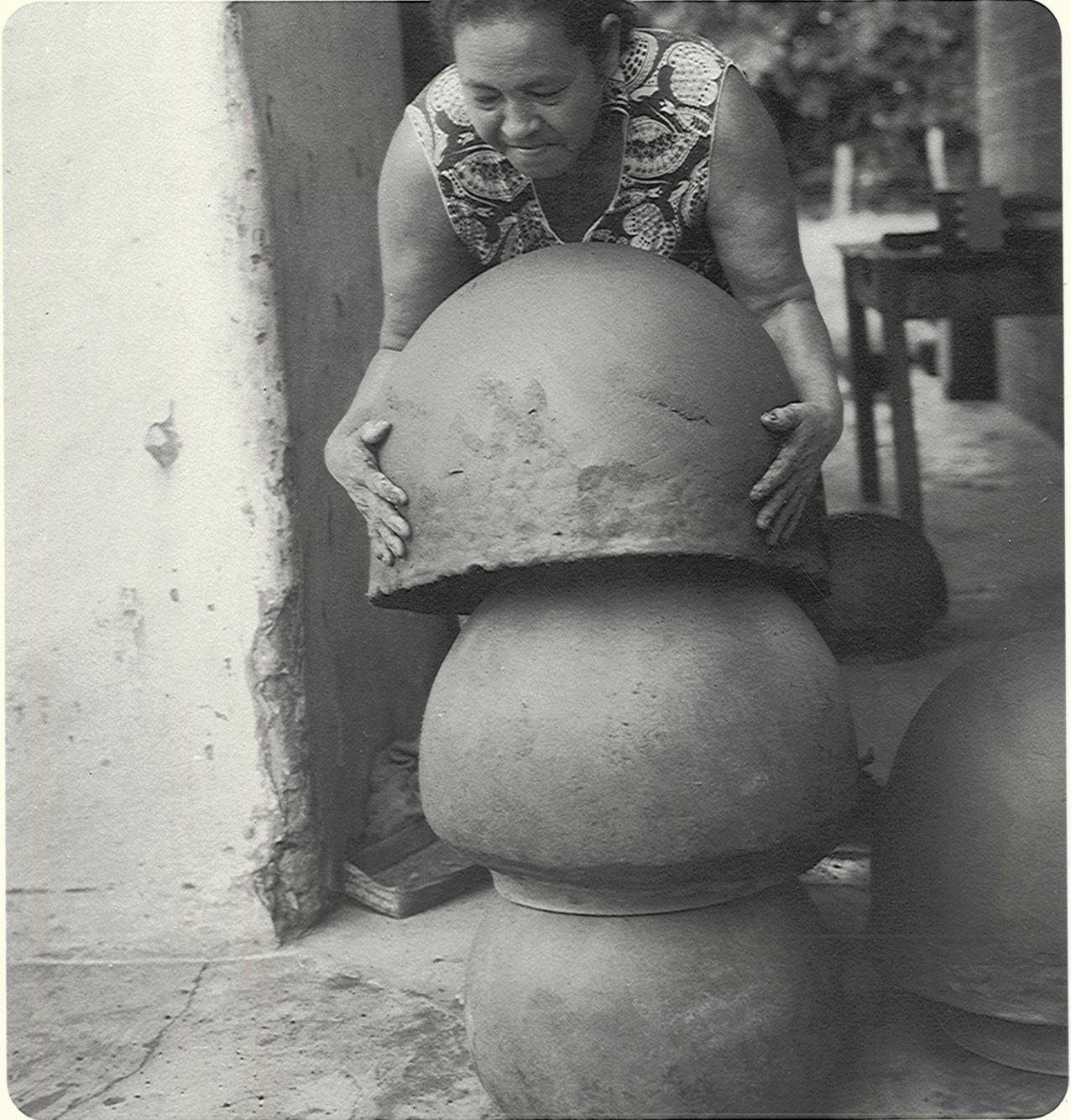


VOLUMEN CATORCE / NÚMERO UNO / 1990

desarrollo de base

REVISTA de la FUNDACIÓN INTERAMERICANA



TEMA ESPECIAL: La expansión del desarrollo de base

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.

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*, el *Public Affairs Information Service Bulletin* y el *Hispanic American Periodical Index* (HAPI), y en el banco de datos *Agricultural Online Access* (AGRICOLA). Copias de los números atrasados pueden obtenerse en microfilme de University Microfilms International, 300 N. Zeeb Road, Ann Arbor, Michigan 48106, E.U.A.

Esta publicación puede solicitarse a:
Desarrollo de Base
Fundación Interamericana
1515 Wilson Blvd.
Rosslyn, Virginia 22209
E.U.A.

Editora Kathryn Shaw
Redacción en español y portugués
Leyda Appel
Coordinadora de producción Michelle Huber
Asistente de publicaciones María Lang
Colaboración editorial Ron Weber,
Diane B. Bendahmane
Diseño Tom Suzuki, Inc.

Portada: Artesana del Tolima, Colombia, apila las vasijas ya frías que han sido hechas en el horno. Pág. opuesta: Alfareros empujando una tinaja recién horneada. (Véase artículo en la pág. 13). Fotos: Cortesía del Museo de Artes y Tradiciones.

desarrollo de base

Volumen 14, No. 1, 1990 REVISTA de la FUNDACIÓN INTERAMERICANA



TEMA ESPECIAL: La expansión del desarrollo de base

**Máximo aprovechamiento de los fondos para el desarrollo:
Posibilidades de expansión 2**

¿Son los proyectos de base la simiente de programas regionales y nacionales?
Mary Morgan

Expansión de las actividades artesanales en Colombia 12

Una ONG enseña a los colombianos a valorar sus artesanías. *Brent Goff*

Desarrollo comunitario gradual en Trinidad y Tobago:

La escalera de Jacob 23

La educación revela a una nación su potencial. *Ron Weber*

Informe de investigación 35

Nuevas perspectivas de la evaluación.

Ya tenemos suficiente ayuda, gracias 38

Barrio chileno trata de transformar la asistencia social pública en motor para el desarrollo comunitario. *Eduardo Walker*

Comentario 47

El sector privado y el desarrollo.
Harold K. Phillips

La marcha del desarrollo 48

Asociaciones de crédito campesinas; redes de aprendizaje para mujeres; participación y medio ambiente; las ONG y la política ambiental; noticias de donatarios de la Fundación.

Noticias de la sede 52

Educación básica para todos.

Libros 53

Perfeccionamiento de los programas de desarrollo de microempresas; el Banco Mundial y las ONG.

Recursos 55

Publicaciones y material didáctico de donatarios de la IAF.

Máximo aprovechamiento de los fondos para el desarrollo

Posibilidades de expansión

Mary Morgan

Grandes proyectos con recursos escasos.

Durante la última década, los recursos para el desarrollo han escaseado en todos los niveles. Los donantes bilaterales y multilaterales se han visto sometidos a una creciente presión financiera debido a déficit presupuestarios y a las exigencias de los programas en sus propios países; los gobiernos del Tercer Mundo han tenido que soportar una pesada carga de la deuda, y los dirigentes políticos y comentaristas privados se han preguntado si la asistencia al desarrollo es realmente eficaz. Y lo más probable es que esta situación empeore en vez de mejorar. Los acontecimientos en Europa Oriental y en la Unión Soviética han reducido la importancia estratégica de la asistencia al desarrollo del Tercer Mundo y la demanda interna contenida quizás absorba la mayor parte de un posible «dividendo para la paz», tanto en los países del Este como en los del Oeste.

Por tanto, se está prestando mucha atención a aumentar al máximo el efecto de los fondos para el desarrollo. Un fenómeno que está recibiendo un escrutinio mayor en cuanto a su posible eficacia en función del costo es el concepto de la «expansión». Este

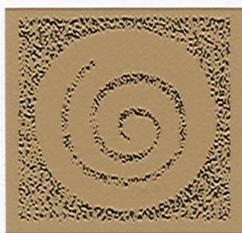
término, aunque ampliamente utilizado en la comunidad del desarrollo, tiene significados diferentes para diferentes personas. En el contexto del desarrollo de base, «expansión» significa de ordinario un esfuerzo consciente por ampliar las operaciones, su efecto, o ambas cosas.

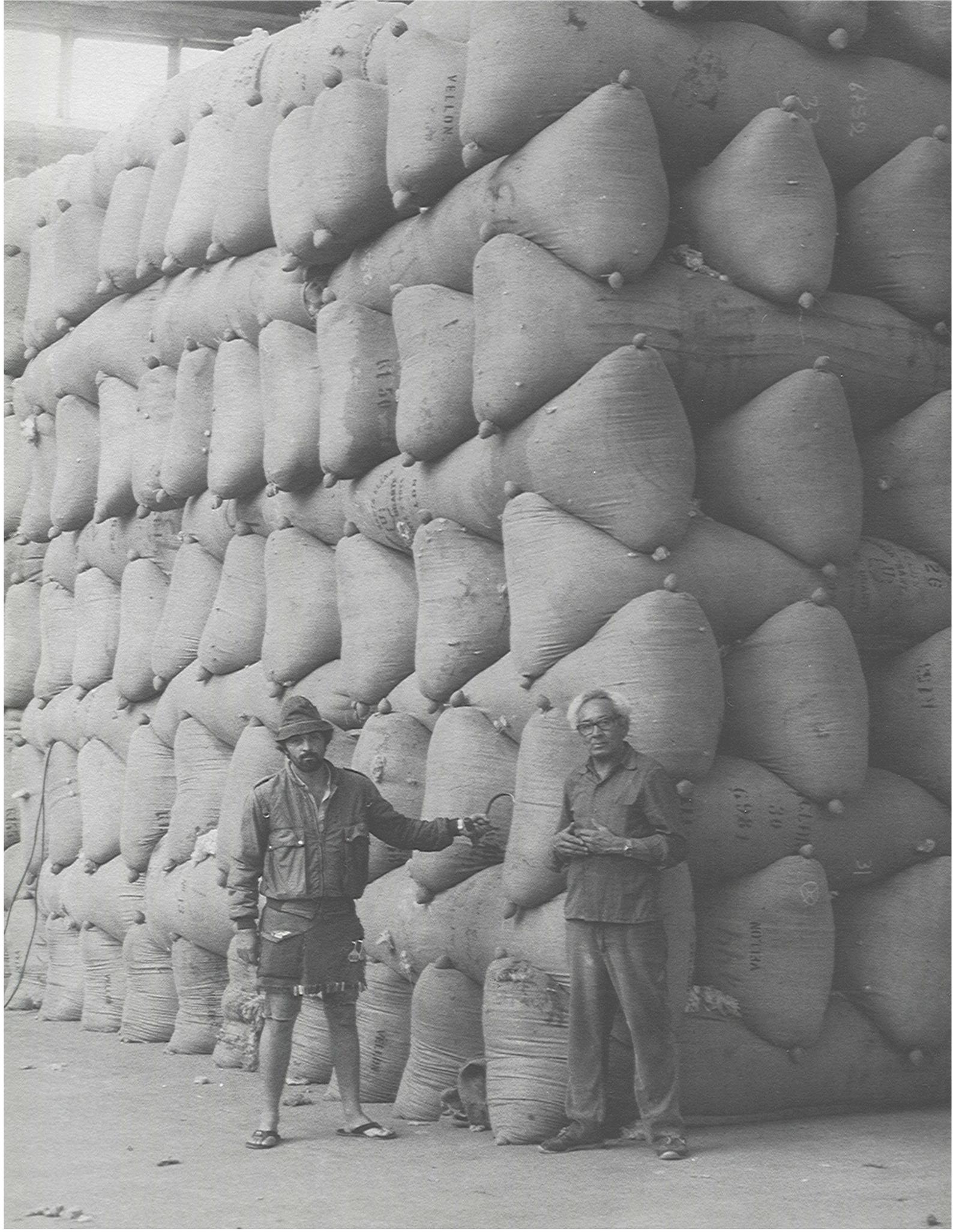
De acuerdo con la interpretación de ampliación de las operaciones, la expansión consiste principalmente en crecimiento institucional. Es decir, la institu-

ción crece, emprende un mayor número de actividades y opera en un campo de acción más amplio o de forma más extensa. La expansión de las operaciones no se persigue habitualmente como un fin en sí misma sino como medio de aumentar el efecto producido. El hecho de si esto ocurre o no depende, entre otras cosas, del equilibrio entre la capacidad institucional y el crecimiento institucional.

La interpretación expansionista del aumento en el efecto se concentra en los proyectos en vez de en las instituciones. Por lo general, la expansión del efecto ocurre de una de las tres formas siguientes: Primero, pueden reproducirse los proyectos, es decir, pueden inspirar proyectos análogos en la misma región, en otras regiones o en otros países. Segundo, *proyectos* de base —de ordinario con un alcance específico y corta duración— pueden conducir a *programas* locales, regionales o nacionales —por lo general de alcance más amplio y de duración indefinida. Tercero, los proyectos (o programas) pueden conducir a la reforma de la política nacional.

La expansión del efecto no significa necesariamente una expansión de las operaciones para la institución que lleva a cabo





Pág. precedente: *Dos trabajadores posan delante de una montaña de lana en la Central Lanera Uruguaya, empresa administrada por los productores en Montevideo. Desde sus modestos comienzos en 1967, la CLU ha ampliado sus operaciones hasta pasar a ocupar el cuarto lugar entre los exportadores de lana de Uruguay.*

el proyecto «simiente». Con frecuencia, otra organización reproduce el proyecto, desarrolla y lleva a cabo el programa o realiza la reforma de la política.

En la sección dedicada al Tema Especial de este número se examina la expansión con el sentido de aumento en el efecto desde la perspectiva de los proyectos de desarrollo realizados por las organizaciones no gubernamentales (ONG). Dos artículos —uno sobre la producción artesanal en Colombia y el otro sobre la metodología docente en Trinidad— examinan minuciosamente la forma en que proyectos específicos de base han crecido hasta producir un efecto a nivel nacional. En el presente artículo se analiza un amplio abanico de perspectivas y criterios sobre el planteamiento general.

Hay que contestar seis preguntas principales si queremos elevar el fenómeno de la expansión al plano de estrategia o metodología: 1) ¿Qué clases de proyectos se amplían con éxito? 2) ¿Por qué ocurre la expansión? 3) ¿Cómo ocurre? 4) ¿Qué impide la mayoría de las veces que esta ocurra? 5) ¿Podemos hacer que ocurra y, en caso afirmativo, de qué forma? 6) ¿Cómo se sostiene la expansión por sí misma en el curso del tiempo? Este artículo no proporciona respuestas definitivas a ninguna de estas preguntas y no trata siquiera de responder a la quinta y sexta preguntas vitales. Algo que sí trata de hacer es analizar lo que algunos agentes clave piensan acerca de la expansión y proporcionar una íntima comprensión que inspire una reflexión adicional.

LOS TÉRMINOS DEL DEBATE ACERCA DE LA EXPANSIÓN

No sorprende que todos los participantes en el debate en torno al significado de la expansión —donantes orientados al microdesarrollo como la Fundación Interamericana (IAF), los orientados al macrodesarrollo como el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los gobiernos latinoamericanos y las propias ONG— aborden la cuestión desde una perspectiva diferente, condicionados por sus propios intereses. Para la mayoría de los funcionarios de la Fundación, la expansión como fenómeno periódico y como



Cortesía del BID/Carlos Conde

posible metodología tiene gran atractivo, aunque su debate como metodología no puede menos de exigir un alto grado de cautela. La expansión es un medio de optimizar y legitimar el éxito del enfoque de desarrollo de base y de validar el hincapié de la Fundación en la innovación

y la experimentación en los proyectos que apoya. Si bien la mayoría de los funcionarios de la Fundación aplauden las tres clases de expansión del efecto que hemos analizado arriba, es la expansión con miras a producir un efecto nacional en los programas o políticas lo que encuentran espe-

Izquierda: Martín Olivares cose un zapato de niño utilizando una grapadora financiada por conducto de una ONG colombiana con el apoyo de un préstamo para pequeños proyectos del BID.

cialmente intrigante.

Tal como el representante principal para el Brasil, Brad Smith, advirtió: «Es bueno financiar proyectos aislados o tipo oasis, pero ¿cómo regamos el valle? Para ello, hemos de hacer participar al gobierno, y eso representa un paso bastante grande para muchas de las entidades consagradas al desarrollo de base». Para Smith, la cuestión de desarrollo clave para los años noventa es la forma en que las ONG colaborarán con el sector público para planificar y ejecutar programas en una escala más amplia. Otros en la Fundación difieren de esta opinión. Chuck Kleymeyer, representante de la Fundación para Ecuador y Bolivia, se muestra preocupado por la «empresa expansionista». Le inquieta el hecho de que demasiado hincapié en la expansión redunde en perjuicio del enfoque de base. «¿Hay formas de ampliar el desarrollo de base sin apartarnos de la base?», pregunta Kleymeyer. «¿Hemos de ampliar la escala de nuestras operaciones y hacer mayores todas sus partes, incrementando con ello muchos de los consabidos riesgos del macrodesarrollo de arriba a abajo?»

Para otros en la Fundación, la expansión es la esencia de la metodología del desarrollo de base. El vicepresidente para Aprendizaje y Divulgación, Charles Reilly, afirma que la expansión es esencialmente la creación de espacio para que los proyectos «brillen y prosperen», advirtiendo que «no todos lo hacen y no todos deberían ser objeto de expansión. El fin perseguido por la Fundación al recalcar la experimentación y la innovación es encontrar y nutrir fuentes de energía social que puedan avanzar de proyecto a programa y de programa a política».

PUNTO DE VISTA DE LOS BANCOS DE DESARROLLO

Tanto el Banco Mundial como el BID consideran la expansión desde una perspectiva diferente que la Fundación. Su interés relativamente reciente en los proyectos de base y las ONG difícilmente concuerda con el énfasis tradicional de los bancos de desarrollo en la macropolítica, los proyectos y programas de muchos millones de dólares y el trabajo con go-

biernos nacionales. Los funcionarios de los bancos de desarrollo, frustrados por la ineficiencia de depender de canales gubernamentales para llegar a los segmentos muy pobres de la población, y presionados por las ONG tanto en Estados Unidos como en América Latina que les piden una cooperación más estrecha, están expresando un creciente interés en el enfoque de base. El Banco Mundial, en particular, ha sido criticado duramente por ignorar los problemas de la pobreza y, ciertamente, por exacerbar la situación de los pobres presionando a países en desarrollo asediados por la deuda para que hagan ajustes económicos estructurales.

Cualquiera que sea su motivación, tanto

estrategia complementaria buena y necesaria» para el BID. Kenneth Cole, coordinador de pequeños proyectos del BID, declara que el «programa de pequeños proyectos aspira a ser un catalizador y los programas nacionales del BID de desarrollo de la microempresa pretenden llegar a personas y actividades que han permanecido al margen de los programas convencionales de crédito. Los programas nacionales de por sí están ampliando lo que han sido proyectos de base pequeños, tratando de utilizarlos para promover el desarrollo.

El Banco Mundial también ha dado mayor énfasis a la participación de las ONG al nivel tanto de política como de proyecto. El compromiso del Banco para

Frustrados por la ineficiencia de los canales gubernamentales para llegar a la población pobre, los funcionarios de los bancos de desarrollo expresan creciente interés en el enfoque de base.

el Banco Mundial como el BID han comenzado a considerar seriamente los proyectos pequeños y las ONG, aunque ambas instituciones aún financian las ONG exclusivamente mediante programas vinculados con los gobiernos. Previsiblemente, el término «pequeño» es muy relativo. Cuando el BID habla de pequeños proyectos, se refiere a un mínimo de US\$500.000, no de US\$5.000 o incluso de US\$50.000. Pero esta es una cuestión muy subjetiva y el BID está comenzando a dedicar seriamente tiempo y recursos a ayudar a las ONG a ampliar sus actividades con los segmentos pobres al nivel de base. De acuerdo con el jefe de proyectos del BID, Roberto Mizrahi, «sólo vinimos a interesarnos en proyectos en pequeña escala el año pasado. El principal factor fue la crisis en América Latina. Los microproductores han dejado de ser la minoría; los pobres son una mayoría. No son parte del problema; han de ser parte de la solución». Mizrahi afirma que trabajar con las ONG al nivel de base es «una

con las ONG es serio, según indica David Beckmann, funcionario para Asia del Departamento de Planificación y Análisis Estratégico del Banco. Advierte que el Banco publica ahora una lista semestral de proyectos en los que busca la participación de las ONG (véase la página 54 donde se da información sobre cómo obtener esta lista), y además ha contribuido a establecer «fondos de inversión social» en cierto número de países de América Latina para concentrarse en paliar la pobreza y proporcionar fondos para las actividades de las ONG.

De acuerdo con Beckmann: «El Banco está interesado en ampliar su interés en las ONG». Y este interés está vinculado principalmente con su capacidad de obtener la participación de la población pobre y hacer que los programas oficiales respondan más a las necesidades de ésta. En términos de «encaminar los programas oficiales en la dirección adecuada, haciéndolos más afines con los problemas de la pobreza y las

La demanda creada por redes informales y recomendaciones personales condujeron a la expansión de los programas de capacitación de la mujer iniciados por Capacitación Integral de la Mujer Campesina en Bolivia. Aquí dos aprendices examinan jaulas de conejos.

cuestiones ambientales, las ONG necesitan criticar los programas y suscitar cuestiones nacionales y normativas. No todas las ONG pueden hacerlo bien; necesitan más precisión y exactitud en las ideas que presentan como alternativa ahora que la gente está comenzando a escucharlas.

Muchos en la Fundación y en otros círculos de la comunidad del desarrollo, incluyendo algunas personas en las propias instituciones grandes, se muestran nerviosos acerca de lo que pudiera ocurrir a las ONG si los bancos de desarrollo hacen un verdadero esfuerzo por ampliar los proyectos de base. Roberto Mizrahi advierte que el BID reconoce que «en una escala pequeña, las ONG han conseguido mucho y el BID no desea minar ese progreso. Más bien desea preservar esos logros al tiempo que los duplica». Según muchos en la Fundación, del dicho al hecho va mucho trecho.

La representante de la Fundación Cindy Ferrin, citando su experiencia en Uruguay, da un ejemplo de las numerosas dificultades que pueden surgir: «En un programa de alfabetización, una maestra presentó una metodología educativa que permitía enseñar a leer en un tiempo mucho más corto que con cualquier otro sistema. Enseñó a otros maestros a utilizarla, pero el Ministerio de Educación de Uruguay no permitió su uso en las escuelas. Aún no ha sido adoptada por las autoridades educativas para darle un uso más amplio. Era una metodología de costo muy bajo, y nosotros esperábamos que pudiera dársele una aplicación más amplia, pero esto no ha sucedido».

Algunos en la Fundación afirman que la expansión como estrategia para los bancos de desarrollo es una cuestión falsa, que las instituciones grandes deberían reducir su tamaño, no esperar que las ONG aumenten el suyo. El vicepresidente para Programas de la Fundación Steve Vetter hace una analogía entre el dinero y el fertilizante. «Como el fertilizante, el dinero puede promover el crecimiento o producir la muerte al quemar la planta. La diferencia entre las cantidades requeridas en cada ocasión es muy pequeña. Los bancos de desarrollo necesitan ser sensitivos a este respecto en términos de asignar grandes cantidades de dinero a las ONG. Las

organizaciones grandes deberían reducir su escala».

Kenneth Cole del BID está de acuerdo en que el BID y el Banco Mundial han de aprender a trabajar con las ONG, pero añade: «Es una calle de doble vía. Las ONG han de comprender las debilidades del BID y aprender a superarlas». Beckmann del Banco Mundial no está necesariamente de acuerdo con este planteamiento, advirtiendo que «las ONG necesitan expansión, no para trabajar con el Banco sino para hacer frente a la pobreza a la escala en que existe. Han de encontrar una forma que surta un efecto mucho mayor. El Banco Mundial no es un buen lugar al que recurrir para obtener US\$50.000 ó US\$200.000. Deseamos que las ONG participen en el proceso de planificación y, si desean hacerlo, han de poder dedicar tiempo sin recibir necesariamente dinero. Las ONG, con su propio programa y su propio dinero, están en situación de desempeñar un papel verdaderamente decisivo».

Sheldon Annis, investigador del Overseas Development Council (ODC) y observador veterano del Banco, no está seguro de que el Banco Mundial pueda o deba siquiera financiar proyectos de las ONG. «El Banco no puede hacer y no hace lo que hace la Fundación. No debería financiar muchos proyectos de base, ni tampoco debería hacerlo el BID». En su opinión, la función apropiada de los bancos de desarrollo es la de «crear condiciones propicias —marcos jurídicos, estructuras sociales, sistemas económicos— conducentes al desarrollo de la pequeña actividad. Las grandes instituciones pueden influir en el ambiente de forma que permita el crecimiento de la pequeña empresa».

Comparte los criterios de Annis el personal del Banco Mundial que ve una clara necesidad de que las ONG experimenten una expansión «conceptual» para coadyuvar a la creación de estas condiciones «propicias». Beckmann afirma que «hay una gran promesa en las ONG, pero la política de precios de los productos del agro, por ejemplo, ha producido mucho más daño a la población pobre que cualquier cosa que hayan hecho las ONG para ayudarla. Sin embargo, el Banco Mundial debería emplear más tiempo del personal por dólar gastado en las ONG; pero, no, no



Robin Bowman

deberíamos reducir nuestra dimensión para convertirnos en otra Fundación Interamericana. Deberíamos trabajar en proyectos grandes y así deberían hacerlo también las ONG, y deberían trabajar con medios cada vez más avanzados».

Chris Hennin, experto de América Latina para el Departamento de Planificación y Análisis Estratégico del Banco, declara que la experiencia del Banco en hacer que las ONG tengan presente la situación a nivel global ha sido relativamente positiva hasta la fecha. «En algunos países en los que estamos trabajando con fondos de emergencia social, las ONG se han mostrado escépticas acerca de trabajar con los gobiernos y la eficacia de los fondos, pero nunca se han organizado para abordar el papel que les corresponde en los fondos. Nuestra labor con las ONG es un proceso educativo. Cuanto más éxito tengan, tanto mejor podrán plantear su labor, y tanto mejor demostrarán los beneficios sociales y económicos de su trabajo. Redunda en su interés ayudar a cambiar la macropolítica a



fin de poder laborar conforme a políticas más favorables».

Kenneth Cole del BID parece estar de acuerdo, advirtiendo que, en su programa de la microempresa, el BID «busca un compromiso del gobierno nacional a programar para la microempresa; a crear un ambiente normativo conducente a la pequeña actividad utilizando conceptos de mercado en contraposición a subvenciones económicas, eliminando los impedimentos al crédito y fortaleciendo las instituciones de crédito no tradicional orientadas a los sectores de bajos ingresos, y a apoyar la colaboración de los sectores público y privado.

PERSPECTIVAS DE LOS GOBIERNOS NACIONALES Y LAS ONG

Al nivel de gobierno nacional, la crisis fiscal es el principal factor motivador de interés en la ampliación de la escala de los programas de las ONG. En el curso de estos

últimos años, ha habido en América Latina un movimiento, en su mayor parte sin dramatismos aunque visible, de apartamiento del control por el gobierno nacional y aproximación hacia el poder compartido con otros niveles gubernamentales y la creación de espacio para una sociedad civil con más libertad de expresión. Un resultado ha sido la rápida proliferación de ONG que exigen servicios del gobierno para la población pobre. Otro ha sido un mayor interés por el gobierno en los proyectos de las ONG, en parte debido a su reputación de eficacia con un presupuesto reducido.

«De algunas formas», declara Charles Reilly, «la crisis fiscal está subsanando las escisiones entre el estado y la sociedad civil. La crisis es tal que los gobiernos tienen a su disposición un número menor de artículos que ofrecer a la población necesitada. Han de hallar nuevas formas de tratar con organizaciones que puedan proporcionar servicios a los pobres». La expansión de los programas de las ONG

puede ofrecer a los asediados gobiernos de la América Latina técnicas y asistencia para la provisión de los servicios. Pero, según advierte Kevin Healy, representante de la Fundación para Ecuador y Bolivia: «El interés del gobierno no siempre es benigno. Puede tratar de dominar a la ONG para mantener el control, o el programa puede no satisfacer las metas originales».

Los propios gobiernos tienen una perspectiva diferente. Según Charles Maynard, ministro de agricultura, industria, turismo, tierras, planimetría y comercio de Dominica: «Las ONG tienen un papel vital y trascendental que desempeñar en el desarrollo, pero, para cumplir su labor, necesitan estar plenamente informadas y conscientes de las perspectivas de la política pública. El efecto de algunos proyectos de las ONG ha sido frustrado por la tendencia de los donantes y de las propias ONG a reducir al mínimo el papel del sector público. Debería haber una fuerte acción recíproca entre los gobiernos y las ONG, no sólo como función gubernamental de rescatar a las ONG en tiempos azarosos o en la asignación de fondos a las ONG. Una razón es la de que la responsabilidad por parte de las ONG constituye un problema. El gobierno, en última instancia, ha de responder al pueblo ya que éste dejará caer sobre el gobierno sus iras si no atiende sus necesidades, pero ¿ante quién son responsables las ONG?» Llega a la conclusión de que «algunas ONG están muy deseosas de cooperar y realmente trabajan con el gobierno, pero otras sólo ofrecen lo que yo llamo 'cooperación reacia'».

Al nivel de ONG, hay una intranquilidad mayor aún acerca de la expansión, en particular cuando ésta viene con el beneplácito de los gobiernos nacionales y los bancos de desarrollo. Muchas ONG de América Latina han funcionado históricamente en oposición al gobierno y con un alto grado de independencia y autonomía. Han trabajado con poco control del gobierno, llenando un vacío que muchos gobiernos han optado por ignorar. Con el ambiente político nacional cambiante que les rodea, muchas ONG enfrentan un nuevo mundo desconocido en el que su papel no está aún claro. Tal como advierte Brad Smith de la Fundación: «Una de las cuestiones reales para las ONG es cuánto

dinero pueden aceptar del gobierno sin perjuicio de la realización de sus propias actividades, las que pueden exigirles criticar la fuente de esos fondos».

Al analizar la inquietud de las ONG en torno a las ideas de los bancos de desarrollo sobre cómo deberían aumentar la escala de sus actividades, Charles Reilly advirtió la oposición del líder de ONG en el Perú Mario Padrón a cualquier declaración de una «Década de las ONG», paralela a las fallidas décadas del agua potable, la mujer y los niños, y la salud. Padrón opina, afirma Reilly, que lo último que desean y necesitan las ONG es «ver depositada sobre ellas la responsabilidad de otra década fracasada», ya que «las ONG no pueden aceptar la responsabilidad principal para el desarrollo».

La presidente de la Fundación Deborah Szekeley observó que los debates sobre la expansión deberían templarse con un mayor realismo: «El desarrollo sostenido para beneficiar a un número creciente de personas representa un largo camino. Independientemente de si hacemos hincapié en los efectos a un micronivel o macronivel, todos hemos de aprender a tomar un camino intermedio: crear redes, formar maestros, animar a los empresarios sociales, compartir ideas de demostrada valía, proporcionar acceso a mayores fuentes de crédito, alcanzar economías de escala. Los viejos debates pueden defraudarnos si queremos mantener a largo plazo la actividad de desarrollo».

Estas, pues, son algunas de las cuestiones en torno al debate de la expansión. Cualesquiera que sean sus méritos en teoría, es innegable que la expansión ocurre en la práctica, y con suficiente frecuencia para indicar que puede convertirse en una estrategia planificada. Para que esto ocurra, hemos de poder llamar la atención sobre las características comunes de los proyectos que han ampliado con éxito su escala a fin de poder incorporar esas características en proyectos que aún están en vías de planteamiento.

¿QUÉ CLASE DE PROYECTOS ES POSIBLE AMPLIAR CON ÉXITO?

Prácticamente en todos los sectores del



Stephen Vetter

desarrollo y en casi todos los países latinoamericanos se encuentran proyectos que se han ampliado con éxito. He aquí unos cuantos ejemplos:

- En México, una coalición de organizaciones campesinas locales se convirtió en una organización regional primero, y luego en una organización nacional llamada la

Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas (UNORCA) para hacer frente a una amplia gama de cuestiones de financiamiento agrícola. Debido al número de campesinos que representa la organización, a la cantidad de tierra que controla y a la propia expansión paulatina y credibilidad continua de la organización,

Unas 15.000 personas se ganan la vida como tricicleros en Santo Domingo. Un programa financiado por la Fundación ha sido reproducido en otras ciudades de la República Dominicana.

UNORCA consiguió captar la atención del sistema bancario y producir reformas.

- En Paraguay, donde tradicionalmente se ha visto con malos ojos los intentos de organización en círculos oficiales, el Centro Paraguayo de Cooperativistas (CPC) ha ampliado con éxito su programa de una zona a seis subregiones. La metodología del CPC consiste en partir de la base de comités locales, pasando a comités de poblaciones múltiples y a organizaciones regionales de comercialización con tiendas de venta al consumidor, crédito agrícola y asistencia técnica. Otras ONG han examinado la experiencia del CPC y han emprendido un derrotero análogo.

- En Uruguay, una federación de cooperativas dedicadas a la producción de lana para pequeños productores tuvo tanto éxito que el Banco Central adoptó para todos los productores la política de las cooperativas de proporcionar a los miembros pagos anticipados contra el precio de venta previsto de su lana. Los vendedores de carne, los agricultores dedicados a la producción de leche y los productores de granos adoptaron todos la idea de cooperativa de los productores de lana.

- En Recife, Brasil, una ONG llamada Centro de Cultura Luiz Freire ha contribuido por 10 años al desarrollo de alternativas docentes para los habitantes de las *favelas*. El centro, fuerza clave en la organización de un movimiento nacional de ONG, logró concertar la integración de fondos federales para la construcción de estas escuelas en la nueva Constitución de Brasil.

Incluso estos ejemplos indican que existen posibilidades de expansión en muchos tipos de proyectos. Parece, empero, que algunas clases de expansión son más fáciles que otras. «Los programas crediticios son los que más se prestan a la expansión», afirma Charles Reilly, «ya que son los más fáciles de medir. Sin embargo, quizás no sean los más trascendentales». La metodología educativa también se presta a ampliación en escala, en parte debido a que es fácil y, de ordinario, poco costosa de adaptar. Los programas de comercialización, según informa Reilly, también son buenos candidatos para la expansión «porque los atascos en la comercialización en algunos casos requieren soluciones de es-

cala; las organizaciones y productores han de diversificarse».

¿POR QUÉ OCURRE LA EXPANSIÓN?

Al analizar por qué logran algunos proyectos ampliar su escala, pronto se pone de relieve que entran en juego muchos factores conocidos, y un número probablemente aún mayor de factores desconocidos. Los factores pertinentes más aparentes son la buena suerte para hallar el camino adecuado, capacidad, visibilidad, osmosis y un ambiente político en evolución. En un proyecto dado, pueden actuar cualquier número de estos factores.

Cindy Ferrin afirma que: «Aparte de los proyectos que tienen por objetivo la reforma de la política, es fortuito el que los proyectos consigan una proyección más amplia. Lo que se necesita es una feliz

quizás no vean la aplicación de su labor a menos que se les percate de ella».

Kevin Healy cree que el factor causante en la expansión puede ser el propio proyecto, especialmente cuando es sorprendentemente original e innovador en su contexto regional. En la organización Capacitación Integral de la Mujer Campesina (CIMCA) de Bolivia, las «redes informales y la comunicación verbal a través de los individuos que han sido capacitados explican la gran demanda de expansión del proyecto». Por el contrario, advierte Healy, «un proyecto boliviano de producción de papa que utiliza una técnica andina de hace 800 años para aumentar la producción ha recibido gran cantidad de publicidad por radio y televisión en toda la región. La técnica apela al orgullo nacional porque utiliza una solución andina».

Sheldon Annis del ODC advierte que «las situaciones en las que ocurre la expan-

Las situaciones en las que ocurre la expansión son complejas, no el resultado de un proyecto. Pero una donación al proyecto adecuado en el lugar apropiado puede producir grandes cosas.

coincidencia». Susan Pezzullo, representante de la Fundación para Paraguay y Argentina, tiene un punto de vista diferente. «La expansión no constituye un proceso lineal, pero tampoco es fortuito. En ella entran en juego factores tales como la astucia, el conocimiento de personas clave, la capacidad de aprovechar las oportunidades en el mercado o el ambiente político, enjuiciamiento político y conocimiento». Y, agrega, también se necesita «un nivel de 'sofisticación' para proponer a un gobierno las acciones que hay que adoptar en beneficio de la población pobre».

La visibilidad también ayuda. El Oficial de Investigación y Evaluaciones de la Fundación Patrick Breslin advierte que «los proyectos pequeños pueden no encajar en el marco conceptual de los donantes y otras instituciones grandes, por lo que éstos

sión son complejas, no el resultado de un proyecto. Pero una donación al proyecto adecuado en el lugar apropiado puede producir grandes cosas. No es posible dirigir el proceso: ocurren masas críticas, suceden suficientes cosas, el ambiente se hace suficientemente rico para que comiencen a tener lugar conexiones y las fuerzas a favor de la expansión aumentan y se hacen impresionantes». De acuerdo con Steve Vetter de la Fundación, los buenos proyectos aumentan en escala como resultado de un proceso orgánico. «La comunidad de ONG en América Latina tiene redes muy activas en todos los niveles: local, regional, nacional y hemisférico», afirma Vetter, «y cualquier proyecto prometedor recibe una enorme atención y escrutinio. Algunos conceptos son tan buenos que experimentan una expansión casi inme-

Estos niños asisten a una escuela de la comunidad que es parte de una red formada por el Centro de Cultura Luiz Freire en Recife. El Centro comparte lo que aprende proporcionando datos y capacitación a organizaciones educativas públicas y privadas en todo Brasil.

diata. En zonas estancadas, los pobres y las ONG adoptan una idea y pasan a la acción».

Finalmente, la expansión parece estar asociada con gobiernos menos centralizados y más democráticos, en particular cuando el personal de las ONG entra a formar parte del gobierno, como está ocurriendo en México, Brasil, Chile y otros países. El personal con antecedentes en las ONG se siente más cómodo trabajando con las ONG y sabe cómo evaluar las posibilidades de los proyectos de las ONG.

¿CÓMO OCURRE LA EXPANSIÓN?

En cuanto a cómo se efectúa la expansión de los proyectos, la respuesta, en pocas palabras, es «lenta y cuidadosamente». Evidentemente, el proceso no es mecánico y quizás el ritmo sea el factor preponderante. Charles Reilly indica que «los proyectos sólo pueden crecer a un determinado ritmo y alcanzar una determinada

y la escala de las operaciones. Steve Vetter indica que «a menudo, las ONG no se convierten bien en organizaciones grandes. De ordinario tienen una buena metodología que es sistemática y apropiada para mantener los proyectos a largo plazo».

Cindy Ferrin considera que «la mejor forma de coadyuvar a la expansión de las organizaciones es mediante una asociación de largo plazo». Ferrin trabaja con un proyecto de desarrollo de pequeños agricultores en Panamá al amparo de una donación destinada a lograr una expansión sustancial, pero a través de un período de siete años. Y hay quien piensa que la expansión al nivel regional es algo mucho más pragmático que aspirar a producir un efecto nacional. Roberto Mizrahi del BID dice que «todos hablan de pasar del nivel local al nacional, pero ¿qué ocurre con el nivel intermedio? El ampliar un programa que sirve a 500 personas de forma que sirva a un millón es un salto muy grande. Primero quizás tengamos que realizar pro-

mano dice que «para gobiernos como los de Chile, Costa Rica y Perú, es importante reconocer que hay otros actores no centralizados, pero las ONG han de reconocer que no tienen todas las respuestas. La transición será difícil». En marzo, Solimano fue designado director de planificación y presupuesto del Ministerio de Salud de Chile.

Gabriel Cámara, desde hace tiempo activista de las ONG en México, percibe al menos un papel muy claro para las ONG en el ambiente político cambiante. «La expansión no significa necesariamente ir de un grupo pequeño a una burocracia. Las ONG necesitan hallar un terreno intermedio, al que proporcionan acceso gobiernos cada vez más democráticos y descentralizados. Ciudadanos bien organizados, como por ejemplo en una organización de campesinos grande, que han trabajado en la solución de problemas, deberían tratar de obtener control político local, permitiendo combinar el micronivel y el macronivel de actividades. Esto ha ocurrido en México, y significa que los servicios públicos se administrarán con el mismo estilo que el desarrollo de base».

La expansión no significa necesariamente ir de un grupo pequeño a una burocracia. Las ONG necesitan hallar un terreno intermedio.

dimensión ya que, de lo contrario, tropiezan con problemas. En México, por ejemplo, una pareja fue al barrio de Chihuahua e inició un programa destinado a introducir a alumnos desertores de las escuelas urbanas a actividades socialmente útiles, tales como las visitas domiciliarias para hablar con las personas acerca de la clínica de salud materno-infantil. Los jóvenes redactaron las respuestas de las personas como tarea. El proyecto obtuvo resultados muy buenos. El gobierno nacional lo advirtió y pidió a la pareja que ampliara el proyecto de 100 niños a 10.000 en unos seis meses. Se ignoró la importancia del ritmo y la escala en aras de números mayores».

No sólo los proyectos, sino también las instituciones se ven afectadas por el ritmo

yectos regionales y subregionales».

Giorgio Solimano, ex director del Programa de Salud y Políticas Sociales de la Universidad Academia de Humanismo Cristiano de Santiago, Chile, está convencido de que la cuestión de cómo ampliar la escala de las ONG atraviesa un período de efervescencia en gran parte de América Latina debido a cambios políticos y gubernamentales. Afirma que «todavía no están instituidos los mecanismos y canales para que las ONG tengan un efecto en el gobierno». De acuerdo con la opinión de Solimano, los gobiernos nacionales no reconocen el papel del sector no formal, no gubernamental, y a su vez las ONG no han encontrado la manera en que podrían formar parte del ambiente nacional. Soli-

¿QUÉ IMPEDIMENTOS PUEDEN INTERPONERSE A LA EXPANSIÓN?

Naturalmente, no todos los proyectos deberían ampliarse, y muchos no se ampliarán, simplemente porque no ofrecen nada que sea innovador o transferible. Sin embargo, para los que lo ofrecen los impedimentos que se interponen al éxito —institucionales, políticos y financieros— son formidables.

La capacidad institucional de las ONG es cuestión de gran preocupación. Tal como lo expresa Craig Hafner, subdirector del Proyecto de Agua Potable y Saneamiento para la Salud: «La idea de la expansión choca con la cuestión de inundar de dinero a las ONG con rapidez, con demasiada rapidez. Esto impide alcanzar el objetivo de un desarrollo sostenible. Personal sin calificaciones, aptitudes gerenciales inadecuadas y los escollos políticos de los programas nacionales son todos ellos factores que contribuyen a dificultar la expansión de las ONG. Es ya difícil realizar



Xinumba

proyectos pequeños integrados y no digamos nada de programas mayores».

Kenneth Cole del BID se hace eco de las preocupaciones de Hafner en lo que respecta al peligro de «inundar de dinero» a las ONG. Cole afirma que «la parte monetaria de la comunidad del desarrollo exige competencia: comprender la actividad, hacer una buena presentación, diseñar proyectos que sean financiera y económicamente viables, no sólo intuitivos y un reflejo de simpatías sinceras».

El choque entre sistemas de valores implícito aquí es bastante real. Cole advierte: «Un buen número de ONG fueron creadas y operan con nociones muy idealistas. Están imbuidas de valores estadounidenses de los años sesenta y actúan con una noción quijotesca de los pobres. Estos son valores meritorios, pero necesitan incorporar el cambio tecnológico y otras realidades».

Roberto Mizrahi está de acuerdo: «Si las ONG pueden hacer una buena labor y asegurar su viabilidad, los bancos seguirán proporcionándoles apoyo. Si se comportan de forma económicamente irresponsable y se concentran sólo en la justicia social y en ayudar a los pobres, fracasarán. Muchas personas están socialmente comprometidas, pero han de cumplir normas económicas y financieras sin perder de vista ese

compromiso social».

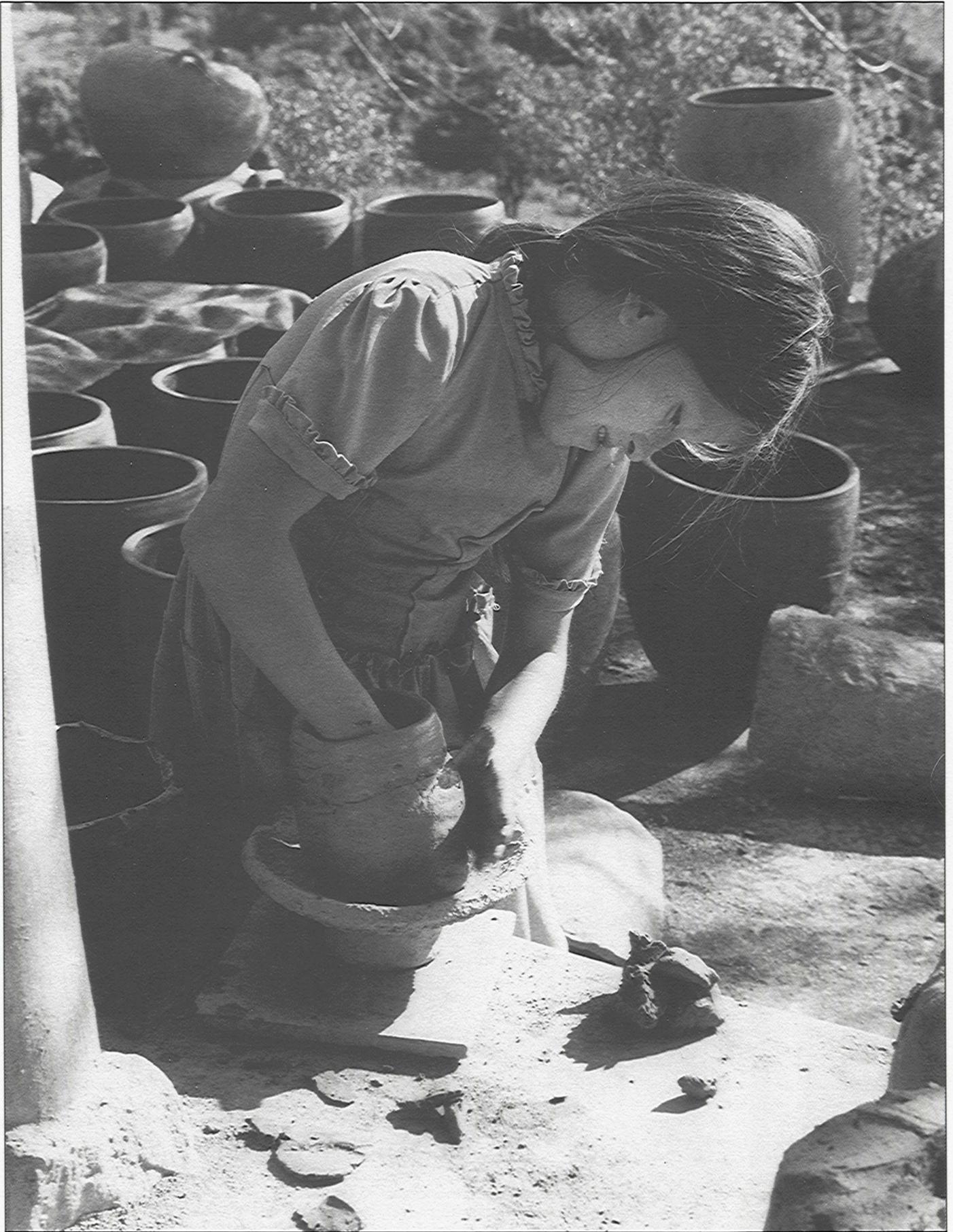
Otros obstáculos con los que tropieza la expansión son de índole más política, de ordinario relacionados con la política nacional. Brad Smith aclara: «La cuestión principal y más delicada es el papel de la política partidista. En muchos países de América Latina, los bienes y servicios se distribuyen tomando como base el sufragio y apoyo político. ¿Cómo pueden cooperar las ONG sin ser explotadas políticamente? Los problemas de la corrupción, la política partidista y la burocracia laboran todos contra la expansión. Además, no hay un mecanismo eficaz para supervisión por la comunidad de los programas del gobierno». Y la política local puede ser una amenaza. Steve Vetter declara: «Uno de los cambios políticos fundamentales en América Latina es la descentralización a las oficinas de los alcaldes. Se está contratando a las ONG como consultores y proveedores de servicios. ¿Contribuye esto a la expansión de las ONG o a su asimilación?»

Finalmente, incluso los recursos relativamente modestos que típicamente se requieren para los programas de las ONG pueden ser demasiado elevados para muchos gobiernos latinoamericanos. Kevin Healy afirma que, en gran parte de América Latina, «las ideas programáticas se

están ampliando en las ONG, no en los gobiernos, debido a que los gobiernos están tan arruinados que no pueden emprender iniciativas nuevas».

En resumen, gran parte de lo que se sabe acerca de la expansión indica que ésta tiene posibilidades, pero que ha de manejarse con cuidado y con sensibilidad a las cuestiones suscitadas aquí. La expansión puede a veces «ocurrir espontáneamente», pero la mayoría de las personas entrevistadas para este artículo afirman, o al menos dan a entender, que los donantes como la Fundación Interamericana deberían apoyar proyectos experimentales de expansión de forma que algún día conozcamos las respuestas a las vitales preguntas quinta y sexta: ¿Cómo podemos hacer que ocurra la expansión y cómo puede sostenerse ésta en el curso del tiempo? Una cosa es clara: La expansión no representa una solución fácil o a corto plazo para los problemas de desarrollo de América Latina. La creación de capacidad institucional, el factor esencial en la expansión, requiere persistencia y el más fugaz de todos los elementos: tiempo. ♦

MARY MORGAN, ex editora de la revista *Development International*, es directora de promoción y asuntos públicos en la *National Public Radio*.



John Orwell



Expansión de las actividades artesanales en Colombia

Brent Goff

Una ONG preserva las artesanías invirtiendo en artesanos y convirtiendo las escuelas rurales del país en “museos vivientes”.

«**H**ace veinte años, no muchas personas sabían siquiera que Colombia tuviera una tradición nacional de producción artesanal, y mucho menos que ésta estuviera a punto de desaparecer». Cecilia Duque, directora ejecutiva del Museo de Artes y Tradiciones Populares en Bogotá, habla con sosegada resolución. Conversa con nosotros en su oficina del museo, rodeada de extraordinarios ejemplos de las artes y artesanías colombianas, muchas de las cuales han dejado de producirse. Cecilia Duque, desempeñando un papel de vanguardia en la revitalización de esas tradiciones, está decidida a que el museo no sea un mero depósito de artefactos valiosos, sino que se convierta también en centro donde se resuciten las comunidades artesanales y culturas populares que gestan esos artefactos. Sin embargo, reconoce que el resultado de esta lucha dista mucho de estar asegurado.

En todo Colombia, y en gran parte de América Latina, las tradiciones artesanales son socavadas por distintos factores, entre ellos la urbanización y la creciente popula-

ridad y disponibilidad de manufacturas de bajo costo. En un nivel los productos fabriles simplemente pueden ser más ventajosos: cubos o baldes de plástico baratos y zapatos de fabricación en serie pueden ser tan funcionales y duraderos como materas de cerámica y sandalias hechas a mano a un precio más elevado. En otro nivel, los artículos de fábrica son más atractivos ya que evocan el deseo de modernización mientras que los artículos artesanales son un reflejo de un pasado arcaico. Los artesanos, que típicamente no están organizados, cuentan con escaso capital y están marginados del mercado regional, nacional e internacional, difícilmente pueden competir con los artículos manufacturados sin reducir la calidad del producto. Artículos que incorporan normas tradicionales de artesanía y altos valores estéticos son sustituidos por artículos chapuceros, tales como ceniceros de color neón y reproducciones de molde de dioses incas, hechos expresamente para el comercio turístico. Estos factores socavan no sólo las tradiciones artesanales sino también la cultura viviente y vital de la cual las artesanías son una expresión. Si los

artesanos no pueden ganarse el sustento con su trabajo y no tienen el respeto de su comunidad, entonces sus hijos no seguirán sus pasos. Cuando una tradición artesanal muere, la comunidad y el país pierden un vínculo vital con su pasado y una parte de su identidad.

La tendencia general puede ser irreversible, pero hay síntomas esperanzadores de mejora en Colombia. En el centro de ese cambio figura la Asociación Colombiana de Promoción Artesanal (ACPA), una institución singular que ha formulado una estrategia integral para resucitar las tradiciones artesanales durante estos dos últimos decenios. La ACPA se concentró primero en informar al público colombiano de su legado cultural a través del Museo en Bogotá, esperando así aumentar la demanda de artesanías de calidad y crear una amplia base de apoyo a la producción artesanal. Una segunda etapa entrañó trabajar directamente con grupos artesanales locales en todo el país para ayudarles a reavivar y preservar sus tradiciones artesanales y mejorar su bienestar socioeconómico. Un tercer nivel de actividad se está desarrollando ahora a medida que la ACPA

una fuerza con el Ministerio de Educación y otras instituciones públicas y privadas para diseñar y ejecutar un programa innovador de formación rural cimentado en la cultura local y regional. En el presente artículo se analiza cada una de estas tres etapas y se describe la forma en que, con el tiempo, fue posible ampliar el enfoque de la ACPA.

CIMENTAR LAS BASES

La ACPA nació de una organización voluntaria privada anterior, la Unidad Femenina, que consolidó asociaciones de mujeres de las clases media y alta de distintos puntos del país bajo un solo techo a fin de abordar algunos de los problemas socioeconómicos más apremiantes de Colombia. Aunque la Unidad Femenina se disolvió en 1966, su comité de artesanías siguió funcionando y pronto se reorganizó como la Asociación Colombiana de Promoción Artesanal.

Tal como aclara Cecilia Duque, la ACPA tuvo ventajas organizativas singulares desde el principio. «Nuestra fuerza emanó de los comités regionales que habían sido organizados con anterioridad. Sabíamos que era importante llamar la atención del país sobre parte de su cultura que estaba a punto de desaparecer antes de que pudiera incluso dejarse constancia de ella. Se decidió celebrar exposiciones en Bogotá, y los comités regionales permitieron celebrarlas. Documentaron a los artesanos en cada departamento y recorrieron las zonas rurales buscando artesanos más viejos que aún practicaran técnicas tradicionales y que pudieran enseñar a otros. Recaudaron fondos de gobiernos locales y encargaron obras para exposición y venta en Bogotá. De esta forma, esperaban no sólo preservar el legado cultural del país sino también crear empleo».

Las exposiciones tuvieron un éxito rotundo. Durante los tres años siguientes, se celebraron varias exposiciones en distintos lugares de la capital, entre ellos el Museo del Chicó, el Museo Nacional y la Caja Agraria. Los participantes recuerdan estas ocasiones como festivales. En cada una de ellas se expusieron las artesanías de un determinado departamento y se ofrecieron a la venta muchas de singular belleza. Para subrayar que éstos eran productos de una tradición viviente, se invitó a los artesanos a que demostraran cómo hacían su trabajo, y grupos folklóricos realizaron danzas y cantaron canciones. A la apertura de las exposiciones asistieron la primera dama de Colombia, el gobernador del departamento representado y muchas personalidades locales. La cobertura por los medios



Cortesía del Museo de Artes y Tradiciones

Pág. anterior: *Jovencita de Ráquira, Colombia, aprende el arte tradicional de moldear la arcilla para formar una pequeña vasija. Arriba: El Museo de Artes y Tradiciones de Bogotá se ha convertido en centro para reavivar las comunidades de artesanos y culturas populares en todo el país.*

de comunicación fue extensa y entusiasta. Tal como advierte Berta Llorente de Ponce de León, miembro fundador de la ACPA y presidenta de su junta directiva, «por vez primera, la gente comenzó a ver las artesanías como un arte».

Pronto se comenzó a buscar un lugar de exposición permanente para consolidar ese éxito. Con un enorme esfuerzo de voluntarios y el apoyo del gobierno de Colombia, la ACPA adquirió y restauró un convento en deterioro del siglo XVIII en el distrito colonial de Bogotá y lo transformó

en el Museo de Artes y Tradiciones Populares. Abierto en 1971, constituye una gema arquitectónica, un tesoro nacional y el primer museo de artes y artesanías de Colombia. Mediante exposiciones permanentes y exhibiciones especiales, promueve la conciencia pública de las artesanías tradicionales en el contexto de las costumbres y vida diaria de las comunidades que las producen. La tienda del museo proporciona un lugar de venta en el que los artesanos ofrecen sus productos y el personal remite a los compradores intere-

sados directamente a los artesanos principales.

Aunque el museo pronto se convirtió en punto central para los artesanos de todo el país, Duque y su junta directiva comenzaron a comprender que se necesitaría un nuevo nivel de participación para que la institución no se convirtiera en un mero depósito de reliquias. El apoyo a unos cuantos artesanos principales mediante la preservación y comercialización de sus obras no contribuía nada a ampliar la base de producción a fin de que las tradiciones artesanales no murieran con esta generación cada vez más vieja.

DE LA INVESTIGACIÓN A LA ACCIÓN

Desde el principio, la ACPA consideró que era importante no convertirse «meramente en otro comprador» de artesanías. Por un lado, Artesanías de Colombia, la organización de artesanías del gobierno, ya estaba tratando de estimular al sector artesanal en su conjunto mediante la compra de grandes cantidades de artículos para reventa en el país y en el extranjero. Por otro, la ACPA había comenzado a preguntarse si la creación de demanda artificial era el remedio adecuado para las tradiciones artesanales debilitadas del país. El enfoque comercial del gobierno no aseguraba la preservación de técnicas y diseños tradicionales, y al efectuar compras fortuitas de sólo unos cuantos artesanos en cada localidad, tendería a fragmentar aún más comunidades ya divididas.

En consecuencia, la ACPA decidió adoptar un enfoque radicalmente diferente. Trataría de utilizar sus recursos limitados para obtener una ventaja máxima organizando a comunidades de artesanos para que se ayuden a sí mismas. «Decidimos», afirma Cecilia Duque, «que la crisis en la producción artesanal estaba profundamente arraigada y que hallar una solución significaba concentrarse primero en los propios artesanos más que en su producción». A partir de 1977, con una donación de la Fundación, la ACPA lanzó un intenso programa para ayudar a comunidades de artesanos a crear sus propios programas de desarrollo. Se adoptaron tres criterios para proporcionar la ayuda a los grupos artesanales: el valor estético y cultural perdurable de una determinada tradición artesanal, el peligro de su desaparición sin ayuda externa, y sus posibilidades de viabilidad económica. La experiencia de la ACPA en la documentación de tradiciones artesanales le ayudó a identificar candidatos probables para la ayuda y proporcionó contactos valiosísimos en las comunidades



Mitchell Denburg

Cecilia Duque, directora ejecutiva del Museo, ha estado a la vanguardia de la revitalización de las tradiciones artesanales de Colombia.

para comenzar la labor de organización.

La primera etapa del programa de la ACPA está dedicada a la investigación aplicada junto con la propia comunidad. «No es posible ir a una comunidad y esperar hallar respuestas a menos que se esté dispuesto a escuchar», advierte Duque. «Pero se trata de escuchar activamente, aspirando a ayudar a las personas a descubrir lo que pueden hacer por mejorar su situación». Duque recalca que ésta no es una labor de académicos faltos de interés, sino de personas capaces de evaluar la información en términos de promoción de la comunidad. Los equipos de investigación han de reunir una combinación de aptitudes: instinto para las relaciones humanas, algún conocimiento de las metodologías de las ciencias sociales y conocimiento íntimo de las técnicas artesanales.

Tras obtener la aprobación del proyecto de las autoridades municipales, el equipo de extensión de la ACPA visita a artesanos locales en sus hogares para recopilar datos sobre el ingreso, salud, técnicas de producción, rendimiento, materia prima, relaciones con los compradores y otras condiciones económicas y sociales pertinentes. Duque advierte que «es importante que estos contactos iniciales sean informales, casi un diálogo. Esta etapa requiere mucha paciencia y tacto. No es probable que las personas que se consideran objeto de escrutinio sean inspiradas por su interlocutor a tener más confianza en sí mismas o en sus artesanías». En las conversaciones participa de ordinario toda la familia. La pro-

ducción artesanal es típicamente una empresa familiar y Duque aclara que, al dar a todos los miembros de la familia la posibilidad de participar en la conversación desde el principio, es mucho más probable que la familia en su conjunto comparta los beneficios y decisiones de la participación futura en un programa de acción de la comunidad.

Esta etapa inicial puede durar seis meses o más. Entonces comienzan a brotar las semillas. Se convoca una serie de reuniones en las que los artesanos pueden tratar los problemas en común. Para estimular el debate en estas reuniones, la ACPA ha creado una extensa colección de folletos y materiales audiovisuales centrados en cuestiones clave para las comunidades artesanales. Sin embargo, una vez roto el hielo, los promotores tienen cuidado en no imponer soluciones. Alvaro Chaves, destacado antropólogo y miembro del personal técnico de la ACPA, dice: «Estamos muy conscientes del peligro del paternalismo. Hemos de recordarnos a nosotros mismos que no estamos aquí para enseñar. Somos invitados a las comunidades para aprender algo de ellas».

El planteamiento de problemas comunes en las reuniones de la comunidad da un poderoso ímpetu para la organización de soluciones comunes. La mayoría de las comunidades artesanales están muy fragmentadas, a veces debido a disputas familiares o políticas, pero las más de las veces porque los artesanos compiten en condiciones desfavorables por obtener acceso al mercado. En la mayoría de los casos, de esta situación se aprovechan los intermediarios que compran las artesanías en consignación o a cambio de un poco de dinero en efectivo y suficiente materia prima para mantener en marcha la producción. La organización de los artesanos como precooperativa, que entraña menos requisitos legales que una cooperativa, es una forma de eliminar algunos de estos impedimentos y aumentar la producción. Al combinar los recursos en un fondo de crédito, una precooperativa puede comprar materia prima al por mayor, proporcionando a sus miembros un suministro regular y económico de insumos para aumentar la producción. A veces, la ACPA accede a comprar el primer inventario de un grupo, bien para promover la formación de una precooperativa o para ayudarle a capitalizar su fondo de producción. Este primer inventario pudiera venderse por conducto del museo en Bogotá. Sin embargo, en general, la ACPA ayuda a los grupos a formular su propia estrategia de comercialización directa a fin de proporcionar una mayor tasa de rendimiento a los miembros

y promover la independencia del grupo. Típicamente la precooperativa es administrada por una junta de cinco miembros, elegidos cada año.

El grado de participación directa por la ACPA en la nueva organización varía según el historial y capacidad del grupo. Al principio, la ACPA puede ejercer una influencia considerable sobre las políticas y actividades del grupo, de ordinario a través de miembros electos a la junta de la precooperativa que acceden a consultar a la asociación y representarla en el seno de la junta. Cecilia Duque explica: «Mantenemos relaciones muy estrechas con cada

título de ejemplo, cita a los tejedores de cáñamo de Guacamayas, que por generaciones produjeron bellas alpargatas o sandalias y pequeños cestos utilizados como platillos en pesas manuales. Aunque ambos eran productos extraordinarios, el mercado para ellos estaba desapareciendo. Por tanto, los técnicos de la ACPA sugirieron utilizar las mismas técnicas de producción tradicional para tejer cestos más grandes. Los nuevos productos se hicieron populares, reavivando la tradición y las posibilidades de los artesanos simultáneamente.

Sin embargo, no todas las artesanías son

La tensión entre mantener la tradición y atender la demanda del mercado no tiene que ser destructiva; puede más bien promover la capacidad creadora.

comunidad. Ponemos capital en un fondo para la nueva organización cuando se forma, habitualmente como préstamo, pero a veces como donación si el grupo se muestra responsable pero está necesitado de dinero en efectivo. Nuestra representación en su junta directiva se reduce paulatinamente a un miembro. El grupo debería madurar después de cinco años. Después de 10 años, se espera que el grupo sea independiente».

Para ayudar a una organización nueva a mejorar su capacidad gerencial, la ACPA tramita cursos de capacitación en contabilidad, comercialización, relaciones humanas y otros temas pertinentes. La directora técnica de la ACPA, Ligia de Wiesner, organiza talleres para mejorar los métodos de producción, materiales y diseños. Aunque la asociación está comprometida a preservar las tradiciones artesanales, no es purista en el sentido de rechazar todos los cambios sin mayor consideración. De Wiesner explica que «las artesanías evolucionan naturalmente y debería promoverse la modificación de un diseño o técnica de producción para mejorar la calidad. A veces esos cambios entrañan un retorno a normas estéticas superiores anteriores, y otras veces entrañan la actualización de un artículo para satisfacer gustos modernos. La tensión entre mantener la tradición y atender la demanda del mercado no tiene necesariamente que ser destructiva; si se le hace frente de forma adecuada, también puede promover la capacidad creadora». A

preservables. De Wiesner afirma, encogiéndose de hombros, que «algunas tradiciones desaparecerán inevitablemente. Antes de intervenir, hemos de sopesar distintos factores: el valor artístico de la artesanía, sus usos prácticos, el hecho de si es comercializable. A veces, las mejores intenciones no pueden salvar una artesanía, pero incluso entonces podemos al menos documentar la tradición de forma que no desaparezca sin dejar huella». Hacia tal fin, la ACPA está recopilando descripciones, dibujos y fotografías detalladas de tecnologías y productos artesanales para un centro de archivos en un museo en Bogotá.

LOS BARNIZADORES DE PASTO

Desde 1977 la ACPA ha ayudado a nueve grupos artesanales, con distintos grados de éxito. Quizás el más notable haya sido el de los barnizadores de Pasto. Este grupo relativamente pequeño, integrado principalmente por hombres, practica un arte singular cuyos orígenes se remontan a la época precolombina. Utilizando un proceso complicado, los artesanos convierten la goma del mopa-mopa, un arbusto tropical, en láminas delgadas de material teñido, o barniz, que aplican libremente a bandejas, cajas y figuras de animales y otros artículos de madera. El producto resultante se asemeja a los objetos de laca japonesa, pero son en realidad singulares.

Cuando la ACPA comenzó ayudarles en 1979, los barnizadores estaban experimentando grandes dificultades. Duque declara: «De todos los grupos con los que hemos trabajado, éste parecía el que tenía menos posibilidades de sobrevivir». Generalmente se observa que los «pastuzos se comen a los pastuzos» — con el significado de que la gente de Pasto tienden a echarse tierra recíprocamente— y los barnizadores no eran una excepción. Un intento por formar una cooperativa a principios de los años setenta había fracasado ya, metiendo el dedo en la llaga e inflamando rivalidades tradicionales. Varios artesanos habían logrado vender su producción a través de Artesanías de Colombia, pero la mayoría estaba a merced de unos cuantos intermediarios que encargaban curiosidades baratas para el comercio turístico las cuales eran un triste reflejo de las obras producidas en el pasado. Los barnizadores también sufrían faltas de continuidad en los suministros de goma mopa-mopa, la materia prima esencial para su artesanía. La única fuente era una zona relativamente pequeña en la selva del Putumayo, a 12 horas por autobús de Pasto. Había una enorme fluctuación en los precios, en parte debido a que los intermediarios trataban ocasionalmente de controlar el mercado. Se necesitaba un mejor sistema de suministro para asegurar la supervivencia de los barnizadores, pero para ello tenían que organizarse y formar un fondo de capital, cosas que no parecían probables.

Durante tres años el grupo de especialistas de la ACPA trabajó pacientemente con los barnizadores, escuchando sus problemas y buscando formas de unirlos. Un momento decisivo ocurrió cuando de Wiesner encargó obras de varios artesanos para presentación en una reunión en grupo. Se impuso el requisito de que la obra había de expresar la capacidad creativa de cada artesano. Libres de tener que producir para los intermediarios tradicionales, muchos barnizadores fabricaron objetos de extraordinaria belleza. Al pedirles que comentaran sobre la producción de sus colegas, artesanos que no se saludaban en la calle comenzaron a expresar sentimientos de admiración contenida que pronto gestó preguntas sobre cómo se había logrado un determinado efecto. Una reunión se convirtió en un taller.

En 1982 el taller se convirtió en una precooperativa de 18 barnizadores. Con una donación de la Fundación, la nueva organización dio su primer paso hacia la regularización del acceso a la materia prima. Se estableció un fondo para asegurar un suministro continuo de goma mopa-mopa del Putumayo. El grupo también

concertó arreglos con talladores locales de madera para obtener un suministro confiable de objetos para decoración y abrió su propio taller. Cada miembro recibió insumos gratuitos, pero las obras acabadas habían de ser presentadas a un comité de control de la calidad para el pago. Cuando se aceptaba una obra, había que restar 5% del pago para el fondo de capital de la precooperativa. Otro 5% se destinaba al fondo de solidaridad del grupo, del cual pueden obtenerse préstamos sin intereses para atender necesidades médicas o familiares. El precio del producto se aumentaba entonces en un 60% para sufragar los gastos de la materia prima y los gastos generales y administrativos, y se ofrecía a la venta.

Con ayuda de la ACPA, el grupo abordó luego el problema de la comercialización. Varios miembros asistieron a ferias de artesanías en distintos puntos de Colombia y en otros países y se preparó un folleto en el que se detallaba la historia del grupo y se promovía el arte de sus productos. En 1986 el grupo utilizó un préstamo de la ACPA para comprar una vieja casa colonial en la zona central de Pasto a fin de proporcionar espacio de oficinas y reunión, una galería y una tienda para la venta al por menor de artículos acabados. Después de un año de renovaciones, la Casa del Barniz abrió sus puertas a los clientes. La tienda de la Casa se ha convertido en la principal fuente de ingresos de la precooperativa, y las ventas han sido numerosas. El ingreso de los artesanos ha aumentado notablemente, casi cuadruplicándose en ocho años en que el grupo se ha mantenido unido. En 1988 los ingresos por persona rondaban alrededor de los 80.000 pesos por mes o unos US\$250, más de tres veces el salario mínimo nacional. Varios barnizadores ganan considerablemente más.

Al preguntárseles cómo han cambiado sus vidas, los miembros no dudan en mencionar las mejoras. «Las cosas marchan mejor ahora, sin duda alguna», declaró un joven barnizador mientras trabajaba inclinado añadiendo con destreza capas de barniz dorado a un bello joyero. «Hace unos cuantos años, la mayoría de nosotros habríamos aconsejado a nuestros hijos que no optaran por esta profesión. Ahora deseo que mis dos hijos la aprendan».

Comiendo en un restaurante local con otro miembro que rondaba los cuarenta años, éste lo resumió de la siguiente manera: «Hoy nos sentimos más seguros. Yo solía resistirme a la idea de organizarnos, de capacitarnos y de trabajar en las relaciones humanas. Ahora veo que estaba ciego, que el trabajo en colaboración es la



Cecilia Duque

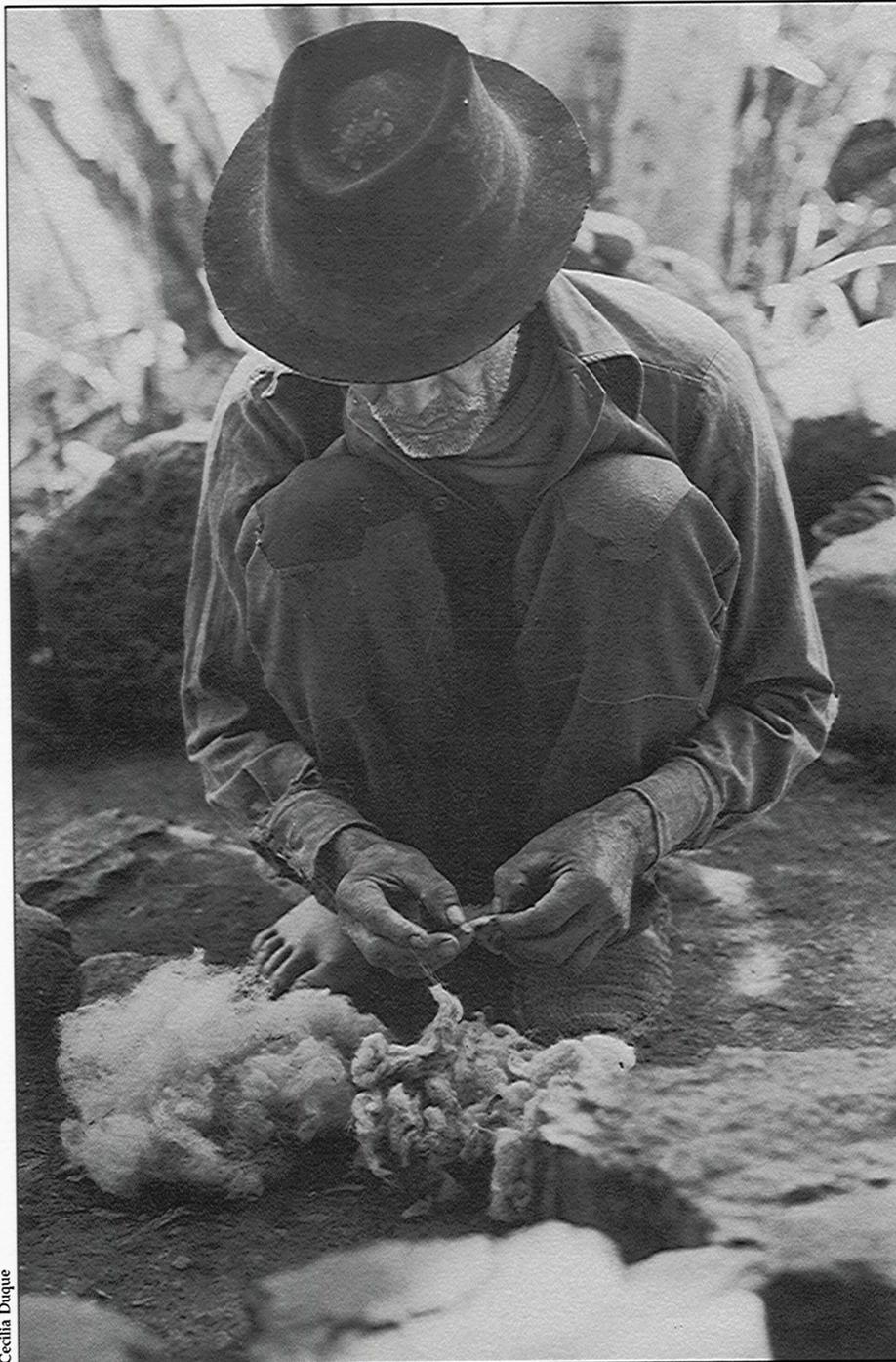
Una mujer de Boyacá prepara fique para tejer. Debido a que la demanda de artesanías originales (sandalias y pequeños cestos para pesar) está desapareciendo, esta técnica tradicional se preserva con la confección de productos más nuevos y con mayor demanda.

clave para el progreso».

La mayoría de los miembros poseen ahora sus propias viviendas; trabajan menos horas por semana pero tienen una fuente de ingresos asegurada; y pueden recurrir a un fondo de solidaridad en busca de ayuda cuando alguien se enferma en la familia, sufre un accidente o fallece. Pero lo más importante de todo, se observa un gran orgullo en su trabajo, en su habilidad

para convertir tallas ordinarias de madera en objetos de una belleza compleja y espectacular.

Aunque éstos son resultados reales, y el grupo ha sido aplaudido en los medios de comunicación locales y nacionales como modelo de organizaciones artesanales, hay síntomas preocupantes que hacen dudar acerca de la permanencia y extensión de ese éxito. Las hendiduras de las diferencias



Cecilia Duque

Artesano en Boyacá limpia lana para confección de cestos.

personales y profesionales son profundas y todavía se dejan sentir periódicamente movimientos de escisión. Aunque se requiere que los miembros vendan sus productos por conducto de la precooperativa, algunos siguen entendiéndose con intermediarios externos, dando lugar a recriminaciones. Y lo que es más preocupante, algunos artesanos se han marchado y el grupo se ha visto reducido a 16 miembros. Muchos otros barnizadores quisieran unirse al grupo, pero éste se muestra reacio

a admitirlos por miedo de que la producción exceda a la demanda o de que los nuevos miembros minen la solidaridad y normas de producción. Sin embargo, esta situación no puede persistir indefinidamente ya que las leyes colombianas limitan la duración de las precooperativas y para convertirse en una cooperativa de pleno derecho se requieren al menos 25 miembros.

Al ayudar a la formación de organizaciones de artesanos, la ACPA espera no

sólo preservar tradiciones artesanales en peligro de extinción sino generar puestos de trabajo. Aunque la precooperativa de barnizadores ha revitalizado la producción de calidad, sigue siendo dudoso si el mercado en su conjunto ha experimentado o no una expansión suficiente para mantener a más de unos cuantos artesanos. En tal caso, las mejores intenciones de la ACPA sólo habrían logrado separar a los ganadores de los perdedores, creando un gremio en vez de una empresa cooperativa.

También se puede estar produciendo un segundo resultado no pretendido. Los barnizadores han prosperado tradicionalmente añadiendo valor a los productos de talladores locales. A medida que la precooperativa de barnizadores se ha ido enriqueciendo, ha surgido resentimiento en un grupo local de talladores que consideran que los precios de sus productos principales no han aumentado al mismo ritmo. Los acuerdos entre los dos grupos han fracasado y los talladores temen que los barnizadores esperen neutralizarlos completamente mediante el establecimiento de su propio taller ampliado para trabajar la madera. Los barnizadores afirman que el nuevo taller asegurará una corriente continua de materiales de bajo costo y, al mismo tiempo, dará trabajo regular a talladores «interesados».

LOS ALFAREROS DE RÁQUIRA

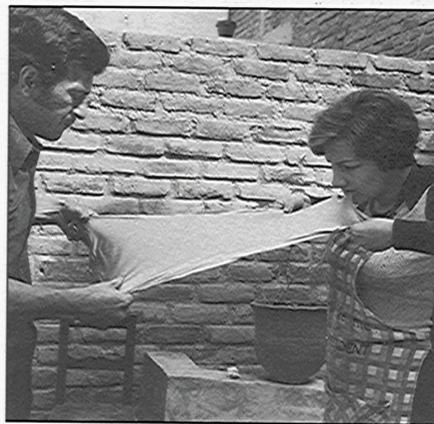
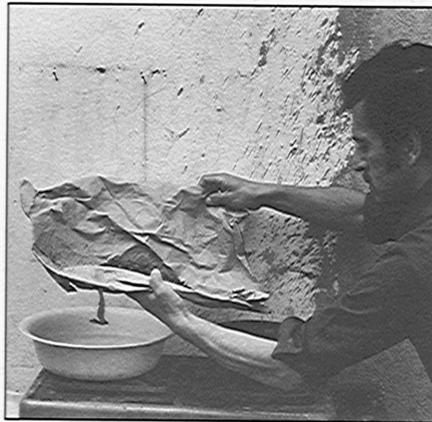
También pueden verse las limitaciones y ambigüedades de tratar de reavivar las tradiciones artesanales mediante la organización de los artesanos entre los alfareros de Ráquira, en el departamento de Boyacá. La ACPA comenzó a trabajar allí en 1982 para preservar algunos de los estilos tradicionales de cerámica, tales como los famosos caballitos de cerámica que estaban desapareciendo. La producción de cerámica en la región se remonta a la cultura muisca precolombina, pero la relación se ha debilitado en estas dos últimas décadas. Las colinas que se elevan por encima de la población han sido desmontadas de árboles para ampliar la producción de trigo y alimentar los pequeños hornos construidos en la parte posterior de muchas casas. La modalidad de producción artesanal se ha desviado de forma progresiva hacia hornos mayores de carbón equipados para alojar grandes cantidades de materas y figuras de animales en serie, principalmente cerdos, que han sido producidos en moldes conforme a las especificaciones de intermediarios en Bogotá. Han surgido en torno a la población unas 30 pequeñas fábricas de cerámica, que produ-

cen una densa capa de humo negro que se cierne sobre el valle como resultado de la combustión del carbón.

Duque recuerda: «Cuando llegamos a Ráquira y comenzamos a hablar a los alfareros acerca de la posibilidad de resucitar algunos de los diseños más antiguos, la gente quedó sorprendida. Los productores de objetos de alfarería tradicionales ocupaban el nivel más bajo en la comunidad y sus hijos se avergonzaban a menudo de admitir que sus padres trabajaban con la arcilla. Pero cuando convencimos a los artesanos de que habíamos venido a ayudarles, comenzaron a abrirse y hablar de sus necesidades. Con el tiempo, vimos incluso a los niños comenzar a emprender de nuevo el oficio».

Al igual que en Pasto, los alfareros de Ráquira sufrían las consecuencias de no estar organizados. Los alfareros, dependientes de la comercialización a través de intermediarios que a menudo sólo aceptaban sus obras en consignación a precios de saldo, encontraban que era cada vez más difícil pagar el costo creciente de la materia prima. Muy necesitados de dinero en efectivo, se hallaban cada vez más endeudados. El grupo técnico de la ACPA comprendió que la formación de una precooperativa similar a la de Pasto era la respuesta evidente para reducir el costo de la materia prima y obtener acceso directo a los mercados de consumo.

Lamentablemente, los artesanos de Ráquira están aún más divididos que los de Pasto, principalmente debido a la política. Durante los años cuarenta y principios de los cincuenta, Colombia fue sacudida por La Violencia, un período de conflicto continuo entre los partidarios de los partidos conservador y liberal. La región alrededor de Ráquira quedó profundamente marcada, dejando un amargo legado de luchas encarnizadas entre familias locales que queda todavía por cicatrizar. La ACPA comprendió que el nivel de animosidad personal, complicado por las diferencias entre los productores grandes y pequeños, era una brecha demasiado grande para que pudiera llenarla una cooperativa. En vez de ello, la asociación decidió abrir un pequeño museo como espacio neutral donde los alfareros pudieran reunirse, aprender



Fotos: Cecilia Duque

Proceso de conversión de la goma mopa-mopa en barniz. De arriba abajo: elaboración de la goma; medición de la resina; formación con el barniz de láminas del grosor de una hoja de papel; aplicación de las láminas a artesanías.

más acerca de sus propias tradiciones cerámicas y, posiblemente, comenzar a descubrir bases comunes para acción conjunta.

El museo está albergado en una casa colonial en la plaza principal de la población. Fotografías de alfareros locales y textos que describen su labor adornan las paredes y los estantes de exposición presentan ejemplos de estilos antiguos y más actuales de alfarería tradicional. Hay una pequeña tienda, un almacén que vende objetos de cerámica al costo y un estudio para celebrar talleres y demostraciones. Distintas exposiciones de trabajos locales y competiciones periódicas ante jurado han convertido al museo en un punto de contacto oficioso para los alfareros y ha promovido vínculos más estrechos entre los residentes de la localidad y los de las zonas rurales circundantes. Las exposiciones y talleres han animado a los alfareros locales a ser más creativos mediante la exploración de nuevas técnicas y diseños. Ha surgido una nueva forma de arte popular —diminutos figurines humanos y animales enmarcados en escenas populares típicas— para los que existe un mercado creciente.

Aunque el museo representa un paso adelante para los artesanos locales, dándoles un mayor orgullo en su trabajo e incluso renovando el interés en algunas tradiciones, tales como los caballitos antes citados, la situación pecuniaria básica de los alfareros no ha mejorado. El costo elevado de los materiales y los precios bajos de los productos acabados contribuyen a hacer que la producción en pequeña escala no sea viable. Tal como lo expresa un alfarero: «Lo que yo hago es más un deporte que un trabajo». La ACPA sigue buscando alternativas que reduzcan los costos de producción, tales como formas de convertir los hornos para que admitan una combinación más económica de carbón y madera. Pero incluso ese paso modesto parece tropezar con dificultades, puesto que muchos artesanos se muestran reacios a exacerbar la contaminación atmosférica que ya ahoga al valle. Un progreso económico más tangible no se producirá hasta que los alfareros resuelvan sus diferencias y organicen métodos eficaces para trabajar en colaboración.

La compleja combinación de las cuestiones culturales y de desarrollo que la ACPA ha encontrado en sus esfuerzos por ayudar a comunidades artesanales, tales como las de Pasto y Ráquira, han promovido la comprensión de que los programas de autoayuda, incluso cuando pueden aprovechar el apoyo técnico y de promoción de una ONG interesada, son sólo parte de la solución para reavivar las



John Orwell

tradiciones artesanales y hacerlas económicamente viables. Como resultado, la ACPA ha tratado de ampliar su efecto buscando asociaciones con otras agencias públicas y privadas tales como las universidades, ministerios del gobierno y la Federación de Cafeteros, red influyente de productores de café.

Uno de los primeros esfuerzos que ayudó a establecer un precedente para este patrón fue el relacionado con los talladores cholos de la selva tropical de Chocó. Este grupo enfrentaba distintos problemas de desarrollo que hacían esencial la colaboración con cierto número de organizaciones. Por esa razón, la ACPA trabajó directamente con el propio gobierno tribal de los cholos, así como con grupos de la Universidad Javeriana y del Ministerio de Salud.

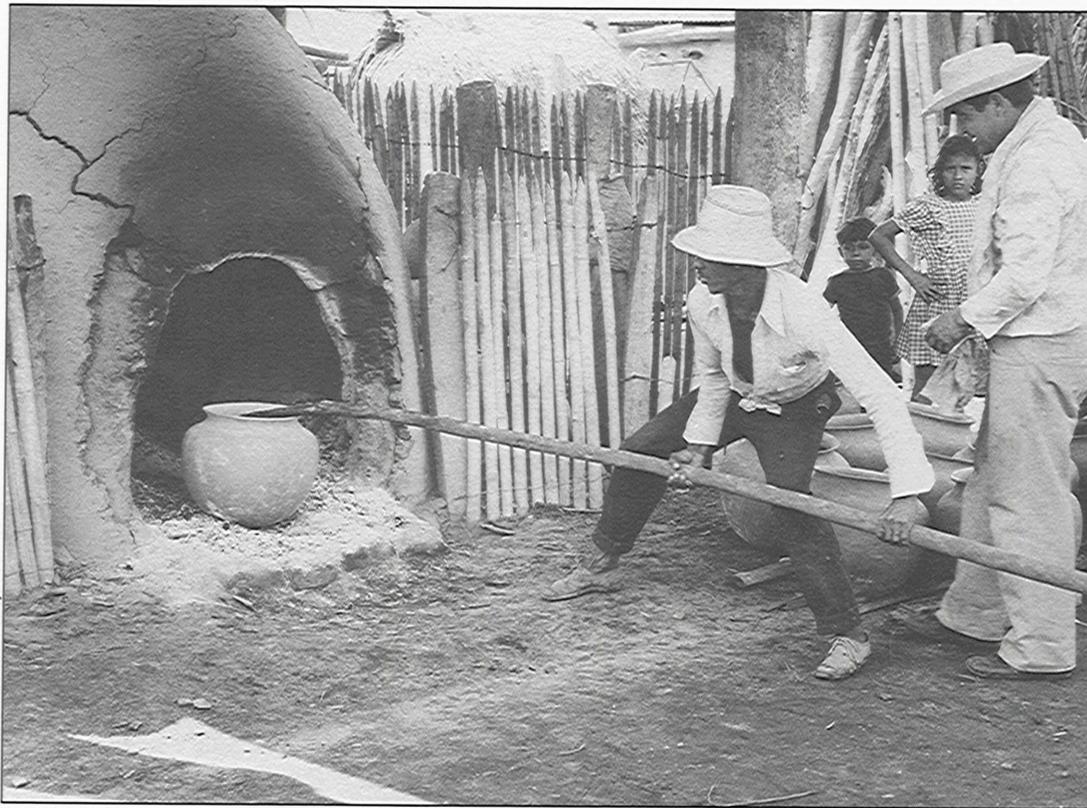
Otro ejemplo más reciente es un proyecto para ayudar a los barnizadores a obtener acceso a suministros regulares de goma mopa-mopa. Muchos de los árboles que producen esta resina son ahora viejos y se han hecho menos productivos, y la zona en la que crecen está asediada por actividad guerrillera y tráfico de drogas. Por

algún tiempo, los barnizadores han tratado de obtener apoyo para la creación de una reserva en la que se controle el cultivo y explotación de este árbol. Hasta hace poco, la idea tuvo poco éxito. Ahora, sin embargo, se ha creado un consorcio apoyado por varias instituciones colombianas importantes —entre ellas INDIRENA, el instituto de recursos naturales del gobierno— para resolver el problema. La ACPA ha desempeñado un papel vital en facilitar este esfuerzo.

EXPANSIÓN Y CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO

En el curso de los años, la ACPA ha llegado a comprender que sus programas de desarrollo de la comunidad pudieran contener las simientes de un enfoque más sistemático apropiado para adaptación por otros. Para asimilar lo que ha aprendido y formular formas más eficaces de ayudar a las comunidades artesanales, la ACPA inició en 1984 un proyecto denominado el Centro de Estudios Artesanales. El centro, como actividad global que combina al personal

antiguo, como Ligia de Wiesner, con el personal nuevo, constituye grupos temporales de investigación idóneos para realizar estudios específicos, incluyendo investigación sobre tipos particulares de producción artesanal, sobre comercialización y producción y sobre las condiciones subyacentes que contribuyen al éxito o fracaso de las organizaciones artesanales. Estos estudios no sólo proporcionan datos para los programas de desarrollo de la comunidad en curso de la ACPA sino que están siendo cada vez más utilizados para influir en la política del gobierno hacia el sector artesanal. Por ejemplo, la ACPA ha presentado al gobierno del departamento del Tolima un plan para la construcción de hornos de gas en la comunidad productora de cerámica de La Chamba, donde está generalizada la deforestación, y una propuesta para reconstruir el taller de artesanías en la prisión penitenciaria de Ibagué. En Quindío, ha recomendado la apertura de una escuela artesanal para reavivar la producción local de artesanías y promover el empleo. Y en Bolívar, ha propuesto la creación de una microempresa de artesanías en la Zona de



Página anterior: Alfarera confecciona una tinaja grande de cocina de arcilla. Izquierda: Artesano saca un artículo del horno. La ACPA está buscando formas de hacer los hornos más económicos mediante la combustión de una mezcla de carbón y madera. Abajo: Una mujer en Ráquira amasa y prepara la arcilla para utilizarla.



Libre Comercio en la costa atlántica. La ACPA espera que los cambios recientes en la ley colombiana que dictamina la elección directa de los alcaldes y la delegación de una mayor autoridad presupuestaria a los niveles locales permitan una mayor cooperación y diálogo con los municipios.

El centro también ha ampliado el papel educativo de la ACPA y los servicios que

puede proporcionar a los grupos de artesanos. Los especialistas han elaborado programas de capacitación orientados a las necesidades de los artesanos y se han producido folletos y manuales que tratan de formas de agilizar la producción y mejorar la comercialización, gestión y mantenimiento de registros financieros. Además, la unidad audiovisual del centro ha producido numerosas videocintas, diapositivas y audiocintas de tradiciones artesanales y folklóricas colombianas. Es la única instalación en el país dedicada a la producción de esta clase de material y ha recibido numerosos contratos y donaciones de instituciones públicas y privadas así como de la Organización de los Estados Americanos. Entre las producciones figura una serie de televisión de 12 partes, para proyección en horas de mayor sintonía, sobre la cultura tradicional que fue transmitida en 1989; una serie de programas por radio nacional sobre la historia oral de distintas regiones de Colombia; y una serie de cintas de audio sobre las canciones y juegos tradicionales de los niños colombianos. El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ha hallado que esta última producción constituye una herramienta valiosísima para vincular la conciencia cultural con la educación en la primera infancia, y ha distribuido las cintas a través de las Madres Educadoras, una red de guarderías infantiles de la comunidad situadas en los barrios pobres en distintos lugares del país.

Sin embargo, quizás la expansión más importante de las actividades de la ACPA sea la relacionada con su decisión de trabajar a través del sistema de escuelas nacionales. A principios de la década de 1980, Cecilia Duque acudió al Ministerio de Educación con una propuesta para incorporar elementos de la cultura popular tradicional en los textos escolares y programas de estudios. La labor de la ACPA con las comunidades de artesanos ha producido abundantes ejemplos de la ingeniosidad autóctona de los artesanos colombianos, conocimiento que podría ayudar a promover un mayor sentido de identidad cultural entre los alumnos. Cecilia Duque afirma con una triste sonrisa que «ha sido importante trabajar con los artesanos, pero considerábamos que teníamos que llegar a los jóvenes para tener realmente posibilidades de preservar estas tradiciones para generaciones futuras».

Se cuenta un relato en la ACPA que ilustra lo arraigado que está el problema que hay que resolver. Hace algunos años en una exposición de alfarería en el museo de Ráquira, varios de los alfareros quedaron desconcertados cuando se les sirvió el café en tazas de arcilla fabricadas localmente. Meneando la cabeza, anunciaron que preferían las hechas en fábrica. Duque y sus colegas habían fundado el Museo de Artes y Tradiciones Populares casi 20 años antes con el fin de corregir la ceguera de muchas personas que no les había permitido ver que Colombia poseía una rica tradición

artesanal nacional hasta que ésta casi había desaparecido. Sin embargo, ésta era una ceguera cultural tan generalizada que afectaba incluso a la gente que producía las artesanías, impidiéndoles ver la belleza que habían fabricado con sus propias manos.

La respuesta inicial del Ministerio de Educación a la propuesta de Duque fue negativa. «Nadie había pensado antes en combinar la cultura popular y la educación, sólo la cultura de la elite», afirma Vicky Colbert, entonces viceministra de educación. Sin embargo, después de varios años de esfuerzos y con el apoyo de Colbert, finalmente se firmó un acuerdo entre la ACPA y el ministerio en 1984. La ACPA formó un grupo de especialistas técnicos y, con el apoyo de una donación de la Fundación, comenzó a preparar materiales del currículum para un programa de educación nacional en rápida expansión conocido como Escuela Nueva.

La Escuela Nueva había sido iniciada en 1976 para revitalizar el sistema de escuelas rurales del país haciéndolo más flexible y pertinente para las necesidades e intereses de sus estudiantes. Casi 40% de los alumnos de las escuelas rurales de Colombia han permanecido fuera de la escuela al menos parte del tiempo para ayudar a sus familias con el trabajo agrícola. Con ante-

comunidad como aulas valiosas para estudio y a encontrar dentro las semillas para el desarrollo de la comunidad.

La primera tarea de la ACPA en el desarrollo de los componentes culturales del programa consistió en preparar materiales para una zona en la que la Escuela Nueva estaba ya establecida: la banda a lo largo de la Costa del Pacífico en Colombia con su rico legado de cultura negra. El grupo técnico de la ACPA gastó meses recogiendo información sobre la música, danza, artes plásticas, rituales, relatos populares y vestimenta de la región que pudieran adaptarse a materiales para el aula a través de medios múltiples. Estos materiales se ensayaron luego en las escuelas y se revisaron tomando como base las reacciones de los maestros y alumnos. Este procedimiento se ha ampliado desde entonces a otras regiones del país y la ACPA está en vías de crear paquetes estandarizados integrales —de libros, folletos, artículos audiovisuales y juegos— que puedan utilizarse en todo el país en combinación con materiales especializados concebidos para las regiones.

El currículum de la Escuela Nueva, arraigado en la cultura popular y orientado pragmáticamente, está destinado a promover la participación y fomentar un sentido de autovalía e identidad que es la piedra

sido alentadores. «La respuesta de los alumnos, maestros y padres ha sido enorme», informa Marina Solano, coordinadora del proyecto de currículum de la ACPA. «La gente descubre que la cultura está en todas partes a su alrededor, no sólo en los museos y salas de conciertos, y que es la esencia de la vida».

Desde la introducción de este programa de estudio en la Costa del Pacífico hace cuatro años, los maestros en la región han declarado un aumento en la asistencia y un mayor interés y confianza en sí mismos entre los alumnos. Incluso los maestros afirman que tienen mayor interés en la cultura local. El programa ha sido aplaudido y apoyado por el Banco Mundial, la UNESCO y el UNICEF, y ha sido estudiado por funcionarios de 46 países. Todo parece indicar que el programa continuará, y con él, la participación de la ACPA. De acuerdo con Vicky Colbert, «podemos esperar una unión aún más estrecha entre la ACPA y la Escuela Nueva en años venideros. La expansión de este proyecto está asegurada porque funciona, y el gobierno lo sabe».

A pesar de esta creciente influencia sobre la política nacional, los directores de la ACPA están conscientes de que su organización ha dado un giro completo en su evolución. Recuerdan cómo su meta de preservar las tradiciones artesanales despertando la conciencia del público les llevó a formular estrategias para ayudar a los propios artesanos y cómo el conocimiento que han acumulado en el proceso ha profundizado la comprensión por el país de lo que necesita promoverse. Cecilia Duque dice: «No vamos a abandonar la obra ya realizada porque el éxito depende de integrar nuestro pasado con nuestro porvenir. Seguiremos trabajando a ambos niveles —ayudando a grupos locales y forjando un proceso de educación nacional— porque se necesitan ambas actividades si queremos que cualquiera de ellas tenga éxito». El reto de la ACPA al nivel local consiste en crear organizaciones fuertes, que se vitalicen y sostengan a sí mismas. Su reto al nivel nacional es ayudar a la gente a comprender que esta vitalidad es un reflejo de la pujanza nacional. ◇

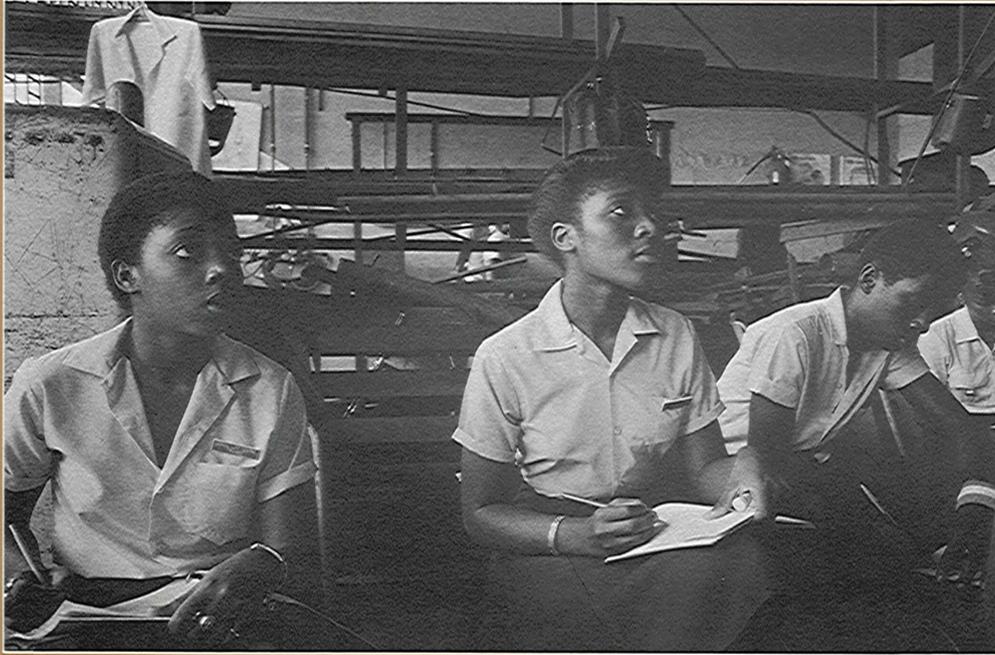
BRENT GOFF es escritor y productor de radio radicado en San Francisco, especializado en América Latina. Ha escrito artículos para la National Public Radio, Monitor Radio y el Servicio de Noticias de América Latina, y actualmente escribe un texto para la escuela intermedia sobre América Latina y el Caribe.

La gente descubre que la cultura está en todas partes a su alrededor, no sólo en los museos y salas de conciertos, y que es la esencia de la vida.

rioridad, estos alumnos quedaban atrasados y no se les promovía. Con el programa de la Escuela Nueva, en el que participan principalmente las escuelas primarias, el sistema de grados es fluido y se permite a los alumnos proseguir a su propio ritmo. Se hace un gran hincapié en la interacción en el aula más que en el aprendizaje de memoria, y la escuela se extiende a la comunidad. Los temas tradicionales, que antaño guardaban poca relación con las vidas cotidianas de los alumnos, se incorporan ahora en su contexto local y regional. Se anima a los alumnos a investigar el mundo a su alrededor, a comprender cómo los relatos y leyendas locales pueden ser ejemplos de historia y literatura y a reconocer las artesanías como formas de arte popular. En pocas palabras, el programa está concebido para ayudar a los jóvenes a ver su

angular del desarrollo de la comunidad. Los alumnos comienzan trabajando con los conceptos de la cultura y la identidad personal, y luego pasan a las aptitudes manuales, tales como la fabricación de artesanías. Se anima a los niños a pensar en la familia como una unidad productiva, como una microempresa, y se les insta a que contribuyan o ayuden a iniciar pequeñas empresas familiares. El programa culmina con el establecimiento de un Museo Vivo en el que los alumnos y sus padres pueden crear exposiciones que ponen de relieve las artesanías, costumbres y tradiciones locales.

El programa de la Escuela Nueva está ahora establecido en más de la mitad de las 26.000 escuelas rurales del país y beneficia a unos 500.000 alumnos. Aunque los materiales de la ACPA no han llegado aún a todos ellos, los resultados iniciales han



Mitchell Denburg



Desarrollo comunitario gradual en Trinidad y Tobago

La escalera de Jacob

Ron Weber

Con lo que aprendió escuchando cuidadosamente a los habitantes de bajos ingresos durante 20 años, una organización no gubernamental está educando a la nación y su voz se escucha en todo el Caribe.

Cuando dos hombres, solos y por iniciativa propia, cruzaron el puente de la calle Queen sobre el río Dry y subieron por las colinas de Laventille en septiembre de 1970 para «dialogar» con los habitantes más pobres y abrumados de conflictos de Puerto España, a nadie se le hubiera ocurrido que estaba surgiendo una organización a la cual un día el primer ministro le pediría que ayudara a educar a

Página anterior: Adolescentes en una clase de cableado eléctrico para alumnos de ambos sexos en el Beetham Life Centre de Trinidad. A la izquierda: El padre Gerard Pantin, fundador y director de Servol, ha ayudado a crear un programa para desarrollar el potencial humano de niños y adolescentes.



Ron Weber

la nación. Uno de esos hombres era Gerard Pantin, un sacerdote católico de 42 años, de ascendencia francesa, que acababa de renunciar a su cargo de profesor de ciencias y decano principal del St. Mary's College, la escuela secundaria más prestigiosa del país. Abandonaba las comodidades de la vida de clase media para iniciar una búsqueda motivada por lo que podría llamarse una crisis de consciencia. Uno de sus ex alumnos, «un joven brillante con un potencial ilimitado», había muerto en un tiroteo durante los disturbios protagonizados por el Black Power, a raíz de un intento de golpe militar que había fracasado poco antes ese mismo año. Recordaba vividamente la última conversación que había tenido con el muchacho, cuando éste le preguntó si creía que se podían conseguir cambios sociales pacíficamente y permaneció en un silencio solemne y airado cuando Pantin le contestó que sí. La inutilidad de la muerte del joven grabó en el antiguo maestro la impresión, que no dejaría de acosarlo, de que «nunca llegamos a influir en él en ocho años de enseñanza».

El otro hombre, un negro de Barbados de enorme estatura que caminaba junto a Pantin, era Wesley Hall, una estrella del equipo de críquet de las Antillas que ahora dominaba el deporte inventado por los ingleses. Hall, hombre imponente pero jovial, había dejado su trabajo temporario de entrenador en Trinidad para acompañar a este sacerdote que estaba empeñado en hacer una pregunta a los habitantes de Laventille.

Esa pregunta, que seguía a una breve presentación, se convertiría en un refrán. «Hola. Me llamo Gerry Pantin; soy sacerdote católico. Este es Wes Hall, el jugador de críquet de las Antillas. Desearíamos conversar con usted. ¿Cómo podríamos ayudarle?»

Lo que Pantin y Hall descubrieron a medida que iban conversando con la gente fue que, bajo la uniformidad de los techos contiguos de las casas destaraladas de Laventille, había 12 territorios separados y celosamente vigilados, cada uno con lazos propios de parentesco y con su propia historia, cuyos límites se reflejaban en la fidelidad a bandas de percusión con nombres tales como Desperados, Renegades y Tokyo.

Si bien la zona estaba dividida en lo que a lealtades se refiere, la unía la sospecha que provocaba la presencia de extraños ofreciendo ayuda. Un joven de la calle Quarry respondió: «Usted dice que quiere conversar. ¿Y qué? Durante 10 años nos mandaron a la policía, enfermeras, y a Eric Williams [el Primer Ministro] en persona. Para mí, usted es el último de una larga lista de oradores. Lo que queremos es que alguien se quede y haga algo, y no que hable y se vaya».

Desde el primer día que cruzaron el río Dry, Pantin y Hall trataron de hacer exactamente eso. Un grupo de Shanty Town dijo que el centro comunitario no era un lugar seguro porque tenía una viga podrida; que una vez que se arreglara el techo se necesitarían bancos para las reuniones; que habían ahorrado algunos dólares y que habían presentado una petición a un organismo del gobierno para que contribuyera con el resto. Por supuesto, ya habían pasado tres años y todavía seguían esperando. Al día siguiente, Pantin y Hall regresaron en un camión con una gran viga de madera, tras convencer al dueño de un depósito que la donara, y 50 sillas usadas que habían comprado a precio de ganga. El grupo, atónito, descargó el camión y puso manos a la obra.

Nadie dijo «gracias». Ninguno de los habitantes de Shanty Town, ninguno de los que se beneficiaron del trabajo de estos dos hombres durante los meses siguientes. El dolor que causaba ese silencio era abrumador.

Un hombre llamado Chaca, uno de los pocos que se hicieron amigos de Pantin inmediatamente, fue quien puso ese silencio en su justa perspectiva. «¿Por qué estás hablando de rendirte? ¿No ves que todos en Laventille te están observando y esperan grandes cosas de ti? No te dejes engañar por la parquedad de la gente. Tienen miedo de creer en algo. No te equivoques: tú has traído esperanzas a este lugar, y cuando un hombre tiene esperanzas puede vivir otra vez».

Un día, el velo del silencio comenzó a descorrerse. La gente comenzó a saludar a Pantin y a Hall desde el otro lado de la calle y a sonreír tímidamente cuando pasaban. De vez en cuando, alguien los paraba para conversar. Si la gente quería verlos, era hora de abrir una oficina. Un hombre de la localidad donó un edificio desocupado en el pasaje Ovid; una firma de artículos de oficina donó un escritorio, una máquina de escribir y otros objetos; y comenzaron a llegar voluntarios —mujeres de clase media de parroquias del mismo Puerto España— para colaborar. Tal como escribió Pantin más tarde, la llegada de estos voluntarios fue un «llamado silencioso de trompeta» a través de las líneas de batalla de una sociedad polarizada. En forma bastante casual, alguien sugirió que la organización que estaba surgiendo se llamara Service Volunteered for All (Servol), es decir, «Servicios Voluntarios para Todos».

La palabra «Todos», por supuesto, era engañosa. Más del 40% de la población de Trinidad estaba integrado por hindúes cuyos antepasados habían llegado un siglo antes como trabajadores rurales contratados. En Laventille había muy pocos hindúes, y durante muchos años Servol fue calificada de organización cristiana, específicamente católica, que atendía a los negros. Pero el nombre, como tantos otros aspectos de la nueva organización, expresaba claramente su intención. Frente a las limitaciones del presente, contemplaba un futuro sin distinción de credos.

De hecho, desde el comienzo se previó que, a la larga, Servol tendría que crecer a escala. Seis semanas después de su llegada a Laventille, Pantin preparó un informe sobre la situación. Bajo las trampas de la pobreza (desempleo, viviendas desvencijadas, falta de servicios públicos) existía una fuerza corrosiva que parecía no tener remedio. Muchos niños no tenían al padre en la casa, y a menudo ni siquiera a la madre. Las muchachas se iban para trabajar de empleadas domésticas, a veces a Estados Unidos, y dejaban a sus hijos a cargo de una abuela o una tía. Desde muy pequeños, los niños andaban por la calle sin ser vigilados, aun de noche. Privados del amor familiar, eran incapaces de amar. Aunque la escuela primaria era obligatoria, pocos se beneficiaban y muchos salían de la escuela sin haber aprendido a leer y escribir, sin los conocimientos básicos para tener un empleo. El crecimiento en esas circunstancias «condicionaba a la gente para el fracaso». Pantin no tenía la más mínima idea de cómo resolver el profundo problema de la pobreza, entonces decidió hacer lo que se pudiera.

Eso no causa sorpresa; lo insólito es cómo se hizo. Como no contaba con recursos para llevar a cabo programas grandes, Pantin decidió, casi intuitivamente, que cualquier medida que se tomara debía abordar la psicología de la pobreza, y en particular la falta de amor propio cuyas raíces se encontraban en la impotencia. Recordando ese momento, dijo: «Parecía que todos se acercaban a la población pobre con ideas y planes fijos, que por más bien intencionados que fuesen reflejaban una arrogancia cultural, la creencia inconsciente de que la gente de escasos recursos era demasiado estúpida para conocer sus propios problemas o resolverlos si se les daba una oportunidad». Servol adoptó «el método de la ignorancia», que reflejaba su propia situación, y comenzó por escuchar. A veces escuchaba durante tres años antes de iniciar un proyecto organizado. «Una vez agotada la arrogancia cultural», continuó Pantin, «comenzamos a entender a la gente, y eso colocó en su justa perspectiva los planes maravillosos que nos daban vuelta en la cabeza». Cuando la gente expresaba lo que quería, Servol iniciaba únicamente los proyectos que eran viables

El alcance sumamente limitado de los proyectos se debía no sólo a la escasez de recursos de Servol, sino también a la idea de que la comunidad debía contribuir lo suficiente como para que le correspondiera el mérito de los resultados. En consecuencia, Servol «dejaba que las cosas fueran creciendo a su manera y a su tiempo. Cualquiera que fuera el resultado», explica Pantin, «se avanzaba. Una comunidad que pone en práctica una idea auténticamente suya siempre da un paso adelante. Si la idea viene de afuera, tal vez funcione por un tiempo gracias a la dedicación del forastero, pero el proceso de desarrollo no continúa por la sencilla razón de que nunca comenzó».

Pantin llama a este proceso «intervención respetuosa». Servol no dejaba de lado sus propias ideas y métodos, sino que dejaba que se infiltraran poco a poco en la comunidad, en una forma que fomentara el respeto mutuo y el compromiso con un proceso de aprendizaje compartido. Aunque Wes Hall no se hubiese ido a Barbados

esa reunión un aire surrealista. Poco antes, muchos de esos hombres habían estado patrullando Laventille, el centro de las manifestaciones del Black Power, con metralletas, para hacer cumplir el toque de queda desde el atardecer hasta el amanecer. ¿Serían suficientemente flexibles como para ganarse la confianza de una población hostil? ¿Cómo se las arreglarían para trabajar con un sacerdote? ¿Tendrían que rezar, ir a la iglesia y controlar su lenguaje?

Por suerte, algunos eran de Laventille. Se formaron equipos para conocer cada barrio a fondo, y a fin de ponerse en contacto con el mayor número posible de dirigentes pasaban ratos charlando con los grupos de jóvenes desempleados que se congregaban en las esquinas a toda hora del día y de la noche. Pantin había ido a Laventille a escuchar, pero era por temperamento un hombre inquieto, y estaba siempre impaciente por seguir adelante. Sus nuevos compañeros de trabajo le hicieron aminorar el paso y marchar al ritmo de la comunidad. Gradualmente, los hombres

Parecía que todos se acercaban con ideas y planes fijos, que por más bien intencionados que fuesen reflejaban una arrogancia cultural; la creencia inconsciente de que la gente pobre era incapaz de conocer sus propios problemas.

a fines de 1970, la tarea de iniciar un diálogo de esta magnitud con 30.000 personas de barrios fragmentados era demasiado compleja para dos hombres y un puñado de voluntarios que trabajaban algunas horas al día. La solución ingeniosa de Pantin fue preguntarle al comandante en jefe de las Fuerzas de Defensa si había soldados disponibles para el trabajo de desarrollo comunitario.

En febrero de 1971, Pantin se presentó a 12 voluntarios que habían sido asignados a Servol con remuneración completa durante un período indefinido. Las ironías implícitas deben haber dado a

se fueron ganando la confianza de la gente, y de sus encuentros fueron surgiendo pequeños proyectos: centros comunitarios con jardines de la infancia, canchas de baloncesto, una panadería. Los trabajadores de Servol comenzaron a considerarse como promotores comunitarios, catalizadores que, sin imponer un ritmo demasiado acelerado y sin dar órdenes, inspiraban a la gente para que actuaran colectivamente. Durante los cuatro años siguientes, los promotores tomaron cursos de asistencia social en la Universidad de las Antillas porque querían saber en qué consistía el fenómeno de Servol, que ellos mismos habían bautizado «el animal». Sin

embargo, descubrieron que no había una teoría que lo validara, y se dieron cuenta de que eran innovadores, que estaban empleando un método de desarrollo comunitario cuya única justificación era que funcionaba: de la misma manera que un abejorro vuela desafiando las leyes de la física, «el animal» estaba levantando vuelo.

A los donantes internacionales les intrigaban las peculiaridades de Servol. La Fundación Bernard Van Leer, de Holanda, inició su larga relación con el programa preescolar de Servol a principios de 1971. Esta fundación patrocinaba seminarios para representantes de proyectos en todo el mundo, lo cual impulsó a Pantin y sus promotores a examinar regularmente su labor a fin de determinar si había cabos que se pudiesen atar en beneficio de su programa y de otros. La Fundación Interamericana, que desde hacía tiempo tenía fe en que «Ellos [la población pobre] saben cómo», percibió una cierta afinidad. Una de las primeras donaciones de la Fundación en la región fue para Servol: US\$193.000, en 1974, para garantizar préstamos de la Trinidad and Tobago Development Foundation (FUND-AID), a fin de que las comunidades pudieran ampliar y mejorar los proyectos.

A la sazón, los proyectos de Servol estaban tomando formas inusitadas. En St. Barb, un proyecto de capacitación profesional y atención médica llevó a la construcción de un edificio donde coexistían un instituto de soldadura, un dispensario y una farmacia. Del instituto surgió un centro para adolescentes, con canchas de baloncesto y de criquet. El dispensario, a su vez, estaba vinculado en la práctica al nuevo Programa de Desarrollo Educativo Integral (IEDP) de Servol. La condición para que los niños pudieran inscribirse en los jardines de la infancia del IEDP era que fueran al dispensario para que los examinaran y los vacunarán. Esas consultas se aprovechaban para informar a los padres y tutores sobre nutrición e higiene. Al final, dijo Pantin, el proyecto de St. Barb «parecía un ser de otro mundo, que se asemejaba tal vez a una ameba que absorbía cualquier cosa que se le cruzara por el camino. ¿A quién se le ocurre que puede haber madres con hijos esperando al médico entre el ruido de los transformadores y las chispas



Ron Weber

de los soldadores?»

La respuesta a las solicitudes de sectores dispersos había producido esta criatura desgarbada, que reflejaba el nacimiento de una comunidad. Durante ese parto prolongado y a menudo doloroso, Servol aprendió a encontrar múltiples usos para sus limitados recursos. Descubrió que un dispensario podía no sólo tratar enfermedades, sino también fomentar la salud; que un centro de capacitación podía convertirse en un centro para adolescentes; que un centro para adolescentes podía levantar el ánimo en el taller de soldadura, el cual demostró en poco tiempo que los muchachos que no encajaban en aulas oficiales aprendían con rapidez y confianza guiados por artesanos calificados. Cuando comenzó a conseguir contratos, el centro de soldadura demostró que la capacitación en el trabajo podía garantizar la autosuficiencia.

Como no tenía terreno para ampliar el modelo, Servol transplantó la idea y alquiló un local en la calle St. Paul, donde instaló un instituto de plomería y consultorio odontológico, que muy pronto se independizó desde el punto de vista financiero. Poco después comenzaron a aparecer talleres de carpintería, albañilería, electricidad, costura y artesanías junto a otros proyectos que Servol estaba llevando a cabo en la ciudad.

A principios de 1975, todos estaban a punto de perder los estribos mientras la organización luchaba para no perder de vista las extrañas criaturas híbridas que iban surgiendo. Servol había pasado la etapa de los diálogos con los grupos de las esquinas, y ahora esos grupos trabajaban en centros de capacitación que funcionaban como empresas independientes. Los institutos estaban atestados de candidatos

Niños de Paradise Heights, uno de los primeros jardines de la infancia del Ministerio de Educación y Servol, llevando sillas a un «rincón de aprendizaje» para un juego de lenguaje que los preparará para la lectura. Los muebles fueron fabricados por aprendices en el taller de carpintería de Servol en Beetham.

y se necesitaba administrar más estrictamente los recursos a fin de ayudar a más personas. A los soldados y los promotores comunitarios eso les resultaba difícil, especialmente cuando los contratos exigían la coordinación entre diversos institutos.

La solución obvia era reunir a los institutos bajo un mismo techo. Gran parte de la animosidad del debate que se produjo a continuación sobre si esta estructura más estricta alejaría a Servol de sus raíces, que consistían en escuchar a la comunidad, probablemente se debía al temor de que los hombres corrientes que habían superado enormes obstáculos para convertirse en «innovadores en una nueva clase de desarrollo» estaban por quedarse a la zaga. Servol había llegado a un punto en que necesitaba reorganizarse para crecer. Durante los años siguientes, los soldados y marineros volvieron al servicio activo y surgió un nuevo tipo de coordinador de proyectos. Como era de esperar, Pantin recurrió a un recurso subestimado: amas de casa de clase media y monjas que habían adquirido conocimientos de administración haciendo el balance del presupuesto familiar y mediando entre familias con egos susceptibles.

Cuando el Organismo Nacional de la Vivienda ofreció un terreno en el predio de Beetham, zona reurbanizada que se levantaba sobre las ruinas de Shanty Town, Servol aprovechó la oportunidad. Ya tenía una empresa de construcción propia en la fase embrionaria, de manera que los aprendices de distintos oficios podrían practicar construyendo un centro vocacional integrado, donde habría también dispensarios médicos y odontológicos, una oficina de asesoramiento jurídico, una oficina de servicios para ancianos, una guardería y patios de recreo para niños y adolescentes. Al construir el centro de Beetham, Servol descubriría un mecanismo para reciclar los fondos para el desarrollo que más adelante le permitiría extenderse gradualmente.

Sin embargo, la decisión de integrar prácticamente todos los aspectos del programa de Servol no obedecía únicamente a una cuestión de eficiencia. Los subcomités de supervisión habían comenzado a informar sobre incidentes curiosos que se pro-

ducían cuando los proyectos tenían que compartir locales por razones de conveniencia. Las pandillas de adolescentes de los centros juveniles protegían ferozmente a los niños de los jardines de la infancia; la apertura de los programas de capacitación a las muchachas y su penetración en oficios tradicionalmente reservados a los varones tuvieron un efecto electrificante en los estudiantes; un nuevo programa de distribución de bonos convertibles en alimentos para los ancianos pobres reblandeció a la comunidad en general. Pantin se preguntaba si estos incidentes tenían algo en común. Cuando Servol comenzó a funcionar, nadie sabía cómo llamar a la organización, de manera que los promotores, empleando el «picong» o ingenio mordaz que los músicos de las bandas de calipso usan para entretener y desarmar al público, la bautizaron «el animal». Ahora comparaban a Servol con un grillo cebollero, insecto inocuo que se esconde entre las raíces y rara vez sale durante el día. Como la criatura ahora tenía un nombre y un hogar, Pantin decidió que era hora de que el grillo asomara la cabeza y comenzara a

centro vocacional se fue afianzando.

Sin embargo, las dudas de la comunidad resurgieron cuando vieron la muchedumbre heterogénea de 105 aprendices y sus instructores que se encontraron una tórrida mañana de julio para comenzar a despejar el terreno a fin de colocar los pilotes y construir los cimientos. A más de un espectador se le escuchó murmurar perplejo: «¿Estos *muchachitos* nos van a construir un centro?»

Lo hicieron, aunque tardaron dos años y medio en terminarlo. Cuando el Ministro de Educación llegó a principios de 1978 para inaugurar el Centro Vocacional de Servol, descubrió que el programa ya estaba en marcha. Mientras la construcción avanzaba, se habían organizado clases de alfabetización, se había ofrecido orientación psicológica para resolver problemas familiares y entre compañeros, y cada uno de los talleres había continuado funcionando como empresa autosuficiente. Sobre todo, los instructores y directivos de Servol habían descubierto cómo proceder escuchando a los adolescentes.

Al describir lo que ocurrió, Pantin dice:

Servol descubrió que un dispensario podía no sólo tratar enfermedades, sino también fomentar la salud; un centro de capacitación podía convertirse en un centro para adolescentes, y éste podía levantar el ánimo del taller de soldadura.

cantar suavemente.

El edificio de Beetham sería una tarea formidable. El primer paso consistió en consultar con la comunidad, unas 6.000 personas que no se conocían, muchas de las cuales habían llegado de zonas rurales de Trinidad o del Caribe oriental. Se celebraron reuniones nocturnas en el jardín de la infancia del IEDP que se había inaugurado el año anterior. Al principio asistían pocas personas, pero el número de participantes fue aumentando después que un ingeniero convenció a los escépticos de que se construiría un gran edificio en un terreno ganado al pantano, y la idea de un

«Nos dijeron todo: su necesidad de afecto y aceptación, su hostilidad hacia el mundo de los adultos, la opinión terriblemente mala que tenían de sí mismos. Entonces, creamos situaciones de la vida real en las cuales podían entablarse relaciones». Los adolescentes eran guiados para que tomaran conciencia de sí mismos y se preocuparan por los demás mediante una interacción cuidadosamente planeada para superar las barreras de la condición social, la edad y el sexo.

Beetham se convirtió en un laboratorio viviente en el cual se concretó todo lo que Servol había aprendido. Cuando se abrió el

centro, los cursos y la orientación se realizaban en un ambiente informal, en el tiempo libre que los aprendices tenían en su horario de trabajo durante el año que pasaban en el centro, antes de irse para trabajar a prueba durante cuatro meses en una empresa. Por lo general, conseguían un trabajo permanente, pero con cierta frecuencia hasta los aprendices más brillantes tenían problemas para lograrlo. En esos casos se llamaba al empleador para preguntarle qué había ocurrido, y uno de ellos explicó sucintamente: «Prefiero capacitar yo mismo a un analfabeto que no tenga oficio, y no lidiar con un trabajador calificado pero de malos modales». Evidentemente, ayudar a los estudiantes a hacer frente a sus problemas de relación no era solamente una manera de aceitar los engranajes para que el centro funcionara mejor. La preparación para la vida era un requisito para la formación profesional y el mundo real del trabajo. Esta observación condujo a la creación del Programa de Desarrollo del Adolescente (ADP), que más tarde se le pediría a Servol que extendiera a todo el país.

Al construir el centro de Beetham, Servol notó que el jardín de la infancia era un imán que atraía a la gente de la localidad. Se dio cuenta de que la tarea laboriosa de ponerse en contacto con grupos en las esquinas tal vez ya no fuese necesaria y comenzó a considerar a los jardines de la infancia como «aparatos de escucha» para iniciar el diálogo con nuevas comunidades. Este concepto de crecimiento a escala fue ensayado en zonas rurales de Trinidad, donde se sugirió que se abrieran jardines de la infancia del IEDP en varios caseríos cercanos de pobladores negros y de origen hindú, lo cual los llevó más tarde a aunar esfuerzos para transformar un viejo criadero de cerdos en las afueras de Grand Couva en el Forres Park Life Centre, que complementó el de Beetham.

En enero de 1981, el periódico *Trinidad Express* anunció algo inusitado al adjudicar el premio a «La persona del año». El padre Gerard Pantin había sido escogido de una lista de distinguidos candidatos, pero había declinado el honor. Tras señalar que el país necesitaba abandonar la idea del «liderazgo mesiánico» y

prestar atención a las personas que trabajaban con la población de escasos recursos, con dedicación y sin estruendo, a menudo realizando grandes sacrificios personales, había cedido el premio a Servol. Los directores del *Express* estuvieron de acuerdo. Refutando la idea de que el desarrollo era un estilo de vida que se podía importar con dinero en efectivo, escribieron: «La verdadera riqueza del país radica en su pueblo, y es reconfortante saber que en la sociedad materialista actual se realicen actos de compasión entre nosotros. . . . El ejemplo de Servol tal vez represente un punto crítico en la historia de nuestra nación».

La respuesta al premio fue galvánica e impulsó al personal de Beetham a examinar su vida a la luz del trabajo colectivo. La mayoría de los departamentos de Beetham eran autosuficientes, pero los dispensarios y el jardín de la infancia eran deficitarios. Cuando los administradores trataron de cobrar un impuesto a los grupos que obtenían ganancias para sostener a los otros, el personal de los departamentos vocacionales se rebeló. Ya que no les pagaban bien, ¿no merecían conservar o reinvertir el dinero ganado justamente en sus propios departamentos?

Ningún lado había escuchado atentamente al otro. El personal estaba más que dispuesto a ayudar a cualquier departamento que lo necesitara, pero se sentían agraviados por la idea de un impuesto, de que la virtud se imponía desde arriba. Reconociendo que se necesitaba un mecanismo para la transferencia de fondos, el personal redactó y firmó la «Carta del Beetham Life Centre», que proclamaba que varios años de trabajo con jóvenes perturbados habían logrado transformaciones mutuas. «A su manera, han influido en nosotros, nos han hecho madurar, nos han hecho descubrir cualidades que no sabíamos que teníamos». A fin de demostrar a los jóvenes escépticos que esos sentimientos no eran sólo palabras y destacar el surgimiento de una familia substituta, el personal se comprometió a proporcionar ayuda financiera a cualquier departamento, empleado, muchacho o muchacha que la necesitara, tras consultar con la administración. «De esta manera esperamos influir un poco en la sociedad vieja y



Mitchell Dentburg

cansada que nos rodea. Somos Servol y nos preocupamos por los demás».

Para Pantin, este documento fue el signo de una metamorfosis sumamente improbable de la organización. La práctica de escuchar a los habitantes de bajos ingresos para ayudarles a formar sus propias comunidades había transformado a la gente común de Servol en una comunidad. Pantin, ex profesor de ciencias, diría más tarde: «Ni los más fervientes discípulos de Darwin o Lamarck admitirían la posibilidad de que un insecto se convirtiera en una aldea. Pero eso es lo que le ocurrió al grillo cebollero de Servol. Nos convertimos en una aldea cuyos miembros dependen el uno del otro.»

El premio del *Express* también desencadenó una «Servolmania» en la población en general, lo cual condujo a pedidos de que la organización se hiciera cargo de los servicios públicos, participara en todo comité habido y por haber, formara un partido político y presentara un candidato a primer ministro. Pantin escribía más tarde refiriéndose a esa época: «A la gente



Estos dos alumnos de albañilería de Beetham están reparando un taller. Servol ha descubierto que los adolescentes de los centros del ADP no vandalizan las escuelas que consideran propias.

le habían dicho tantas veces que en su sociedad no había nada que valiese la pena que reaccionó como si de pronto se hubiese descubierto un tesoro inesperado en su jardín.»

El año siguiente, el columnista Ernest Tracey escribía lo siguiente en *The Trinidad Guardian*, tratando de enfocar la experiencia de Servol a la luz fría del mundo real: «... Los países donantes consideran a Servol como un ejemplo sobresaliente de un programa que ha tenido grandes repercusiones socioeconómicas a un costo aceptable... Se han producido cambios perceptibles en la ética de trabajo y la productividad de los ex alumnos, pero Servol considera que estos beneficios son secundarios, y no son los objetivos finales... Sería difícil o aun imposible duplicar a escala nacional el compromiso de liderazgo con una base espiritual que caracteriza a Servol.»

Lo que Tracey podría haber agregado es que los donantes se estaban convenciendo de que Trinidad y Tobago tenía suficientes recursos como para financiar su propio

desarrollo. Aunque Servol se había convertido en una experta en conseguir recursos por medio de actividades productivas y de recaudación de fondos de fuentes privadas, el gobierno se mantenía al margen. Servol parecía correr el riesgo de convertirse en un Potemkin, en un modelo para complacer a los dignatarios visitantes.

Una de las ironías de Servol es que, durante gran parte de su historia, la organización fue más estimada en el extranjero que en el país como modelo de desarrollo. A medida que el mensaje de Servol se iba perfeccionando, Pantin recibía invitaciones para explicarlo en sitios tan remotos como Australia, Kenya e Israel y por todo el Caribe. En 1982 llegaban a Trinidad visitantes en tropel para observar personalmente lo que se había hecho.

Los caribeños exhortaban a Servol a extender sus operaciones a las demás islas. Temerosa de establecer colonias dependientes que sobrecargasen sus escasos recursos, Servol decidió capacitar a las personas que estaban ansiosas por iniciar

proyectos propios, con la esperanza de que algún día promovieran el desarrollo regional. La Fundación Interamericana, que estaba tratando de fomentar la organización de las bases en una región donde escaseaban las iniciativas de desarrollo del sector privado, especialmente para las mujeres y los niños, se sumó a MISEREOR de Alemania Occidental, HELVETAS de Suiza, Save the Children de Canadá, la Fundación Bernard Van Leer y el Fondo de los Hermanos Rockefeller para financiar el nuevo Caribbean Life Centre (CLC) de Servol. El centro de Beetham y los demás centros gemelos habían estado fabricando los ladrillos para el programa integral de Servol, y el CLC se convertiría en la piedra angular que uniría esos ladrillos en una perspectiva dominante de los programas nacionales que vendrían después.

El CLC se inauguró en 1983. En 1986 ya se habían formado 100 educadores del Caribe oriental, que habían regresado a su países de origen y fundado jardines de la infancia comunitarios. Cuando los instructores del CLC visitaron a los ex alumnos para proporcionarles capacitación complementaria, se pusieron en contacto con los ministerios de educación locales. Esos diálogos allanaron el camino para la celebración de conferencias regionales cuyo propósito era cambiar impresiones y establecer metas nacionales para la enseñanza preescolar. Tiempo después, Granada, Santa Lucía, Antigua y Guyana establecieron sus propios centros de capacitación, donde trabajaban ex alumnos del CLC. En ese proceso, Servol aprendió que la cooperación con los ministerios de gobierno podía extender el alcance de un programa y que era posible evitar los escollos burocráticos.

Estas enseñanzas más tarde pagarían dividendos en Trinidad y Tobago; entretanto, el CLC imprimió un nuevo impulso a los centros de Servol. El auge del petróleo había terminado, parando abruptamente la construcción frenética que se había iniciado tiempo antes en Trinidad. La construcción del centro de tres plantas proporcionó las fuentes de trabajo que tanto necesitaban los departamentos de Beetham. En un plano más sutil, paralelamente al reciclaje de recursos materiales se produjo un reciclaje enriquecedor de conocimientos. El CLC consolidó el programa

Marcelle De Govia (a la izquierda), instructora de Servol, explica a tres futuras instructoras la manera en que los jardines de la infancia pueden servir de catalizadores de la acción comunitaria.

preescolar de Servol, que comenzó a trabajar con el ADP en una forma que finalmente abordaba los problemas profundos de la pobreza que Pantin había diagnosticado más de diez años antes.

El programa de estudios del CLC fue bautizado «SPICES», que significa «especies», a fin de dar la idea de que la enseñanza consiste en una mezcla de sabores que realzan una cualidad distintiva y grata. SPICES representaba todo lo que Servol había aprendido durante diez años de trabajo para desarrollar el potencial social, físico, intelectual, creativo, emocional y espiritual del «niño en su totalidad». Basándose en las etapas del desarrollo infantil de Piaget, entre otros, mujeres jóvenes con muy poca instrucción aprendieron a preparar material didáctico imaginativo, adaptarlo a las aptitudes de niños de tres a cinco años, y dirigir juegos en un ascenso espontáneo, escalón por escalón, no sólo hacia la lectura, la escritura y la

aprendido sobre el desarrollo infantil y lo incorporó en un curso del ADP sobre crianza de los hijos. Si se podía inculcar esto en los adolescentes antes que tuvieran su primer hijo, ¿por qué esperar hasta que tuvieran el segundo?

«Durante esos cinco años, cuando parecía que no estábamos creciendo [en Trinidad], estábamos perfeccionando nuestra labor, integrándola», afirma Sor Ruth Montrichard, directora ejecutiva adjunta de Servol. «Cuando el gobierno nos abrió las puertas en 1986, estábamos listos para seguir adelante. Si eso hubiese ocurrido tres años antes, las cosas habrían salido mal».

En 1986, en medio de una crisis económica, ascendió un nuevo gobierno: era la primera vez que el partido gobernante cambiaba en los 24 años transcurridos desde la independencia. Uno de los primeros actos oficiales del nuevo pri-

difundieron avisos por la televisión nacional y en periódicos locales pidiendo a los grupos interesados que se pusieran en contacto con el comité del Ministerio de Educación y Servol. Los representantes de 200 comunidades que respondieron fueron invitados a una reunión en la cual se detallaron los programas. Cada comunidad formaría una junta de educación, donaría un edificio y cobraría una cuota mensual moderada (TT\$20 por preescolar, o sea, unos US\$4,70, y TT\$50 por adolescente) a fin de suplementar el sueldo de los maestros. Ningún alumno sería rechazado por falta de fondos, de manera que se exhortó a las comunidades a que recaudaran fondos localmente para pagar las cuotas y mantener y mejorar los centros. El Ministerio de Educación pagaría el sueldo básico de los maestros y más adelante suministraría apoyo adicional a los programas. Con US\$295.400 donados por la Fundación Interamericana con el propósito de ampliar el programa para los adolescentes, fondos de la Fundación Bernard Van Leer para extender gradualmente el programa para preescolares, y recursos adicionales de MISEREOR y HELVETAS, Servol capacitaría a los maestros, equiparía los centros y observaría el progreso realizado por medio de equipos que trabajarían *in situ*.

A pesar de la euforia inicial, era evidente que la expansión debía hacerse en forma gradual. Cada donante tenía su propia fórmula misteriosa para tramitar donaciones, de manera que era difícil prever en qué momento un proyecto recibiría los fondos esperados. Las comunidades avanzaban a ritmos muy dispares en la formación de juntas representativas y en la obtención de locales apropiados. Por último, Servol tenía que entrevistar a maestros propuestos por las comunidades, contratar a otros y capacitarlos a todos.

La ejecución de los programas avanzó en dos planos, en parte porque los requisitos en materia de capacitación eran diferentes. El programa preescolar tenía enormes ventajas: el centro de capacitación del CLC estaba bien afianzado y había un número considerable de maestros con experiencia que podían trabajar en los nuevos centros. Por otra parte, el programa tenía una gran desventaja: la capacitación a tiempo com-

«Durante esos cinco años, cuando parecía que no estábamos creciendo, estábamos perfeccionando nuestra labor, integrándola. Cuando el gobierno nos abrió las puertas en 1986, estábamos listos para seguir adelante».

aritmética, sino también hacia un amor confiado por el aprendizaje. Para que eso ocurriera, era necesario reforzar en el hogar lo que se aprendiera en el jardín de la infancia, y no desbaratarlo. En consecuencia, los maestros tuvieron que convertirse en promotores comunitarios, visitando a los padres, fundando asociaciones de padres y maestros, y organizando seminarios populares sobre nutrición, higiene, desarrollo infantil y hasta artesanías para que las madres pudieran obtener ingresos. La meta era no sólo realizar el potencial de cada preescolar, sino también garantizar que la generación siguiente tuviera la mejor ventaja inicial que fuese posible. Al descubrir que era posible lograr un efecto acumulativo, Servol adaptó lo que había

mer ministro fue pedir a Servol que hiciera extensivos sus programas de educación popular a todo el país. Pantin escuchó atentamente antes de contestar que sí con reservas. Lo que le hizo titubear no fue que el crecimiento a escala pudiese destruir a una organización no gubernamental pequeña cuyos 95 empleados remunerados finalmente parecían haber armonizado eficazmente su labor de dirección de cuatro centros y 12 jardines de la infancia, sino que el programa que el primer ministro tenía en mente no le pertenecía a Servol.

Los nuevos jardines de la infancia y centros para adolescentes serían creados por las comunidades y el Ministerio de Educación, en tanto que Servol actuaría como intermediario. En enero de 1987 se



Ron Weber

pleto en el CLC llevaba un año, y eso era suficiente como para que el entusiasmo comunitario mermara y las juntas se desintegraran antes que las escuelas comenzaran a funcionar. A fin de que no se perdiera el impulso, Servol dio un paso atrás, a la época en que los maestros recibían una formación teórica mínima y aprendían la profesión en la práctica bajo supervisión. Se inició un programa de pasantías, con sólo seis meses de clases a tiempo completo, para maestros que no habían recibido capacitación previamente y que provenían de comunidades que ya tenían guarderías, a fin de que pudieran comenzar a ofrecer los nuevos servicios en septiembre de 1987. En septiembre de 1988 se habían abierto 39 jardines de la infancia del Ministerio de Educación y Servol en Trinidad, y se planeaba abrir 40 al año durante los dos años siguientes. Estas metas no sólo se cumplieron, sino que se sobrepasaron.

Aunque el programa para adolescentes se puso en marcha más rápidamente, pronto experimentó dificultades. Servol sabía que la evolución de un centro como el de Beetham llevaba varios años. Muy

pocas comunidades contaban con edificios desocupados suficientemente grandes como para ofrecer en ellos una gama completa de cursos vocacionales, y aunque los tuvieran, no había una dotación de profesionales y administradores que los dirigieran, ni fondos de organismos donantes o de fuentes privadas para comprar las herramientas y máquinas necesarias. Lo que Servol podía extender rápidamente era el ADP, que de todas maneras era imprescindible para recibir una formación vocacional eficaz y conseguir trabajo permanente. El curso de concientización sobre la actitud personal duraba 14 semanas; al organizar un curso para maestros de la misma duración, Servol esperaba agregar seis centros por ciclo lectivo, es decir, 18 al año. De cada grupo de instructores se elegiría a uno que se encargaría de la supervisión de los nuevos centros. Al cabo de tres años habría 54 centros comunitarios y una instalación regional de gran tamaño adonde se enviarían algunos de los alumnos para los que no hubiera cupo en los departamentos de Beetham y Forres Park.

Sin embargo, en vista de que las comunidades tenían dificultades para formar juntas representativas y encontrar locales apropiados aun para el programa de centros en escala reducida, era obvio que ese calendario no era factible. La expansión se realizaría en dos fases a fin de que marchara al ritmo de la comunidad. Durante los primeros tres años se abrirían 12 centros comunitarios al año a fin de establecer una base firme para el programa. En la fase siguiente, los cinco centros que tuviesen las juntas más sólidas y la mejor trayectoria se convertirían en centros regionales de formación vocacional, en tanto que comenzarían a funcionar 24 centros comunitarios adicionales.

Al cabo del primer año se abrieron 12 centros comunitarios, pero a mitad de camino comenzaron a observarse indicios de que el ADP se enfrentaba con una barrera oculta que el programa de enseñanza preescolar podía superar con facilidad. En el boletín de Servol de enero de 1988, que estaba dedicado a las opiniones de los padres y tutores sobre el

nuevo programa nacional, Pantin notó una anomalía inquietante. Los padres de los preescolares tenían confianza en el papel que la comunidad y ellos desempeñaban en la educación de sus hijos. En cambio, los padres de los adolescentes, si bien estaban agradecidos por la ayuda que se ofrecía, parecían estar perplejos ante el mundo cambiante en el cual sus hijos e hijas querían irrumpir.

Estas reacciones pueden considerarse como las dos caras de la moneda, es decir, de la idea común en el Caribe de que la mayoría de las responsabilidades de los padres concluyen cuando los hijos cumplen 12 años. A esa edad, los niños que han terminado la escuela primaria toman el examen de ingreso, una reliquia de la educación colonial cuyo propósito es separar a los alumnos y determinar qué clase de educación secundaria recibirá cada uno, qué clase de vida le depara a cada uno. Servol había notado mucho antes el interés casi universal de los habitantes de Trinidad en el bienestar de los niños pequeños y había convertido a los jardines de la infancia en la piedra angular del programa de desarrollo comunitario. No causa sorpresa que la participación comunitaria fuese buena cuando todavía había esperanzas de que surtiera efecto. La idea general de que el destino de una persona quedaba sellado al comienzo de la adolescencia también permitía comprender por qué muchos centros del ADP tenían dificultades para formar juntas activas y asociaciones de padres y maestros. Tal como señala Gerard D'Abreau, coordinador adjunto del ADP, la resignación es mayor en aquellos que han sido descartados por el sistema de enseñanza oficial y que están «ocupados buscando algo, casi hurgando, para mantenerse a sí mismos y a su familia».

La falta de una participación generalizada expuso el eslabón más débil del programa del Ministerio de Educación y Servol: la incapacidad de las nuevas juntas para encontrar fuentes de trabajo en la comunidad que compensaran la imposibilidad de colocar a los graduados del ADP en Beetham y Forres Park. Ese eslabón débil estuvo a punto de romperse en el verano de 1988, cuando una comisión interministerial que representaba a cuatro ministerios del gobierno anunció la crea-



Ron Weber

ción del Programa de Cooperación para la Capacitación y el Empleo de Jóvenes (YTEPP), que ofrecería capacitación profesional «gratuita» a 20.000 jóvenes desempleados de 16 a 25 años. Aunque el Ministerio de Educación estaba representado en la comisión, el programa dependía del Ministerio de Asuntos Deportivos, Culturales y Juveniles, y no se había consultado previamente con Servol sobre la relación entre el YTEPP y el ADP. El número de alumnos matriculados disminuyó abruptamente, pasando de 28 adolescentes a 5 por ciclo lectivo en Toco, uno de los centros comunitarios más antiguos, y de 35 a 7 en Moruga, uno de los más nuevos.

Sin embargo, el YTEPP también tenía eslabones débiles. El programa no disponía de suficientes fondos. Muchos instructores tenían que esperar meses para que se les pagara el sueldo; los alumnos no pagaban cuotas, pero tenían que llevar sus propios materiales de trabajo. No se consultó al sindicato de maestros —que reaccionó con desdén frente al nuevo programa— alienando así una posible fuente importante de instructores voluntarios para cursos de alfabetización y oficios. Ese desdén se convirtió en recelo cuando el YTEPP, que no tenía edificio propio, anun-

ció que planeaba «pedir prestadas» aulas de las escuelas oficiales fuera de las horas de clase. Lo que a los altos funcionarios tal vez les haya parecido una utilización racional de los escasos recursos, envió señales subliminales negativas. Nadie había preguntado a los administradores de las escuelas si querían prestar aulas, y tanto directores como maestros preguntaron alarmados quién se encargaría de mantener las herramientas y las aulas. Lo que es más importante, los alumnos del YTEPP estarían aceptando implícitamente que eran alumnos de «después de horas», que merecían sólo una formación precaria, y se esperaba que regresaran a la escena de su fracaso ansiosos por aprender.

Pantin estaba convencido de que, tal como estaba organizado, el YTEPP fracasaría, pero se preguntaba si el fracaso se produciría antes que el ADP se hundiera también. En Beetham y Forres Park se habían graduado 2.000 adolescentes; Servol los había orientado para que obtuvieran certificados nacionales de oficios y les había encontrado trabajo. Para que la formación profesional fuera eficaz, era necesario mejorar la opinión de sí mismos que tenían los jóvenes que habían sido condicionados para el fracaso y ayudar a



Mahindra Satram-Maharaj (a la derecha), de FUND-AID, le informa a Cranston Galindo que su préstamo para abrir una heladería ha sido aprobado. Los graduados del ADP pronto podrán conseguir préstamos similares.

los analfabetos entre ellos, que ascendían al 20%. Por otra parte, un YTEPP viable podía ofrecer una salida al tropel de graduados del ADP que querían aprender un oficio.

La solución obvia era combinar los programas a fin de que se complementaran y reforzaran sus aspectos positivos. Eso es lo que pareció ocurrir. Servol abriría centros comunitarios para ofrecer el ADP y capacitaría a instructores del YTEPP a fin de que introdujeran en sus programas el curso de concientización sobre la actitud personal. Los ex alumnos de los centros comunitarios volverían para hacer el ADP, y los que lo terminaran serían aceptados en los cursos de formación profesional del YTEPP. Se preparó un plan que comprendía la inauguración de 48 centros comunitarios y 138 centros YTEPP hasta 1992, y a fines del siglo estos últimos se convertirían gradualmente en centros comunitarios.

En el informe bienal sobre el programa nacional para adolescentes, publicado a mediados de 1989, Servol admite que «si bien es fácil formular objetivos claros y deseables para un programa, el camino para alcanzarlos es largo y a menudo tortuoso». En enero de 1990, el convenio

con el YTEPP estaba oficialmente intacto, pero prácticamente en suspenso. Los instructores del YTEPP capacitados por Servol habían reducido el curso del ADP a unos días, convirtiéndolo en algo inútil. Los instructores del YTEPP dejaron de asistir a los cursos de capacitación, y Servol no preguntó por qué.

Cabe destacar varios aspectos de este alejamiento. En primer lugar, no se trata de un conflicto jurisdiccional, sino metodológico. Servol ha tratado siempre de defender el potencial de los grupos locales para formar comunidades mientras construyen sus propios centros y aprenden a dirigirlos. Al YTEPP ese proceso debe parecerle lastimosamente lento y tortuoso. Si la nación se enfrenta con una tasa de desempleo juvenil de más del 45%, se debe encarar el problema con un programa que combine todos los recursos públicos disponibles y que despliegue el ejército así formado bajo la dirección eficaz de una plana mayor a fin de lanzar un ataque frontal. Por supuesto, los recursos públicos escasean, y el verdadero problema consiste en persuadir a la gente para que se movilice y contribuya sus propios recursos.

Servol quería también preservar la integridad del proceso de aprendizaje en el ADP. Los administradores del YTEPP, acostumbrados quizás a abordar el desempleo desde el punto de vista de la «formación de recursos humanos», redujeron el curso de concientización sobre la actitud personal a un texto que se podía enseñar a toda velocidad antes de pasar a la «verdadera» capacitación. En el ADP, este curso dura 14 semanas porque es un proceso de liberación humana. Como dijo Paolo Freire, se trata de educación de usuarios, y no de consumidores. Servol quería proteger este proceso porque sabía por experiencia que daba resultado y porque había encontrado una manera de formar instructores y ampliar considerablemente el alcance del programa.

El programa preescolar contaba con el CLC para extender gradualmente la capacitación de maestros, pero el ADP partió de cero. Buscando un efecto multiplicador similar, Servol convirtió el ADP introductorio de Beetham en una escuela para adolescentes y futuros maestros. Durante el primer mes, a los instructores que toma-

ban el curso se les pedía que permanecieran callados y escucharan, sin decir palabra. El propósito era brindarles la oportunidad de observar sin la presión que significa tener que hacer un buen papel, y dar a los adolescentes tiempo para descubrir su propia voz. Durante los meses siguientes, los instructores comenzaban a participar en las clases y gradualmente pasaban a enseñar junto con los educadores de Servol hasta que podían hacerse cargo de algunas clases.

Cuando se les pidió que evaluaran el sistema, la mayoría de los instructores respondieron que el período durante el cual habían tenido que escuchar en silencio había sido una de las experiencias más penosas de su vida. Era terriblemente difícil sentarse y *observar* a un grupo de adolescentes que buscaban a tientas las soluciones más obvias de la vida. No obstante, mientras los adolescentes perturbados buscaban respuestas entre los escombros de su vida, los instructores comenzaron a escuchar el llanto amortiguado de las aflicciones no resueltas de su propia infancia. Esa empatía tenía un efecto nivelador que los llevaba a ponerse en contacto con los jóvenes que los rodeaban e iniciar un proceso mutuo de curación interna. «Lo que hemos descubierto», dijo Pantin a un grupo de instructores el día de la graduación, «es que una formación eficaz es no sólo un proceso mental, sino también emocional. Para ser eficaces, los maestros deben preocuparse por los alumnos, y aprendemos a preocuparnos por los demás cuando nos encontramos en situaciones que requieren eso».

Al preparar el programa de capacitación para ampliar gradualmente el ADP, Servol logró plasmar en pocos meses el proceso de años que había transformado al personal original e inspirado la Carta de Beetham. La similitud de esas experiencias ha ayudado a los nuevos empleados a mezclarse con los empleados más antiguos, reforzando la cohesión institucional en medio de un proceso de crecimiento a escala. El poder de formar equipos de promotores y maestros que trabajan en estrecha relación ha permitido descubrir problemas a mitad de camino y cambiar los métodos de enseñanza a fin de

evitarlos. Gracias a esta flexibilidad fue posible poner en marcha 20 centros comunitarios y abrir dos centros regionales de formación profesional dos años antes de lo previsto. Se están organizando seis centros regionales adicionales, uno de ellos en Morvant, que se especializará en mecánica automotriz y cuenta en su junta directiva con supervisores y trabajadores de Neel and Massy, la planta de montaje de automóviles más grande del país.

Aunque tanto el ADP como los programas preescolares parecen haberse afianzado, Servol reconoce que el futuro es incierto. Gillian Slocum, promotora del programa preescolar, se pregunta si Servol es demasiado bueno en el campo de la enseñanza. Recientemente, la Universidad de Oxford aceptó certificar los maestros de jardines de la infancia formados por el Ministerio de Educación y Servol. El sello de aprobación de Oxford es fundamental no sólo porque confirma al personal de Servol que su trabajo es válido, sino porque anuncia a la sociedad en general, y especialmente a las clases media y alta, que un programa que trabaja directamente con la población de bajos ingresos cumple ciertas normas universales. Ahora Slocum se pregunta si ese reconocimiento «llevará a las escuelas privadas a contratar a nuestros mejores maestros».

Sospechamos que pocos lo harán. Para obtener el certificado de Oxford hay que pasar no sólo una prueba escrita, sino también un examen práctico para demostrar cuán bien un maestro ha vinculado la enseñanza preescolar a la vida de los padres y la vida de la comunidad. La decisión de romper esos lazos e irse sería angustiada para tan dedicados maestros. Si lo hacen se llevarán con ellos los métodos de enseñanza y... no hay mal que por bien no venga. Si los padres de clase media se dan cuenta de que sus hijos en edad preescolar pueden beneficiarse con un tipo de enseñanza diferente, es muy probable que presionen para que se introduzcan esos cambios en la escuela primaria. Pantin espera desde hace mucho tiempo que los programas de Servol para preescolares y adolescentes actúen como tenazas sobre el sistema oficial, ofreciendo un modelo que, a la larga, rompa las desigualdades cíclicas impuestas por el examen de

ingreso.

Hay indicios de que ese proceso ya se haya iniciado. Hace poco, el Ministerio de Educación decidió poner fin al funcionamiento separado de sus 50 jardines de la infancia e incorporarlos al nuevo sistema comunitario, y encargó a sus supervisores que faciliten la transición de los alumnos de jardines de la infancia comunitarios al sistema de enseñanza oficial. Al mismo tiempo, los promotores de Servol informan que varios maestros de primer grado están visitando los jardines de la infancia comunitarios por su cuenta, a fin de conocer a los niños que serán sus alumnos el año siguiente. Cuando se van, estos maestros llevan consigo las ideas de Servol.

El ADP también se enfrenta con desafíos. Su relación con el YTEPP todavía no se ha resuelto. Si ambos programas compiten por los mismos adolescentes, probablemente prevalecerá el que ofrezca mejores oportunidades laborales. Servol parece haber usado sabiamente esta tregua, mientras que el YTEPP sigue tratando de resolver grandes problemas de organización. Si no puede llegar a todos los beneficiarios que desea, tal vez opte por cooperar más estrechamente con Servol o quizá simplemente adopte metas de menor alcance, limitándose a la formación de jóvenes de 20 a 25 años, que no pueden participar en el ADP.

El destino de los centros comunitarios parece depender menos del YTEPP que de la adaptación a los cambios de la economía nacional. El sector formal viene experimentando una contracción constante en Trinidad desde principios de la década de 1980, y hay poco trabajo aun para trabajadores calificados y entusiastas. A fin de ofrecer más oportunidades a los graduados del ADP y a los centros regionales, Servol está negociando con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) la dotación de capital para un programa amplio de crédito y asistencia técnica para microempresas por conducto de FUND-AID, organización que se creó hace 16 años con una donación de la Fundación Interamericana. Si el programa da resultado, Servol intervendrá en la reorganización del sistema de enseñanza del país y en la reactivación de la economía.

Frente a la incertidumbre de trabajar por

primera vez con una institución financiera tan grande, mientras las juntas comunitarias se consolidan a fin de sobrevivir el cambio repentino del clima político, Pantin duda en extraer enseñanzas dogmáticas de la experiencia de Servol. Afirma que lo único transferible es «el método de la ignorancia». Para iniciar un proyecto hay que escuchar primero, y el proyecto crecerá en la medida en que esté sintonizado con las voces de los beneficiarios. Los proyectos maduran a su tiempo, como la gente que los lleva a cabo.

En el libro *Servol Faces the 80s*, Ruth Montrichard se preguntaba a principios de la década pasada qué le deparaba el futuro al grillo cebollero: ¿Se convertiría en un águila majestuosa que se remontaría en el cielo escrutando el universo? Uno no puede dejar de percatarse de la sorprendente variedad de grupos que han comenzado a adoptar los métodos de enseñanza de Servol. Recientemente, un grupo del Ente Nacional de Abastecimiento de Agua y Alcantarillado llegó a Beetham a fin de cursar una versión modificada del ADP, que condujo a un programa para mejorar la comunicación, el ánimo y el rendimiento de los empleados y administradores en toda la empresa.

Trinidad siempre ha sido un lugar donde los forasteros llegaban cargados de ilusiones. Para los españoles, era un trampolín hacia las vanagloriosas expediciones a El Dorado. Para los ingleses, representaba el acceso a vastos mercados no explotados de América del Sur. Hoy en día cabe preguntarse si Servol no se puede comparar con la escalera de Jacob que va desde la tierra al cielo, invitando a todos los habitantes de Trinidad y Tobago a marchar juntos y, por primera vez, soñar su propio sueño e inventar su propia historia. ◊

RON WEBER ha escrito artículos para Desarrollo de Base durante siete años.

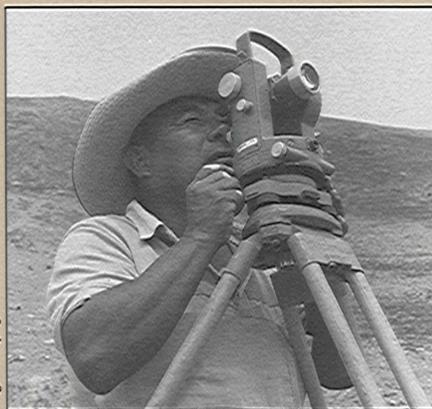
Nuevas perspectivas de la evaluación

Cuando Jeffrey Avina fue seleccionado para recopilar datos sobre una muestra de proyectos que ejemplificara el enfoque del desarrollo de base de la Fundación Interamericana, el funcionario a cargo de investigaciones en la Fundación, Patrick Breslin, lo desafió a resolver el dilema de la evaluación: le dijo que encontrara una manera de evaluar los proyectos de base que captara su esencia y que fuera aceptable para los organismos donantes que consideran el desarrollo como un proceso de fortalecimiento de las organizaciones locales.

Una parte importante de las donaciones de la Fundación se destina a pequeñas organizaciones de base, muchas de ellas nuevas y cuya eficacia no ha sido comprobada. El propósito es alcanzar la meta escurridiza de que los segmentos más pobres de la sociedad adquieran autosuficiencia a fin de que puedan resolver sus propios problemas. Cuando un convenio de donación concluye, la Fundación espera que la organización donataria haya adquirido suficiente solidez como para seguir adelante con ayuda externa mínima. Para ese enfoque, ciertos resultados intangibles, como cambios de actitud, el aumento de los conocimientos de la organización y su influencia en otras entidades, son tan importantes como los resultados tangibles (número de casas construidas, producción agrícola, incremento de los ingresos, etc.).

«Avina tal vez no haya resuelto completamente el dilema», dice Breslin, «pero se le ocurrió una manera inteligente de combinar datos cualitativos y cuantitativos. Su método constituye un buen punto de partida para la evaluación de proyectos sobre la base de indicadores que reflejan cabalmente el enfoque de la Fundación».

A fin de cumplir el encargo, Avina reunió a un equipo de ayudantes de investigación y seleccionó ocho proyectos financiados por la Fundación. Estos proyectos eran representativos de la cartera de la Fundación, pero no se seleccionó ninguno que se supiera que había fracasado. Avina fue escogido para esta tarea porque el año



Miguel Svyago

Técnico de PROTERRA realizando estudios de agrimensura en el valle de Lurín, en Perú. PROTERRA ayudó a redactar y adoptar leyes nacionales sobre el medio ambiente y el uso de tierras afectadas por la reforma agraria.

anterior había trabajado muy bien en un programa de elaboración de historias de proyectos para la Fundación. Cuando se hicieron los viajes de observación, estaba estudiando derecho en la Universidad de Harvard y administración pública en la Facultad Kennedy de Estudios de Gobierno. Además, tenía considerable experiencia en el campo del desarrollo y había realizado investigaciones prácticas sobre la situación de los trabajadores migrantes en México para el Centro de Estudios Mexicano-estadounidenses de la Universidad de California en San Diego.

Avina tenía un colaborador: Alan R. Lessik, economista y organizador comunitario, graduado de la Facultad de Estudios Internacionales Avanzados de la Universidad Johns Hopkins. Lessik trabaja actualmente en la División de África Oriental de la Oficina para África de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

Un evaluador del equipo pasó 12 días, en promedio, con cada organización donataria, examinando documentos, observando

la interacción entre la organización y sus beneficiarios, y entrevistándose con representantes de los donatarios, beneficiarios, proveedores de asistencia técnica y otros que estuvieran al tanto de las actividades de los proyectos. Avina observó personalmente siete proyectos en los lugares donde se llevaban a cabo a fin de que el proceso de recopilación de información y el enfoque de la evaluación fueran uniformes. Fue un largo proceso, pero permitió establecer criterios para las evaluaciones que se pueden aplicar a la mayoría de las donaciones de la Fundación.

Cuando concluyeron los viajes de observación, el equipo preparó un estudio sobre cada proyecto, y empleando dichos estudios como datos primarios, Avina preparó un informe final. La conclusión general del equipo fue que «los ocho donatarios de la Fundación demostraron que habían alcanzado un grado importante de desarrollo institucional, que ofrecían beneficios socioeconómicos específicos a los grupos beneficiarios y que por lo menos siete de las organizaciones (y probablemente las ocho) funcionaban de manera eficaz en función del costo».

La Fundación publicó el informe final en abril de 1990 como parte de su serie de documentos de trabajo y monografías. La verdadera utilidad de este documento radica en el método que expone, aunque las evaluaciones de los distintos donatarios también son interesantes. Esperamos que este método resulte útil e interesante para las demás organizaciones que se enfrenten con el dilema de la evaluación.

TRES «PERSPECTIVAS» DE LA EVALUACIÓN

Avina se mantuvo al margen de la dicotomía entre lo cualitativo y lo cuantitativo incorporando ambos tipos de indicadores en la evaluación. Los proyectos fueron sometidos a los análisis tradicionales de costos-beneficios y evaluados sobre la base de indicadores que Avina y su equipo establecieron para analizar el desempeño

de la organización y sus repercusiones en la vida de los beneficiarios. Las tres partes del método son, más exactamente, tres «perspectivas». De la misma manera que una persona en una galería de arte se aleja de una pintura para contemplarla desde distintos ángulos, los evaluadores trataron de enfocar los proyectos desde tres puntos de vista.

- *Desempeño de la organización.* En primer lugar, el equipo analizó el desempeño de la organización para determinar si la donación había fomentado el proceso de fortalecimiento institucional y de qué manera. Tuvieron en cuenta aspectos tales como el número y la situación de los beneficiarios, cómo se adaptaba la organización a los cambios y cómo planificaba para el futuro, qué mecanismos existían para garantizar la rendición de cuentas a los miembros, etc. El informe contiene preguntas modelo sobre cada tema en una «lista de comprobación» a fin de que se tengan en cuenta todos los aspectos del desempeño de la organización, y no sólo los resultados sobresalientes. Por ejemplo, los evaluadores reconocieron que, a pesar de que una de las metas de la Fundación es la amplia participación de los beneficiarios, éstos por lo general no participaban en la gestión ni en la adopción de decisiones, y en varias

micías; el suministro de nuevos canales para que los habitantes de bajos ingresos expresen sus necesidades al gobierno y el aumento de la confianza en sí mismos son mejoras sociales. El equipo observó que «los resultados tangibles obtenidos mediante la participación en actividades institucionales han promovido iniciativas individuales» en la mayoría de los proyectos.

Al analizar a los beneficiarios en conjunto, el equipo tuvo en cuenta cinco tipos de mejora: participación en el mercado, control de los recursos, impulso y capacidad de la organización, y prestigio institucional. Una organización, por ejemplo, amplió el mercado para exportaciones de productos de los socios del 0 al 30% en tres años, proporcionó crédito y servicios de transporte, y abrió un almacén de la empresa.

- *Costos y beneficios.* La tercera perspectiva es la que proporcionan los análisis corrientes de costos y beneficios. Se comparó el total de los costos fijos y de operación con el rendimiento económico mensurable. A fin de determinar la eficacia en función del costo se emplearon métodos de valor neto actualizado y tasa de rentabilidad interna. En el estudio, todas las organizaciones analizadas mostraron una tasa de rentabilidad positiva, y los evalua-

Avina usa de una manera muy general como sinónimo de crecimiento a escala para describir los proyectos que crecen y se repiten total o parcialmente en otros lugares. Por ejemplo, al cabo de tres años de funcionamiento, la Asociación Comunitaria de Las Tolderías, organización del norte de Argentina que ayuda a canalizar asistencia a los agricultores indígenas locales, estaba desempeñando una función de mucha influencia en una organización regional de defensa de los aborígenes. Al ver el éxito que tenía Las Tolderías en la comercialización del algodón producido por los miembros, otras colectividades han comenzado también a comercializar el algodón que producen.

FUNDASOL, que es una confederación de federaciones cooperativas del Uruguay, no sólo proporciona crédito al sector cooperativo rural, sino que también ha servido de modelo para el sistema financiero uruguayo, provocando cambios en las prácticas crediticias del Banco de la República. En Colombia, un organismo público de la vivienda ha adoptado métodos del programa dinámico y pionero de autoconstrucción de vivienda promovido por la Corporación Diocesana de Cartago. En Perú, las actividades de PROTERRA para obtener títulos de propiedad de las tierras en el valle de Lurín llevaron al gobierno a adoptar nuevas leyes para distribuir tierras afectadas por la reforma agraria y han fomentado la formación de organizaciones nacionales que representan a los campesinos. En Costa Rica, el «efecto de contagio» de Coopechayote, cooperativa de productores de chayote, se ha extendido a nivel internacional. Han viajado representantes de cooperativas costarricenses y de otros países a la sede de la cooperativa en El Paraíso a fin de observar personalmente las instalaciones de empaque, los programas de comercialización y las prácticas administrativas de Coopechayote.

La mayoría de los proyectos restantes se han ampliado e influyen a nivel local, pero probablemente sea inexacto afirmar que han crecido a escala. Los evaluadores notaron que hay factores poderosos que restringen la capacidad de una organización pequeña para crecer a escala: el aislamiento, condiciones locales desafortunadas, falta de energía y motivación, y

Si bien el «efecto de contagio» es importante, no es un indicador concluyente de éxito.

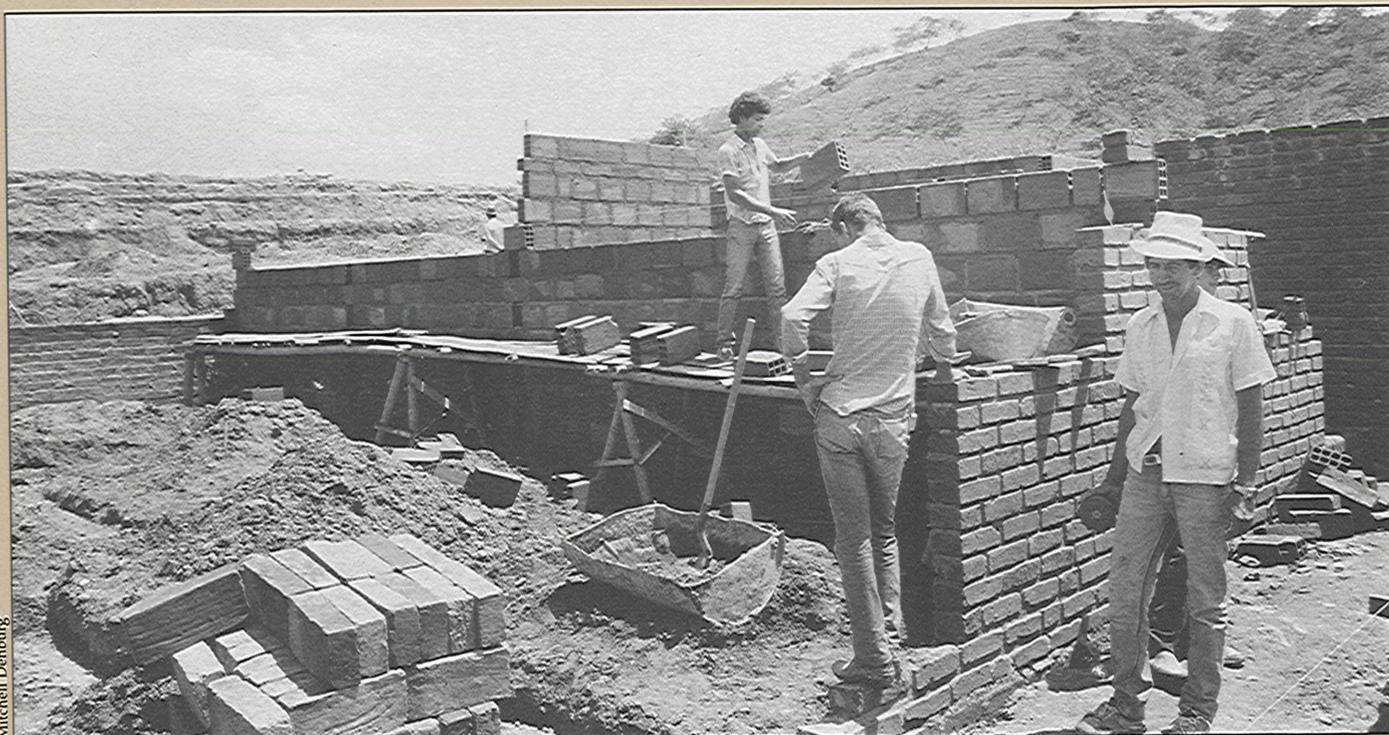
organizaciones dominaba un dirigente fuerte. El éxito de un proyecto en otros campos no debe utilizarse para ocultar la dificultad que entraña la promoción eficaz de la participación democrática.

- *Repercusiones de la donación.* La segunda perspectiva aborda los cambios en las condiciones de vida de los beneficiarios, tanto individual como colectivamente. En el plano individual se tuvieron en cuenta tanto las mejoras sociales como las económicas. El incremento de los ingresos, la obtención de títulos de propiedad de tierras, el aumento de las fuentes de trabajo y la obtención de crédito son mejoras econó-

dores llegaron a la conclusión de que, desde el punto de vista de los criterios económicos y financieros corrientes, los proyectos de los donatarios de la Fundación podían competir muy bien con otros proyectos de desarrollo.

EL CONTAGIO

La expansión del desarrollo de base que se aborda en detalle en este número de la revista, es uno de los temas que Avina tuvo en cuenta en su informe. Observó que alrededor del 50% de los proyectos tenían un claro «efecto de contagio», término que



Mitchell Denburg

Nuevos propietarios construyendo una pared comunal con ayuda de la Corporación Diocesana de Cartago, proyecto de construcción de viviendas por los beneficiarios en Colombia. El informe de Avina contiene un estudio detallado de este proyecto.

la preocupación por lo cotidiano. Tal vez se observen otros proyectos y se reciba a observadores, pero eso no significa que el proyecto se esté repitiendo en otro lugar. Además, algo que funciona en pequeña escala tal vez no funcione en una escala mayor. Si bien el «efecto de contagio» es importante, no puede considerarse como un indicador concluyente del éxito.

RECOMENDACIONES E INQUIETUDES

En el último capítulo del informe, los evaluadores analizan el método de tres partes y formulan varias sugerencias y algunos comentarios muy interesantes. En primer lugar, recomiendan que el método se perfeccione con el uso a fin de que se convierta en un instrumento más eficaz. Ello requerirá un compromiso considerable de la Fundación, ya que la aplicación de este método lleva mucho tiempo y, por ende, es costoso. En consecuencia, el equipo recomienda que se use en forma selectiva.

En segundo lugar, los evaluadores encontraron cierta resistencia a este método entre algunos funcionarios de la Funda-

ción. Algunos opinan que el proceso de evaluación es una injerencia excesiva y se opone a la idea de la Fundación de que la intervención de los donantes debe ser mínima. A otros les preocupa que el componente de costos-beneficios reciba más atención que los otros dos, lo cual a la larga llevaría a evitar los proyectos innovadores y riesgosos cuyos beneficios sean difíciles de cuantificar.

En tercer lugar, el equipo descubrió que a algunos de los proyectos les habría venido bien contar con más asistencia técnica. El hecho de que no se haya proporcionado esa asistencia revela una posible falla del enfoque de no intervención de la Fundación. En el informe se señala que «el peligro consiste en que las organizaciones donatarias que necesitan urgentemente asistencia técnica o administrativa tal vez no la reciban [de la Fundación]. Se trata de una falla crítica para un organismo de desarrollo interesado principalmente en el desarrollo institucional». Una manera de corregir esta omisión es el suministro de asistencia técnica y administrativa por medio de los servicios de apoyo local (SAL) organizados por la Fundación durante los últimos años.

La Fundación encarará estos problemas

a medida que vaya perfeccionando las conclusiones del equipo de evaluadores. Entretanto, la Fundación y otros donantes deberían tomar nota de que tanto el análisis de costos-beneficios como los indicadores cualitativos confirman la eficacia fundamental del desarrollo de base orientado hacia el fortalecimiento de las organizaciones no gubernamentales locales.

Si desea conseguir ejemplares gratuitos de este documento de trabajo, escriba a la Fundación Interamericana, Oficina de Publicaciones, 1515 Wilson Boulevard, Rosslyn, Virginia 22209, Estados Unidos.



—Diane B. Bendahmane

(Diane Bendahmane, de Washington, D.C., edita y escribe artículos sobre relaciones internacionales y asistencia para el desarrollo, y edita documentos de trabajo y monografías de la Fundación Interamericana. Actualmente distribuye su tiempo entre el proyecto Water and Sanitation for Health (WASH) y la Fundación Interamericana.)

Ya tenemos suficiente ayuda, gracias

Casi todas las donaciones de la Fundación Interamericana son para grupos de base o para las organizaciones privadas sin fines de lucro que los apoyan. Al hablar del desarrollo de base, generalmente nos centramos en los beneficiarios de un proyecto y en la influencia que el proyecto tiene en su vida. A menudo hay una persona «en la sombra» vinculada al proyecto —un organizador local o un técnico— que hace comentarios o cuyo relato se usa para dejar constancia de los acontecimientos o para evaluar el progreso realizado. En este artículo, esa persona sale a la luz y narra un proyecto en el cual ha trabajado.

Eduardo Walker es un arquitecto chileno que trabajó con el Equipo de Vivienda y Gestión Local (EVGL) en calidad de promotor comunitario y asesor técnico asignado a una or-

ganización vecinal de las afueras de Santiago. El doble papel de Walker como participante y forastero ofrece una perspectiva extraordinaria de los triunfos y las frustraciones del trabajo en las bases. La vida nacional de Chile fue profundamente alterada por el golpe militar de 1973 que derrocó al gobierno de Salvador Allende, que había sido elegido democráticamente. Aunque los acontecimientos que Walker narra en este artículo se produjeron entre 1984 y 1987, época en que la transición reciente a un gobierno democrático parecía inimaginable, su relato no se limita a las dificultades del desarrollo de base bajo un régimen militar, sino que cuenta la historia eterna de

una población de bajos ingresos que lucha para organizarse, transformando un programa de dádivas del gobierno en un recurso para promover el orgullo y el progreso comunitario basado en el esfuerzo propio.



Eduardo Walker Ilustraciones de Bill Firestone

Ese Viernes Santo de 1984, el sol picaba con rabia sobre mi cabeza y, me imagino, sobre todas las cabezas que, atentas, escuchaban las palabras redondas y sonoras expresadas por uno de los dirigentes de la población.

Estábamos en el patio de atrás de la casa de un vecino, apoyados sobre paneles de madera contrachapada de los tiempos de la «toma», es decir, de la ocupación de estos terrenos que ahora ocupa el campamento por pobladores sin casa.

Francisco Rojas, más conocido como Don Pancho, que era el presidente de la organización del campamento, miraba fijo hacia el suelo, como no queriendo enfren-
tar ninguna mirada que se le cruzara. El viejo canoso, con ojos profundos y manos temblorosas, tal vez no quería reconocer que él no era capaz de hablar tan bien como lo hacía el que hablaba. O simplemente había escuchado tantas veces el discurso del otro dirigente que se permitía pensar en otras cosas.

En todo caso, el discurso del dirigente sonaba de maravilla. No sólo por el tono de voz empleado, el manejo de las pausas y el movimiento del cuerpo, sino también por el contenido que transmitía. Despertaba el orgullo, el amor propio y la dignidad.

En esa ocasión comprendí la importancia del buen «discurso». Los demás pobladores estaban silenciosos, como hipnotizados frente a un televisor. ¿Estarán escuchando lo que les dice el dirigente? O bien, ¿será una situación casi mágica de admiración por quien habla bien, se expresa bien?

El orador no planteaba una lucha frontal con la oligarquía, los empresarios y los dueños de fundos. Hablaba sobre las fuerzas propias, sobre los programas pro-

pios de la población. Abordaba esos temas con delicadeza, sabiendo muy bien que si los pobladores sospechaban que era un político, no quedaba nadie en la reunión por el temor que existe a la represión. Sin duda era un buen dirigente, carismático, con confianza en sí mismo y con formación.

Yo había asistido a varias reuniones como ésta en la población 4 de septiembre, donde vivían unas 500 familias cuyos terrenos estaban agrupados en 16 manzanas. Por lo general, cada manzana enviaba a un delegado a las reuniones de la organización del campamento, que se celebraban regularmente para tratar asuntos de interés común. En esta ronda de reuniones se había convocado a todos los pobladores de cada manzana para conversar sobre una propuesta municipal de mejoramiento de las viviendas.

Cada reunión de manzana era un nuevo escenario y un nuevo público. Nos reuníamos en la casa de un delegado, en un patio, en un pasaje, en la plaza. En lugares más íntimos se hablaba mejor. En lugares públicos sólo hablaban los mismos que hablan siempre y algunos vecinos que, entonados con el vino de Semana Santa, perdían la vergüenza y se lanzaban en largos discursos de protesta contra todo.

«Señor presidente», decían, dirigiéndose al viejo, a quien reconocían como autoridad, «llevamos 11 años sumergidos en la miseria. No ha habido ningún adelanto en la población . . . y digamos ¿qué hacen ustedes? . . . Nada . . . Porque a ustedes les gusta el puesto, pero no hacen nada . . . Así que, ¿qué sacamos con seguir conversando . . . si esto es pura palabrería . . . Dígame . . . ¿qué sacamos?»

«Esto . . . es pura política», decía otro, «igual que antes . . . ¿Para qué venimos a decir que tenemos que decidir sobre lo que hay que hacer en la población . . . si nunca nadie nos ha consultado nada? Miren las casetas sanitarias. ¿Alguien nos preguntó si las queríamos así? Noo . . . nadie . . . porque los señores del Municipio . . . se creen con el derecho de hacer con nosotros lo que se quiera. Entonces, les pregunto yo, ¿para qué decidir lo que queremos hacer, si después van a venir del Municipio a hacer lo que a ellos les plazca?»

«Comparto lo que se ha dicho», expuso con voz fuerte Carlos, el joven dirigente, «pero si nos hicieron estas casetas y no dijimos nada, o bien, nos hicieron un curso

de higiene y no dijimos nada, a pesar de sentirnos humillados, ¿de quién es la culpa? La tiene el Municipio y también nosotros. Nosotros, porque no fuimos capaces de parar la cuestión».

«Tenemos que organizarnos», explicó Don Pancho, interrumpiendo al joven. «Si no nos organizamos y hacemos fuerza común, seremos siempre atropellados. No es culpa de la actual directiva lo que pasó antes. Ustedes bien saben que los dirigentes anteriores . . . todos fueron designados. ¿Para quién iban a trabajar entonces: por los pobladores o por el Municipio? Pero ahora estamos haciendo un trabajo diferente».

Tras una pausa para recobrar el aliento, se dirigió a Carlos y dijo:

«¿Por qué no explica usted lo que estamos haciendo, ya que usted habla bien?»

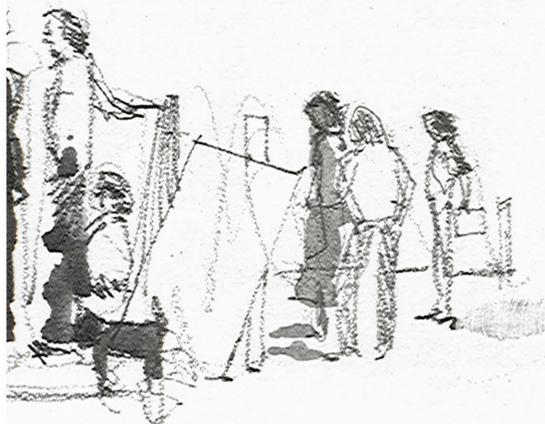
El joven se sonrojó, pero se dirigió a la asamblea:

«Estamos trabajando en comisiones. Todos los jueves a las 7:30 de la tarde nos juntamos, delegados y dirigentes, para programar y dar cuenta de lo que avanzamos en la semana. Las comisiones son las encargadas de programar los trabajos a realizarse en la población. Tenemos comisión de electricidad, casetas sanitarias, áreas verdes, vivienda, salud, pavimentación, sede social y capacitación. Estamos trabajando en varios frentes simultáneamente y con la ayuda técnica de Eduardo vamos avanzando poco a poco.»

«La razón de la reunión de hoy, de estas reuniones en cada una de las manzanas del campamento, es que el Municipio ofreció para el campamento un programa POJH de mejoramiento de viviendas. Pero hemos decidido no aceptar de buenas a primeras cualquier cosa que venga del Municipio».

El programa a que se refería era patrocinado por el Programa Ocupacional para Jefes de Hogar (POJH), medida nacional de obras públicas iniciada en 1982 para paliar la desocupación. El programa se llevaba a cabo a través de los Municipios de las diferentes comunas, los cuales hacían uso de mano de obra barata de pobladores cesantes para regar jardines, limpiar calles, hacer caminos y, en este caso, mejorar viviendas.

«El programa consiste en que dan US\$660.000 para materiales. Por ejemplo, madera, clavos, fonolas, y ponen a trabajar a 100 jornaleros POJH para mejorar nuestras viviendas», explicó Carlos. «A nosotros



nos dieron 10 días para responder al programa, ya que Eduardo consiguió que el Municipio nos diera la oportunidad para decidir por nosotros cómo aprovechar en mejor forma el programa para beneficio nuestro. Esto sería como un programa experimental.»

No alcanzó a terminar la frase cuando un poblador lo interrumpió diciéndole:

«Este programa, así como dicen que viene . . . es igualito a la 'operación invierno' que hacen todos los años. Nos traen unas cuantas fonolas y con eso piensan que quedamos contentos . . . Son puras aspirinas, que calman un poco el dolor, pero que no lo sanan. ¿Qué sacamos con una fonola más, una fonola menos?» continuó en tono irónico. «Nada . . . Lo que necesitamos son paneles completos, techos, aunque tuviéramos que pagar por ellos.»

Una pobladora que no había hablado antes preguntó a los dirigentes:

«¿No será posible que nos den paneles, y que los paguemos con facilidades?»

Mirando alrededor de ella para ver si alguien la estaba escuchando, continuó:

«Porque nosotros necesitamos arreglar los ranchos de una vez por todas y no seguir cada año parchando como ocurre siempre.»

«¿Qué opina el resto?», preguntó el dirigente joven.

«¡La mayoría manda!», respondió una señora que se sintió presionada a responder.

«Sí, de acuerdo», dijo otra voz. «Necesitamos paneles y cosas definitivas, y no parches, como dijo la señora.»

El resto de los participantes repitió los acuerdos, la mayoría manda, así tiene que ser, no más aspirinas, qué se creen, no aguantemos más, etc., etc.

EL PEQUEÑO CARNAVAL

Cuando salimos de la reunión ya era tarde. Mi primera impresión, al ver el pasaje por el cual transitábamos hacia la calle principal y de ahí hacia la casa del tesorero del campamento que nos esperaba para analizar los días de reunión, fue la de estar en medio de un carnaval. El pasaje estaba repleto de gente, de música, de movi-

miento. Por unos instantes imaginé estar reviviendo una situación similar de carnaval que experimenté en una pequeña ciudad boliviana, en la cual entré un día por casualidad y no pude salir hasta tres días después, una vez finalizado el carnaval que me envolvió.

Pero los segundos fueron fugaces, porque al poco andar fui descubriendo que lo que ocurría en el pasaje no era un carnaval, sino una situación normal de días festivos, en el contexto de una situación anormal que vive el país.

En el pasaje había niños jugando a la pelota o corriendo queriéndose pillar. Jóvenes en las esquinas envueltos en el humo de la marihuana y algún aroma de neopren. Adultos alrededor de una «chuica» de vino, y mujeres, algunas con delantal blanco, que freían papas que luego vendían en conos de papel de diario.

A esto se sumaban las canciones de Zalo Reyes, el cantante de rock argentino, a todo volumen, y las rancheras de algún mexicano con buena voz.

Mientras caminaba con algunos de los dirigentes que habían participado en la reunión, uno de ellos se acercó y en voz baja me dijo: «Eduardo, esto no se veía antes del golpe militar. Aquí teníamos una organización de lujo. Ningún expendio de alcohol se permitía en la población. Y si alguien llegaba curado y era tranquilo, lo llevábamos a su casa y lo poníamos directo en su cama. Y ahí se quedaba porque sabía que tenía que quedarse. Y si era curado revoltoso, no lo llevábamos nada para su casa, sino para la sede que teníamos. Ahí le pasábamos una frazada y dormido se quedaba hasta estar bueno y sano. Ahí le conversábamos para que entrara en razón. Así, poco a poco, fuimos disminuyendo el alcoholismo en la población. Al final, si el poblador tomaba, no llegaba a la población, le daba vergüenza enfrentar a los vecinos.»

«Y esos jóvenes que ve usted ahí, antes tampoco los veía. Son todos delincuentes y drogadictos. Esos cabros son así porque les perdieron el respeto a sus padres. Los viejos, algunos de ellos de los buenos dirigentes de antes, se echaron al olvido. Se lo pasan tomando vino. También, los cabros, digo yo, no tienen más que hacer. Ese pelado», me dijo haciéndome un gesto con los ojos para que yo supiese de quién estaba hablando, «viene recién saliendo de una paliza que le dio la policía civil. Venía del trabajo, y como ya estaba fichado lo agarraron al bajarse de la micro. Sin ninguna explicación lo metieron de bruces al auto y se lo llevaron. A los cinco días apareció





cojeando del pie izquierdo y su cabellera al rape, como lo ve usted. Cuando volvió al trabajo, el patrón ya lo había reemplazado por otro».

«Estos cabros cuando están volados son de temer. No respetan ni a los que vivimos acá en la población. Si a uno le piden diez pesos y no se los da, le lanzan el zarpaço caiga donde caiga.»

Confieso que tenía un poco de temor por lo que el dirigente me contaba. Aún tenía que asistir a la reunión en la casa del tesorero y saldría de ahí pasada la medianoche. Me imaginé solo, esperando la micro, que seguramente tardaría en llegar. Se me acercaría un grupo de volados, me pedirían no diez pesos, sino cien o mil por condición de afuerino y por tener, además, ojos claros y pelo castaño, lo cual es sinónimo de «rubio». Tendría que decirles que no los tenía, porque de verdad así era. Porque varias veces compré cigarrillos, tanto para mí como para compartir, y además aporté algo para comer en la reunión. Sólo me quedaban 150 pesos para pagar los boletos de las tres micros que me llevarían a mi casa, mi dulce y tranquila casa con los niños, a esta hora dormidos, y mi mujer ya en la cama, viendo el programa «Grandes Eventos» del canal 13.

Estaba ensimismado en mis pensa-

mientos cuando uno de los cabros se me acercó y me pidió un cigarillo. Sin alcanzar a tomar los míos, el dirigente que caminaba junto a mí se me adelantó y le entregó un cigarrillo recién prendido por él. Seguimos caminando, dimos vuelta a la esquina y quedé atrás el pasaje de carnaval.

LA PARTICIPACIÓN

Cuando llegamos a la casa del tesorero, se estaba sirviendo el té. Nos sentamos y hablamos por unos minutos con la señora de la casa.

«Bueno», dijo el viejo después de unos minutos. «Concentrémonos en lo que veníamos a hacer; si no, vamos a terminar mañana esta cuestión.»

Y con un gesto de complicidad entre hombres, cambió la conversación hacia el objetivo de la reunión.

«Muy bien», acotaron todos, «adelante, no más.»

«¿Cómo anduvo la participación?», preguntó Don Pancho.

«Buena», respondió el tesorero. «Yo anoté la asistencia y diría que participaron en las manzanas el 80% de los pobladores.»

«Han sido un éxito las reuniones», señaló Carlos «y tenemos varias ideas para

trabajar».

«Estoy de acuerdo», dijo el tesorero, «pero yo sigo con la idea de que son muy pocos los que hablan. Las ideas las tiran los mismos de siempre y la mayoría de los pobladores se quedan callados. Yo no los entiendo, la gente va a la reunión sólo para que uno los informe. Son bien cómodos porque están acostumbrados a que uno les haga las cosas y eso no puede ser.»

«Hay que cambiar la mentalidad», dijo Carlos, «y tenemos que ir de a poco. El hecho de habernos reunido con todas las manzanas, ya es un éxito. ¿Hace cuánto tiempo que no se hacía esto en la población?»

«Puf!», dijo Don Pancho. «Esto no se hacía desde el golpe militar.»

«Entonces», continuó Carlos, «¿de qué nos extrañamos que sean pocos los que hablan, si llevamos once años de un total apaciguamiento?»

«La pasividad», se apuró a precisar el tesorero, «no es cuestión de ahora solamente, sino de siempre. El poblador ha estado siempre acostumbrado a que los dirigentes, sean de partidos o no, les consigan las cosas.»

«No estoy de acuerdo», expresó Carlos. «Yo no estuve antes en la población, por lo tanto no puedo hablar de lo que aquí



ocurrió o no ocurrió. Pero sí puedo hablar de mi propia experiencia en la ciudad de Concepción. Como militante trabajé apoyando varias tomas de terreno. Si bien al comienzo los pobladores se dejaban guiar por nosotros, una vez establecida la toma eran ellos los que se organizaban por manzana y decidían qué hacer. Eran tiempos en que las cosas se discutían y tiempos donde cualquiera podía opinar o rebatir. En cambio, con el golpe militar se destruyó lo avanzado.»

«¡Yo no entiendo de política!», dijo el tesorero como intentando salirse del conflicto que había provocado.

«¡No se trata de eso!», le indicó Carlos en tono de enojo. «No hace falta entender de política para darse cuenta de que la gente tiene miedo de hablar en reuniones.»

«Esa es mi opinión», expresó ofuscado el tesorero, doblando hacia su derecha el cuello y constriñendo la boca, gesto que

repetía cuando se sentía incómodo.

«Señores», dijo Don Pancho, «nos estamos desviando del tema. Estamos todos cansados y si no hablamos lo que tenemos que hablar no terminamos hoy día. Pero ya es la una de la mañana» y mirándome a mí, agregó, «si quieres llegar a tu casa antes del toque de queda, más vale que te vayas luego».

Pregunté qué micro pasaba a esa hora.

«¡Ninguna!», contestaron en coro.

«Pero te va a encaminar el Juancho en la Citroën del Miguel», agregó Carlos. Recordando al hombre que habían agarrado al bajarse de la micro y el cabro que me había pedido un cigarrillo en el pasaje, acepté agradecido la oferta.

Así, rápidamente nos despedimos, quedando previamente de acuerdo en juntarnos dos días después, para elaborar una contrapuesta al programa del Municipio.

ES POSIBLE PELEAR CON EL MUNICIPIO

Dos días después, con el programa elaborado, fuimos a presentarlo a uno de los jefes máximos del POJH. Las oficinas del POJH estaban atestadas de gente. Pobladores de todas partes de la comuna hacían largas colas para inscribirse en las listas de espera del programa de empleo mínimo del gobierno.

Abriéndonos paso entre la gente logramos llegar a un pasillo interior que conducía a las oficinas de los jefes del programa. Cuando nos disponíamos a seguir hacia la parte más privada de la oficina, nos atajó una mujer joven que hacía de recepcionista. Más bien atajó a los dirigentes, porque yo venía pasos más atrás.

«Ustedes», les dijo en voz seca y autoritaria, «¿a dónde creen que van? Las instruc-

ciones están allá afuera».

Don Pancho, que iba adelante, sin responder a la recepcionista miró hacia atrás buscando mi rostro, como solicitándome que interviniera. Que no sacaba nada con hablar, porque la recepcionista, que era también pobladora, por la forma en que decía las cosas, a él no le iba a escuchar. Y tenía razón. En pocos minutos de espera, pudimos constatar cómo actuaba la muchacha. Con los jefes que entraban y salían era toda sonrisa. Pero a los pobladores que entraban preguntando por alguien que estaba o no estaba, les respondía gruñendo.

Me adelanté unos pasos y la recepcionista cambió su voz.

«¿Qué desea, señor?»

«Tenemos entrevista con el señor Ramírez», le dije con voz firme y seca.

La recepcionista dejó su pose relajada, se irguió y, nerviosa y apresurada, buscó el libro de solicitud de entrevista y encontró un nombre.

«¿Usted es don Francisco Rojas?», preguntó.

«No», le respondí. «Don Francisco Rojas es él», indicando con el dedo a don Pancho. «Él solicitó la entrevista junto a los demás dirigentes de su población.»

«¿Y usted, quién es señor?», preguntó en forma amable.

«Yo soy el técnico que asesora la organización.»

«Muy bien», dijo la muchacha, levantándose de su silla. «Le avisaré al señor Ramírez que ustedes llegaron.»

A los pocos minutos el señor Ramírez nos abrió la puerta e invitó a pasar. Saludó en forma amable a cada uno de los cuatro dirigentes y a mí, nos invitó a tomar asiento y dio comienzo a la reunión.

NOSOTROS TRABAJAMOS EN COMISIONES

«Bueno», dijo Don Pancho. «Nosotros queremos presentarle una contrapuesta al programa POJH que 'viene' para la población. No sé si usted, Carlos», dijo, mirando al dirigente joven, «quiere explicarle al señor el . . . proceso que hicimos para llegar a lo que queremos presentar.»

«Sí», dijo Carlos, preparándose para relatar lo que había explicado en tantas reuniones en las poblaciones. «Yo creo que es importante . . .»

Y enderezándose, acomodó ambos codos en las abrazaderas de la silla y comenzó a relatar en forma precisa lo que el viejo llamaba «el proceso».

«Nosotros trabajamos en comisiones.

Comisiones que formamos frente a necesidades sentidas por la población. Es decir, primero vemos qué necesidades tenemos y después formamos las comisiones por cada necesidad. Cada comisión se formó con dos o más delegados y también dirigentes, porque nosotros también estamos metidos, y tiene como función presentar un programa al cuerpo de delegados y llevar a cabo el programa si es aprobado por mayoría.»

«Interesante», interrumpió el señor Ramírez. «¿Me pueden dar algún ejemplo sobre algo que estén realizando?»

«Sí, por supuesto», apuntó el joven dirigente, demostrando seguridad en lo que estaba hablando. «Lo primero que logramos fue construir una sede social, porque no teníamos una y cada vez que nos reuníamos teníamos que pedir prestada una sede de un grupo de mujeres que trabaja en la población.»

El Sr. Ramírez tomó el papel y lo leyó detenidamente. Respiró profundamente para indicar que lo que se pedía era difícil de obtener.

Dirigiéndose a Juancho, le dijo:

«¿Por qué tú mismo, Juancho, no le explicas al señor Ramírez lo que han estado haciendo, ya que tú eres parte de la comisión?»

«De acuerdo», dijo Juancho. «Nosotros, lo primero que hicimos fue una encuesta en donde preguntábamos a los pobladores en qué les gustaría capacitarse. Pasamos por todas las manzanas, sitio por sitio, dejando la encuesta. Y al cabo de una semana recibimos como ciento ochenta respuestas. De ahí organizamos cursos. Se están dando de electricidad, de lectura de planos y dibujo técnico, de primeros auxilios, de alfabetización, de tejido, de peluquería . . . y de zapatería . . . Los instructores son en general pobladores con experiencia que les enseñan a los demás lo que saben. El curso de planos lo da Eduardo, que es arquitecto.»

«Interesante lo que están haciendo», opinó el señor Ramírez. «Yo algo sabía por las conversaciones con Rosario, la jefa del área social. ¿Qué han pensado con respecto al Programa de Mejoramiento de mediaguas que queremos hacer en su población?»

«A eso vamos», dijo Carlos. «Nosotros

presentamos el programa a toda la población. Nos juntamos con cada una de las manzanas, les contamos en qué consistía, y con las ideas que salieron queremos presentarle una alternativa.»

Y sacando un papel de una carpeta que había dejado sobre la mesa, le dijo al Sr. Ramírez:

«Aquí tenemos escrito lo que queremos pedir.»

El Sr. Ramírez tomó el papel y lo leyó con detención. Respiró profundamente como dando a entender que lo que se pedía era difícil de obtener y como buscando algunos minutos para pensar antes de responder. Se paró, abrió la puerta y antes de llamar a alguien, que al parecer era su secretaria, volteó la cabeza hacia donde estábamos sentados, preguntándonos: «¿Quieren café?»

«Sí», contestamos todos a coro, lo cual soltó algunas risas y relajó la tensión. Pidió

seis cafés y salió sin dar explicación.

NO PODEMOS HACER DESBARAJUSTES

«Disculpen», dijo el Sr. Ramírez al regresar. «El alcalde me pidió un favor en la mañana y se me había olvidado hacerlo. A ver», continuó, «no es fácil lo que ustedes me piden». Y como no encontrando palabras adecuadas, finalmente precisó:

«Vamos punto por punto. Ustedes solicitan en el primer punto que los cien jornaleros que contemplan el proyecto sean todos de su población. Esto desgraciadamente no es posible. Nosotros, en estos momentos, no podemos contratar gente nueva. Los 100 cupos son para dar continuidad a jornaleros que trabajan en programas existentes que están llegando a término.»

«En la población», opiné, «hay más de cien personas que actualmente trabajan en el POJH. Lo que los dirigentes solicitan, señor Ramírez, es que estos pobladores sean trasladados al programa de la población. Es decir, en vez de que estén reparados trabajando en la comuna, estén concentrados en su propia población. ¿Es posible eso?»

«Sí, yo sé que hay gente de la población 4 de septiembre trabajando en el POJH. Pero, para mí, es muy complicado trasladarlos, porque me quedarían vacíos en muchos programas. ¿Me entiende? Aquí todo lo manejamos por computadora. Está todo programado y no podemos hacer cambios que nos desbarajusten todo.»

«Lo entiendo, señor Ramírez, pero piénselo de este modo. Considere . . . el programa de carácter experimental. No queremos que nos responda de inmediato. Tómese su tiempo para estudiarlo. Así se dará cuenta del esfuerzo grande que han hecho los dirigentes para llegar a formularlo.»

«Bueno», interrumpió el señor Ramírez en tono cortante, «yo comparto sus razones, pero ustedes tienen que entender que manejamos programas que significan 12.000 personas. Con esa cantidad enorme nuestra administración es rígida, y lo que ustedes proponen nos produce un desbarajuste que no se me ocurre cómo solucionar. Yo les propongo lo siguiente. Entendiendo que lo que ustedes quieren hacer es un programa experimental, lo cual me parece interesante. Voy a estudiar lo conversado. Más adelante, la próxima semana tal vez, nos volvemos a juntar y yo les tengo una respuesta definitiva.»

SENTÍAMOS IMPOTENCIA

Caminamos, después de la reunión, desalentados. Como previendo que los días dedicados a las reuniones de manzana y después a las reuniones con delegados y dirigentes habían sido en vano.

Sentíamos impotencia al no haber podido decir que lo que estaba detrás de todo esto era un recurso para fortalecer la organización de la comunidad. Que los pobladores organizados eran una opción para mejorar las condiciones de vida. Y que para que haya organización, señor Ramírez, hay que traspasar recursos, herramientas y poder a los propios pobladores. Pero no el poder que usted cree y lo asusta. No el poder que lo sacaría de su silla y lo pondría a trabajar como jornalero, trasladando piedras para que usted se sensibilice, lo cual le haría bien. Sino un poder para hacer. Tan simple como eso. Un poder para poder hacer lo que cada uno decida. Aunque nos equivoquemos, señor Ramírez, porque así aprendemos, así crecemos.

Sentíamos impotencia al no haber podido decir lo que está prohibido. Decirle al Sr. Ramírez que, si él autorizaba, organizaríamos en la población un Banco de Materiales. Se imagina, señor Ramírez, un

Banco de Materiales donde haríamos paneles, techos, puertas, ventanas. El insumo del POJH lo usaríamos como capital inicial, señor Ramírez. Y haríamos préstamos a los pobladores en materiales que ellos devolverían en cuotas fijas. No haríamos ningún regalo, porque los regalos nos inmovilizan, nos hacen cada vez más pasivos y dependientes. Sabemos que con esto trasgredimos las normas del POJH que prohíben vender materiales que se aportan como insumos.

Pero no nos queda otra que trasgredirla, señor Ramírez, porque nos parece injustificable. Nosotros, con esto, no estamos haciendo competencia alguna a la empresa privada, señor Ramírez. La empresa privada no fabrica los paneles que queremos, tampoco nos da préstamos para poder comprarlos. El Banco nuestro, en cambio, nos haría los paneles. Y nos daría préstamos sin aval, sin declaraciones de trabajo estable. Empeñaríamos sólo nuestra palabra, que es lo único que tenemos. Además, señor Ramírez, usaríamos algunos ingresos del Banco para apoyar a las demás comisiones que tenemos. Comprariamos conejos, gallinas, lana para tejer, cuero para hacer zapatos, género para hacer delantales de colegio. Comprariamos tarros viejos y haríamos estufas, que también venderíamos a crédito. Y en nuestra población, señor Ramírez, habría bastante actividad. Formariamos grupos de trabajo y las mujeres saldrían de sus casas, conversarían con otras mujeres. También lo harían los jóvenes, quienes dejarían la marihuana y la cambiarían por el serrucho y el martillo. Dejarían las esquinas y las cambiarían por talleres de música y de teatro. Cambiaríamos, señor Ramírez, le aseguramos que cambiaríamos.

Esas tres semanas de fines de abril, nos fuimos, los dirigentes y yo, de reunión en reunión. Del Sr. Ramírez al jefe del POJH; de éste a la jefa del Área Social; de ella de vuelta al Sr. Ramírez, y de éste de vuelta a la jefa del Área Social, la única convencida, pero que reconocía no poder influir porque el POJH era independiente de su área. Pero nos prometió interceder con el alcalde, el único que podía hacer vista gorda a problemas administrativos y pasar por sobre Ramírez y el jefe del POJH.

SE APROBÓ EL PROGRAMA

Así fue. A contrapelo del jefe del POJH, quien era en definitiva el que se oponía, según supimos mucho después, se aprobó el programa presentado por los dirigentes.

Cuando llegué más tarde a la población,

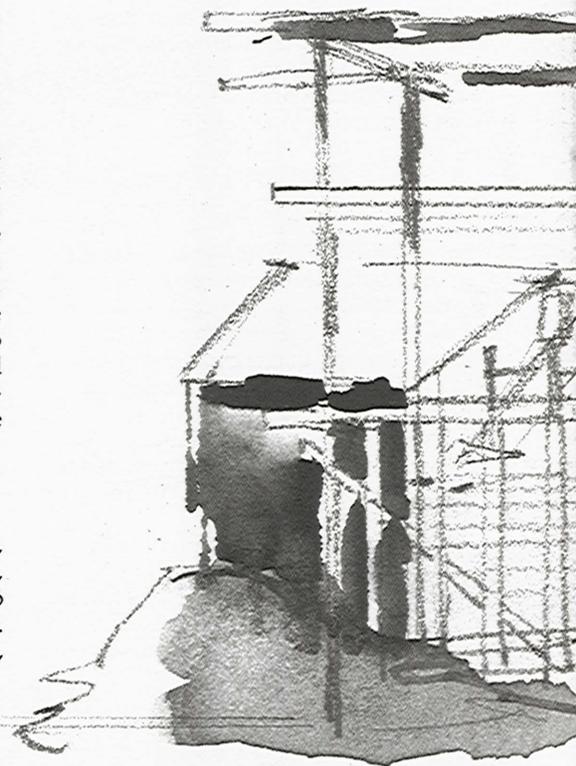
los dirigentes me esperaban para darme la noticia. Estaban contentos, orgullosos de haber ganado. Recordamos un rato lo que había costado la negociación, y luego, casi sin darnos cuenta comenzamos a programar la puesta en marcha, esta vez, del Banco de Materiales.

En dos semanas el Banco daba sus primeros créditos. De los 100 jornaleros, 40 trabajaban ligados al Banco, que tenía personal administrativo conformado por recepcionista, bodeguero, encargado de las platas, personal ejecutor de paneles, puertas y ventanas, y personal de terreno conformado por cuadrillas de cuatro pobladores que instalaban los paneles en las casas de los beneficiarios de los créditos.

A los seis meses se había duplicado la cantidad de paneles que se habrían hecho con el programa original. Y esto gracias al aporte que los propios vecinos daban al comprar los paneles, lo cual permitía adquirir nueva madera y dar nuevos créditos.

DOS INTENCIONES Y ESTILOS DISTINTOS

Desde el día que comenzó el proyecto en la población 4 de septiembre, comenzó la lucha rabiosa y odiosa entre dos intenciones y estilos distintos. Por un lado, el POJH, representado por un supervisor y cinco capataces externos a la población. Por otro lado, la organización, representada por sus cinco dirigentes y el apoyo



técnico que yo les brindaba.

Para el supervisor y sus capataces, éste era un proyecto igual a tantos otros que habían dirigido. Se trataba de organizar a los cien jornaleros en cuadrillas de 25 y hacerlos trabajar en lo que ellos estimaban que era necesario para la población.

Para los dirigentes y para mí, éste era un proyecto que se integraba al programa de largo plazo de la organización. Se le consultaba a cada poblador dónde quería trabajar, y no existían cuadrillas, sino grupos de trabajo, en lo posible con decisión propia sobre su quehacer.

«Si nosotros aguantamos que nos den», decía Juancho, «nunca vamos a aprender a decidir por nosotros mismos. Estaremos dándole la razón a muchos vecinos que, hostigados por las malas experiencias, sólo queda dejarse llevar».

«Es un problema de conciencia», agregaba Carlos. «Porque si hubiera conciencia en todos los pobladores, ésta es la hora que echamos al supervisor y a los capataces de aquí. Aunque arriesgáramos el proyecto. Aunque quedáramos sin empleo. Pero si aguantamos que el POJH siga mandando, el proyecto se nos va a ir de las manos.»

Así, en una población pequeña de 500

familias, se daba una lucha que no era sólo de ahí. Era una lucha más amplia entre los que quieren hacer cosas decididas por ellos mismos y los que insisten en decidir por los demás.

UN VANO TRIUNFO

Así fue, los dirigentes decidieron pelear el proyecto. Se incorporaron a los grupos de trabajo que estaban funcionando y desde ahí comenzaron a controlar lo que los grupos hacían. Los capataces encontraban en cada orden que daban una tenaz resistencia encabezada por algunos de los dirigentes. El POJH presionaba, atrasando la entrega de materiales, y los dirigentes denunciaban la situación. Finalmente, los dirigentes lograron que los capataces fueran removidos de la población y ocupar ellos los cargos.

Sin embargo, fue el POJH el que ganó definitivamente cuando, a los 15 meses de iniciado el programa, la Intendencia Metropolitana descubrió que en la «Población 4 de Septiembre», los pobladores vendían, a través del Banco de Materiales, insumos del POJH.

«Es una competencia desleal a la em-

presa privada», dijo el Intendente. «Quiero que eso se termine de inmediato», puntualizó en forma enérgica.

HACEMOS UN SERVICIO A LA COMUNIDAD

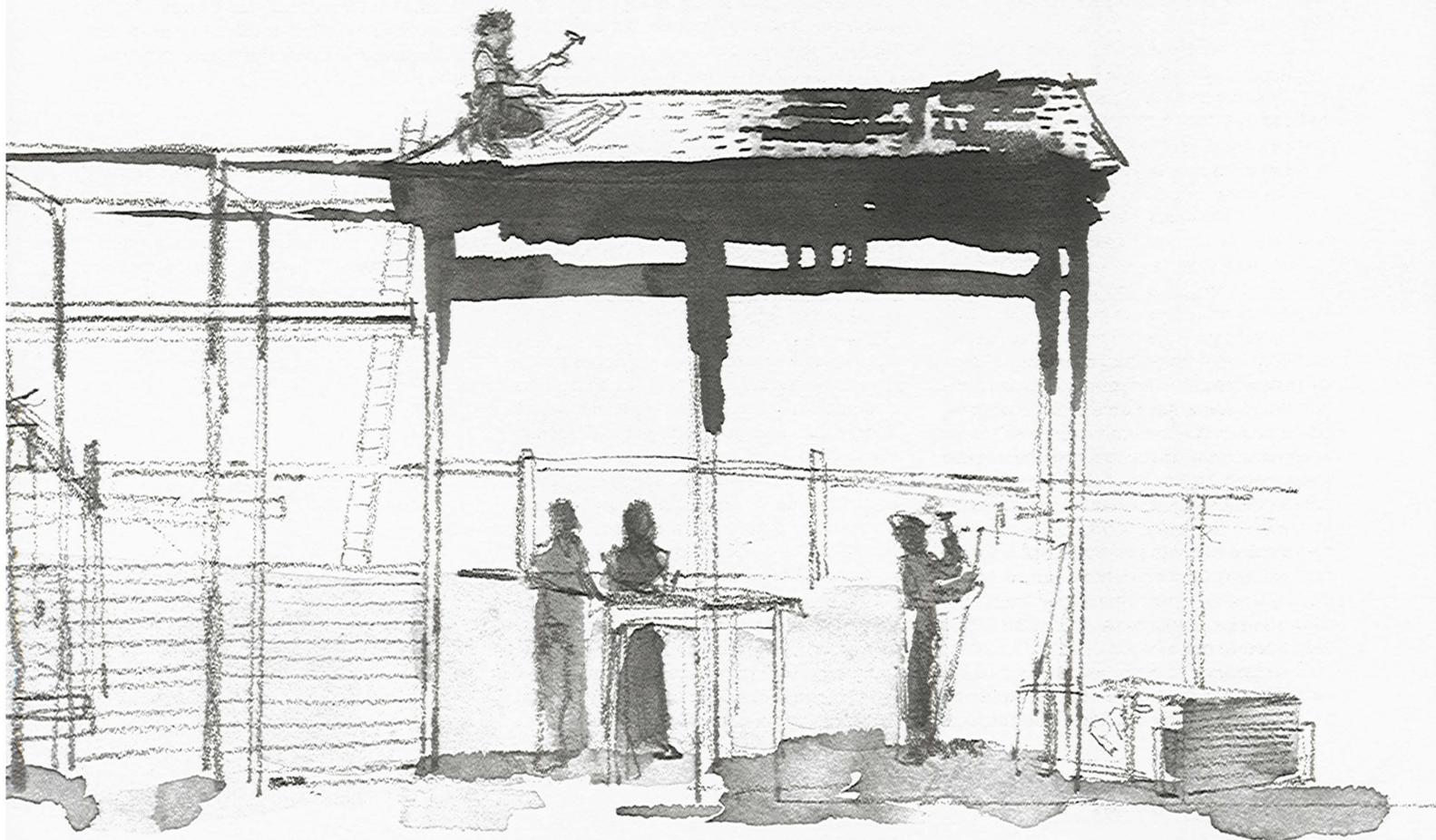
El día jueves llegó a la población la orden que se prohibía seguir vendiendo paneles a las familias.

«De ahora en adelante», les dijo la asistente social a los dirigentes, «ustedes sólo pueden regalar los paneles. Porque ése es el sentido de estos programas, ayudar a la gente pobre».

«Pero señora», dijo don Pancho, «si nosotros no hubiéramos hecho funcionar el Banco con créditos, los recursos del Estado hubieran alcanzado para menos de la mitad de lo que hemos hecho».

«Además», ayudó Carlos, «lo que hemos realizado aquí cuenta con la aprobación de los vecinos. Y ha sido un trabajo transparente. Tenemos libros de contabilidad abiertos a cualquiera».

«Lo siento mucho», dijo la asistente social. «O ustedes acatan la orden de la Intendencia o estamos obligados a parar el programa. Por lo demás», continuó, «yo no



veo que sea tan grave el asunto. Ustedes pueden seguir igual, pero con un criterio más social de ayuda a la comunidad. Igual que el trabajo que hacemos en el Municipio. ¿Ustedes creen que el Municipio cobra a la gente? Noo... Nosotros hacemos un servicio a la comunidad y especialmente a la comunidad más pobre como ustedes. Tómenlo como un trabajo social. Es lindo hacerlo así, porque la gente queda agradecida con uno. Y se conforma con tan poco. ¿No es cierto?»

Los dirigentes se quedaron mirándola, mudos.

LO QUE PENSARÍAN

Pensarían en los quince meses que hasta ahora tenía el programa. Pensarían que ya no sería posible que la organización consiguiera ingresos, como estaba ya acostumbrada. Ingresos para incrementar la crianza de conejos, para renovar las semillas de los huertos familiares. Para comprar el pan y la leche que faltaba en el jardín infantil. Para mandar a reparar la máquina que lijaba las suelas de los zapatos que la organización fabricaba. Zapatos que gran parte de la población ahora calzaba. Ingresos para terminar los estantes de la biblioteca, que la organización, ladrillo a ladrillo, había levantado en el corazón de la población.

Pensarían en lo que no podrían hacer. Lo

también sabía y que se había hecho el ciego porque... a lo mejor entendía. Si se ponían firmes, el POJH pararía el programa y sobre ellos caerían los cien pobladores de su propia población, que ahora quedarían sin el salario. Que si bien era nada, al mismo tiempo era algo para echar a la olla y engañar el estómago aunque fuera con caldito de grasa. El mismo que los ricos le dan a los perros. Como perros rabiosos quedarían. Total, es mejor acatar las normas y recibir los 5.000 pesos que hacerse los bravos y quedar sin na'.

EPILOGO

El Banco de Materiales y otras actividades que habían sido impulsadas con los recursos del Banco (cria de conejos, talleres de tejido y costura, jardín infantil, Centro Demostrativo de Huertos Familiares) siguieron funcionando algunos meses más. Sin embargo, la mayoría de los pobladores que habían contraído un crédito con el Banco dejaron de pagar su deuda al enterarse de que éste ahora regalaba los paneles.

A fines de 1987 el POJH terminó el apoyo a la población y el Municipio solicitó a la organización que desalojara el terreno, en el cual se había construido el Centro Comunitario que albergaba a la Sede Social y los locales donde se realizaban las distintas actividades.

inserta dentro de una institucionalidad democrática que dé garantías de respeto a las organizaciones de base, que valore su capacidad de decisión, gestión y acción, y asegure su estabilidad. Cuestiona la base de sustentación del trabajo poblacional cuando éste descansa principalmente en quienes dirigen las acciones y no en la comunidad que levanta y sostiene las acciones con el tiempo.

Sin embargo, más allá de éstos y otros interrogantes, hoy vemos que la población 4 de septiembre todavía presenta signos de flexibilidad comunitaria. Han comenzado a resurgir en la población pequeñas iniciativas más cercanas a los pobladores «comunes y corrientes» que a los dirigentes. Delegados de manzanas, que estuvieron en el auge y caída del trabajo comunitario, organizaron una Comisión de Bienestar Social. Esta formó una Escuela de Artes y Oficios para capacitar a jóvenes de la población en un intento de prevenir la drogadicción. En una manzana primero, luego en otras tres, se han implementado diversas acciones para mejorar las condiciones de vida: pequeños talleres de tejidos, un almacén popular, mejoramiento de algunas viviendas. Son muchos los pobladores, y especialmente pobladoras, los que dicen que, a pesar de las dificultades, esta experiencia les cambió la vida: les mostró todo lo que ellos, con su propio esfuerzo, son capaces de hacer. ◇

Han comenzado a resurgir en la población pequeñas iniciativas más afines a los pobladores que a los dirigentes.

escucharían y pensarían en el significado de la medida. Pensarían que estaban atrapados. «Atrapados sin salida», como se llamaba aquella película de locos. Si se aceptaban las normas, tendrían que regalar los paneles. Y si los regalaban sería injusto para aquellos que mensualmente pagaban los suyos. Se irían contra ellos por no respetar las normas que la propia organización había establecido. Más aún, dejarían de pagar. ¿Por qué voy a seguir pagando, dirían los pobladores, si ahora el Banco regala los paneles?

Si se ponían firmes y no aceptaban las normas que la asistente social les explicaba y que ellos ya sabían y que el alcalde

Ante la amenaza de que camiones municipales se llevaran los paneles de madera dejando al campamento sin nada, los dirigentes y algunos pobladores desarmaron las construcciones para reubicarlas en otro lugar. Sin embargo, aprovechando la oscuridad de la noche, otros pobladores ingresaron al recinto, saqueando y desmantelando en pocas horas aquello que no se logró retirar durante el día.

Este hecho marca un hito en la larga historia de esta población y su organización, y también en la nuestra, el Equipo de Vivienda y Gestión Local. Para nosotros, profesionales, cuestiona la vulnerabilidad del trabajo poblacional cuando éste no se

EDUARDO WALKER es el director del Equipo de Vivienda y Gestión Local en Santiago de Chile. Trabaja con pobladores urbanos de escasos recursos en proyectos de desarrollo comunitario desde 1981, y ha publicado numerosos artículos sobre desarrollo local, planificación comunitaria y viviendas económicas.

El sector privado y el desarrollo

Harold K. Phillips

En el curso de la historia, el sector privado de América Latina y el Caribe ha desempeñado una función marginal en el proceso de desarrollo formal, prefiriendo trabajar por medio de organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro. Sin embargo, durante las últimas décadas varios programas gubernamentales han fracasado, especialmente en lo que atañe a la reforma agraria. Es hora, entonces, de aplicar principios de la administración de empresas, así como la pericia personal de empresarios prósperos, a las actividades de desarrollo.

Es perfectamente obvio que los programas de dádivas no funcionan, como tampoco los proyectos que mantienen una relación de dependencia de los beneficiarios respecto de organismos externos. Sin embargo, los programas que proporcionan recursos económicos y pericia, así como el poder para usarlos, pueden tener éxito a la larga. Además, ofrecen a los participantes una participación en el sistema económico y ayudan a evitar la inestabilidad que a menudo lleva a la violencia y la revolución.

La Fundación del Centavo, en Guatemala, es un ejemplo de proyecto de reforma agraria voluntaria que ha recibido considerable asistencia de donantes internacionales (cerca de US\$10 millones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, (USAID), y US\$102.000 de la Fundación Interamericana), pero que ha tenido éxito en gran medida debido a la participación de empresarios locales y la aplicación de principios empresariales elementales a la administración del proyecto.

Esta fundación de 26 años ha establecido un programa eficaz para transformar a agricultores sin tierras en propietarios prósperos y autosuficientes. La fundación compra tierras y contrata trabajadores agrícolas sin tierras que cultivan el terreno, siembran cultivos comerciales y, con el tiempo, se convierten en propietarios. Los participantes reciben asistencia inicial, que comprende los servicios de un ingeniero agrónomo, un maestro para niños y adultos, crédito para insumos agrícolas, un

salario equivalente a la mitad del mínimo, y materiales para construir un albergue rústico.

Los participantes forman una asociación y toman decisiones colectivamente sobre asuntos tales como qué materiales comprar y cuánta deuda contraer. Al cabo del primer año, cada familia compra parcelas iguales, y la asociación se convierte en el acreedor hipotecario.

Cuando comienzan las cosechas de los cultivos comerciales, cada agricultor paga a

rendimiento satisfactorio, es despedido, y si una familia de agricultores no cumple las normas, se le pide que se vaya. En tercer lugar, en este proyecto participan empresarios que proporcionan asesoramiento en todo, desde las compras y la contabilidad hasta la negociación de contratos y la comercialización.

Por último, la Fundación Centavo permite a la gente controlar su propio destino. Con los programas de educación que ofrece la fundación y el asesoramiento de los

Los empresarios tienen conocimientos y conexiones que pueden ayudar a otros.

la fundación el terreno y los insumos. Si bien el proyecto exige que las familias trabajen más arduamente que nunca, ofrece la posibilidad de poseer tierras y de obtener ingresos similares a los de la clase media, lo cual a la mayoría de los campesinos les resulta prácticamente imposible de alcanzar por su cuenta. La meta es incrementar los ingresos de los socios de menos de US\$1.000 al año a más de US\$4.000, ingreso típico de la clase media guatemalteca.

Hasta la fecha, alrededor de 2.000 familias (de 8.000 a 10.000 personas en total) se han convertido en propietarias. La mayoría de las familias que comienzan con la Fundación Centavo permanecen en el programa; la tasa de abandono es de sólo 5%.

Una de las razones por las cuales este proyecto ha tenido éxito en un ámbito en el que otros han fracasado es que se han aplicado sistemáticamente principios de la administración de empresas. En primer lugar, no se regala dinero, sino que se presta por un plazo determinado y después se devuelve. En segundo lugar, todos los que trabajan con la fundación están obligados a producir: si un empleado no tiene un

empresarios, los participantes adquieren los conocimientos necesarios para tener éxito como agricultores y empresarios. Las granjas participantes en el proyecto reciben considerable asistencia técnica y educativa al principio, pero a medida que los agricultores van aprendiendo y adquiriendo experiencia se va reduciendo la asistencia hasta que la asociación alcanza la autosuficiencia.

Más de 200 empresarios guatemaltecos se han hecho miembros de la fundación. Cada uno invierte unos US\$500 al año (más de US\$250.000 en total). La mayoría de los empresarios han trabajado con la fundación más de 10 años, usando sus contactos para abrir puertas del gobierno, las fuerzas armadas, bancos, comerciantes, supermercados, plantas de empaque, camioneros, etc.

Varios organismos internacionales, entre ellos USAID y la Fundación Interamericana, han contribuido millones de dólares.

La Fundación Centavo es sólo un ejemplo de la participación fructífera de los empresarios en el desarrollo. Hay muchos otros, entre ellos:

- un empresario que abrió una escuela

La marcha del desarrollo

de electricidad, mecánica y otros oficios para niños callejeros en Argentina;

- la Fundación Paraguaya para la Cooperación y el Desarrollo, de Asunción, que ayuda a grupos de empresarios a asesorar a microempresarios;

- la Fundación Panamericana de Desarrollo, con sede en Washington, D.C., que lleva a cabo programas para fomentar la participación de los empresarios en el desarrollo en toda América Latina y el Caribe;

- las actividades de ACCION Internacional, organización que proporciona crédito y capacitación a miles de microempresarios del hemisferio; y

- la Cámara de Comercio de los Estados Unidos, que también tiene una división de microempresas.

Este es un comienzo, pero todavía queda mucho por hacer. Los empresarios tienen conocimientos y conexiones de valor incalculable que se pueden usar para ayudar a otros. La recompensa de esta tarea no es sólo altruista, porque para que cualquier país pueda progresar económicamente necesita un clima político estable. Aunque muchos países latinoamericanos no se han caracterizado por la estabilidad, si participan más empresas en la labor de desarrollo habrá muchas más oportunidades para mejorar considerablemente la vida de los habitantes de bajos ingresos de la región y la estabilidad de los respectivos gobiernos.



HAROLD K. PHILLIPS es el presidente de la Granja Costarricense de Camarones, S.A., en San José, Costa Rica, y presidente interino del Consejo Directivo de la Fundación Interamericana.

Las opiniones vertidas en esta columna no son necesariamente las de la Fundación Interamericana. Los editores de *Desarrollo de Base* solicitan contribuciones de los lectores.



Mitchell Denburg

Las asociaciones de crédito regionales de UNORCA están transformando el sector bancario rural para los pequeños agricultores mexicanos.

EXPANSIÓN GRADUAL DE LOS RECURSOS DE LOS PEQUEÑOS AGRICULTORES

El suministro eficaz y eficiente de crédito a millones de pequeños productores mexicanos ha sido un desafío para los expertos en desarrollo rural, los bancos y las autoridades durante varios años. Hace poco, una organización campesina nacional propuso algunas soluciones.

Durante la década de 1970, el campo mexicano estaba en crisis. Los programas de desarrollo estaban trasladando recursos de las zonas rurales para promover el desarrollo industrial urbano, y el gobierno comenzó a fomentar las organizaciones regionales campesinas a fin de contrarrestar el problema. (Si desea más información sobre la evolución de las organizaciones regionales, vea «Cómo contrarrestar la ley de hierro de la oligarquía», de Fox y Hernández, *Desarrollo de Base*, vol. 13, No. 2, 1989.)

A principios de la década de 1980 habían surgido varias decenas de organizaciones regionales campesinas autónomas, que ya estaban celebrando reuniones anuales. En 1985, 30 organizaciones formaron una alianza nacional, llamada Unión Nacional de Organizaciones Regionales Campesinas (UNORCA), para abordar los problemas a los cuales la federación campesina oficial no prestaba atención. Muy pronto, UNORCA atrajo la atención del público y se convirtió en un representante importante de los agricultores en todo México.

Frente a una disminución del 46% del crédito destinado al sector rural entre 1981 y 1987, UNORCA decidió buscar otros métodos para dotar de capital a los agricultores. En 1986 recibió una donación de US\$80.600 de la Fundación Interamericana a fin de formar equipos de campesinos y profesionales de 13 organizaciones regionales para examinar la posibilidad de crear asociaciones de crédito dirigidas por campesinos. Estos estudios llevaron a una reorganización de los re-

glamentos que rigen el crédito rural.

Conforme a las leyes mexicanas, una asociación de crédito puede obtener préstamos de bancos públicos y privados por un valor 20 veces mayor al monto de sus depósitos (capital social). UNORCA estaba muy interesada en eso porque no sólo aumentaría la corriente de capital hacia los agricultores, sino que también les permitiría ejercer un mayor control sobre el uso del crédito. A fin de conseguir préstamos, las nuevas asociaciones de crédito debían preparar planes de inversión regional y supervisar su ejecución.

Tras estudios detallados y meses de negociaciones, el Banco Central aprobó 10 asociaciones de crédito regionales en 1988 y 1989. Estos bancos pequeños, dirigidos por campesinos, reunieron un activo de alrededor de US\$6,5 de más de mil depositantes, 14 organizaciones regionales que representaban a miles de familias de agricultores y más de 12 empresas rurales. Sin embargo, cuando llegó el momento de pedir préstamos de bancos comerciales y gubernamentales, se aprobó sólo el 14% de los US\$18 millones solicitados. Los bancos comerciales opinaban que los préstamos a pequeños agricultores no eran suficientemente rentables. BANRURAL, el banco rural del gobierno, también adoptó una actitud inflexible, afirmando que no tenía ni el mandato ni pautas para conceder préstamos a asociaciones de crédito. Frente a este obstáculo, UNORCA apeló a la Secretaría de Hacienda, que decidió que BANRURAL debía trabajar con UNORCA para establecer normas y procedimientos apropiados.

La influencia de UNORCA es evidente en el nuevo manual de BANRURAL, en el cual se estipulan los procedimientos que se deben seguir para canalizar préstamos a asociaciones de crédito. Aunque se ha abierto un camino que podrán tomar otras asociaciones de crédito dirigidas por campesinos, el desafío actual consiste en garantizar que las sucursales de BANRURAL en todo el país cumplan las nuevas normas.

A medida que el gobierno mexicano continúa privatizando la economía, la necesidad de presentar propuestas viables para llenar los vacíos en el suministro de productos y servicios básicos es cada vez más apremiante para las organizaciones de productores rurales. El organismo oficial de seguro de las cosechas está por ce-

rrar y las compañías privadas de seguros no han dado muestras de interés en reemplazarlo, de manera que UNORCA está preparando una propuesta para que las organizaciones campesinas establezcan sus propios fondos de seguro, que podrían estar respaldados por un fondo gubernamental por si se produce una catástrofe de grandes proporciones.

UNORCA muestra la manera en que una alianza nacional de entidades regionales bien organizadas puede expandir gradualmente sus operaciones e influir en la política crediticia. Ese éxito se debe también en gran medida a que el gobierno está buscando políticas más eficaces en función del costo. Sin embargo, UNORCA no puede permanecer de brazos cruzados mientras la economía mexicana es objeto de una importante reorganización. UNORCA y otras asociaciones de organizaciones campesinas deben prestar atención a la manera en que se podrían aprovechar los cambios macropolíticos para establecer una corriente de recursos a los pequeños productores, en vez de cortarla.

—Susan Pezzullo y Luis Hernández

CONTACTOS PARA FOMENTAR LAS OPORTUNIDADES ECONÓMICAS

Es mucho lo que las mujeres del Tercer Mundo pueden enseñar a sus compañeras de los países desarrollados sobre autosuficiencia económica y estrategias para combatir la pobreza. Sara Gould, directora del Proyecto de Desarrollo Económico y Asistencia Técnica (ED/TA) de la Ms. Foundation for Women, con sede en Nueva York, está de acuerdo. Convencida de que la comunicación eficaz de esas enseñanzas requería contactos personales, la Ms. Foundation, con la cooperación de la Association of Women in International Development (AWID), patrocinó varias reuniones durante una conferencia internacional de la AWID que tuvo lugar en Washington, D.C., a mediados de noviembre de 1989. En esta conferencia, que duró tres días, hubo tres paneles y mesas redondas con 32 participantes de 11 países y 14 estados de Estados Unidos, donde se analizaron experiencias e información sobre los esfuerzos de las mujeres

NOTICIAS DE DONATARIOS DE LA FUNDACIÓN

Según el *PADF News* de la Fundación Panamericana de Desarrollo (PADF), la **Women's Construction Collective of Jamaica**, que participa en el programa de Herramientas para Capacitación, de la PADF, recibirá 350 herramientas de The Stanley Works, fabricante de New Britain, Connecticut, E.U.A. • El *Vanguardia Liberal* de Bucaramanga, Colombia, informó hace poco que las empleadas domésticas de la ciudad ahora pueden obtener prestaciones del seguro social por medio del grupo **Mujer y Futuro**, que servirá de intermediario entre empleadores, empleados y el gobierno. • En un artículo que apareció en *ter-*

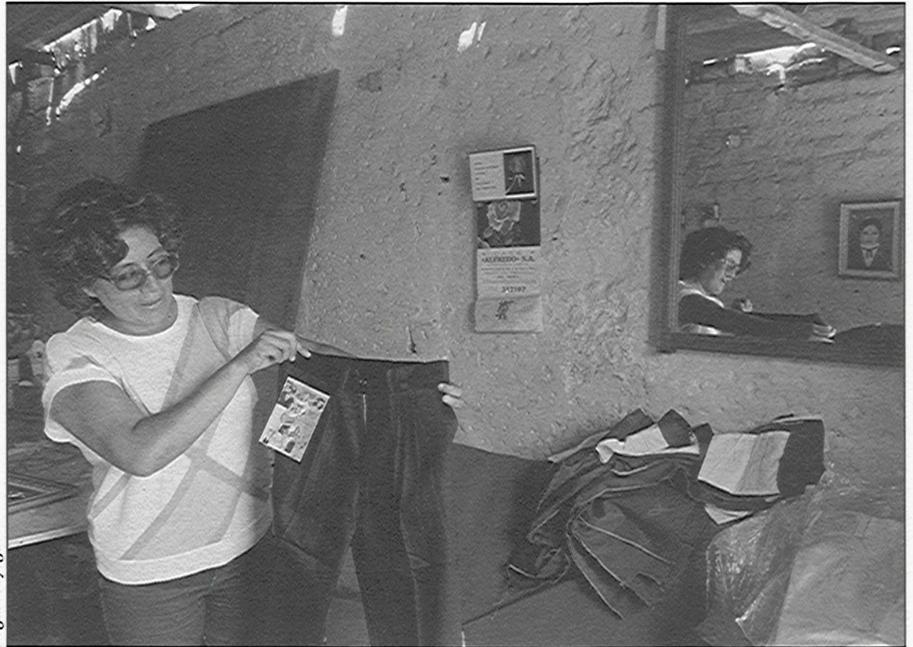
cer mundo, publicación transnacional que se edita en Brasil, se elogia la red de comunicaciones ALTERNEX, fundada por **IBASE**. Se señala que es una «iniciativa pionera en América Latina, no sólo en el ámbito de las computadoras, sino también para la mejora de las comunicaciones» en todo el hemisferio. • El boletín del Banco Interamericano de Desarrollo, *El BID*, informa que la **Fundación Eugenio Espejo** recibirá una donación por medio del Programa de Pequeños Proyectos del Banco a fin de proporcionar crédito y capacitación a 300 microempresarios cerca de Guayaquil, Ecuador.

para establecer microempresas, la importancia del sector informal y las cooperativas. Los participantes en cada una de las tres reuniones —de 80 a 100 personas— reaccionaron con entusiasmo, y se propuso que, en las conferencias futuras, AWID se esforzara especialmente por reunir a organizadores de base junto con profesores universitarios y profesionales del desarrollo, a fin de facilitar el aprendizaje mutuo y fortalecer la consecución de metas comunes.

El proyecto ED/TA fue iniciado con el propósito de brindar asistencia técnica y financiera a organizaciones que ayudan a mujeres de bajos ingresos, de minorías y de las zonas rurales en Estados Unidos. Ofrece asistencia a grupos de base que ayudan a mujeres a establecer su propia empresa y a grupos que trabajan con el propósito de mejorar las condiciones para el desarrollo económico de la comunidad por medio de la organización e iniciativas en materia de políticas. El proyecto organiza pasantías, a fin de que las mujeres de una organización puedan visitar programas que estén dando resultado y recibir capacitación *in situ*. Además, cada año patrocina el Institute on Women and Economic Empowerment, al cual asisten representantes de grupos femeninos con el fin de cambiar impresiones y coordinar estrategias para que la política gubernamental responda mejor a las necesidades de las mujeres de bajos ingresos y sus familias.

Como resultado de la fructífera conferencia que se celebró en Washington, el proyecto ED/TA ha decidido ampliar sus contactos y ha invitado a un grupo de hombres y mujeres de la India al Institute on Women and Economic Development de 1990, que tendrá lugar en Berkeley, California, del 6 al 10 de junio. Se organizarán clases y talleres, a cargo de especialistas, sobre todos los aspectos de la mujer y la autosuficiencia económica. Sara Gould describe el próximo evento como «una celebración de la labor común» encaminada a disminuir la sensación de aislamiento de las mujeres de escasos recursos y de los profesionales en desarrollo que trabajan con la población pobre en distintos lugares, y formular estrategias para ofrecer más oportunidades económicas a las mujeres.

—Cathy A. Rakowski



Miguel Sayago

El programa de microempresas femeninas de ADIM, en Perú, es uno de los que pueden asesorar a las ONG de los Estados Unidos que están tratando de ayudar a mujeres de bajos ingresos en este país.

CÓMO ESCAPAR DE LA RUTINA DE LOS PLAGUICIDAS

La organización International Development Exchange (IDEX), con sede en San Francisco, ha encontrado una fórmula para fomentar el empleo de métodos agrícolas inocuos para el medio ambiente sin poner en peligro su misión de «seguir la iniciativa de las comunidades» en los países en desarrollo.

La Revolución Verde ha permitido a las comunidades rurales duplicar o triplicar el rendimiento de los cultivos desde la década de 1950, con lo cual un mayor número de pequeños agricultores han alcanzado la autosuficiencia y a veces producen excedentes que se destinan a la exportación. El costo oculto de esta abundante producción ha sido su dependencia respecto de plaguicidas sumamente tóxicos, herbicidas y defoliantes que presentan peligros a largo plazo para la salud humana y el medio ambiente. En 1989 varias comunidades se dirigieron a IDEX a

fin de solicitar fondos para proyectos de desarrollo agrícola. IDEX se ha comprometido firmemente a permitir que las comunidades tomen sus propias decisiones. Sin embargo, estas comunidades planeaban usar plaguicidas y otros productos químicos que IDEX considera nocivos. IDEX se enfrentaba con el dilema de reconciliar su metodología de desarrollo basada en la respuesta a las necesidades de los beneficiarios y sus convicciones en materia de protección del medio ambiente.

Becky Buell, directora ejecutiva de IDEX, pidió la opinión de otros organismos de desarrollo. Según el boletín de la organización, *IDEX Update*, no hubo un consenso. Algunos opinaban que IDEX debía apoyar únicamente aquellos proyectos que excluyeran el uso de plaguicidas, y señalaron que la mejor manera de financiar proyectos era con el ejemplo. Otros pensaban que IDEX debía centrarse en la promoción de otras técnicas agrícolas e informar a los donatarios sobre las opciones que tenían, pero que debía apoyarlas cualquiera que fuese la decisión final.

Tras un examen minucioso de las opciones, IDEX formuló una política de financiamiento favorable al medio ambiente. El documento sobre criterios del IDEX para el financiamiento de plaguicidas promete dar prioridad a los proyectos que evitan el uso de plaguicidas. Si una comunidad solicita asistencia para un proyecto válido que incluya algunos plaguicidas, IDEX proporcionará fondos si los hubiere, junto con información sobre los peligros de los productos agroquímicos tóxicos. Tal como dijo Buell, «no podemos simplemente decir que no a los grupos que necesitan plaguicidas, especialmente si tienen pocas alternativas». A fin de ofrecer más opciones a las comunidades, IDEX proporcionará fondos para la capacitación sobre producción de alimentos sin sustancias químicas. Aunque el uso de algunos productos agroquímicos tal vez sea inevitable, la organización se ha comprometido a no financiar ningún proyecto que use plaguicidas que estén prohibidos en Estados Unidos o incluidos en la lista de plaguicidas más peligrosos publicada por Pesticide Action Network, coalición internacional de grupos de base dedicados a la protección del medio ambiente. Por último, no se financiará el uso de herbicidas ni defoliantes, ya que pueden ser reemplazados con mano de obra.

Buell es la primera en admitir que no será fácil llevar la nueva política a la práctica. Dice que muchos de los grupos «no están tan preocupados como nosotros. La mayoría responde de dos maneras: 'Estos plaguicidas no causan problemas; siempre los hemos usado' o 'Nos encantaría, pero...'. Parece injusto para las organizaciones comunitarias cuando están en un callejón sin salida». Aun entre los grupos que están dispuestos a cumplir las normas de IDEX surgen problemas. Muchos beneficiarios de IDEX reciben capacitación del gobierno en la producción de alimentos sin sustancias químicas. Sin embargo, Buell señala que «los instructores del gobierno no están bien preparados. Muchos han recibido capacitación de las empresas que fabrican productos químicos».

A pesar de esos obstáculos, IDEX se las ha arreglado para cumplir su promesa. Ahora se recurre a organizaciones no gubernamentales dedicadas a la defensa del medio ambiente en reemplazo de agentes inadecuados de extensión agrícola del go-



Miguel Savaró

Pequeño agricultor rociando sus cultivos en el valle de Lurín, en Perú.

bierno. A medida que dichas organizaciones van difundiendo información sobre el tema tanto en los países en vías de desarrollo como en los desarrollados, los pequeños agricultores y las organizaciones que los apoyan están descubriendo lentamente que pueden escapar de la rutina de los plaguicidas y aun así crear un sistema de producción agrícola duradera. Los criterios de IDEX para el financiamiento de plaguicidas representan un adelanto práctico en la armonización de un desarrollo agrícola eficaz y una conducta ecológicamente responsable.

—Frank McLoughlin

EL TEMA DE LA POLÍTICA GUBERNAMENTAL EN UNA CONFERENCIA SOBRE EL MEDIO AMBIENTE

Más de 600 científicos, empresarios, miembros de ONG y funcionarios gubernamentales se reunieron durante cuatro

días en Concepción, Chile, a principios de agosto de 1989, para el Tercer Encuentro Científico sobre el Medio Ambiente. Al igual que las dos conferencias anteriores organizadas por el Centro de Investigación y Planificación del Medio Ambiente (CIPMA), organización no gubernamental chilena dedicada a la investigación, este evento fue la culminación de un proceso de planificación en el cual participaron numerosos interesados. Es el punto de partida de tres años más de investigaciones y diálogo sobre la política en este campo.

La planificación comenzó a principios de 1988, cuando el CIPMA reunió a investigadores interesados en el medio ambiente, expertos en desarrollo y empresarios para formar comités científicos y de organización para la conferencia, y presentó el tema: la función de la ciencia y la tecnología en el desarrollo duradero. Entre los patrocinadores se encontraban la Academia Chilena de Ciencias, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) y la Universidad de Concepción. Veinte empresas y organismos donantes proporcionaron la mayor parte de los fondos para la realización del evento y se recibieron contribuciones de 25 grupos adicionales. Se formaron grupos de trabajo para definir los problemas de cada sector (agricultura, silvicultura, pesca, minería y manufacturas) y de cada nivel (local, regional y de grandes zonas urbanas). Además, se preparó un documento de 40 páginas que invitaba a la reflexión, en el cual se solicitaba la presentación de ponencias.

Antes de la conferencia, cuyo tema era «Chile piensa en Chile», se publicaron numerosos artículos sobre cuestiones ambientales en los principales periódicos del país. En Santiago, el Instituto Cultural Chileno-Norteamericano y el CIPMA organizaron una serie de exposiciones, disertaciones y espectáculos sobre «La cultura y el medio ambiente», a fin de despertar el interés del público.

En la conferencia hubo varias sesiones plenarias, en una de las cuales se expresaron opiniones divergentes sobre el desarrollo duradero desde el punto de vista de la ciencia, las empresas, las organizaciones no gubernamentales, los organismos internacionales y el Estado. Una muchedumbre asistió a la sesión sobre «Desarrollo duradero y propuestas poli-

ticas», en la cual participaron los dos principales candidatos presidenciales chilenos. Se presentaron y examinaron 40 monografías en ocho paneles, al mismo tiempo que en siete grupos de trabajo se presentaron 90 ponencias adicionales. Las conclusiones de cada grupo de trabajo fueron presentadas en la última sesión plenaria, y se están puliendo a fin de incorporarlas en el informe final de la conferencia.

Las carteleras preparadas por 35 ONG y siete empresas presentaban con imaginación la labor de cada institución en el campo del desarrollo duradero y ponían de relieve la gama de actividades iniciadas en todo el país, especialmente por las numerosas organizaciones no gubernamentales chilenas que se dedican al fomento del desarrollo. La conferencia hizo amplio uso de la experiencia de estas instituciones y, a diferencia de las dos conferencias anteriores, se centró en aspectos de política, más que en el diagnóstico de problemas ambientales.

Durante los próximos tres años, el CIPMA llevará a cabo un programa de gran alcance en materia de investigaciones, adaptación de tecnologías, intercambio de información y seminarios. En conformidad con el concepto básico del tercer encuentro, se tratará de incorporar la dimensión ambiental en el proceso normal de formulación de políticas. Por lo tanto, en vez de presionar para que se cree un ministerio o una política nacional en materia de medio ambiente, los participantes se esforzarán, por ejemplo, por integrar la dimensión ambiental en las políticas del Ministerio de Agricultura, de los productores agrícolas y de los sindicatos rurales en cada región del país.

—Diane Edwards La Voy ◇

Educación básica para todos

Alrededor de 2.500 representantes de 135 países se reunieron del 5 al 9 de marzo de 1990 en Jomtien, ciudad turística de Tailandia, a fin de iniciar una campaña para satisfacer las necesidades de educación básica en todo el mundo. La conferencia, que fue patrocinada por el Banco Mundial, UNESCO, UNICEF y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), ratificó una «Declaración de educación para todos» y un «Marco de acción para satisfacer las necesidades de educación básica». Aunque no fue una conferencia específicamente sobre desarrollo, despertó el interés de varias organizaciones que, como la Fundación Interamericana, consideran la educación como un componente imprescindible del desarrollo equitativo.

Asistieron los presidentes de Ecuador, Nigeria y Malasia, ministros de educación de 97 países, delegaciones oficiales de los países participantes y cientos de representantes de organizaciones no gubernamentales (ONG). La Fundación ayudó a pagar los gastos de viaje de varios dirigentes de organizaciones de apoyo a grupos de base de América Latina y el Caribe que se especializan en educación básica. Estos dirigentes y los representantes de ONG de todo el mundo insistieron en que se debe reconocer la función y el aporte de las ONG en el campo de la educación.

Durante la conferencia se organizaron talleres sobre varios temas, se debatió y modificó la Declaración Mundial y se presentaron diversas ideas sobre la manera en que la educación podría ser más eficaz.

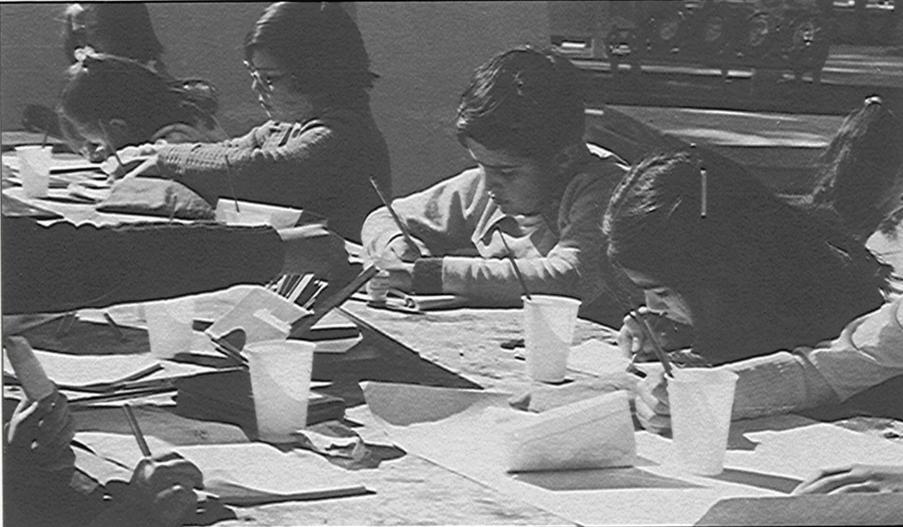
Entre los temas más importantes que se abordaron se encuentra la necesidad de una educación equitativa, prestando especial atención a la corrección de las deficiencias de la educación de las niñas y mujeres en gran parte del mundo. Se reconoció que la educación sobre el medio ambiente constituye un importante desafío, y se analizaron experimentos que dieron resultado, realizados tanto por sistemas de enseñanza oficiales como por

ONG. En Malasia, por ejemplo, el programa de estudios de quinto grado se reformó completamente y ahora todas las materias están integradas en torno a un tema ambiental. Hubo frecuentes intervenciones de maestros de varios países para que los intelectuales y administradores no perdieran de vista la realidad con que se enfrentan los maestros todos los días. Los educadores que trabajan con minusválidos insistieron en que se debe prestar más atención a este grupo, lo cual se indicó en la Declaración.

Se destacó la importancia de los contactos entre educadores e investigadores. Patricio Cariola, del Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (CIDE), donatario de la Fundación en Chile, explicó el papel de la Red Latinoamericana de Documentación en Educación (REDUC), red sin fines de lucro de centros de investigación que recopila y resume los resultados de investigaciones en el campo de la educación y los difunde en 25 países participantes. Antes que se estableciera REDUC, los encargados de la formulación de políticas que necesitaban información sobre programas de educación en la región con frecuencia no la conseguían.

Vicky Colbert se refirió a su experiencia como Subsecretaria de Educación de Colombia y describió el programa «Escuela nueva», que ha cambiado la orientación de 18.000 escuelas rurales de todo el país. Puso de relieve la función de las ONG colombianas, como la Fundación Volvamos a la Gente, en la corrección de las fallas de la expansión. Cuando se amplian los programas y el número de beneficiarios aumenta, a veces se compromete la calidad. En esos casos, las ONG pueden desempeñar una función muy importante en el restablecimiento de la calidad y en el apoyo a los experimentos innovadores.

Deborah Szekeley, presidente de la Fundación Interamericana, se comprometió en nombre de dicha entidad a trabajar más en el campo de la educación básica. Instó a otros donantes a que se comprometieran específicamente a apoyar programas para niños en los años de formación, en particular ensayando nuevos modelos para la preparación de maestros en las escuelas normales. Destacó la necesidad de programas de enseñanza mejor integrados e incentivos para que los maestros sean más eficaces como catali-



Las ONG están ayudando a escuelas comunitarias como ésta de Colombia a formar redes de aprendizaje para educar a los pobladores urbanos de bajos ingresos.

zadores de la comunidad. (La Fundación Interamericana destina más del 40% de sus fondos a educación, capacitación y asistencia técnica; este porcentaje es mayor que el de muchos de los principales donantes.)

En una ponencia titulada *Who Learns What, When, How?* («¿Quién aprende qué, cuándo, cómo?»), Charles Reilly, Vicepresidente de la Fundación, puso de relieve el papel de las ONG como laboratorios para la educación básica. Se pregunta «qué enseñanzas ha extraído la Fundación Interamericana sobre la 'educación para todos' —con énfasis en *todos*— en casi 20 años de experiencia en el apoyo al desarrollo de base en América Latina». Responde que ciertas propuestas básicas sobre el desarrollo tienen corolarios en el campo de la educación. Por ejemplo, es casi un axioma entre los expertos en desarrollo que la mejor dirección de un proceso eficaz de desarrollo es la que está en manos de las partes interesadas. El corolario de esta propuesta en el campo de la educación es que es necesario prestar más atención a las necesidades de los alumnos. Otro ejemplo, que surge de la experiencia reciente de «redemocratización» de varios países latinoamericanos, es que de la misma manera que la demo-

cratización y el desarrollo se basan en actividades oficiales y populares, la educación debe combinar la enseñanza formal y la educación popular.

Reilly describe también en su ponencia varios programas financiados por la Fundación con un componente de colaboración entre ONG y el sistema de enseñanza oficial a fin de determinar de qué manera los experimentos de las ONG pueden influir en el sistema de enseñanza y, lo que tal vez sea más importante aún, cómo pueden estos sistemas «tener en cuenta otros métodos de enseñanza de eficacia comprobada fuera de su ámbito».

La conferencia concluyó con la promesa de Barber Conable, presidente del Banco Mundial, de aumentar la contribución de esta entidad a la educación del nivel actual de US\$890 millones al año a US\$1.500 millones durante los próximos tres años. La Fundación también continuará asignando sumas importantes a la educación y se mantendrá atenta por si se presentan más oportunidades para apoyar actividades conjuntas entre ONG y los gobiernos.

Si desea una copia de *Who Learns What, When, How?*, escriba a la Fundación Interamericana, 1515 Wilson Boulevard, Rosslyn, Virginia 22209, E.U.A.

SEEKING SOLUTIONS: FRAMEWORK AND CASES FOR SMALL ENTERPRISE DEVELOPMENT PROGRAMS, editado por Charles K. Mann, Merilee S. Grindle y Parker Shipton. West Hartford: Kumarian Press, 1989.

Hugo Pirela Martínez

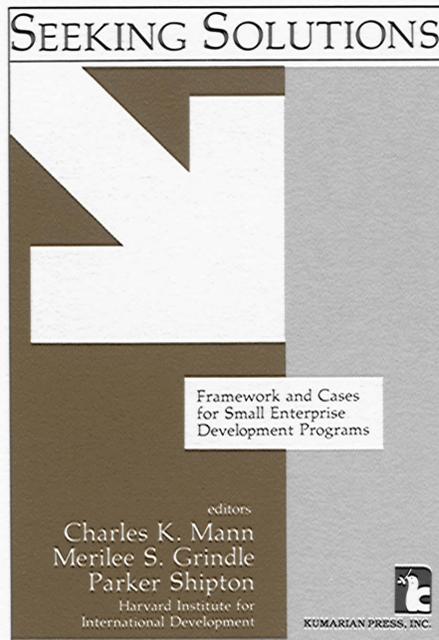
C. West Churchman señala en *The Design of Inquiring Systems* que si una ciencia no nos ayuda a cambiar el mundo que nos rodea, entonces esa ciencia no representa un verdadero saber. Sin embargo, ¿podemos realmente alcanzar un verdadero saber sin tratar primero de cambiar el mundo que nos rodea? *Seeking Solutions* es un libro con un enfoque práctico que refleja esa tensión simbiótica entre el conocimiento como guía para la acción y la acción como medio para definir el conocimiento. En vista de que todavía quedan muchas preguntas pendientes en cuanto a la función y el contexto apropiados de las pequeñas empresas en el desarrollo, causa cierta sorpresa ver la manera en que se han proliferado los programas para este sector en el Tercer Mundo. Dado que la intervención ha superado en gran medida a la investigación, no cabe duda de que esos programas pueden beneficiarse enormemente de un conocimiento más sistemático del objeto de su intervención. La idea básica del libro es que los programas de acción en sí son una fuente importante para la profundización de esos conocimientos.

Seeking Solutions, editado por Charles K. Mann, Merilee S. Grindle y Parker Shipton, del Instituto de Desarrollo de Harvard, es una obra sumamente estructurada. Es el producto de «ARIES» (Asistencia a Instituciones de Apoyo a las Empresas), proyecto emprendido en 1985 por la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Tras los proyectos «PISCES» (Programa de Inversiones en el Sector de las Empresas de Pequeños Capitales, USAID, 1978-1985), el centro de la atención de la Agencia pasó de la función de las pequeñas empresas en el desarrollo a la función de las organizaciones que llevan a cabo programas de apoyo, cambio que se concretó en el proyecto ARIES.

Aceptando la conclusión primordial de los proyectos PISCES de que dichos programas desempeñan una función importante en el desarrollo, el autor se centra enteramente en un análisis pragmático del aumento de la eficiencia, eficacia y durabilidad de los programas en la práctica. Como su título muy bien lo indica, en el libro no se afirma que haya una respuesta mejor que todas para fortalecer la capacidad de las instituciones de apoyo y mejorar los programas para microempresas, pero el autor señala que se ha acumulado suficiente experiencia a fin de establecer un «marco de reflexión» para encontrar respuestas óptimas. Aprovechando las numerosas publicaciones en este campo, en la primera parte el autor traza una figura para analizar los grupos destinatarios, la formulación de los programas, las estrategias para la ejecución, problemas recurrentes y técnicas para fortalecer las organizaciones de apoyo. En los capítulos I y II describe claramente las principales características del comportamiento de las pequeñas empresas y de las microempresas, las similitudes y diferencias de los programas, y los dilemas que plantean diversas tareas. Los capítulos III a V contienen un análisis sucinto de los «modelos» de programas existentes, los desafíos con que se enfrentan y los distintos «aspectos de la capacidad» que las instituciones de apoyo podrían mejorar.

El análisis de tipos de programas y estrategias apropiados se basa en dos conjuntos de variables. El primero ayuda a definir el grupo destinatario, teniendo en cuenta factores tales como el tamaño y la edad de las empresas, la rama de actividad (venta minorista y servicios o manufacturas) y la ubicación (urbanas o rurales). El segundo conjunto de variables se centra en la mejor combinación y escalonamiento del crédito, la asistencia técnica y la capacitación; la detección de fallas en los recursos estratégicos, técnicos, administrativos y de comunicación de la organización, y la selección de instrumentos para fortalecer la capacidad institucional.

En la introducción, el autor cita el comentario del psicólogo Jerome Bruner sobre la relación entre la formación de figuras y el conocimiento práctico: «La afirmación más elemental que se puede hacer sobre la memoria humana tras un siglo de intensas investigaciones tal vez



sea que los detalles se olvidan rápidamente a menos que formen parte de un todo estructurado». En la segunda parte, el autor parte de esa base y llena con trazos audaces la figura delineada en la primera parte. Los asuntos que habían sido abordados previamente aparecen con notable claridad en los 21 estudios de casos que se presentan aquí. En cada uno se describe una coyuntura de la evolución de un programa pionero, como ADEMI (República Dominicana), UNO (Brasil), CARE (Filipinas), el Grameen Bank (Bangladesh) y la Fundación Carvajal (Colombia). Siguiendo la metodología pedagógica de la Facultad de Administración de Empresas de Harvard, los asuntos se presentan en forma abierta: se describen el problema y la meta de la decisión que se debe tomar, sin sugerir una solución «preferida» y en consonancia con la decisión adoptada. Las opciones estratégicas que se examinan en estos estudios de casos comprenden decisiones sobre el tamaño de los programas, el grupo destinatario, la metodología y el propósito, entre otras.

Seeking Solutions es un valioso recurso para los encargados de la formulación de programas, los analistas y el personal directivo de los organismos de desarrollo.

◆
HUGO PIRELA MARTÍNEZ es oficial de operaciones de la División de Microempresas del Banco Interamericano de Desarrollo.

Desarrollo y Dignidad de Patrick Breslin

En 1970 la Fundación Interamericana inició actividades no lanzando una nueva cruzada por «expertos» estadounidenses para desarrollar la región, sino sencillamente ofreciendo ayuda a iniciativas de financiamiento propuestas por los pueblos de Latinoamérica y del Caribe. En este libro se narra cómo la Fundación descubrió un movimiento dinámico y diverso en el hemisferio, y cómo aprendió a trabajar con ese movimiento en un ambiente de respeto mutuo. Distribución gratuita.

El Banco Mundial facilita la participación de las ONG

El Banco Mundial acoge favorablemente el aumento de la participación de organizaciones no gubernamentales (ONG) en los proyectos y programas de desarrollo que apoya.

El Banco financia proyectos por medio de los gobiernos de los países miembros, y rara vez proporciona fondos directamente a organizaciones locales. Sin embargo, reconociendo la contribución valiosa de las ONG al desarrollo, el Banco publica semestralmente la *List of World Bank-Financed Projects with Potential for NGO Involvement*, que es un catálogo de las operaciones en curso y venideras financiadas por el Banco Mundial en las que podrían participar ONG.

Esta lista contiene el nombre y el número de teléfono de los funcionarios del Banco que hay que contactar para examinar las probabilidades de cooperación.

Si desea conseguir un ejemplar o información adicional, escriba a: The World Bank, International Economic Relations Division, Strategic Planning and Review Department, 1818 H Street, N.W., Washington, D.C. 20433 E.U.A.

Recursos

Una vez al año, Desarrollo de Base presenta a sus lectores publicaciones nuevas dignas de mención, preparadas o inspiradas por donatarios de la Fundación Interamericana. Algunas son el resultado directo de donaciones, otras son frutos o consecuencias secundarias de actividades realizadas con donaciones. Todas ellas reflejan el deseo de divulgar información a otros grupos interesados a fin de que los proyectos surtan el efecto más amplio que sea posible, independientemente de su meta, que puede ser mejorar las viviendas económicas en Jamaica, conservar las selvas tropicales fomentando la cría de iguanas, vigilar el uso de plaguicidas o catalogar el sector floreciente de las ONG en Chile y Brasil. Si desea averiguar cómo conseguir ejemplares de estas publicaciones, diríjase a las organizaciones mencionadas en el artículo.

Fue por una coincidencia ominosa que, hace dos años, el Construction Resource and Development Centre (CRDC) de Kingston publicó *Huracanes y casas: Consejos de seguridad para construir casas de madera* justo cuando el huracán Gilbert llegó a Jamaica. Se distribuyeron rápidamente alrededor de 70.000 ejemplares del manual, que desde entonces se ha usado para cursos de construcción de viviendas seguras en todo el país.

El manual contiene recuadros ilustrados y fáciles de leer, y explica cómo evitar los tipos más comunes de daños estructurales ocasionados por huracanes: casas arrancadas de sus cimientos, chapas voladas de los techos y paredes derrumbadas debido a travesaños y empalmes débiles. Steven Hodges, director del CRDC, afirma que con medidas de seguridad básicas y económicas se podría haber evitado gran parte de la destrucción causada por el huracán Gilbert, que dañó la mitad de las viviendas de Jamaica, destruyendo totalmente a muchas de ellas.

Huracanes y casas es la primera publicación de un banco de material didáctico para cursos de construcción que se planea establecer en Jamaica para el sector de las viviendas populares, que representa el 64% de las viviendas de la isla. Desde 1983, el CRDC ha ayudado a los habitantes de bajos ingresos de la isla a prepararse para hacer frente a los desastres, a obtener títulos de propiedad de las tierras o contratos de arrendamiento, y a conse-



Ilustración de Huracanes y Casas.

guir agua. Desde que pasó el huracán, el CRDC ha ofrecido cursos junto con organismos del gobierno y entidades de socorro para fomentar la construcción de viviendas más seguras.

Huracanes y casas está disponible también en inglés, francés y *creole*, y se ha distribuido en todo el Caribe y América Central. Si desea averiguar cómo conseguir ejemplares, diríjase a: Construction Resource and Development Centre, 166½ Old Hope Road, Kingston 6, Jamaica.

La red de información que la Fundación Natura está estableciendo en Ecuador permite a los grupos dedicados a la protección del medio ambiente en todo el hemisferio mantenerse al corriente de las últimas noticias ecológicas mundiales y regionales, e intercambiar información sobre sus proyectos.

La Fundación Natura, que desde 1978 informa al público ecuatoriano sobre problemas ambientales como la deforestación, la erosión y los plaguicidas, ahora ofrece una versión en español del boletín bimestral internacional publicado por el Fondo Mundial para la Vida Silvestre

(WWF) de Estados Unidos. A partir de mediados de 1990, la edición en español, que se titula *Noticias WWF*, incluirá un suplemento de la Fundación Natura sobre proyectos, problemas y recursos regionales de América Latina.

La Fundación Natura publica también *Enlace*, boletín de la Red de Acción de Plaguicidas de América Latina. Este boletín se publica desde 1985, y es el único de América Latina sobre el uso y abuso de los plaguicidas. Para complementar *Enlace*, con una donación de la Fundación Interamericana la Fundación Natura publica material educativo sobre uso de plaguicidas que se distribuye en todo Ecuador. Por medio de programas de radio, folletos y talleres, el programa explica técnicas de uso correcto de plaguicidas y substitutos de estos productos que reducen al mínimo los peligros para la salud y los perjuicios al medio ambiente.

Si desea más información sobre estos materiales, diríjase a la Fundación Natura, Av. 6 de diciembre 5043 y El Comercio, Casilla 253, Quito, Ecuador.

La iguana verde, que antes era una fuente abundante de alimento en los llanos tropicales húmedos de América Central y del Sur, se ha convertido en otra víctima de la deforestación. *El manejo de la iguana verde* es el primer folleto de una serie en la cual se hace una crónica de las actividades para repoblar con iguanas las zonas donde estos animales están al borde de la extinción.

El folleto es publicado por la Fundación Pro Iguana Verde, que desde 1983 estudia y cría iguanas verdes para soltarlas en granjas y zonas protegidas. Esta actividad se inició en Panamá y ahora se realiza también en Costa Rica. El folleto, que contiene bellísimas ilustraciones de Deirdre Hyde, se centra en la biología de la iguana verde, el único reptil que vive en las ramas de los árboles y cuyo futuro está inexorablemente ligado a la reforestación. Se planea publicar tres folletos adicionales con detalles de proyectos de investigación sobre la iguana y su hábitat.

El proyecto ha sido financiado con recursos de distintas fuentes, entre ellas el Instituto Smithsonian de Investigaciones Tropicales y el WWF. La Fundación Inter-

americana ha proporcionado fondos adicionales para educación comunitaria, fomento de la participación de los pobladores locales en la tarea de reforestación y examen de las posibilidades de la cría comercial de iguanas por pequeños productores.

Si desea ejemplares de *El manejo de la iguana verde*, escriba a la Fundación Pro Iguana Verde, Apartado 1501-3000, Heredia, Costa Rica.



Ilustración de El manejo de la iguana verde.

Sem Fins Lucrativos: As Organizações não-governamentais no Brasil es la primera reseña de las variadas y crecientes organizaciones no gubernamentales brasileñas.

Sem Fins Lucrativos se basa en una encuesta realizada por el Instituto de Estudos da Religião (ISER) y describe la labor de más de 1.000 ONG brasileñas, que en esta publicación se definen como organizaciones que se dedican a asuntos relacionados con el desarrollo, que funcionan independientemente de instituciones gubernamentales, políticas y religiosas, y que trabajan en estrecha relación con grupos comunitarios. Las organizaciones enumeradas en la publicación son de tres tipos: grupos de defensa del medio ambiente, grupos orientados a los problemas de la mujer y una categoría amplia llamada «al servicio del movimiento popular», que comprende las organizaciones dedicadas a la educación, la defensa de los derechos humanos, la reforma agraria, el desarrollo comunitario, las artes y muchas otras actividades.

Según algunas estimaciones, el número de ONG existentes en Brasil es el doble de las indicadas en *Sem Fins Lucrativos*, que no pretende ser una publicación exhaustiva. Su propósito es presentar un panorama general de la proliferación de las ONG durante la década pasada, período en el que se formaron alrededor de 70% de las ONG del país. Rubem César Fernandes, director del ISER y coautor de *Sem Fins Lucrativos*, recalca que todavía queda mucho por hacer para conectar a las organizaciones a fin de intensificar el efecto de sus programas y promover su autosuficiencia. La mayoría de las ONG brasileñas reciben fondos de otros países, pero funcionan de manera autónoma e informal, e independientemente unas de otras.

Sem Fins Lucrativos es un recurso muy útil para las personas que deseen promover la colaboración o que estén interesadas en las perspectivas de desarrollo que ofrece una sociedad civil enriquecida.

Sem Fins Lucrativos es uno de los diversos proyectos de comunicación que el ISER lleva a cabo en el campo del desarrollo y las ONG. El ISER fue fundado en 1970 con el propósito de realizar investigaciones sobre problemas que afectan a la población de bajos ingresos y divulgar los resultados. Publica también *Comunicações do ISER*, revista bimestral que examina los aspectos religiosos, filosóficos y culturales del desarrollo. Con una donación de la Fundación Interamericana, el ISER produce videocintas sobre proyectos de base que han tenido éxito en Brasil. Entre estas videocintas cabe destacar una que se realizó hace poco sobre desarrollo comunitario en las *favelas* que rodean Rio de Janeiro.

Si desea información sobre estos materiales, escriba a: Instituto de Estudos da Religião, Publicações, Ladeira da Glória, 98, 22.211 Rio de Janeiro RJ, Brasil.

¿Puede la labor comunitaria de las ONG, dispersa en diversos sectores del desarrollo, sentar las bases de una política social nacional? En Chile y en gran parte de América Latina, esta pregunta surge una y otra vez como consecuencia de la combinación de los cambios en el clima político, la profundización de la crisis económica y el crecimiento del sector no

gubernamental.

En *Del macetero al potrero*, varios autores de ONG chilenas analizan diversos proyectos en pequeña escala que han dado resultado en campos tales como atención primaria de salud, educación comunitaria, tecnología apropiada, agricultura y generación de ingresos. Examinan los métodos empleados en los proyectos a fin de determinar si ofrecen posibilidades de un crecimiento a escala, es decir, el grado en que pueden contribuir a la formulación de nuevas políticas gubernamentales ahora que gran parte de América Latina está avanzando hacia la democratización, privatización y descentralización.

Del macetero al potrero fue publicado en 1986 por UNICEF y el Centro de Política Social y Planificación en Países en Desarrollo de la Universidad Columbia. Ocho de los doce capítulos fueron escritos por donatarios de la Fundación Interamericana o tratan de donatarios. Dos de ellos (Giorgio Solimano y Humberto Vega) posteriormente fueron nombrados director de planificación y presupuesto, y tesorero, respectivamente, en el nuevo gobierno chileno. Muchos seguramente escrutarán este oportuno libro para tratar de prever lo que podría ocurrir en Chile y en otros países latinoamericanos mientras los gobiernos buscan nuevas estrategias para aprovechar al máximo los escasos recursos disponibles. Pedidos: Oficina de Área del UNICEF para Argentina, Chile y Uruguay, Casilla 196, Correo 10, Las Condes, Santiago, Chile. ♦

—David Einhorn

Fundación Interamericana

Consejo Directivo

Harold K. Phillips, Presidente Suplente; Presidente de la Granja Costarricense de Camarones, S.A.
Lynda A. Barness, The Barness Organization
Bernard W. Aronson, Secretario Adjunto para Asuntos Interamericanos del Departamento de Estado
James H. Michel, Administrador Adjunto de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Consejo Ejecutivo

Deborah Szekely, Presidente
Stephen G. Vetter, Vicepresidente de Programas
Charles A. Reilly, Vicepresidente de Aprendizaje y Divulgación
Edmund Benner, Vicepresidente Adjunto de Programas
Charles M. Berk, Asesor Jurídico
Adolfo A. Franco, Asesor Jurídico Adjunto
Dorothy B. Burruss, Directora de Finanzas e Informática

Programa de Becas

La Fundación Interamericana ha creado un programa de tres clases de becas con el propósito de apoyar a investigadores de América Latina, el Caribe y Estados Unidos, que realizan estudios sobre las actividades de desarrollo de la población pobre. Dos subvencionan la investigación de campo en América Latina y el Caribe de candidatos a grados de maestría o doctorado, y la tercera los estudios de postgrado de académicos y profesionales en Estados Unidos.

Los temas principales de investigación son: (1) la naturaleza de las organizaciones de base efectivas, formadas por la población pobre; (2) la naturaleza de organizaciones de apoyo o de servicios que operan con eficiencia; (3) la evaluación sistemática de actividades de desarrollo local, por ejemplo estudios de programas y proyectos de desarrollo destinados a favorecer a los grupos de menos recursos, como los microempresarios del sector informal, mujeres cabeza de familia, poblaciones indígenas aisladas y pescadores artesanales.

Las solicitudes de información y subvención deben dirigirse a:

Oficina de Becas
Fundación Interamericana
1515 Wilson Blvd.
Rosslyn, Virginia 22209
E.U.A.

Índice

Máximo aprovechamiento de los fondos para el desarrollo: Posibilidades de expansión

Mary Morgan

Expansión de las actividades artesanales en Colombia

Brent Goff

Desarrollo comunitario gradual en Trinidad y Tobago: La escalera de Jacob

Ron Weber

Nuevas perspectivas de la evaluación

Ya tenemos suficiente ayuda, gracias

Eduardo Walker

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

ISSN: 0733-6594 (español)
ISSN: 0733-6608 (inglés)