultores que ahora trabajan en el nuevo parque podrán cultivar sus propias huertas, tener su propio ganado y, al mismo tiempo, aprender a ayudar a los investigadores y a los turistas.

Para armonizar aún más las necesidades de un país en desarrollo y las que impone el deterioro del medio ambiente, el financiamiento del Parque Nacional de Guanacaste proviene de un intercambio muy especial. Las organizaciones donantes que se dedican a la preservación del medio ambiente proporcionan fondos para comprar pagarés descontados de la deuda de Costa Rica. Por su parte, el gobierno costarricense compra los pagarés con bonos en colones que tienen un alto interés y que se entregan a la Fundación Neotrópica de Costa Rica para que destine los fondos a actividades de preservación.

En julio pasado se realizó un intercambio similar en Bolivia: se acordó reducir la deuda en US\$650.000 a cambio del compromiso del gobierno de proteger una extensión de un millón seiscientos mil hectáreas en la Reserva Natural del Beni y de encargarse de su mantenimiento. En este caso, el plan tampoco se limita a la naturaleza sino que abarca a la

población y combina actividades de preservación del medio ambiente con el empleo racional de los recursos naturales, además de tener en cuenta las necesidades de los chimanes nómadas.

Acuerdos como estos solo permiten reducir en una mínima proporción la deuda de miles de millones de dólares que tienen las naciones latinoamericanas con los bancos internacionales, pero son ingeniosos intentos de aprovechar la deuda a largo plazo con un fin útil. Evidentemente, los partidarios de proteger el medio ambiente tienen ahora una perspectiva más amplia con respecto a la protección de la flora y la fauna. En estos intercambios basados en los recursos naturales, que permiten a la población participar en las actividades de preservación de la naturaleza, reconocen los factores sociales y económicos que se deben tomar en cuenta en la planificación de nuevos parques para que estos puedan sobrevivir.

Diana Page

ABRIENDO CAMINO

En la Escuela de Capacitación Agrícola de Papaye (Haití) se reunieron a comienzos de abril 35 personas, en su mayoría administradores o directores de programas comunitarios de almacenamiento de alimentos, para un intenso intercambio de opiniones. Durante la reunión, los participantes hablaron de lo que habían hecho para evitar la descomposición de los productos agrícolas y las pérdidas ocasionadas por roedores e insectos.

El seminario fue patrocinado por el Institute de Consultation, d'Evaluation et de Formation du Personnel —ICEF (Instituto de Asesoría, Evaluación y Formación de Personal) y la organización Technique d'Administration et de Gestion—TAG (Técnicas de Administración y Gestión); participaron en él representantes de 17 grupos rurales, 15 de los cuales son donatarios de la Fundación. La amplia gama de participantes permitió evaluar diferentes métodos de almacenamiento de granos. Se compararon técnicas tradicionales que se conocen con nombres tan exóticos como *gwan-n*, *mayi pike*, *barik* y *kolonbye* con técnicas más avanzadas en las que se emplean barriles de metal, pequeños silos de aluminio galvanizado o ladrillos.

No deja de ser curioso que en otra na-

ción caribeña, Trinidad, los tambores vacíos de petróleo se utilicen para tocar música, mientras en Haití, el país más pobre del continente, se aprovechen para almacenar alimentos esenciales. Uno de los graves problemas que se les plantean a los pequeños agricultores es cómo conseguir más barriles sin uso para aumentar su capacidad de almacenamiento. Para ayudar a solucionar ese problema se creó un comité encargado de estudiar en detalle distintas técnicas de almacenamiento de granos y de determinar cómo se pueden conseguir más barriles.

Ese comité está vinculado con el surgimiento de grupos, asociaciones y cooperativas de agricultores en todo el país. Las nuevas técnicas de almacenamiento ayudarán a abrir camino en la etapa de transición entre la creación de organizaciones comunitarias sólidas y la ejecución de proyectos económicos propios. La primera tarea del comité es ayudar a organizar el próximo seminario trimestral sobre desarrollo de base patrocinado por ICFE y TAG. En el seminario se analizará cómo influyen distintos aspectos del crédito y la administración en los programas comunitarios de almacenamiento de granos, para que los pequeños agricultores puedan recibir una mayor proporción de las utilidades generadas por los granos que producen.

Robert Maguire

ACUERDO DE COLINA

El Informe sobre el Acuerdo de Colina, un documento de 33 páginas publicado recientemente, es un ejemplo de cómo ha ido aumentando la coordinación y el intercambio de información entre las instituciones privadas dedicadas a apoyar el desarrollo en Chile. En el Acuerdo de Colina participan 18 instituciones cuyos integrantes se reúnen varias veces al año para dar a conocer las actividades que realizan, sacar conclusiones y analizar cómo pueden aplicar lo que han aprendido.

El Acuerdo surgió en mayo de 1984, cuando nueve instituciones chilenas acordaron por escrito compartir los resultados de su trabajo con grupos de base. El Acuerdo respondió a dos necesidades que se les planteaban sobre todo a los grupos que funcionan lejos de Santiago: la necesidad de aprender técnicas de producción de alimentos que permitan a



Marcelo Montecino

Una asesora del CET explica el uso de un deshidratador solar de alimentos. A la mayoría de las instituciones que integran el Acuerdo de Colina les interesa descubrir técnicas de bajo costo que permitan aprovechar el medio ambiente en lugar de explotarlo.

los pobres desarrollar su creatividad para aprovechar los recursos de las zonas donde viven, y la necesidad de encontrar la mejor manera de afianzar las organizaciones locales, fomentar el surgimiento de líderes y determinar qué actividades son más productivas.

Los integrantes del Acuerdo provienen de zonas muy distintas de todo Chile, país cuyo clima abarca desde la extrema aridez del desierto nortino hasta el frío y la lluvia de los ventisqueros del sur. Las instituciones prestan asistencia técnica y de fomento muy variada y todas aplican técnicas de desarrollo social y económico de base. Al igual que el Centro de Educación y Tecnología (CET), institución que firmó originalmente el Acuerdo y que lo promovió, la mayoría de las instituciones que lo integran se interesan en la tecnología apropiada y en el medio ambiente.

Según el Informe, durante 1986 el Acuerdo celebró una serie de reuniones para analizar diversas técnicas de autoayuda en construcción de viviendas, nutrición y desarrollo. A cada reunión asistieron un promedio de 30 representantes de 9 a 14 instituciones e invitados. Las reuniones se realizaron en distintos lugares, lo que, según el informe, "pone de manifiesto un grado de descentralización poco común en nuestro país".

El CET y otros dos grupos se encargaron de dirigir el intercambio de opiniones en la reunión sobre vivienda, en la que se establecieron una serie de

normas para ejecutar un programa "alternativo" de vivienda. En una reunión sobre nutrición, los participantes se dividieron en dos grupos y, con asistencia del CET, prepararon una comida utilizando alimentos, combinaciones de alimentos y métodos no tradicionales. A continuación, se evaluó la comida tomando en cuenta su sabor y su valor nutritivo, y se evaluó también la actividad en conjunto.

En base a actividades prácticas como ésta, los miembros del Acuerdo están llegando poco a poco a una definición común de lo que significa el método "alternativo" de desarrollo que emplean. Han dejado de lado conceptos como el de que el método "alternativo" es exclusivamente no gubernamental o de oposición al gobierno actual y, en cambio, comprenden el concepto como una respuesta integrada a dos graves problemas que afectan a los países en desarrollo: la pobreza y el medio ambiente. Para hacer frente al primero de ellos, están desarrollando un espíritu comunitario que permite a los seres humanos ejercer una mayor influencia en la sociedad mediante su organización, desde el nivel más básico. En cuanto al medio ambiente, las instituciones no lo consideran como un recurso que se debe sacrificar en pos del desarrollo, sino como un recurso básico del que depende la comunidad para combatir la pobreza y que, por lo tanto, tienen que defender.

Diane Edwards La Voy, Anna DeNicoló

Noticias de la sede

¿Por qué dar financiamiento a una guardería infantil en São Paulo?

Bradford Smith

La Fundación Interamericana recibió últimamente dos solicitudes de financiamiento para guarderías infantiles en Brasil, pero sólo una de ellas fue aceptada. ¿Por qué? En el siguiente artículo se responde esta pregunta y se describe el método que emplea la Fundación para conceder donaciones. También se analiza a fondo qué posibilidades de hacer una labor importante tiene una institución donante pequeña.



Maria Luiza de Melo Carvalho

En una pequeña guardería infantil del Estado de Minas Gerais se recurre a juegos como método didáctico.

¿Por qué dar financiamiento a una guardería en São Paulo? Quienes trabajan en la Oficina para Brasil se planifican día a día preguntas similares, ante las cartas con solicitudes de ayuda para pequeños proyectos que reciben constantemente. Un sacerdote que vive en el extremo sur del Estado de Maranhão pide US\$4.000 para construir un taller de carpintería. La Associação Comunitária dos Moradores do Morro da Esperança, en Teresina (Piauí), necesitan US\$15.000 para construir un centro comunitario. La Sociedade de Amigos de V. Mara, Jardim Maia e Vilas Adjacentes de São Paulo solicita US\$61.000 para construir un local donde los niños vagabundos puedan vivir y aprender diversas técnicas.

Cada uno de estos proyectos representa para la Fundación una oportunidad de establecer contacto con las bases. Pero ¿de qué pueden servir? Sola-

mente en Maranhão hay cientos de comunidades que necesitan un taller de carpintería. En Teresina hay más de 50 asociaciones comunitarias. ¿Y los niños vagabundos? Según algunos cálculos, hay por lo menos 14 millones en todo Brasil.

Cuando uno pregunta ¿por qué dar financiamiento a una guardería de São Paulo? también está planteando otra pregunta: ¿Por qué debe la Fundación Interamericana destinar dos millones de dólares al año a un país que abarca la mitad del territorio de América del Sur y que tiene más de 130 millones de habitantes? No es fácil responder estas preguntas.

Los recursos de la Fundación son insignificantes en comparación con la magnitud de los problemas sociales y económicos de Brasil y, además, hay muchas organizaciones que financian ac-

tividades en ese país. Por ejemplo, en el nordeste la presencia del Banco Mundial es ineludible; y el Banco no se limita en absoluto a la construcción de represas hidroeléctricas. Por intermedio de su Programa de Apoyo a Pequeñas Comunidades Rurales (APCR), ha otorgado alrededor de US\$50 millones para conceder donaciones de unos varios miles de dólares a asociaciones de comunidades rurales.

Y el Banco Mundial no es la única institución que realiza este tipo de actividades. El gobierno de Brasil tiene un programa similar al APCR, conocido como Projeto São Vicente, y el Presidente José Sarney creó una secretaría especial cuyo único objetivo es dar financiamiento a modestos proyectos comunitarios. La Legión de Asistencia de Brasilia, una organización pública que presta servicios sociales, cuenta con 20.000 funcionarios y un presupuesto anual de US\$40 millones para el desarrollo de "microempresas sociales". La institución gubernamental Centro de Apoyo a Pequeñas y Medianas Empresas y sus filiales estatales administran programas de crédito para microempresas. Incluso el Banco de Brasil presta asistencia por intermedio de su programa FUNDEC, que destina el 2% de las utilidades del banco a financiar proyectos comunitarios.

La Fundación Interamericana no podría afirmar que realiza una labor única en un país donde el gobierno y otras instituciones distribuyen millones de dólares en pequeños montos directamente a los beneficiarios. En comparación, la menor donación de la Fundación parece cuantiosa y más burocrática, porque supone mantener correspondencia con el extranjero, manejar divisas y otras tareas similares.

Sin embargo, hay que reconocer que, aunque esos programas se concentran en las actividades de base, tienen un objetivo diferente al de las donaciones de la Fundación. Esencialmente, forman parte de una estrategia para mitigar la pobreza en general y en una limitada proporción. En otras palabras, tratan de mejorar en pequeña medida las condiciones de vida de la mayoría de los habitantes pobres de Brasil y, a la vez, de fomentar la participación comunitaria. La mayoría de los programas mencionados invita a los grupos comunitarios a presentar solicitudes que correspondan a categorías de proyectos preestablecidas, como

proyectos de construcción de pozos, molinos y centros comunitarios. Además, como exigen que las solicitudes sean presentadas sobre todo por grupos organizados, en algunos casos los programas han fomentado la creación precipitada de asociaciones comunitarias especialmente con el objeto de recibir fondos.

En comparación, la ventaja que tiene la Fundación en Brasil no se encuentra tanto en la importancia primordial que otorga a las actividades de base como en su capacidad para adaptar su respuesta a las necesidades, los recursos y las posibilidades de cada donatario. Por lo tanto, los fondos de la Fundación complementan los proporcionados por otras organizaciones internacionales y por entidades del gobierno brasileño. La flexibilidad de la Fundación se debe principalmente a su reducido tamaño. (Aunque cada año la Fundación recibe solicitudes de donación de unas 200 organizaciones brasileñas, sólo se pueden aprobar 20 ó 30.) En último término, la Fundación apoya a las organizaciones que demuestran tener mayores posibilidades de hacer una labor importante y de continuidad una vez terminado el proyecto.

En base a los viajes a lo largo y ancho del país que realizaron funcionarios de la Fundación durante cuatro años, innumerables conversaciones con brasileños bien informados y su propio historial de concesión de donaciones para fines determinados, la Oficina para Brasil llegó a la conclusión de que su programa debía comprender cuatro tipos de actividades: generación de ingresos y de empleos, salud comunitaria, educación alternativa e investigación aplicada.

En 1983 la Fundación reinició sus actividades en Brasil después de una interrupción de cinco años; durante algún tiempo, se dedicó solamente a financiar proyectos de generación de ingresos y empleos, pero en poco tiempo quedó en evidencia que el posible progreso se veía limitado por la mala salud y la falta de educación de los beneficiarios. Después de que se diversificaron las actividades del programa, los grupos que antes sólo presentaban propuestas para proyectos de producción comenzaron a solicitar ayuda de la Fundación para programas de alfabetización y de capacitación de auxiliares de salud comunitaria. La realización de cuatro tipos de actividades ha permitido a la Fundación responder mejor a las necesidades que las propias

organizaciones brasileñas definen. Con escasas excepciones, cada donación de la Fundación a entidades brasileñas financia por lo menos dos tipos de actividades, y en algunos casos tres.

Junto con la definición de las categorías de programas, se comprendió que la Fundación no debía financiar proyectos como el de la guardería infantil en São Paulo. La necesidad de aprovechar al máximo cada dólar gastado en Brasil impide financiar actividades comunitarias aisladas, por urgentes que sean las necesidades que podrían satisfacer y por importante que sea el proyecto. La Fundación se ha inclinado más bien a dar apoyo a proyectos que formen parte de un proceso más amplio a nivel nacional o que ofrezcan posibilidades de generar un proceso de esa naturaleza.

Aunque algunos proyectos son ejecutados por organizaciones de base, la

También se contrata a investigadores y especialistas brasileños para que visiten los lugares donde se ejecutan los proyectos y determinen qué da buenos resultados y qué no. Hasta ahora sus conclusiones se han dado a conocer sobre todo en informes generales de control y evaluación, pero se prevé darles una mayor difusión en diversas publicaciones y otros medios de comunicación.

Un aspecto importante de este método es la disposición de la Fundación a reconocer las fallas de los proyectos y a documentar resueltamente sus orígenes y su evolución. Para eso ha sido necesario dar libertad a los investigadores para que lleven la batuta cuando lo consideran necesario, incluso cuando se trata de criticar a la Fundación por sus decisiones sobre distribución de fondos.

Aunque es irónico, los informes en los que se describen las fallas de los

Un aspecto importante de este método es la disposición de la Fundación a reconocer las fallas de los proyectos y a documentar resueltamente sus orígenes y su evolución.

mayoría está a cargo de organizaciones no gubernamentales (ONG). Esos grupos de apoyo forman parte de un movimiento que ha ido adquiriendo cada vez más importancia en Brasil y se consideran a sí mismos como encargados de movilizar fondos públicos y privados, para las actividades que realizan los mismos pobres a fin de mejorar sus condiciones de vida. En ese país que vive actualmente un proceso de democratización, las ONG fomentan la participación de los ciudadanos en la solución de los problemas sociales y económicos.

La mayoría de estas organizaciones de apoyo tienen empleados bien capacitados y especializados, que posiblemente no necesiten recibir asistencia técnica de otra entidad y que tal vez no estén interesados en recibirla. Por lo tanto, las actividades de asistencia técnica y administrativa están destinadas a grupos de base y a las organizaciones de apoyo que son básicamente asociaciones de segundo o tercer nivel. Sin embargo, una proporción mucho mayor de la asistencia técnica de la Fundación tiene por objeto facilitar las actividades de intercambio y la creación de vínculos entre los grupos.

proyectos son los que han tenido una mejor acogida. Lo más común es que las fallas se deban a la elección de tipos de proyectos inadecuados que se han ejecutado una y otra vez, sin hacer nunca un estudio objetivo de sus repercusiones. Algunos grupos públicos y privados han solicitado ejemplares de las últimas evaluaciones de proyectos de la Fundación, con la idea de utilizarlos para crear nuevas estrategias de desarrollo comunitario en las que se evite cometer los mismos errores que en el pasado. Hasta ahora, no ha habido estudios detallados de este tipo que hayan recibido mayor difusión en Brasil.

No hace mucho, la Fundación decidió dar apoyo a una guardería infantil en Recife, pero en cierto modo ése es un ejemplo de la nueva actitud ante la experiencia adquirida en relación con el financiamiento. Un grupo de psicólogos y asistentes sociales que dirige la Sociedade Beneficente de Promoção da Mulher e da Criança en Recife se puso en contacto con la Fundación por primera vez en 1986. La modesta donación solicitada les habría permitido seguir trabajando con madres y niños en una

guardería infantil de Alto de Mandú, un vecindario pobre de Casa Amarela. Aunque la guardería era excelente, no se podía justificar el financiamiento de un centro de ese tipo en una ciudad de dos millones de habitantes que tiene una asombrosa necesidad de guarderías infantiles.

La Fundación comunicó sus inquietudes a la Sociedad y esto llevó a sus miembros a considerar la posibilidad de ampliar sus actividades y abarcar a otras guarderías infantiles en el área metropolitana. Los contactos que se realizaron a partir de entonces, aproximadamente durante un año, dieron los siguientes resultados:

- La Sociedad recibió material impreso publicado por Casa da Vovó, un grupo de Minas Gerais que presta servicios de apoyo a 55 guarderías infantiles comunitarias, y envió a dos de sus funcionarios a estudiar directamente el programa.
- La Sociedad modificó su propuesta, para incluir en ella servicios de extensión relacionados con educación sobre salud y generación de ingresos en cuatro comunidades, además de Alto de Mandú.
- El municipio de Recife contrató a un grupo de técnicos de la Sociedad para que analizaran la orientación futura del programa de apoyo a las guarderías infantiles que realiza la ciudad, en calidad de consultores.

En mayo de 1987 la Fundación otorgó US\$20.342 a la Sociedad. Durante la ejecución del proyecto, es posible que algunos integrantes de Casa da Vovó viajen a Recife para terminar de intercambiar información. También es probable que se solicite a varios investigadores que describan la labor de la Sociedad en un estudio de caso sobre alternativas para el manejo de guarderías comunitarias. El proyecto sólo beneficiará directamente a 250 mujeres y niños pobres, pero permitirá a la Sociedad prestar mejores servicios a todas las guarderías infantiles de Recife y, lo que es aún más importante, dará valiosa orientación a otros grupos interesados en solucionar el problema cada vez más agudo que el cuidado de los niños plantea a las mujeres que trabajaban en todo Brasil. ◆

BRADFORD SMITH es el representante principal de la Fundación para Brasil.

Nueva publicación de la Fundación

Desarrollo y empresa: Una asociación viable es la segunda publicación de la serie de documentos de trabajo y monografías de la Fundación. Sus autores son Martin Diskin, del Instituto Tecnológico de Massachusetts; Steven E. Sanderson, de la sede de la Universidad de Florida en Gainesville, y William C. Thiesenhusen, de la sede de la Universidad de Wisconsin en Madison. En este informe de 348 páginas publicado recientemente se analizan en detalle las actividades de la Fundación Mexicana de Desarrollo Rural (FMDR) y sus efectos.

La FMDR es el principal donatario de la Fundación en México; desde 1972 ha recibido cerca de US\$4,5 millones de la Fundación. En el mismo período, ha logrado reunir más del doble de esa suma en pesos mexicanos, para dar apoyo a 30 "centrales de servicios" que ofrecen crédito, capacitación y asistencia técnica a pequeños agricultores y ejidatarios de 17 estados mexicanos.

En base al trabajo práctico realizado en 1985, los autores llegaron a la conclusión de que la FMDR ha utilizado satisfactoriamente las donaciones recibidas del exterior y los programas del sector público, para realizar actividades de desarrollo agrícola en beneficio de sus clientes. Sin embargo, aunque los autores reconocen que la labor de la FMDR ha dado muchos resultados positivos, se preguntan si la asistencia que presta beneficia a los agricultores mexicanos más pobres y critica sus programas por concentrarse sobre todo en los grupos pobres de mayores ingresos. Es posible que ese juicio sea una negación superficial de un proceso más amplio.

Entre otras muchas funciones, la FMDR anima a los empresarios mexicanos a mostrar un interés directo en los problemas de los pobres; y en los últimos veinte años ha incorporado al programa a alrededor de 400 comerciantes, que actúan como miembros del consejo y se encargan de recaudar fondos. Asimismo, por el hecho de ser la única entidad privada que tra-

baja en pro del desarrollo y cuya labor ejerce una influencia en todo el país, ofrece una alternativa y un complemento a la labor del Estado y a sus programas de desarrollo agrícola.

El determinar qué grupos pueden fomentar el desarrollo agrícola más adecuada y eficazmente —los campesinos y los jornaleros, los técnicos y los agrónomos, los políticos, los miembros de organizaciones eclesásticas o los comerciantes— sigue siendo una tarea compleja. Este estudio hace una importante contribución a esa tarea, porque describe claramente las ventajas y desventajas que tiene la integración de campesinos y empresarios en programas de desarrollo. El estudio permite comprender mejor el concepto del "estrato promovible", que se explica en vista de que no todas las personas pobres pueden participar de igual manera y con los mismos medios en el proceso de desarrollo. El sector más pobre de una sociedad bien puede tener derecho a recibir recursos sociales, pero a corto plazo tiene menos posibilidades de actuar con autonomía. Otros grupos, que cuentan con más recursos materiales y de otro tipo, tienen mayores probabilidades de lograrlo. La evaluación de la labor de la FMDR describe los logros de un sector específico de la población: el estrato superior de los grupos pobres.

Los autores solicitaron a la FMDR que opinara sobre sus conclusiones. En los comentarios de la FMDR presentados en los apéndices se describen más detalladamente los conceptos de la organización con respecto a "promotor social" (un término común en América Latina que rara vez se describe o analiza adecuadamente en los Estados Unidos) y al "estrato promovible", grupo al que están dirigidas la mayor parte de las actividades de la FMDR.

Se pueden solicitar copias gratis del informe a la siguiente dirección: Fundación Interamericana, 1515 Wilson Blvd., Rosslyn, VA. 22209, EE.UU.

—Charles Reilly

LOCAL INSTITUTIONAL DEVELOPMENT: AN ANALYTICAL SOURCEBOOK WITH CASES (Desarrollo institucional local: Un texto analítico de referencia con estudios de casos) por Norman Uphoff, Kumarian Press, 1986, Hartford, Connecticut.

Denise Humphreys y Thomas F. Carroll

Norman Uphoff, en nombre del Comité de Desarrollo Rural de la Universidad Cornell, ha hecho otra contribución importante a la literatura sobre desarrollo institucional al sintetizar material de origen muy variado sobre las "organizaciones locales".

El texto se basa en libros anteriores, especialmente en la obra pionera, *Local Organizations: Intermediaries in Rural Development* (Las organizaciones locales: estructuras de apoyo al desarrollo rural), escrito por Milton Esman y el mismo Uphoff y publicado en 1984.

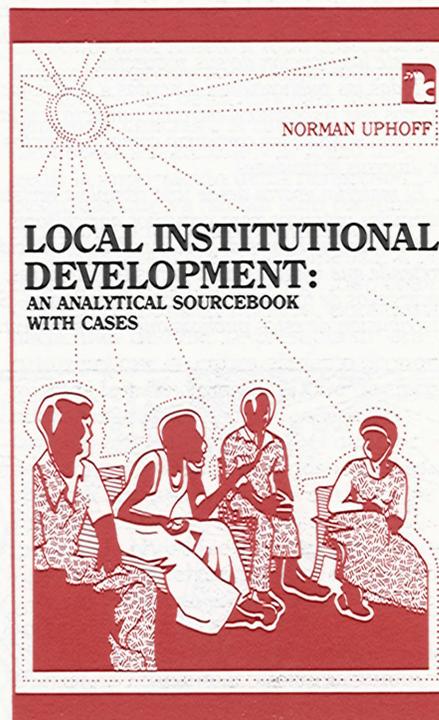
En el primer capítulo el autor trata de definir los términos "institución" y "local" más concretamente que otros especialistas y técnicos que lo han intentado antes. Caracteriza las instituciones en cuatro categorías que comprenden desde las entidades gubernamentales hasta las empresas comerciales privadas. Posteriormente describe las subcategorías de las instituciones en más detalle y con ejemplos. Uphoff formula una definición de "local" que abarca tres niveles: 1) los grupos que se definen ellos mismos como tales y que tienen intereses en común, 2) la comunidad como una unidad residencial socioeconómica y 3) la localidad, considerada como un conjunto de comunidades relacionadas entre sí. El autor también incluye diversas organizaciones que claramente trascienden el ámbito local (como el Banco Grameen de Bangladesh). Estas ilustran la línea imprecisa entre lo que se considera local y supralocal y pone de relieve que los grupos de base necesitan apoyo y que las organizaciones de nivel intermedio pueden desempeñar un importante papel en el fortalecimiento de la capacidad de los grupos locales.

En los capítulos II a VI, que constituyen el núcleo del libro, se analizan distintos sectores del desarrollo rural: el manejo de los recursos naturales, la infraestructura rural, la atención primaria

de la salud, la agricultura y la empresa rural no agrícola. En cada capítulo se presenta una clasificación de las organizaciones locales por sector y se analizan los problemas y los conflictos que les plantean algunas de las tareas en que están empeñadas. Las valiosas clasificaciones presentadas en estos capítulos contribuyen a crear un marco de referencia lógico para comprender el universo sumamente complejo de estas organizaciones.

La calidad de los capítulos es variable. El análisis del manejo de los recursos naturales y de las empresas no agrícolas es claro; al igual que en el capítulo sobre atención primaria de salud, se presentan diversos temas que por lo general no se abordan en los textos sobre desarrollo rural. En comparación, el capítulo sobre agricultura parece más débil y difuso; el tema de las cooperativas agrícolas se examina en menos de siete páginas.

En las conclusiones se examinan diversas estrategias de desarrollo institucional y movilización de recursos. En el capítulo VII se analiza el fortalecimiento de la capacidad institucional por medio de la asistencia, la vinculación y la promoción social, según el grado de desarrollo del grupo de base. En este capítulo queda en evidencia la escasez de información sobre la experiencia de los organismos de desarrollo en ese campo. Por otra parte, en el capítulo VIII se presenta abundante información sobre los métodos que pueden emplear las instituciones locales para conseguir y manejar mejor los recursos económicos que les permiten convertirse en instituciones autosuficientes. Se analizan diversos métodos: cobro de tarifas a los usuarios, impuestos, ingresos procedentes de actividades productivas, contribuciones de mano de obra y en especie. De interés especial es la discusión sobre el papel de los organismos donantes. El análisis del papel que estos desempeñan es muy interesante y se plantean difíciles preguntas: ¿Cómo se pueden aprovechar los recursos nacionales e internacionales para captar contribuciones locales en lugar de sustituirlas?; ¿cómo pueden evitar los organismos donantes que las instituciones locales se vuelvan demasiado dependientes?; ¿qué incentivos pueden ofrecer los organismos donantes a las instituciones públicas para que actúen en forma más eficaz y respondan en mayor medida a las necesidades de los beneficiarios?



El apéndice principal, que abarca una tercera parte del libro, contiene resúmenes de 81 casos (muchos de los cuales evidentemente no son "locales"). Los casos están clasificados por sector y región, y cada uno de ellos enseña algo fundamental en unos pocos párrafos. Estos ejemplos, que son informativos y de fácil lectura, enriquecen considerablemente el texto, pero en muchos casos el valor de los ejemplos se ve limitado por su brevedad. En general, se pierde el sentido contextual y falta una descripción de la historia y dinámica de las organizaciones.

Sin embargo, en conjunto, éste es un valioso y, en parte, indispensable texto de referencia para académicos y técnicos interesados en el desarrollo de base y lo recomendamos con entusiasmo.

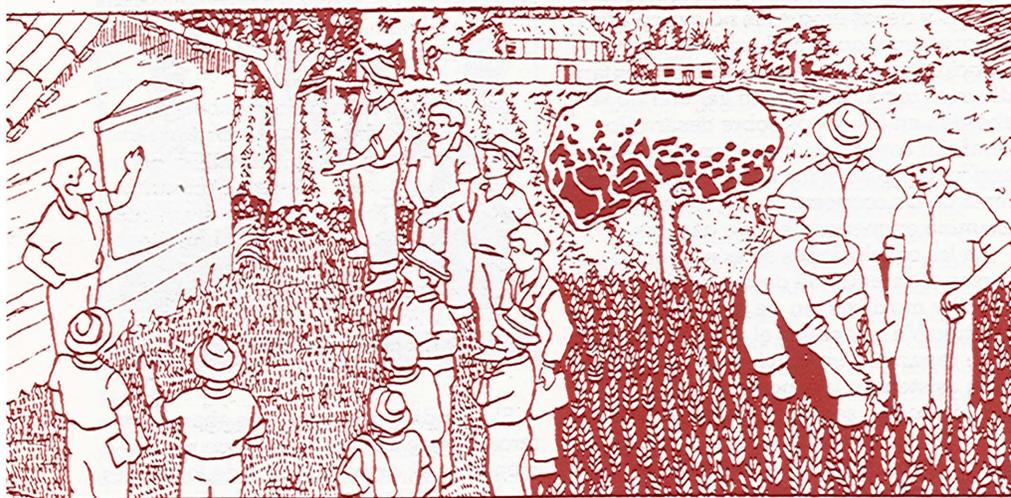
DENISE HUMPHREYS obtuvo una maestría en administración del desarrollo en American University; actualmente integra el equipo de la Fundación que está realizando un proyecto de investigación sobre las organizaciones de apoyo a los grupos de base.
THOMAS F. CARROLL, académico visitante en la Fundación, es el investigador jefe del mencionado estudio.

Recursos

Los donatarios de la Fundación Interamericana, pese a su gran diversidad tienen una serie de objetivos en común. Entre ellos se cuenta el interés por dar a conocer lo que han aprendido durante la ejecución de sus proyectos.

Todas las publicaciones descritas a continuación son fruto del trabajo de donatarios o de otros grupos que trabajan en estrecho contacto con la Fundación. Algunos de los textos fueron concebidos desde un comienzo como "proyectos de estudio" y otros son un producto secundario de diversas actividades.

El material abarca desde una compleja revista trimestral para universitarios hasta simples manuales prácticos para pequeños agricultores. En algunos casos, como en el de los bellísimos carteles con imágenes de la naturaleza producidos por la Fundación Natura de Ecuador, se pretende que tengan amplia difusión. En otros, se desea llegar a un grupo más selecto, como los encargados de formular políticas a nivel local. Se puede solicitar información sobre la distribución de estas publicaciones a las respectivas organizaciones.



Una ilustración de La asistencia técnica: Propuesta metodológica para el trabajo con productores campesinos.

Dos grupos chilenos, AGRARIA Y PIIE (Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación) publicaron hace poco tiempo un texto para técnicos y encargados de diseño de programas titulado *La asistencia técnica: propuesta metodológica para el trabajo con productores campesinos*. AGRARIA ya había publicado otro texto sobre un tema similar: *La producción campesina: un desafío tecnológico y educativo*. Los dos volúmenes revelan la confianza de las organizaciones en la capacidad innata de una comunidad para determinar cuáles son sus problemas y para solucionarlos.

El PIIE, una institución privada de investigación y desarrollo que se especializa en técnicas didácticas y de capacitación, y AGRARIA, una asociación de profesionales dedicada al desarrollo rural, colaboran con frecuencia. La metodología que emplean en su trabajo con el pequeño agricultor se basa en los conoci-

mientos que éste ya tiene. Mediante juegos, entrevistas y otras técnicas educativas no convencionales desarrolladas por el PIIE, los integrantes de AGRARIA determinan qué problemas dificultan la producción. A continuación, y en estrecha colaboración con grupos de agricultores, AGRARIA determina los cambios necesarios en las técnicas agrícolas para resolver los problemas.

AGRARIA y PIIE también enseñan técnicas al personal local de organizaciones no gubernamentales que posiblemente se puedan aplicar en una sola localidad. Ninguna de las dos instituciones supone que las técnicas adecuadas para una zona puedan aplicarse sin ningún cambio en otras zonas, por cercanas que estén.

Se puede solicitar más información a AGRARIA, Providencia 1387, 3er. piso, Santiago, Chile, y a PIIE, Eleodoro Yáñez 890, Santiago, Chile.

La revista brasileña de ciencias sociales *Cadernos de Estudos Sociais* es mucho menos técnica que las dos publicaciones anteriores. El Instituto de Pesquisas Sociais de la Fundação Joaquim Nabuco de Recife publica esta revista trimestral desde 1985. La Fundación Interamericana no da financiamiento a la revista, pero el Instituto supervisa la ejecución de proyectos financiados por la Fundación en la región.

Cadernos de Estudos Sociais ofrece un foro interdisciplinario a los expertos que realizan estudios en el nordeste de Brasil, pero es menos formal que la mayoría de las publicaciones académicas. En la revista se publican artículos sobre estudios que se están llevando a cabo y se invita a intercambiar ideas a los encargados de formular políticas y a quienes se dedican a actividades de desarrollo.

En los artículos publicados últimamente se analizan temas como la pobreza y la marginalidad, la fuerza laboral, las políticas estatales y otras políticas públicas, la transición a la democracia, la identidad cultural, el aprovechamiento de las tierras y las organizaciones de campesinos. La revista otorga mucha importancia a los temas relacionados con el medio ambiente, a los museos y la identidad cultural. (El Instituto también administra un museo afrobrasileño.)

La revista se publica en portugués; en las últimas páginas de cada número se presentan resúmenes de los artículos en portugués e inglés.

Se pueden solicitar ejemplares de la revista a la siguiente dirección: Instituto de Pesquisas Sociais, Fundação Joaquim Nabuco, Rua Dois Irmãos 92 - Apipucos, Caixa Postal 1595, 52071 Recife, Pernambuco, Brasil.

¿Qué efecto pueden tener en las escuelas rurales de México los libros de texto que se refieren a temas como la migración, el concepto personal, la mujer y la identidad cultural? El Centro de Investigaciones Regionales Dr. Hideyo Noguchi de la Universidad de Yucatán planteó esa pregunta en un estudio que realizó recientemente ... y, en parte, la respondió.

La publicación basada en ese estudio, *Cambio cultural: escuelas y libros de texto en el campo*, es el producto de una investiga-

ción sobre los juicios de valores implícitos. En la investigación se trató de determinar qué sienten los campesinos ante "la fascinación" que ejerce la vida en la ciudad, en comparación con la "rutina" de la vida tradicional en el campo y cómo se describen sutilmente esos dos estilos de vida en los textos de estudio.

En la publicación se presenta en primer lugar una breve historia de los cambios económicos y culturales que, según los investigadores, han afectado a los mexicanos que viven en zonas rurales. A su juicio, esos cambios son una consecuencia de las políticas de desarrollo que tratan de fomentar un "mexicanismo" homogéneo.

A continuación se analiza el papel que desempeñan las escuelas en dos pueblos de Yucatán: Cuzama y Xocen. También se examinan las similitudes y las diferencias entre las dos comunidades y, por último, el valor de los libros de texto. Los autores los consideran deficientes y recomiendan enérgicamente cambiarlos, para describir en ellos la realidad étnica y social de la región. Los autores afirman que esos cambios beneficiarán a toda la nación al poner de manifiesto el valor de las características regionales.

El principal objetivo de esta investigación financiada por la Fundación es influir en quienes determinan la política educacional.

Se puede solicitar más información a la siguiente dirección: Departamento de Estudios Económicos y Sociales, Centro de Investigaciones Regionales Dr. Hideyo Noguchi, Universidad de Yucatán, Av. Itzáes 499, Mérida, Yucatán, México.

Contradiendo la idea de que los artesanos no pueden ser buenos empresarios, la Asociación Colombiana de Promoción Artesanal ha publicado una original serie de cuatro manuales ilustrados para enseñar técnicas comerciales básicas a los artesanos.

La Asociación, fundada en 1966 con el propósito de fomentar la valoración del arte tradicional y contribuir a preservar las expresiones culturales auténticas en Colombia, es conocida por haber creado el Museo de Artes y Tradiciones Populares de Bogotá. El Museo fue fundado en 1971 y ofrece exhibiciones permanentes, exposiciones mensuales y actos culturales en los que se dan a conocer artesanías de todo el país que ayudan a



comprender mejor la vida y el trabajo de los artesanos. Mediante los manuales la Asociación se propone ayudar a que los artesanos logren un mayor bienestar económico y social y produzcan artículos de óptima calidad.

En los interesantes manuales —*Elementos de economía, Contabilidad para artesanos, Procesos productivos y Mercadeo*— se describen complejas operaciones comerciales paso a paso y en forma práctica. Las lecciones son amenas y se presentan en formato de tiras cómicas con ilustraciones simples; el estilo no es condescendiente ni exige que el lector tenga mucha práctica de lectura.

Los manuales están destinados a artesanos de todo el continente y se pueden solicitar a la siguiente dirección: Museo de Bellas Artes y Tradiciones Populares, Carrera 8ª, No. 7-21, Bogotá, Colombia.

La Fundación Natura de Quito ha sido la precursora del movimiento ecologista en Ecuador. El grupo, ya bien arraigado, está integrado por científicos y otros profesionales, voluntarios internacionales y activos partidarios de la protección del medio ambiente.

La institución adopta una actitud moderada y conciliatoria, aunque tenaz, con respecto a los problemas ambientales para hacer comprender a los funcionarios gubernamentales y la opinión pública en general el peligro del deterioro ecológico.

La organización recurrió con gran efi-

cia a la radio y la publicación de un impresionante folleto a todo color para llamar la atención sobre los efectos del uso abusivo de pesticidas para los seres humanos. Gracias a la campaña, la opinión pública reaccionó y se logró impedir la importación de 24 peligrosos pesticidas que ya habían sido prohibidos en Europa o los Estados Unidos.

La Fundación acaba de comenzar a publicar una revista trimestral a todo color, *Colibrí*. En el primer número, publicado hacia fines de 1986, se presenta un artículo en el que se critica el efecto económico de la palma africana. Para dar a conocer distintas opiniones, se publica también una entrevista con el director del programa de palma africana del gobierno y otro sobre el valor nutritivo de la palma ecuatoriana. En el último número de la revista se presenta un minucioso análisis del desarrollo del turismo y de sus consecuencias para el medio ambiente.

Con la ayuda de una subvención de la USAID, la Fundación Natura también publicó hace poco tiempo una serie de hermosos carteles informativos sobre el medio ambiente. Los carteles, que han recibido amplia difusión y ocupan un lugar destacado en las salas de clases de todo Ecuador, son un constante testimonio de la experiencia adquirida en relación con los distintos aspectos de la naturaleza ilustrados en ellos en forma tan atractiva.

Se puede solicitar información sobre la revista y los carteles a Fundación Natura, Av. 6 de Diciembre 5043 y El Comercio, Quito, Ecuador.

Barbara Annis



Posdata

Cada número de *Desarrollo de Base* llega a alrededor de 15.000 lectores; tenemos suscriptores en todos los continentes con excepción de la Antártida. Además, presentamos una interesante variedad de temas relacionados con el desarrollo que abarcan desde salud a vivienda y artesanías. Entre nuestros lectores se cuentan administradores de proyectos, encargados de recaudar fondos y profesores universitarios de los Estados Unidos y otros países industrializados e investigadores, creadores de programas y líderes campesinos de todos los países de América Latina y el Caribe.

No es fácil decidir qué artículos ofrecer a un público variado. Lo que tratamos de hacer es lograr un equilibrio entre temas regionales y materias específicas que satisfaga a todos.

Cuando planeamos este número, sentimos que habíamos logrado ese propósito. Pensábamos describir proyectos realizados en el Caribe, Centroamérica, Brasil y la región andina y presentar temas que abarcaban desde una asociación de cooperativas a la tecnología aplicada al desarrollo de microempresas.

Sin embargo, a medida que íbamos preparando el número, empezamos a darnos cuenta de que los temas seleccionados con tanto cuidado no eran tan variados como pensábamos. En realidad, todos los artículos (y muchas de las columnas) tienen algo en común: todos se refieren al importante papel que desempeñan las organizaciones de apoyo en el proceso de desarrollo.

Como señala Sheldon Annis, ex director de la revista, en su artículo "La reorganización del desarrollo de base" (pág. 21), esos grupos, conocidos generalmente como "organizaciones no gubernamentales" (ONG), se han multiplicado extraordinariamente en los últimos veinte años y desempeñan un papel cada vez más importante en la movilización de recursos y de asistencia técnica para los pobres de América Latina. El artículo de Thomas F. Carroll, "La técnica al servicio de la organización" (pág. 12), se refiere a uno de esos grupos en una zona aislada de Costa Rica. Tomando como base un importante estudio de la Fundación que él mismo dirige y en el que se examinan las características de las ONG, Carroll describe cómo puede una pequeña organización promover el desarrollo cuando escucha a los miembros de la

comunidad y responde adecuadamente a sus comentarios. Por otra parte, como demuestran Rebecca Reichmann y Ron Weber en su artículo "Solidaridad y desarrollo" (pág. 26), el progreso puede ser mucho más difícil de alcanzar cuando las ONG no responden o cuando no están de acuerdo con la comunidad sobre el papel que les corresponde. El artículo de Kevin Healy "Del campo a la fábrica" (pág. 2) se refiere al mismo tema. El autor reconstruye la historia de una asociación muy pequeña de productores de cacao que llegó a convertirse en el principal productor de chocolate de Bolivia, gracias a la asistencia técnica y orientación oportunas que recibió de varias organizaciones de apoyo y organizaciones donantes a lo largo de su proceso de crecimiento.

Cuando estábamos revisando la versión final de la revista, nos dimos cuenta de que incluso el artículo de Brian Smith en "Comentario" (pág. 41), el de Bradford Smith en "Noticias de la Sede" (pág. 46) y muchas de las publicaciones que se reseñan en "Libros" (pág. 48) y "Recursos" (pág. 50) se refieren a organizaciones de apoyo. Y pensar que tratamos de presentar temas variados! En todo caso, si este tema aparece y vuelve a aparecer una y otra vez en artículos tan distintos, tenemos que reconocer que es un tema valioso para la Fundación, para otras instituciones donantes y —lo que es más importante— para todos los que trabajan en organizaciones locales de desarrollo en América Latina y el Caribe. Esperamos que las ideas presentadas les resulten valiosas.

Esta es la historia de la revista que ahora tienen en sus manos. Ojalá que los temas que analizamos les parezcan estimulantes e informativos y esperamos recibir sus comentarios.

Kathryn Shaw

BECAS DE LA FUNDACIÓN PARA 1988-1989

Al celebrar el decimoquinto aniversario de sus programas de becas, la Fundación Interamericana anuncia las siguientes fechas de presentación de solicitudes de becas para estudiantes de postgrado y profesionales del desarrollo, de todo el hemisferio. Además de las solicitudes para investigaciones en ciencias sociales que tratan las cuestiones del desarrollo, se aceptan las de investigadores y profesionales de otros campos, que contengan un componente de desarrollo social relacionado con otras disciplinas como economía agrícola, agronomía, administración de empresas, ingeniería, salud, derecho, administración de recursos marinos, medicina y veterinaria.

FECHAS DE PRESENTACIÓN

Para becas de investigación práctica en América Latina y el Caribe para estudiantes matriculados en universidades de los Estados Unidos:

5 de diciembre de 1988

Programa de doctorado: Concurso anual para candidatos al doctorado cuyas investigaciones en el terreno comiencen entre junio de 1989 y mayo de 1990.

10. de marzo de 1989

Programa de maestría: Concurso anual para candidatos a maestrías o programas equivalentes cuyas investigaciones en el terreno comiencen entre junio de 1989 y mayo de 1990.

Para estudios superiores de latinoamericanos y caribeños en universidades de los Estados Unidos:

15 de enero de 1989

Programa de América Latina y el Caribe: Concurso anual para programas de estudios especializados que comiencen entre junio de 1989 y mayo de 1990.

Para obtener mayor información y formularios de solicitud escríbase a:

Oficina de Becas
Fundación Interamericana
1515 Wilson Blvd.
Rosslyn, VA 22209, EE.UU.

Fundación Interamericana

Consejo Directivo

Víctor Blanco, Presidente; Presidente de Multiple Medical Management
Harold K. Phillips, Vicepresidente; Presidente de la Granja Costarricense de Camarones, S.A.
Elliott Abrams, Secretario Adjunto para Asuntos Interamericanos, Departamento de Estado
Lynda Barness, Coordinadora de Proyectos de The Barness Organization
Richard T. McCormack, Representante Permanente de los EE.UU. ante la OEA
M. Peter McPherson, Subsecretario del Departamento del Tesoro de los EE.UU.
Luis G. Nogales, Presidente de ECO, Inc.

Comité Asesor del Consejo Directivo

William C. Doherty, Jr., Presidente; Director Ejecutivo del Instituto Americano para el Desarrollo del Sindicalismo Libre
José Deeften, Vicepresidente de Walt Disney Productions
John C. Duncan, Presidente de Cyprus Minerals Company
Luis A. Ferré, ex Gobernador de Puerto Rico
Augustin S. Hart, Jr., ex Vicepresidente de Quaker Oats Company
Peter T. Jones, Director del Center for Research in Management, Universidad de California en Berkeley
Thomas Kahn, Director de Asuntos Internacionales, AFL-CIO
J. William Middendorf II, Investment Services International
Martha T. Muse, Presidente y Directora de The Tinker Foundation, Inc.
Carlos M. Pérez, Presidente y Director de Ciudadanos Preocupados por la Democracia
Tomás Regalado, Director de Noticias, Radio WQBA
Ariel Remos, Colaborador del Diario Las Américas
William P. Stedman, Jr., ex Embajador de los EE.UU. en Bolivia
Curtin Winsor, Jr., Vicepresidente y Administrador de la William H. Donner Foundation, Inc.

Consejo Ejecutivo

Deborah Szekely, Presidente
Robert W. Mashek, Vicepresidente Ejecutivo
Stephen Vetter, Vicepresidente de Programas
Charles Reilly, Vicepresidente de Aprendizaje y Divulgación
Ned Benner, Oficial de Análisis de Programas
Charles Berk, Asesor Jurídico
Adolfo Franco, Asesor Jurídico Adjunto

Índice

Del campo a la fábrica: Una experiencia de
integración campesina en Bolivia

Kevin Benito Healy

La tecnología como instrumento para la
organización: un caso de Costa Rica

Thomas F. Carroll y
Helga Baitenmann

Reorganización en la base:
Orígenes y significado

Sheldon Annis

Solidaridad en el desarrollo:
Los tricicleros de Santo Domingo

Rebecca L. Reichmann y
Ron Weber

Las heroínas invisibles del Brasil

Maria Luiza de Melo Carvalho

Comentario • La marcha del desarrollo
Noticias de la sede • Libros
Recursos • Posdata