

VOLUMEN QUINCE / NÚMERO UNO / 1991

CELEBRACIÓN DEL VIGÉSIMO ANIVERSARIO

# desarrollo de base

REVISTA de la FUNDACIÓN INTERAMERICANA



TEMA ESPECIAL: Veinte años de desarrollo de base

La Fundación Interamericana, organismo público creado por el Congreso de 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.

*Vicepresidente de aprendizaje y divulgación*  
Charles A. Reilly

*Editora* Kathryn Shaw  
*Redacción en español y portugués* Leyda Appel  
*Coordinadora de producción* Maria Lang  
*Asistente de publicaciones* Sharon L. Hershey  
*Colaboración editorial* Ron Weber y  
Diane B. Bendahmane  
*Arte* Tom Suzuki  
*Diseño* Constance D. Dillman

*Portada:* Un jovencito observa cómo un aprendiz repara una pieza de maquinaria agrícola en el Estado de Coahuila, México.  
*Pág. opuesta:* Promotora de salud de Cuernavaca, México, haciendo un examen de laboratorio. Fotos de Miguel Sayago incluidas en el ensayo fotográfico en honor de la Fundación en su vigésimo aniversario. (Véase artículo en la pág. 16.)

# desarrollo de base

Volumen 15, No. 1, 1991 REVISTA de la FUNDACIÓN INTERAMERICANA



## TEMA ESPECIAL: Veinte años de desarrollo de base

---

### Celebración de 20 años de trabajo en el desarrollo de base 2

Años de navegación contra el viento han permitido a la Fundación y sus donatarios trazar un nuevo curso para el desarrollo. *Daphne White*

### La justa posición del mundo: Perspectiva desde la base 8

Tres distinguidos latinoamericanos a la vanguardia del movimiento de las ONG defienden un «nuevo orden» en el desarrollo. *Mary Beth Marklein*

### Esperanza en la adversidad: La cara humana del desarrollo 16

Reseña fotográfica retrospectiva revela el espíritu del desarrollo de base.

---

### Animando el desarrollo de base: Educación popular de mujeres en Bolivia 26

Una ONG está ayudando a la población rural pobre a resolver sus problemas enseñándoles a discernir sus propios dilemas. *Kevin Benito Healy*

### Informe de investigación 35

Responsabilidad y respuesta a las iniciativas locales: Las ONG de Colombia

### Comentario 38

¿Qué es el «desarrollo de base»?  
*Chuck Kleymeyer*

### La marcha del desarrollo 39

### Noticias de la sede 43

Frank Yturria: Un hombre de tradiciones

### Libros 44

Estudio pionero sobre la mujer y el desarrollo en Centroamérica y un vistazo a la democratización rural.

### Recursos 47

Fomento de la gestión eficaz del desarrollo de base.

### Cartas 48

# Celebración de

# 2

Daphne White

Cuando se presentó en el Congreso de los Estados Unidos el proyecto de ley de creación de la Fundación Interamericana, muchos pensaban que el concepto era tan radical que la institución no llegaría a durar un año. Sin embargo, el 3 de mayo de 1990, después de 20 años de promoción de las actividades de autoayuda de grupos de base en América Latina y el Caribe, la Fundación volvió al Congreso para celebrar su vigésimo aniversario.

«Hemos logrado transmitir el mensaje: la gente es capaz, el potencial existe. Simplemente hay que darle una oportunidad, la oportunidad de ayudarse a sí misma, y la gente pone la motivación», dijo el diputado Dante Fascell a una muchedumbre de 250 personas reunidas en el salón de la Comisión de la Cámara de Diputados para Relaciones Exteriores.

En homenaje a Fascell, que en 1969 copatrocinó la ley que autorizó la creación de la Fundación, se instituyó una beca que lleva su nombre. La Beca Interamericana Dante B. Fascell concederá fondos anualmente a latinoamericanos para que divulguen información sobre actividades de desarrollo de la región que hayan dado resultado.

«Hace tiempo que soñábamos con la idea de las comunicaciones personales que conlleva la beca», dijo Fascell. «Después de 20 años, es muy interesante observar que todas las ideas de la ley y todos los esfuerzos del primer Consejo Directivo» se han llevado a la práctica y han resultado eficaces, agregó.

«La Fundación ha sido una institución audaz y a menudo ha navegado contra la corriente», señaló Enrique Iglesias, presidente del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y principal orador del evento. «Con la Fundación hemos aprendido mucho sobre las realidades de la

Ilustración: Bill Firestone



**E**n noviembre de 1971, la Fundación Interamericana concedió su primera donación. El donatario fue la Cooperativa Pesquera Chimbote, del Perú. Con los US\$68.000 donados por la Fundación, el grupo compró su primera lancha de pesca, que vemos en esta ilustración del viaje inaugural. Desde entonces, la Fundación ha concedido más de 3.000 donaciones a organizaciones de base de América Latina y el Caribe, por un total de más de US\$300 millones.

En esta sección de Desarrollo de base invitamos a los lectores a que participen en los eventos del vigésimo aniversario de la Fundación, que se celebró en mayo pasado en la ciudad de Washington, y a que reflexionen con nosotros sobre los desafíos y las oportunidades que el futuro depara a la Fundación en su tercera década de existencia.



# años de trabajo en el desarrollo de base

pobreza, la habilidad de la gente de escasos recursos y la manera de encontrar soluciones».

Iglesias afirmó que el BID ahora está trabajando con algunas de las microempresas que la Fundación descubrió y promovió. «La Fundación ha tenido un éxito singular al poner de relieve el potencial de las organizaciones no gubernamentales, ayudándolas a realizar el trabajo que les corresponde», señaló.

Iglesias agregó que la Fundación reconoce que «una sociedad es algo más que gobiernos e instituciones: es un conjunto de grupos que trabajan en un ambiente democrático». Afirmó que en una región donde un tercio de la sociedad vive en la pobreza absoluta, el trabajo directo de la Fundación con las organizaciones de base es fundamental.

Este tema se abordó también en un documental en videocinta preparado especialmente para esta ocasión y narrado por el periodista Bill Moyers. La Fundación Interamericana constituyó «un enfoque nuevo y experimental de la ayuda exterior de los Estados Unidos», dice Moyers en el documental. «Muchos miembros del Congreso habían llegado a la conclusión de que gran parte de nuestra ayuda bilateral no llegaba a sus verdaderos destinatarios, es decir, a los habitantes de bajos ingresos». Aunque a fines de la década de 1960 comenzaron a surgir organizaciones no gubernamentales (ONG) que trabajaban con grupos de base, los «programas oficiales de ayuda exterior a menudo pasaban por alto muchos de tales grupos», señala Moyers.

El principio rector de la Fundación es «tan básico como la democracia Jeffersoniana, ya que ofrece un enfoque basado en el respeto por la dignidad y el amor propio de la gente de escasos recursos», concluye.

«La Fundación Interamericana ha demostrado discretamente, y a su manera,

que un organismo internacional puede apoyar el desarrollo popular», señaló Valdemar Oliveira Neto, abogado brasileño que trabaja con los pobres en las favelas de Recife. La Fundación comparte una aspiración con muchos otros organismos multilaterales; «la aspiración de que el pueblo ocupe el centro, no meramente como un grupo de beneficiarios que se cuentan o se miden, sino que sean ellos los creadores, planificadores y ejecutores de su propio proceso de desarrollo», dijo Oliveira en la celebración del aniversario.

«La Fundación, al adelantarse a su época, hizo posibles los experimentos en pequeña escala que mejoraron la calidad de vida con métodos innovadores, que promovieron el aprendizaje en todos los niveles, que colocaron a los beneficiarios al timón, que son reproductibles y relevantes para la política social, y que son una fuente directa o indirecta de bienestar, así como de bienes y servicios, para los participantes de bajos ingresos», afirmó Mónica Jiménez, trabajadora social chilena, profesora universitaria y dirigente cívica. El trabajo de la Fundación ha «enriquecido el suelo en el cual ahora puede crecer un Chile democrático», agregó.

El primer presidente de la Fundación, William Dyal, fue uno de los últimos oradores el día de la celebración. En sus breves comentarios destacó que «la verdadera Fundación está entre la gente de América Latina y el Caribe». Agregó que su última declaración en calidad de presidente al Consejo Directivo de la Fundación, en 1979, sigue siendo un prólogo válido para los desafíos de la década de 1990: «Mientras que algunos organismos donantes se afanan con la retórica de las necesidades humanas básicas o tratan de determinar quiénes son los pobres, la Fundación se ocupa de proporcionar fondos a las personas de bajos ingresos para que ellas puedan

atender sus necesidades básicas».

## EL MOTIVO DE LA CELEBRACIÓN

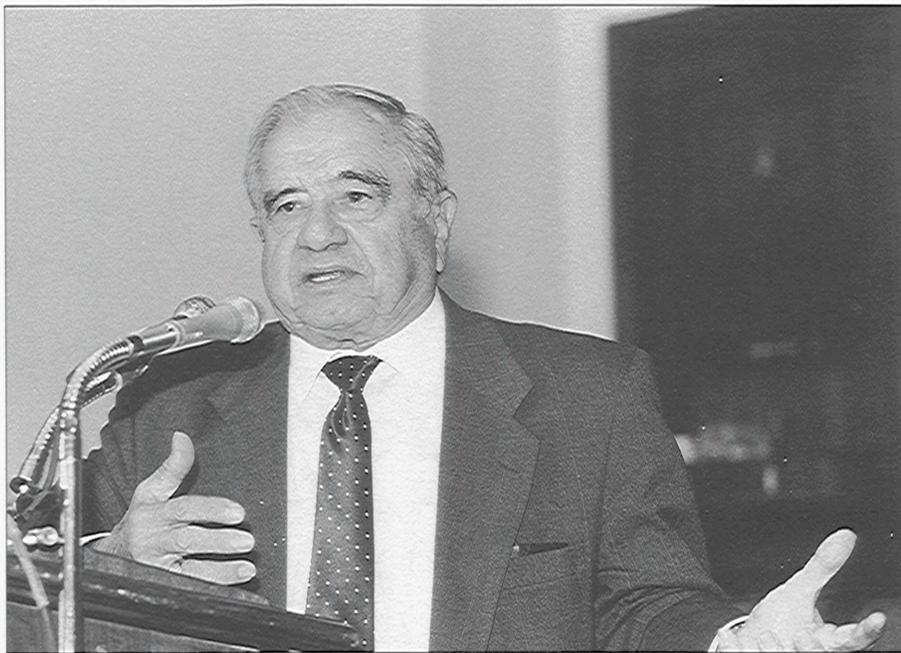
Deborah Szekely, presidente saliente de la Fundación, fue el motor de la celebración del vigésimo aniversario. «En realidad, fue una oportunidad para contar nuestra historia en el Capitolio», dijo.

«Nuestro mandato es financiar, aprender y divulgar, y quiero que el Congreso aproveche nuestra pericia al abordar el tema de América Latina», explicó. Szekely señaló que aunque la Fundación Interamericana es uno de los organismos más pequeños del gobierno federal, con poco más de 70 empleados y un presupuesto anual de unos US\$30 millones, es uno de los que mejor informados están sobre el desarrollo de base en el hemisferio.

Agregó que esta celebración, y la publicidad que la acompañó, sirve para que el público comprenda que esa pericia permite a la Fundación participar en cualquier conversación sobre América Latina y el Caribe en el Congreso, en centros de estudios interdisciplinarios y entre los funcionarios encargados de formular políticas.

«La Fundación tardó en nacer, pero me gustaría que en el futuro ocupe el lugar que le corresponde en el ámbito del desarrollo», dijo.

En el discurso que pronunció en el Capitolio, Szekely dijo: «Hace veinte años, el Congreso nos dio el mandato de ser independientes, nos dijo que nos mantuviéramos apartados de las limitaciones de la política exterior a corto plazo, que corriéramos riesgos y que en nuestro trabajo aprendiéramos de la experiencia adquirida en cada país de América Latina y el Caribe. Esa previsión nos permitió influir en la vida de decenas de miles de personas desfavorecidas, a pesar de ser un organismo muy



pequeño cuyo presupuesto representa la décima parte del uno por ciento de los fondos destinados por Estados Unidos a la ayuda exterior».

Tras ocupar la presidencia de la Fundación Interamericana durante seis años, Szekely renunció en septiembre de 1990 para poner en marcha una nueva fundación, llamada Eureka, en la cual aplicará algunas de las lecciones que aprendió en América Latina a organizaciones que trabajan con niños vulnerables en Estados Unidos. Eureka se centrará en las instituciones que atienden a niños desde el período prenatal hasta los nueve años.

La nueva fundación seleccionará grupos comunitarios que realizan una labor fructífera, los cuales se convertirán en organizaciones «asociadas», y ofrecerá a empleados de otros grupos de base prometedores la oportunidad de tomar licencia para trabajar en las organizaciones asociadas y aprender en la práctica a mejorar sus propias técnicas.

Szekely señala que se trata de un modelo de aprendizaje y divulgación similar al que se creó en la Fundación Interamericana. «La Fundación Eureka no tiene la intención de crear programas que requieran más fondos», dijo, «sino que transplantará métodos innovadores y eficaces de un programa a otro, y en el interin multiplicará el valor de las donaciones concedidas mucho tiempo antes».

## LA BECA INTERAMERICANA DANTE FASCELL

A fin de ampliar el alcance de la labor de divulgación, la Fundación Interameri-

cana anunció una nueva beca para impulsar a latinoamericanos y caribeños a difundir información sobre el desarrollo de base.

«La Beca Interamericana Dante Fascell está destinada a dirigentes latinoamericanos y caribeños que se hayan distinguido en el campo del desarrollo de base, que tengan experiencia en divulgación de información y que quieran promover públicamente un método eficaz de desarrollo de base», explicó Robert Sogge, Director de la Oficina de Becas de la Fundación.

A diferencia de las otras tres clases de becas de la Fundación, ésta no consiste en estudios universitarios. «El propósito exclusivo de esta beca es la divulgación y la comunicación, a fin de que los latinoamericanos puedan aprender unos de otros y abordar mejor los problemas de la población pobre», señaló Sogge.

Con la beca, que no excederá de US\$50.000 ni durará más de 12 meses, se financiará un año sabático de trabajo a tiempo parcial o a tiempo completo. Los becarios podrán permanecer en sus puestos de trabajo, siempre que no sean empleados públicos, y podrán trabajar en proyectos ya iniciados, siempre que incluyan un componente de divulgación. Durante el período de duración de la beca no se solicitará a los becarios cambiar de domicilio. Se seleccionarán tres becarios al año.

Se aceptarán tanto solicitudes directas de aspirantes como nominaciones de candidatos por las personas designadas por la Fundación. Los candidatos deberán presentar una breve descripción de las actividades que se propongan reali-

En círculo de izquierda a derecha:  
Celebrando el vigésimo aniversario de la IAF:  
Dante Fascell, diputado estadounidense,  
Enrique Iglesias, presidente del BID, y Ramón  
Velázquez Nazar, del CONSAL.

zar durante el período de duración de la beca. Un grupo de expertos en desarrollo de América Latina y el Caribe examinará las solicitudes finales y recomendará los mejores candidatos a la Fundación.

Según Sogge, diversas personas pueden llenar los requisitos para recibir becas: periodistas, escritores, artistas, profesionales que trabajen en el campo del desarrollo, científicos, trabajadores sociales y voluntarios. Por ejemplo, un maestro de música andina puede proponer una serie de clases y talleres para reforzar el orgullo por la cultura tradicional y motivar a la gente para que se organice a fin de introducir cambios, o un profesor universitario que haya escrito artículos sobre microempresas puede organizar seminarios para pequeños empresarios. Un científico tal vez desee patrocinar una conferencia regional sobre deforestación o trabajar con las ONG en una serie de reuniones en la municipalidad para movilizar a la población local. «Esperamos que las actividades que se inicien con la beca no terminen cuando ésta concluya. Estamos buscando gente con experiencia en divulgación y con un compromiso a largo plazo», agregó Sogge.

Aunque el propósito de la Beca Interamericana es fomentar el diálogo en América Latina y el Caribe, un componente secundario podría ser la presenta-

*Cont. en la pág. 7*

# Reflexiones a lo largo de un camino muy recorrido

William Dyal

*William Dyal fue el primer presidente de la Fundación Interamericana, en una época en que muy pocos sospechaban que las organizaciones de base de América Latina y el Caribe tenían un tremendo potencial y menos instituciones aún les proporcionaban fondos. El 4 de mayo de 1990, Dyal regresó a la Fundación en ocasión del vigésimo aniversario, a fin de dialogar con el personal y compartir sus experiencias y algunas de las lecciones que ha aprendido durante toda una vida de trabajo en el campo del desarrollo. A continuación se presenta un resumen de su discurso.*

Los aniversarios son una ocasión para celebrar, pero también para hacer un balance. Es apropiado, entonces, que nos paremos frente a un espejo para ver cómo lucimos después de 20 años. No debemos tener miedo de encontrar algunas canas, de descubrir las imperfecciones que siempre acompañan a las grandes expectativas de la juventud. Cualesquiera que sean sus puntos débiles, es importante que la Fundación recuerde las cualidades que hereda. Para rejuvenecer no es necesario tomar un rumbo totalmente diferente, tratando de demostrar que estamos a la vanguardia de las organizaciones de desarrollo. En cambio, debemos hacer una autocrítica para aprender a superar nuevos obstáculos mientras que vencemos los que ya enfrentamos.

Me complace ver tantas caras nuevas porque las nuevas perspectivas son imprescindibles para comprender los cambios que se están produciendo en el mundo. Muchos de ustedes tal vez se encuentren en mejores condiciones de captar la fuerza de las ideas originales de la Fundación que aquellos que hemos trabajado ya lo suficiente como para que su brillo original se haya atenuado.

Nunca ha sido fácil responder con 25 palabras o menos, como muchas veces me han pedido, a la pregunta: «¿Qué hace exactamente la Fundación Interamericana?» Uno se siente tentado a buscar palabras llamativas o frases trilladas, pero no existe una explicación fácil. Desde el comienzo, el Congreso dio un amplio mandato a la Fundación; las pocas páginas en que se compendia esa ley pueden interpretarse de manera tal que abarquen casi cualquier cosa. No

obstante, en esencia consiste en tres principios cardinales: responder a las iniciativas locales, fomentar la confianza mutua entre la Fundación y sus donatarios, y aprender de los proyectos y divulgar esos conocimientos. La manera más fácil de comprender a la nueva Fundación no era observar el trabajo que hacía, sino la forma en que lo hacía.

Cuando la Fundación Interamericana comenzó a funcionar, no había un mapa que pudiera orientarla porque todavía no había caminos trazados. Una y otra vez fue necesario hacer frente a problemas que nunca se habían abordado hasta ese momento. Tuvimos que ganar acceso a cada país del hemisferio, conocer gente local y mantener a raya a aquellos que se nos acercaban con la mano extendida, listas para recibir, entre ellos muchos norteamericanos. También fue necesario tranquilizar a embajadores y a los países que representaban, que sospechaban del otorgamiento de donaciones a organizaciones privadas desconocidas que no estaban bajo su control.

Sin embargo, estábamos resueltos a romper la tendencia que existe en las organizaciones de asistencia para el desarrollo de comunicarnos sólo con las personas que ya conocíamos y con las cuales nos sentíamos cómodos. Era importante, y aún lo es, ponernos en contacto con gente diversa y tender puentes entre ellos y nosotros, a fin de no aislarnos de las corrientes de cambio del mundo real.

Con ese espíritu de apertura y flexibilidad, tal vez pareciera que marchábamos al son de un tambor que nadie más escuchaba. ¿Cómo fue que nuestros amigos latinoamericanos bautizaron a la

Fundación Interamericana? *La Fundación insólita.* En inglés no hay una frase equivalente, pero el diputado Fascell, a quien se le ocurrió la idea de la Fundación, tal vez sea quien más se haya acercado. Ayer me confesó que lo que más le enorgullecía de la Fundación era «su capacidad durante los últimos 20 años para seguir siendo *única* sin proclamar su *superioridad* a las demás organizaciones de desarrollo».

Eso no ha sido fácil. La Fundación siempre ha tenido que hacer frente al peligro de volverse arrogante. Esta arrogancia asusta no sólo porque nos aliena de las demás fuentes de fondos públicas y privadas, sino también porque se contagia a los donatarios. El personal de la Fundación no es *la* Fundación. No somos sus dueños y nunca lo hemos sido; ha sido siempre propiedad de otros. La Fundación es un conducto para formar una sociedad con los pueblos de este hemisferio. Es este modelo de relación lo que distingue a la Fundación de las demás organizaciones donantes que conozco.

El pensador John Gardner dijo: «El liderazgo es el proceso de persuasión por el ejemplo». Durante varios años, los donantes han hablado de que los donatarios deben rendir cuentas, pero nosotros pensamos que la rendición de cuentas comenzaba por nosotros. Por esa razón, pusimos en marcha un proceso interno de evaluación en el cual el personal analizaba las lecciones de un proyecto, tanto el éxito como los fracasos, para determinar en qué forma podrían afectar el resultado de otros proyectos. Esa tarea se vuelve más compleja a medida que el número y los tipos de donaciones van aumentando, pero en la década de 1990 la Fundación debe continuar buscando maneras de derribar las barreras geográficas y sectoriales que impiden la divulgación de información útil, no sólo entre nosotros, sino también entre los donatarios y otros que realizan estos descubrimientos junto con noso-

tros. Eso es importante porque una organización pequeña de asistencia para el desarrollo y un mundo con recursos limitados no pueden darse el lujo de reinventar la rueda continuamente. Es importante también porque en los momentos difíciles podemos desalentarnos fácilmente y creer que las semillas que hemos esparcido en las bases no llegarán a crecer y convertirse en un bosque.

En ese sentido, quisiera apartarme del tema un momento y narrarles algunas experiencias personales. Siempre he creído que la Fundación debería ser capaz de cerrar sus puertas cuando deje de ser lo que debe ser, y que debería estar dispuesta a hacerlo. He creído también que no es un lugar para pasar toda la vida. La tentación es grande, porque no existe ningún lugar mejor, pero hay otros lugares adonde podemos ir.

Cuando me fui de la Fundación, llevé conmigo lo que había aprendido. Durante un año trabajé como consultor de la Fundación Ford, literalmente viajando a cada una de sus oficinas en el exterior, buscando formas de reducir los gastos generales, que ascendían a casi el 30 o el 40%. Luego me nombraron presidente del American Field Service (AFS). Después de pasar la mayor parte de mi vida trabajando con América Latina, tuve la oportunidad de conocer el resto del mundo. Durante los seis años siguientes viajé a más de 70 países de Asia, África y otros continentes. Viajé a la China, donde había iniciado un programa de intercambio de maestros para el AFS.

Durante mi estadía en la China, todas las mañanas salía a correr en la Plaza Tiananmen. Un día, algunos jóvenes que también estaban corriendo en la plaza se me acercaron y comenzaron a hablarme en chino, idioma que no entiendo. Dimos vuelta a la plaza varias veces, comunicándonos por señas y gestos. A la mañana siguiente, cuando salí del Hotel Beijing, esos jóvenes estaban esperándome. Comenzamos a correr juntos regularmente. Pocos días después traté de explicarles que me iría del país pronto, y ocurrió algo que no es característico de los chinos ni de los norteamericanos: nos detuvimos y, uno tras otro, nos abrazamos. Ese momento de intimidad no habría sido posible si no hubiera sido por el don de la empatía cultural, la capacidad para comunicarse, abrazarse y confiar, que mis amigos de América Latina y el Caribe me dieron hace muchos años. Es un don, creo, que muchos



Bauey Charles



Stephen Veiter

Arriba: William Dyal (centro) con el segundo presidente de la IAF, Peter Bell (izquierda), y Dante Fascell, en la fiesta del décimo aniversario, en 1981. Abajo: Dyal con donatarios de la Fundación en Jamaica, en los años 70.

otros que están aquí presentes también han recibido.

Una de las cosas que me llamaron la atención cuando era presidente de la Fundación fue que la mayoría de los norteamericanos prácticamente no tenían idea de quiénes eran en realidad sus vecinos del sur. Quizás esa ignorancia sea aún mayor en la actualidad. Nuestros conocimientos se limitan a lo que leemos en los periódicos o a lo que vemos en el noticiario vespertino: instantáneas intermitentes de problemas socioeconómicos abrumadores. Nunca vemos los rostros ni llegamos a conocer los nombres de los millones de personas que han comenzado a movilizarse para mejorar su vida y la de sus hijos. A fines de la década de 1960 fui director del Cuerpo de Paz en Colombia, y durante mi mandato en la Fundación seguí con mucha atención lo que ocurría en ese país, cultivando las amistades que entablábamos y valorando los triunfos de nuestros amigos. Por esa razón, me sentí

consternado y descorazonado al leer los titulares de lo que ha estado ocurriendo allí durante los últimos años. Cuando le confíe mis impresiones a la representante de la Fundación para Colombia, ella respondió: «Pero Bill, allí se están produciendo cosas maravillosas», y procedió a enumerar una larga lista de proyectos sumamente interesantes.

Recordé una conversación que tuve durante una cena hace casi 20 años. Éramos 12 sentados a la mesa con el cardenal Raúl Silva, de Chile. Fue poco después del golpe, y recuerdo que le pregunté al cardenal cómo podían los grupos locales continuar trabajando en pro del desarrollo en circunstancias tan adversas y qué papel desempeñaba él. En su español siempre tan elegante me contestó: «Simplemente extendiendo mi manto». El cardenal proporcionaba una protección sin precedentes a muchos donatarios de la Fundación.

Ayer me conmovió escuchar a Deborah Szekely, presidente de la Fundación, cuando leyó una lista de ex donatarios que ahora ocupan cargos directivos en el nuevo gobierno democrático de Chile. Algunas de las personas sobre las cuales había expresado preocupación al cardenal son ahora miembros del gabinete.

La formación de dirigentes públicos no era una de las metas de la Fundación en sus comienzos, pero actualmente estas personas están convirtiéndose en dirigentes en toda la región. Es uno de los grandes productos de la labor realizada por la Fundación durante los últimos veinte años, y se acelerará porque América Latina está cambiando. El mérito corresponde en realidad a la gente de todo el hemisferio que luchó, con justicia y autoridad, para mantener vivos los ideales de la democracia en la vida cotidiana. La Fundación Interamericana ha impulsado este movimiento, y no lo ha hecho promoviendo la importación de instituciones o ideologías norteamericanas, sino fortaleciendo las organizaciones locales de la sociedad civil que constituyen los recursos y la columna vertebral del proceso democrático. Hoy en día vemos que las repercusiones de las actividades de la Fundación exceden en gran medida el monto de las donaciones. Siempre que en América Latina y el Caribe haya organizaciones del pueblo, por el pueblo y para el pueblo, y que éstas continúen creciendo, habrá un lugar para un organismo donante que trabaje junto a ellos en calidad de socio. ♦

ción de ponencias en conferencias en América del Norte.

## EL CONSAL

La Fundación Interamericana está profundizando la labor de divulgación regional por medio del Consejo de Servicios de Apoyo Local (CONSAL), que se reunió en la ciudad de Washington la misma semana que la Fundación celebraba su vigésimo aniversario. El CONSAL está formado por un representante de los servicios de apoyo local de cada una de las siete regiones de la Fundación. Su función es asesorar al presidente y a los funcionarios de la Fundación sobre los acontecimientos regionales que trascienden las fronteras nacionales.

Uno de esos asuntos fue el colapso del Acuerdo Internacional del Café en 1989, que perjudicó a los pequeños caficultores de varios países del Caribe y de América Central, así como de México. En parte como resultado de la labor del CONSAL, la Fundación está estudiando una propuesta de apoyo a una unión internacional de organizaciones de pequeños productores de café, llamada UPROCAFÉ. La unión sufragará los costos de infraestructura y servirá como único agente de ventas de los pequeños productores, realizando suficientes economías de escala como para que puedan competir eficazmente con los grandes productores.

## LAS PERSPECTIVAS FUTURAS

Habiendo celebrado sus primeros 20 años, la Fundación se encuentra ahora

en una etapa de transición. Todavía no se ha nombrado un nuevo presidente en reemplazo de Szekely. Entretanto, Stephen Vetter, vicepresidente de la Oficina de Programas, ocupa la presidencia con carácter interino.

Frank Yturria acaba de comenzar su mandato como presidente del Consejo Directivo (véase la reseña en la página 47), y durante los últimos meses se incorporaron tres miembros nuevos al Consejo Directivo. Uno de ellos, Norton Stevens, es un empresario internacional de Nueva York que ha viajado por toda América Latina y está especialmente interesado en Ecuador y la región andina. Los dos nuevos miembros provenientes del sector público son Bernard Aronson, subsecretario de Estado para asuntos interamericanos, y James Michel, subadministrador de la oficina para América Latina y el Caribe de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.

El gobierno de Bush tendrá que nombrar cinco miembros más para que el Consejo quede completo.

«Aunque nos encontramos en un período de tremendos cambios, se trata también de una etapa de renacimiento, renovación y reafirmación de nuestra dedicación y compromiso», dice Patrick Breslin, coordinador de investigaciones de la Fundación y autor de varios libros y artículos sobre la Fundación. «Al cabo de 20 años, los principios básicos de la Fundación todavía son válidos; la cuestión es cómo reinterpretarlos».

Hace 20 años, la Fundación comenzó a trabajar con grupos de base incipientes, pero el sector ha crecido tanto en tamaño como en recursos, lo cual, según Breslin, ha conducido a la Fundación a un pe-

riodo de evolución, en vez de revolución. «De la retórica sobre el otorgamiento de ayuda financiera a la población de base hemos pasado al financiamiento de redes e intercambios internacionales», agregó.

Uno de los mayores obstáculos que enfrenta la Fundación es el impulsar a otros organismos de asistencia para el desarrollo a que trabajen más con el floreciente sector de base. «Hace 20 años, el financiar a los grupos de base era una idea radical, pero ahora el Banco Mundial se está preguntando cómo hacerlo», dice Breslin. Agrega que la democratización de América Latina auspicia la supervivencia y el crecimiento de las organizaciones de base, aumentando las oportunidades y la necesidad de un apoyo bien fundado de los donantes.

Por último, Breslin indica que, en los años venideros, la Fundación podría ayudar a los latinoamericanos a ponerse en contacto con grupos similares en América del Norte. La Fundación ya cuenta con un programa de educación sobre el desarrollo en el que participan escuelas estadounidenses, y se han establecido lazos entre organizaciones de base latinoamericanas y estadounidenses que abordan problemas similares.

«Creo que durante los próximos 10 años buscaremos más conexiones con nuestro propio país, transmitiendo ideas y experiencias relacionadas con la manera en que la gente de escasos recursos se ayuda a sí misma», dice Breslin.

Edmund Benner, vicepresidente interino de la Oficina de Programas, afirma que la Fundación establecerá lazos entre las actividades de microdesarrollo y los proyectos de macrodesarrollo en el futuro. «Los grupos pequeños que estamos financiando se están uniendo para hacerse oír, especialmente en las nuevas democracias», dice Benner. «En consecuencia, pueden dirigirse a las grandes instituciones donantes y llevar a cabo proyectos en grupo. Juntos pueden tratar también de influir en la política gubernamental».

«El ámbito de las organizaciones de base es mucho más complejo que hace 20 años», concluye Breslin. Sin embargo, paralelamente a la reducción de los servicios sociales públicos y a la contracción de la economía nacional, la tarea de mejorar la vida de las personas de bajos ingresos se ha vuelto más compleja. La Fundación todavía tiene un largo camino que recorrer. ♦

*DAPHNE WHITE es una periodista de Washington, D.C., que se especializa en el desarrollo y la protección del medio ambiente.*

*Deborah Szekely, presidente saliente, en una recepción para celebrar el vigésimo aniversario de la IAF. «En realidad, fue una oportunidad para contar nuestra historia en el Capitolio».*



# La justa posición del mundo

## *Perspectiva desde la base*



Paul Kennedy

Tres destacados dirigentes de organizaciones de base —Mónica Jiménez de Barros, de Chile, Valdemar Oliveira Neto, de Brasil, y Luis Hernández Navarro, de México— se reunieron el pasado mes de mayo con otros latinoamericanos y viejos amigos de la Fundación Interamericana en Washington, D.C., para participar en la celebración del vigésimo aniversario de la Fundación. Durante su visita, *Desarrollo de Base* pidió a Jiménez, Oliveira y Hernández que participaran en una mesa redonda sobre el futuro del desarrollo de América Latina y de las oportunidades, riesgos y obstáculos a los que hacen frente las organizaciones no gubernamentales (ONG) a medida que se acelera la redemocratización en los países de todo el hemisferio. Fueron entrevistados por la redactora por contrato, radicada en Washington D.C., Mary Beth Marklein, cuyos artículos han aparecido en el *Baltimore Sun*, el *USA Today* y el *San Francisco Chronicle*.

Antes de iniciar formalmente la entrevista, Marklein preguntó cómo comenzó a participar cada uno en el desarrollo de base. Todos dijeron que su trayectoria quedó decidida cuando eran bastante jóvenes. Jiménez, cuyo padre era médico de salud pública, mencionó una larga tradición familiar de trabajo social. En calidad de ministro de salud, su padre ayudó a formular la política de salud de Chile durante los años 50 y, después del restablecimiento de la democracia en 1989, su hermano se convirtió en el nuevo ministro de salud. Jiménez considera que es importante que una familia de la clase media tenga «conciencia social, que esté consciente de la situación de los segmentos pobres de la población en su país».



Ilustración: Bill Firestone

Tanto Oliveira como Hernández comenzaron su trabajo en el desarrollo como estudiantes universitarios. Oliveira afirma: «a la edad de 23 años, cuando comencé a trabajar como joven abogado, a menudo fui a las *favelas* —barrios marginales— donde la gente luchaba por obtener tierra para construir su vivienda. Mis charlas con los habitantes de las *favelas* me dejaron una impresión muy fuerte». Para Hernández, también se trataba de establecer contacto directo con los pobres. Declaró que «como estudiantes, teníamos que comprometernos a acabar con la pobreza: llegar a los ejidos en las zonas rurales, a nuestros vecinos pobres en las ciudades y a los trabajadores». La familia de Hernández había salido de España con destino a México durante la Guerra Civil Española. «Habían luchado en España», afirma Hernández, «por las mismas razones por las que comencé a luchar en México. Quizás este interés lo llevaba en la sangre».

Al preguntársele acerca del interés de los jóvenes en nuestros días, Jiménez respondió que las actitudes hacia el trabajo social de sus cinco hijos mayores son un microcosmos de actitudes prevaletentes en Chile, aunque nadie en su familia representa un segmento apático de la sociedad: «las personas que no hacen nada y no creen en nada». Tres de sus hijos realizan trabajo de base activamente. Otro pone su fe en el comercio, en la fuerza del libre mercado. El quinto se muestra escéptico acerca de la eficacia de la política o los movimientos sociales, pero deposita su confianza en la forma en que la tecnología puede ayudar a los pobres «llevando agua al desierto». Se muestra muy crítico del mundo desarrollado en el Norte. Accionando las manos como si diera la vuelta a una rueda, Jiménez nos dijo que había dado la vuelta al mapa en su habitación para que Sudamérica y África ocuparan la parte superior y Estados Unidos y Europa la inferior.

La imagen del mapa «invertido» transmite cabalmente un sentimiento que permeó toda la entrevista que siguió: el hecho de que el Sur busca una asociación más equitativa con el Norte. Por extensión, se aplica también a la relación entre la Fundación y sus donatarios. Se expresó cierto descontento con esta relación pero la idea predominante es que existe acuerdo en el sentido de que se está produciendo una importante evolución a través de todo el espectro de las relaciones de colaboración: en la comunicación de persona a persona, en la ampliación del alcance de las ONG mediante la creación de nuevas redes regionales y nacionales, en «alianzas» incipientes entre los gobiernos y las ONG, y en el intercambio transnacional de conocimientos.

Estos tres individuos extraordinarios expresan un optimismo considerable acerca del futuro del enfoque de base, de persona a persona, adoptado por la Fundación durante estos últimos 20 años. También ven oportunidades para que las técnicas practicadas por las ONG surtan efectos más amplios. Pero su respuesta a la primera pregunta de Marklein indica que las nuevas responsabilidades producen también un poco de temor.

## **P** ¿Cuáles son sus preocupaciones acerca del futuro del desarrollo en sus países?

**Jiménez:** Durante 16 años, Chile estuvo sometido a un gobierno autoritario, pero las personas que constituyen el nuevo gobierno electo tienen una filosofía que se aproxima más a la nuestra. Ahora, si no hacemos un buen trabajo, ¿qué nos dirá esto acerca de la eficacia de esta filosofía? Bajo la dictadura, era muy fácil culpar al sistema político represivo cuando las cosas no salían como habíamos esperado. Pero ahora, con el gobierno a nuestro lado, ya no tenemos esa excusa.

**Hernández:** Hacemos frente a una verdadera prueba. La economía de mercado ha demostrado que puede crear puestos de trabajo, riqueza y artículos de consumo, pero carece de los mecanismos necesarios para asegurar la distribución equitativa de estos bienes a fin de resolver el problema de la pobreza. Sin embargo, todos sabemos que una economía centralmente planificada no funciona.

En México, las cosas son aún más difíciles ahora que en el pasado. La economía no ha experimentado un crecimiento durante muchos años. Si se analiza el desarrollo, la economía y la calidad de los servicios de salud y educación, es posible ver que México no está avanzando sino que se está quedando cada vez más rezagada. Y si examinamos la distribución del ingreso, vemos que hoy los ricos son más ricos y los pobres más pobres. Esto ocurre no sólo en México sino en todo el mundo.

Hace 15 años creíamos que podíamos cambiar la sociedad fácil y rápidamente. Ahora vemos que el cambio ocurre lentamente, que las reformas se producen paulatinamente mediante la cooperación con muchos sectores.

## **P:** ¿Ofrece el trabajo que usted realiza con las ONG pautas para hacer frente a esta prueba?

**Jiménez:** Es más importante ahora que nunca el que las ONG adopten una actitud decidida. No creo que un cambio radical sea la solución para la América Latina o para el mundo. Al igual que a Luis, me preocupa profundamente tanto el capitalismo como el socialismo. Ambos sistemas se apartan demasiado de los problemas verdaderos del pueblo. Si se va a Nueva York o a la Unión Soviética, se puede hallar toda clase de problemas en ambos lugares.

Tenemos que promover relaciones de persona a persona, y profundizarlas. Si

una red de instituciones de base y del gobierno trabaja en colaboración, creo que es posible aproximarse a una solución de los problemas verdaderos. Grandes planes para grandes soluciones no funcionan. Ahora estamos avanzando lentamente y buscando reformas menos espectaculares que sí funcionen. Estamos aprendiendo a reconocer que «lo pequeño es hermoso.»

**Oliveira:** Si examinamos la situación de hace 20 años, podemos ver que las relaciones entre las ONG, los grupos de base y los gobiernos han experimentado ya un cambio. Durante los años 70 y parte de los 80, cuando Brasil estaba sometido a una dictadura, la única forma de efectuar el cambio consistía en trabajar sin llamar la atención. Nuestra meta era la de fortalecer las organizaciones de base. Estábamos trabajando para realizar mejoras pequeñas, pero concretas, en las comunidades de todo el país. Luego, en los años 80, a medida que nos organizábamos mejor, comenzamos a abordar nuevos y mayores obstáculos. Tratamos de mostrar a los grupos locales la forma en que las políticas públicas afectaban no sólo a una comunidad sino, a menudo, a toda una ciudad. Tratamos de ayudar a estas comunidades a comprender cómo podían ayudar a formular las políticas mediante labor de cabildeo y establecimiento de relaciones con el gobierno.

Ahora necesitamos profundizar nuestra capacidad para controlar este proceso ya que la relación se ha ampliado incluyendo las políticas regionales, nacionales e internacionales, y la crisis de la deuda y cuestiones comerciales. El Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, por ejemplo, formulan y ponen en práctica políticas nacionales e internacionales que surten efectos al nivel local. A medida que comienza a tomarse en cuenta nuestra opinión, con frecuencia abordamos políticas que antes nunca tuvimos que considerar.

Esta es una forma en la que el desarrollo está cambiando. «Desarrollo» es una bella palabra con muchos significados diferentes. Existe el desarrollo de base que está fundamentado en la comunidad y promueve la acción propia. Y existen los grandes proyectos de desarrollo, tales como los del Banco Mundial. Ahora estamos luchando por conseguir una participación en ese desarrollo grande para «aumentar la escala» de nuestro trabajo de base. Pero a medida que lo hacemos, para ayudar a las comunidades a comprender las cuestiones más amplias, hemos de adquirir nuevas apti-

tudes, obtener acceso a nueva tecnología e información, aprender inglés, etc.

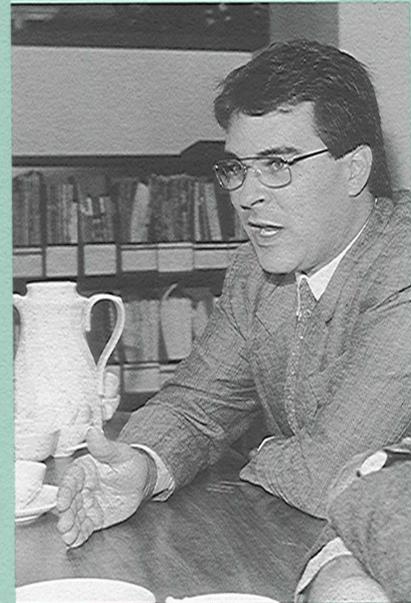
**P:** Eso cuesta dinero y requiere tiempo. ¿Tienen los donantes la paciencia para esperar y el deseo de invertir en fortalecer la capacidad de organización?

**Oliveira:** Hace diez años hubiera sido inútil que las ONG pidieran a los donantes que apoyaran la clase de trabajo que estamos haciendo hoy porque los donantes sólo deseaban financiar proyectos de la comunidad que tuvieran un efecto inmediato. Ahora algunos donantes están comenzando a responder a nuestras demandas.

**Hernández:** Pero la relación entre los países del Norte y los del Sur no es sólo una cuestión de dinero. Se trata de la

*Valdemar Oliveira Neto, o «Maneto», ha sido director del Centro de Cultura Luiz Freire, en Recife, Brasil, desde 1983. El centro, que recibe apoyo de donaciones de la Fundación, crea alternativas educativas para las comunidades y proporciona asesoramiento jurídico a los grupos de la comunidad. El centro, guiado por Oliveira, también creó un programa de televisión que ha sido transmitido en las cercanas comunidades de favelas.*

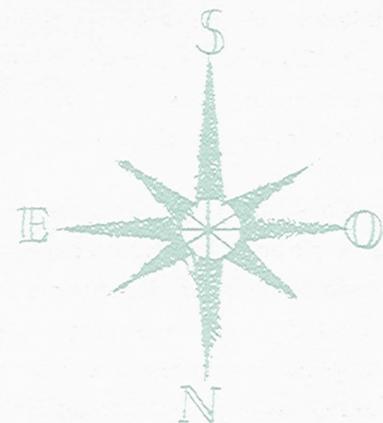
*Además, Oliveira presta servicio en la junta de la Inter-American Legal Services Association (ILSA), y trabaja activamente en la formación de una asociación nacional de ONG brasileñas. Por su conducto, la Fundación ha identificado varias oportunidades de donación. Oliveira también ha asesorado a la Fundación con respecto a sus prioridades programáticas en Brasil.*

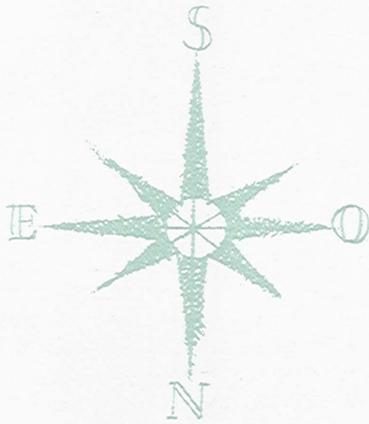


Paul Kennedy

promoción de una colaboración más equitativa. Recuerde lo grande que es la brecha entre la cantidad de ayuda que se nos proporciona a través de los acuerdos internacionales y la suma de dinero que empleamos para pagar nuestra deuda externa. De todo el dinero que sale cada año, ¿cuánto vuelve a la gente que lo necesita?

Los países del Sur necesitan una forma de comunicarse con los responsables de adoptar las decisiones en los países industrializados. Para los donantes, eso significa la determinación de escucharnos.





**Jiménez:** Otra cosa que el Norte puede hacer es abrir sus mercados. ¿Recuerda el caso de las uvas? [Nota del editor: En marzo de 1989, el gobierno de Estados Unidos retiró de las tiendas los productos chilenos después de que se descubrieran en Filadelfia uvas procedentes de Chile contaminadas con cianuro. El Canadá también instó a los consumidores a que destruyeran la fruta chilena. Durante el año anterior (1988), las estimaciones de las importaciones estadounidenses de productos agrícolas chilenos se aproximaron a US\$285 millones.] Fue lo peor que Estados Unidos podría haber hecho para un país como Chile. De un solo golpe, perdimos más dinero que el que podría jamás habernos dado. No creo que Estados Unidos actuara con malicia. Prefiero pensar simplemente que hubo una reacción poco premedi-

los que se consumen en el Norte. Por ejemplo, los pequeños agricultores de café han organizado una red de productores locales en América Central, el Caribe y México. Ahora van a tratar de vender su café en Estados Unidos. Los mexicanos lo han hecho antes.

Tradicionalmente, sólo los agricultores grandes y ricos podían exportar café, pero ahora cientos de pequeños productores están comenzando a introducirse en el mercado internacional: primero, organizando federaciones regionales y nacionales para proporcionar volumen y compartir los costos de construir una infraestructura de promoción y técnica, y segundo, acudiendo a otras posibles organizaciones mercantiles en el Norte. Estas organizaciones se autodenominan «de alternativa» debido a que subrayan la rentabilidad y relaciones sociales justas y equitativas en la comercialización de los productos. En Holanda, por ejemplo, existe una ley que estipula que las importaciones de café han de incluir cierto porcentaje producido por los pequeños agricultores. Esto fue el resultado de la labor de cabileo realizada por la Fundación Max Havelaar, una de las organizaciones mercantiles de alternativa más activas. Equal Exchange, radicada en Boston, y la Thanksgiving Coffee Company de California, están tratando de hacer lo mismo en la comercialización del café mexicano.

**Jiménez:** Los países en el Norte han de recordar que no son nuestros superiores, y nosotros no deseamos que sean nuestros benefactores. Tenemos ideas y experiencias que compartir con el Norte. Quizás sea conveniente darle la vuelta al mapa de vez en cuando como hizo mi hijo.

He aquí un ejemplo: En 1983, la Escuela Nacional de Servicios Sociales de la Universidad Católica de América en Washington, D.C. concertó visitas a nuestra escuela de trabajo social cinco veces en un período de dos años para realizar sesiones de capacitación. Cuando comenzamos, yo estaba nerviosa. Recuerdo que pensé: «Quizás los gringos van a imponernos sus políticas». Pero ocurrió lo opuesto. Después de su viaje a Chile, reformularon todo su programa de trabajo social, que originalmente había sido dirigido principalmente por las clases media y alta. Ahora se ocupan mucho más en Washington de la población de bajos ingresos y se esfuerzan por llegar a quienes están menos organizados. Funciona perfectamente y creemos que el haber tenido contacto con la vida en América Latina



*Mónica Jiménez de Barros es directora ejecutiva de PARTICIPA, una organización no partidista que aspira a mostrar a los chilenos el papel de la democracia como sistema de gobierno y como forma de vida. Miembro de la Comisión Verdad y Reconciliación, comisión creada por el presidente de la República el 9 de mayo de 1990, con el propósito de redactar un informe sobre la situación de violación de los derechos humanos en Chile, desde 1973. El primer contacto de la Fundación con Jiménez ocurrió durante su desempeño del cargo de jefa de la Escuela de Trabajo Social en la Pontificia Universidad Católica de Chile. Trabajando en asociación con la oficina de Servicios de Apoyo Local de la Fundación en Chile, Jiménez ha participado en varios proyectos, entre ellos un importante seminario sobre las relaciones entre las ONG y los gobiernos municipales, que se celebró en octubre de 1989.*

tada, que no se pensó en los problemas que el boicot iba a crear para nosotros.

Tal como dijo Luis, estamos exportando más dinero que el que recibimos. Pero no estamos pidiendo necesariamente dinero. Permítannos recuperar ese dinero proporcionando un mercado para nuestros productos.

**Hernández:** Tiene razón. Es importante establecer un intercambio equitativo para los artículos producidos en el Sur y

les ayudó a conseguir este grado de eficacia. Este es un ejemplo de las posibilidades que tenemos que explorar más a fondo. La satisfacción de haber hecho una contribución puede potenciar más a las organizaciones de base que las donaciones de dinero o de otros recursos.

**P: ¿Tienen las ONG y los grupos de base algo que ofrecer a los gobiernos? A medida que se amplía la democratización al nivel nacional, ¿ha cambiado su orientación de forma que pudiera, irónicamente, debilitar sus efectos?**

**Jiménez:** Nuevamente, es importante no olvidar que Chile, quizás toda América Latina, no desea ampliar su sector público. Por mi parte, los chilenos no desean volver a una economía centralizada. Pero, además, reconocemos los beneficios del sector privado. Las ONG son más flexibles y están menos burocratizadas. Pueden llegar rápidamente a una zona del país donde se las necesita o reorientar sus energías para atender necesidades nuevas.

Si, es lógico que Chile amplíe su política social aprovechando el conocimiento obtenido de los movimientos de base. Gran parte de la gente que trabaja al nivel de base desea unirse al gobierno o trabajar con el gobierno. Pero si un número excesivo de estas personas abandonan las ONG, se desintegrará el equipo, y se requiere tiempo para constituir un equipo. Si perdemos demasiada gente, ¿qué va a ocurrir con todas las redes que tanto tiempo llevó establecerlas? Este es uno de los peligros a los que hacemos frente.

Es difícil para las personas que están en el poder comprender cuando se les dice que se desea permanecer en el sector privado. Pero yo deseo permanecer en el sector privado por un poco de tiempo porque me gusta lo que estoy haciendo y porque creo que estamos realizando una labor eficaz en Chile.

**Hernández:** Su pregunta comenzó con la frase «a medida que se amplía la democratización», pero todavía no es exacto afirmar que hayamos logrado una fuerte democracia en México o, incluso, que nuestra labor esté próxima a concluirse. La democratización en América Latina acaba de comenzar. Vivimos ese proceso y seguimos luchando por fortalecer el poder de los grupos de ciudadanos al nivel de base y por reducir al mínimo el poder de la burocracia gubernamental.

En México, muchos programas que eran administrados anteriormente por el estado (proyectos de salud, proyectos de educación, proyectos jurídicos, etc.) lo

son ahora por grupos de ciudadanos. Aunque muchas de estas actividades deberían ser responsabilidad del gobierno, el hecho de que han sido asumidas por los grupos de base ha avanzado el proceso de democratización. Y es aquí donde las ONG y las organizaciones de afiliación pueden seguir desempeñando un papel vital para nosotros.

**P: A medida que las ONG y el gobierno se alinean más, ¿podría el gobierno comenzar a depender demasiado de las ONG?**

**Oliveira:** Las ONG pueden desempeñar un papel de proveedores de servicios para las comunidades de base, pero nuestro principal objetivo no es simplemente proporcionar servicios cuando el gobierno no es capaz de hacerlo. Nuestra misión es hacer al gobierno responsable

pero no debemos permitir que se nos sobrecargue de trabajo o se nos desvíe de nuestro objetivo principal. Y cuando proporcionamos los servicios, hemos de hacerlo de forma que promuevan la participación de la comunidad.

**Jiménez:** El gobierno y las ONG han de reconocer y apoyar los beneficios que cada uno puede proporcionar. Una marca distintiva de las ONG es que son muy creativas a pesar de sus escasos presupuestos, y quizás lo sean debido a ello.

Quizás los programas gubernamentales puedan lograr los mismos fines alcanzados por las ONG, pero la forma en que trabajamos con los pobres los potencia ya que nosotros tomamos en cuenta los elementos culturales. Por ejemplo, en un proyecto de investigación de seis semanas realizado en Chile,

---

## La satisfacción de haber hecho una contribución puede potenciar más a las organizaciones de base que las donaciones de dinero o de otros recursos.

---

ante las comunidades.

Tomemos los proyectos del Banco Mundial, por ejemplo. Hace seis años, no podíamos hacer nada por detener los dictámenes del gobierno. Un día el gobierno convocaba una conferencia de prensa para anunciar un nuevo proyecto, al día siguiente comenzaban a financiarlo y un día después comenzaban a trabajar, sin dar nunca a las comunidades voz y voto en la cuestión.

Pero ahora, se proporciona información a las ONG en relación con los proyectos del gobierno cuando éstos se hallan todavía en las etapas de planificación. Podemos llevar esos planes a las comunidades y hacerlas participar en debates desde el principio. Lo que es más, si el dinero no se utiliza de la forma en que se nos dijo que se utilizaría, podemos aplicar presión sobre el gobierno e, incluso, poner fin a algunos proyectos. Ya lo hemos hecho en dos o tres casos.

Por consiguiente, no pensamos mostrarnos demasiado complacientes con el gobierno ni convertirnos en su sustituto. Nuestra función consiste mucho más en potenciar los niveles de base y establecer una relación justa con el gobierno. Podemos proporcionar servicios también,

comparamos los centros preescolares del gobierno con modelos de la comunidad. Hallamos que los centros preescolares del gobierno siempre tenían una matrícula de un gran número de niños, mientras que la de los centros preescolares de las ONG era muy reducida. Pero un análisis de costos y beneficios demostró que el modelo del gobierno era más costoso y que el modelo de las ONG producía mejores resultados.

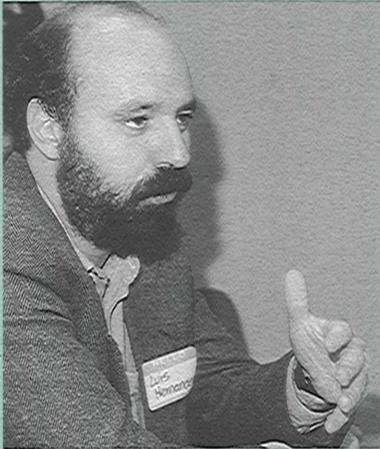
Era verdad que en ciertas formas, el modelo del gobierno era más profesional, pero el nuestro estaba más orientado a las personas. En nuestro programa, las madres, hermanos y hermanas y, a veces hasta los padres y otros miembros de la comunidad, dedicaban tiempo a estos niños y aprendían a trabajar directamente con ellos.

En el modelo del gobierno, por el contrario, los padres dejaban a los niños en el centro preescolar con profesionales capacitados que simplemente los alimentaban, les daban tiempo para jugar y para descansar, etc., de acuerdo con un procedimiento estándar.

Recuerde: No es sólo el tiempo de atención infantil lo que ha de considerarse. El centro preescolar tiene un efecto sobre toda la vida del niño. La investiga-

ción demostró que las niñas y niños de los centros preescolares de la comunidad entran a la escuela elemental con aptitudes mejores que los niños del modelo gubernamental. Se les ha dado un buen comienzo. Una ventaja adicional del modelo de la comunidad es que, en las pequeñas localidades, el trabajo en el centro preescolar proporciona una buena experiencia en liderazgo a las mujeres que nunca han trabajado fuera del hogar. Por tanto, el centro preescolar

participado en la educación preescolar. Por mucho tiempo, el gobierno no exigía centros preescolares a nivel estatal. Entre tanto, nosotros presionábamos por la creación de escuelas basadas en la comunidad. Ahora tenemos 75 de esas escuelas. Y en virtud de la nueva constitución del Brasil, ratificada en 1988, el gobierno ha de proporcionar educación preescolar para todos los niños. Por lo tanto, para el gobierno, la cuestión es erigir una extensa burocracia o utilizar algunas de nuestras ideas al nivel de base. El Banco Mundial está financiando un proyecto en São Paulo para hacer exactamente esto, proporcionar apoyo a los centros preescolares basados en la comunidad.



Paul Kennedy

*Luis Hernández Navarro es coordinador de la oficina de Servicios de Apoyo Local de la Fundación en Ciudad de México y ha sido consultor para la Fundación desde 1987. Ha sido miembro o asesor de varios grupos de base, entre ellos organizaciones campesinas regionales, organizaciones sociales urbanas y sindicatos independientes. Hernández realizó en fecha reciente trabajo de campo y escribió, en colaboración con Jonathan Fox, un artículo acerca de las organizaciones de base y el proceso democrático (véase Desarrollo de Base, Vol. 13, No. 2)*

**P: La democratización no se limita a América Latina. Se ha dedicado una gran cantidad de fondos, de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), por ejemplo, a Europa oriental. ¿Cómo está afectando esto a América Latina?**

**Jiménez:** Me preocupa cuando las organizaciones en Estados Unidos sólo desean hablar acerca de Europa oriental ya que creo que América Latina es la región natural con la que ellas deben establecer redes de colaboración. Juntos debiéramos pensar acerca de lo que está ocurriendo en nuestro hemisferio.

Algo que aprendí cuando fui a Rumanía, sin embargo, es que los profesionales latinoamericanos comparten muchas similitudes con los de Europa oriental y África. Por consiguiente, me parece que Estados Unidos podría hacer un uso muy eficaz de los profesionales latinoamericanos para identificar las mejores formas de trabajar con Europa oriental y África.

**P: ¿Cómo podrían los países latinoamericanos trabajar con Rumanía y el resto de Europa oriental?**

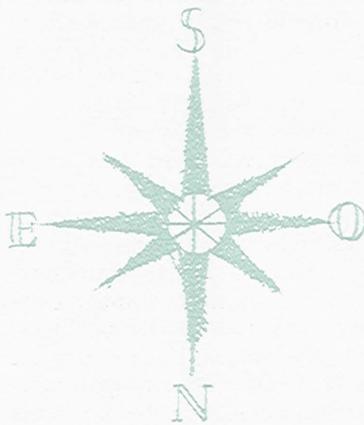
**Hernández:** Hay muchas formas en las que podemos crear vínculos. Primero, las políticas que se están implantando en esos países para introducir y fortalecer la economía de mercado son las mismas políticas que el Banco Mundial y otros asesores han sugerido para los países latinoamericanos. Por ejemplo, Jeffrey Sachs, economista de Harvard, es asesor del gobierno de Polonia y también asesor de Bolivia. Sería interesante mostrar a los países de Europa oriental los efectos secundarios de estas políticas: ¿Qué ocurrió en Bolivia, por ejemplo, con el plan Sachs? [Nota del Editor: El plan Sachs fue iniciado en 1985. Aun cuando

las beneficia a ellas también.

Aún así, ocurre que algunos padres pueden necesitar el centro preescolar del gobierno debido a que trabajan y no tienen oportunidad para donar tiempo. Por lo tanto, la prueba está en determinar cómo pueden las ONG compartir su experiencia preescolar con organizaciones que administran programas preescolares similares a los del modelo gubernamental. Organizamos un consejo para que las ONG pudieran demostrar al gobierno qué les daba óptimos resultados y cómo podrían los modelos de mayor tamaño incorporar esos éxitos.

Quizás no sea posible incorporar todos los éxitos. O quizás el gobierno podría asignar algunos fondos para el modelo más pequeño. Quizás los padres que trabajan y tienen que dejar al niño durante todo el día puedan utilizar el centro preescolar más grande mientras que las familias con uno o ambos de los padres que trabajan utilizarían óptimamente el modelo más pequeño.

**Oliveira:** Mi organización también ha



redujo la inflación y contribuyó al logro de otros objetivos de ajuste estructural, también redujo la cantidad de dinero empleado en programas sociales, imponiendo una pesada carga a la población pobre.]

Segundo, las organizaciones de base en América Latina han creado empresas sociales eficaces: empresas que no sólo producen ingresos sino que, además, encuentran formas de distribuir ese ingreso colectivamente. Quizás esas empresas pudieran ser un modelo para los países de Europa oriental. Por ejemplo, algunas comunidades productoras de madera en el estado de Guerrero, que se han organizado para comercializar sus productos colectivamente, han invertido sus ingresos en la construcción de escuelas, carreteras y hospitales.

Y tercero, los países de Europa oriental están iniciando un nuevo proceso democrático que, en ciertas formas, es similar al que estamos creando nosotros. Las organizaciones de afiliación en México, por ejemplo, están luchando por conservar su independencia del sistema gubernamental. Esa misma lucha está ocurriendo también en Europa oriental.

**P: Dejando de lado la preocupación de Estados Unidos con Europa oriental, ¿pudieran los países de Europa occidental que financian a las ONG latinoamericanas desviar también su atención de ustedes?**

**Oliveira:** Los países de Europa occidental están en mejor posición de llegar a los mercados de Europa oriental que Estados Unidos y, por lo tanto, tienen un claro interés político en lo que está sucediendo en esa región. Pronto se celebrará en Bruselas una reunión de 25 directores de ONG latinoamericanas y de directores de agencias europeas para tratar el futuro de la cooperación para el desarrollo. [Nota del Editor: Como resultado de la reunión, que tuvo lugar poco después de esta entrevista, el Comité de Enlace de las ONG para el Desarrollo Europeo para pedir que los aumentos en la ayuda a Europa oriental vayan acompañados de aumentos similares en la ayuda a los países del Sur.]

Pero creo que Estados Unidos tendrá que volver a definir también su papel. Al igual que Japón está desempeñando un papel de vanguardia en Asia oriental, Estados Unidos tendrá que reconocer que América Latina es la región en la que puede con mayor eficacia y productividad invertir y establecer nuevas relaciones. No creo que esto vaya a ocurrir a corto plazo, pero a largo plazo, creo que

Estados Unidos tendrá una presencia aún mayor en América Latina.

**P: La Fundación celebra ahora su vigésimo aniversario. ¿Tiene algún papel que desempeñar en ese proceso de cooperación hemisférica? ¿Dónde debería la Fundación concentrar su atención durante los próximos 20 años?**

**Oliveira:** La Fundación debería comenzar a aumentar la escala de sus actividades. La importancia de la labor que está realizando en Brasil con sólo US\$2 millones anuales, cifra realmente insignificante, surte un fuerte efecto. El modelo de la Fundación es eficaz debido a que, al responder a las iniciativas de los grupos de base, promueve una comprensión de las necesidades de cada país.

**Hernández:** Si fuera posible, la Fundación debería ver si otras agencias importantes, pienso en la USAID, por ejemplo, pueden adoptar su modelo. No sé si es posible.

**Jiménez:** Si es posible. Yo estoy trabajando con la USAID. ¿Por qué no?

**Hernández:** Además, la Fundación podría ayudar a establecer vínculos entre las organizaciones voluntarias privadas (OVP) en Estados Unidos y las ONG en América Latina, para crear nuevas clases de servicios para los socios colaboradores y debatir cuestiones comunes.

que en su opinión consideran necesario sin tantas restricciones, como a veces ocurre.

Al profundizar su relación con nosotros, la Fundación puede mostrar a los norteamericanos que los latinoamericanos sabemos cómo hacer las cosas. Esto ha de demostrarse porque tenemos que luchar contra el etnocentrismo que existe en todos los países y que nos separa.

**Oliveira:** Por lo general, la Fundación ha tratado de formular programas tomando como base problemas individuales. Ahora, la Fundación está comenzando a examinar algunos programas en el marco del país y la comunidad local de ONG. Este es, sin duda, un enfoque que merece la pena ensayar. En diciembre de 1989, la oficina de la Fundación para Brasil produjo un documento de «Revisión y Planificación» en el que se esbozó la estrategia que sirve de guía a su programa en el país. En fecha reciente, este documento se ofreció para discusión y debate en una reunión de 25 ONG brasileñas. Ese tipo de diálogo abierto entre la agencia proveedora de fondos y las ONG contribuye en gran manera a crear una relación que es más igualitaria y mutuamente enriquecedora.

**Jiménez:** Quisiéramos tener una relación más formal con los dirigentes de la Fundación. Quisiéramos participar en sus deliberaciones sobre las principales

---

**Como Japón que desempeña un papel de vanguardia en el Asia oriental, EE. UU. tendrá que reconocer que América Latina es la región en la que puede con mayor eficacia y productividad invertir y establecer nuevas relaciones.**

---

Hablábamos antes acerca de los problemas que tienen los pequeños productores de café, pero esa es una preocupación común de muchas personas que están tratando de vender sus artesanías y otros productos.

Usted preguntó antes sobre la forma en que los donantes podrían fortalecer la capacidad de las ONG. Quizás la Fundación pudiese trabajar más con los programas amplios de las ONG y menos con proyectos específicos. La Fundación ha establecido una relación positiva con muchos de sus socios, por tanto, quizás pudiera permitir a los socios hacer lo

cuestiones que nos afectan. Cuando analicen su informe gerencial anual, deseamos hallarnos presentes. Cuando venamos a Washington, como representantes de los servicios de apoyo local por ejemplo, los dirigentes latinoamericanos han de asistir a dichas reuniones no sólo para escuchar sino también para debatir las cuestiones con nosotros. Deseamos tener una relación de mayor igualdad entre el Norte y el Sur, no sólo globalmente sino también dentro de la Fundación. Siempre hemos dicho que la Fundación es lo mejor, pero deseamos ayudar a hacerla aún mejor. ◇

# Esperanza en la adversidad

## La cara humana del desarrollo

¿Qué hace que una foto valga por mil palabras? Al seleccionar fotografías más sobresalientes de publicaciones previas de la Fundación para un ensayo fotográfico del vigésimo aniversario, *Desarrollo de Base* buscó imágenes que transmitieran una historia que muy pocas personas en el mundo desarrollado tienen oportunidad de escuchar ya que los segmentos pobres de la población latinoamericana y caribeña rara vez aparecen en los medios de comunicación. Cuando lo hacen, es, de ordinario, como parte circunstancial de una noticia «más importante», tal como el conflicto en Centroamérica o la crisis de la deuda en el Tercer Mundo.

La población pobre también recibe un tratamiento impersonal en numerosas publicaciones del desarrollo. En muchos textos analíticos minuciosamente argumentados, a menudo sólo aparece en la información estadística utilizada para definir su marginalidad. Los folletos con fines de recaudación de fondos que contienen fotos de niños hambrientos o habitantes de los barrios marginales transmiten a veces un mensaje igualmente despersonalizador, aunque sin pretenderlo: los «beneficiarios» son víctimas impotentes a las que sólo puede salvarse mediante la caridad.

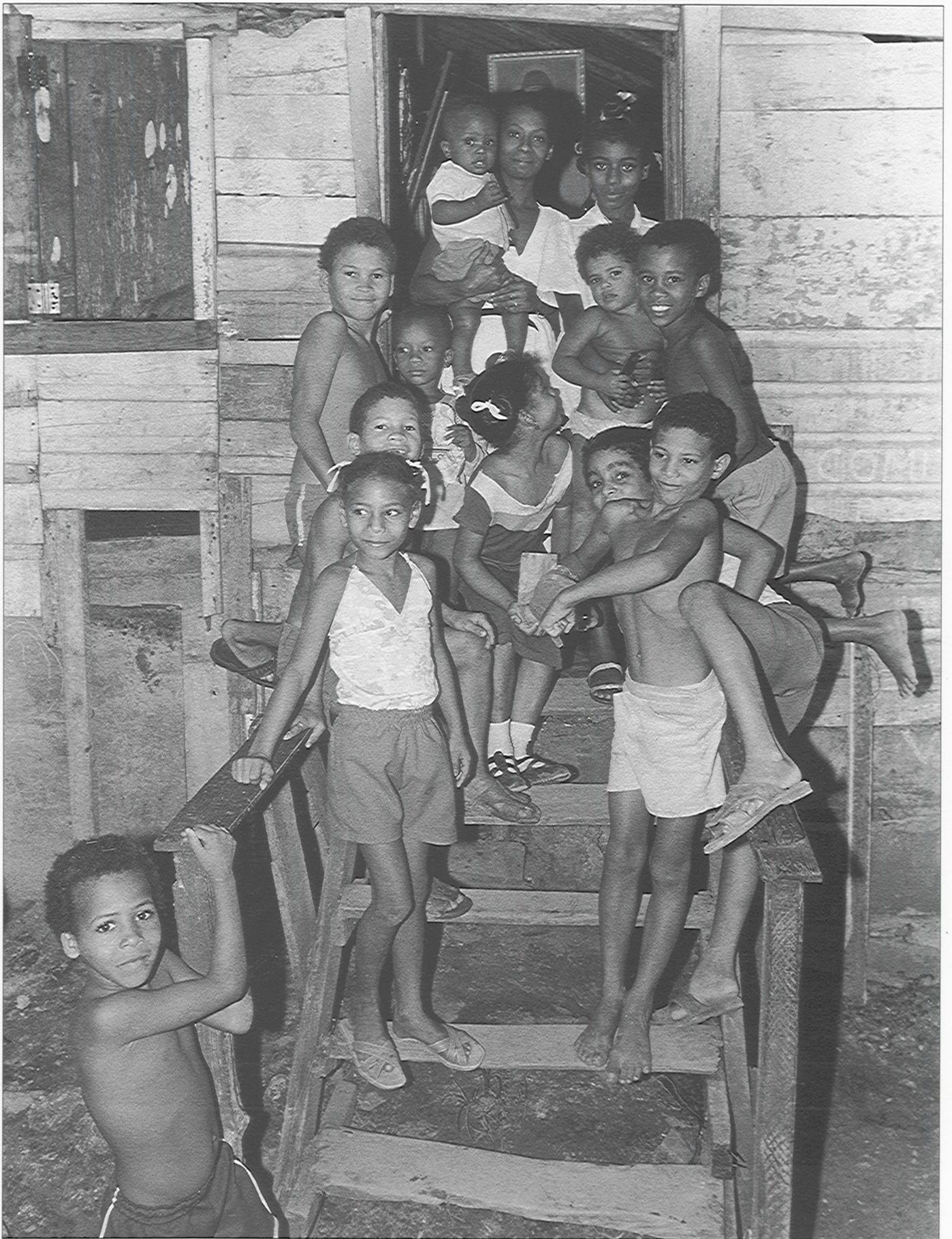
Un precepto básico de la Fundación es que el desarrollo sostenible ha de promoverse al nivel local. En el curso de estas dos últimas décadas, la Fundación ha encontrado que los pueblos del hemisferio anhelan participar en su propio desarrollo. Ha surgido una red cada vez más densa de organizaciones privadas

locales, regionales y nacionales para permitir a la población pobre identificar sus propios problemas y establecer prioridades para la planificación y ejecución de sus propias soluciones. Desde su primer número en 1977, *Desarrollo de Base* ha tratado de transmitir esa historia y la fotografía ha desempeñado un papel clave en ilustrar no sólo lo común que es este proceso sino también la diversidad de los pueblos y culturas que lo están convirtiendo en realidad.

Durante sus primeros años, *Desarrollo de Base* dependió principalmente de las fotos suministradas por los autores, los representantes de la Fundación, los donatarios locales u otras agencias de desarrollo. Cuando se puso de manifiesto que la fotografía no era simplemente un instrumento para documentar proyectos sino para comunicar la dignidad y el heroísmo tácito de la gente que se organizaba para superar obstáculos hercúleos, la Fundación, a principios de la década de 1980, encargó a Mitchell Denburg, ciudadano estadounidense radicado entonces en Guatemala, que le sirviera de fotógrafo extraoficial. En años recientes, la Fundación ha aprovechado el talento de otros profesionales dotados, entre ellos, Sandra Wavrick, de EE.UU., Miguel Sayago y Marcelo Montecino, de Chile, y Eduardo Gil, de Argentina.

Las doce imágenes siguientes captadas por estos fotógrafos excepcionales fueron seleccionadas de entre cientos de fotografías en los archivos de la Fundación. En conjunto, ofrecen un cuadro conmovedor de personas que trabajan por asegurar un futuro mejor para sí mismos y para sus comunidades en toda América Latina y el Caribe. ◇







El fotógrafo galardonado Mitchell Denburg ilustra vívidamente las condiciones de vida de una familia en Cartago, Colombia, *arriba*, antes de que reconstruyeran su casa mediante un proyecto de autoayuda en construcción de viviendas patrocinado por la Corporación Diocesana de Cartago.

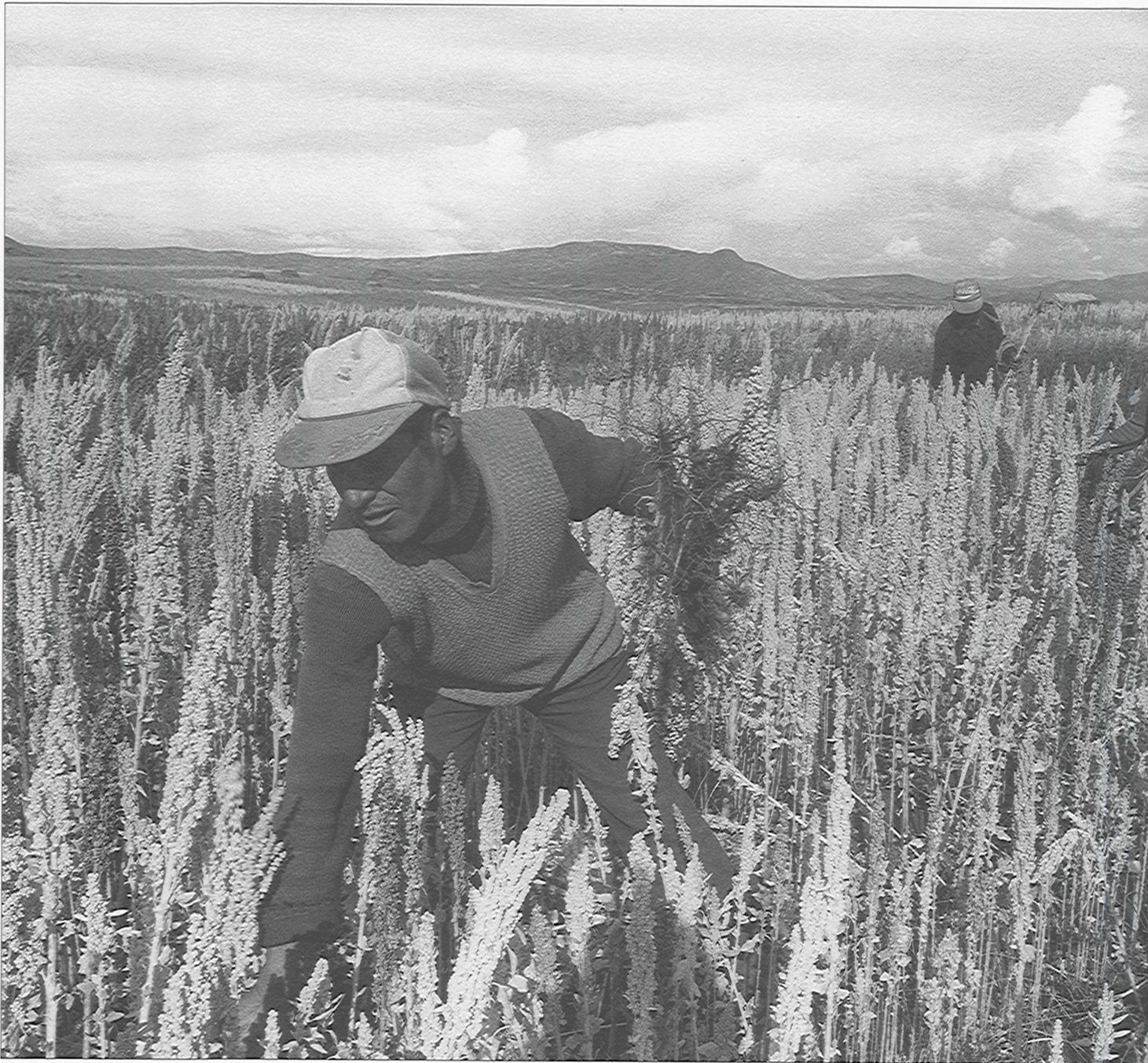
En un apiñado barrio marginal de Santo Domingo, *izquierda*, Denburg captó la energía y optimismo característicos de los pobres de la región en las caras de estos jovencitos —niños de donatarios de la Fundación— que posan en la escalera de madera que da acceso a su vivienda.

La determinación para efectuar el cambio social mediante el fomento organizativo puede verse claramente en esta impresionante foto del chileno Marcelo Montecino, *derecha*. En la realización de un trabajo en 1986 para documentar cierto número de proyectos de la Fundación en Chile, asistió a esta reunión nocturna de agricultores ma-



puches en su comunidad cerca de Temuco.

*Página precedente:* Una extraordinaria «exposición doble» de una mujer de Haití, de Mitchell Denburg.



Tradicionalmente la Fundación ha dedicado la mayor porción de su cartera de donaciones a proyectos agrícolas, mediante apoyo a cooperativas de producción, fondos de crédito rotatorio, diversificación de cultivos y programas de comercialización.

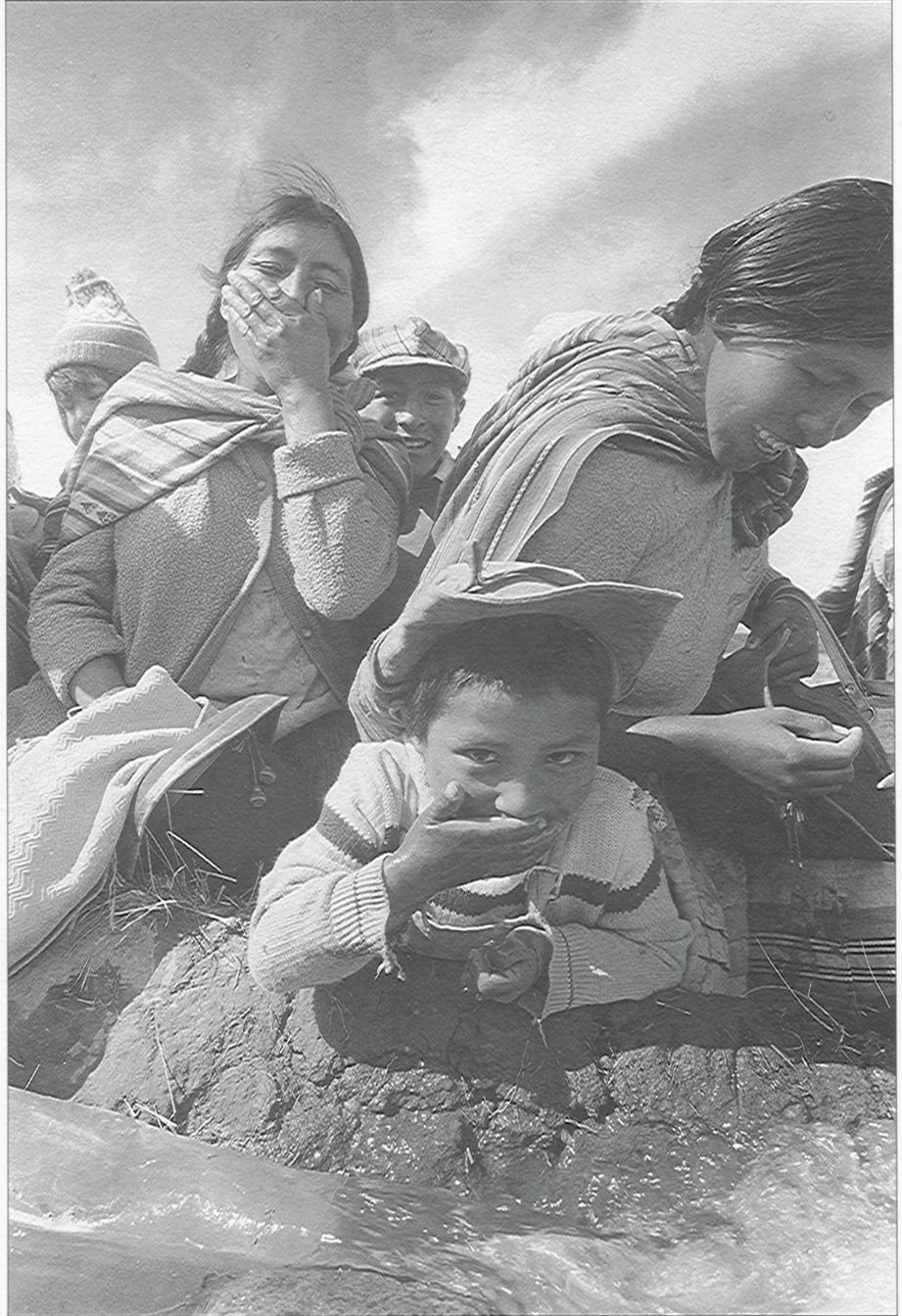
Mientras visitaba proyectos de la Fundación en Perú en 1988, el chileno Miguel Sayago tomó esta fotografía de

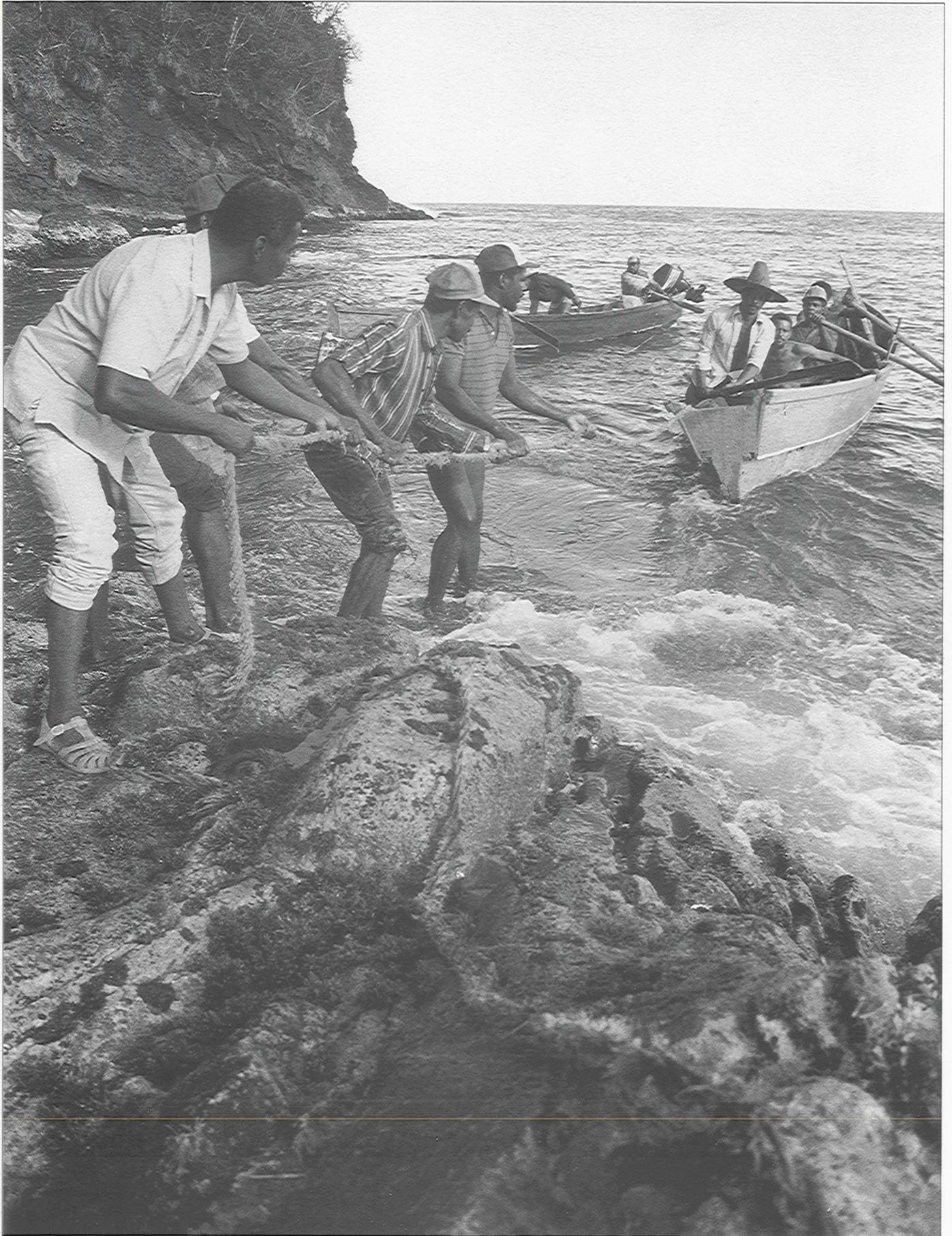
rica textura, *arriba*, de agricultores durante la recolección de quinoa, un grano antiguo y muy nutritivo que ahora aparece en las tiendas de alimentos naturales.

En el diminuto poblado de Querarani, Bolivia, Mitchell Denburg captó expresiones de puro placer en las caras de los residentes al ver cómo corría a borbotones el agua de una nueva bomba hacia un huerto de verduras de la comunidad, *derecha*. La Asociación Familiar Campesina, que patrocinó el



proyecto, ha producido líderes locales, tanto hombres como mujeres, que han sido elegidos para servir en el comité ejecutivo de la federación departamental de sindicatos o uniones rurales (véase el artículo correspondiente en la página 26).





Utilizando su destreza manual, la población de escasos recursos de la región participa en una enorme variedad de actividades productivas. Trabajando para el Informe Anual en 1988, la fotógrafa estadounidense Sandra Wavrick visitó el Centro Educativo Técnico Humanístico Agropecuario en Carmen Pampa, Bolivia. Su fotografía de gran sensibilidad, *arriba*, muestra el vivo interés de una joven por aprender a coser, así como la infinita paciencia de su instructora al enseñarle.

La expresiva fotografía de Mitchell Denburg, *en medio*, constituye un estudio en contrastes y texturas que los propios sujetos no pueden ver puesto que son ciegos. Estas mujeres utilizan su sentido del tacto para descascarillar maní para la fabricación de pasta de maní, con la asistencia del Comité Artisanal Haitien en Port-au-Prince, Haití.

Otra fotografía de Denburg, *abajo*, tomada en Uruguay en 1982, capta la concentración intensa de un microempresario mientras repara un reloj de pulsera.

La espectacular foto, *izquierda*, de los miembros de la Eastern District Fishing Facility sacando una barca pesquera de la mar embravecida frente a la costa atlántica de Dominica, fue tomada por Denburg para el informe anual de 1987. En un instante, con sólo accionar el disparador, muestra cómo pueden superarse los obstáculos cuando la gente trabaja en colaboración.



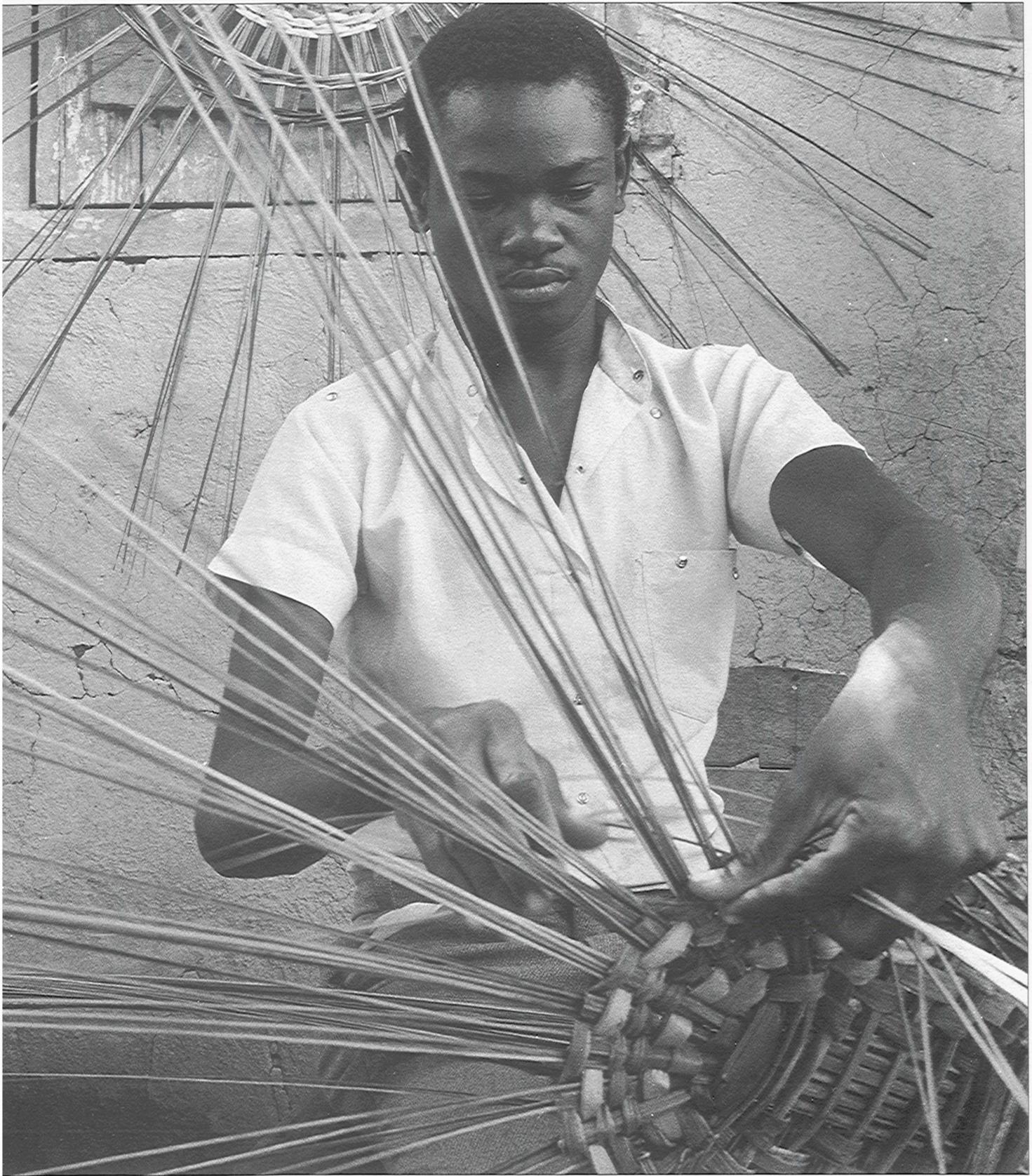


Aun cuando la mayoría de los proyectos patrocinados por la Fundación no están destinados específicamente a los niños, ellos son ciertamente los principales beneficiarios de la mayoría de los programas de desarrollo en términos de una mejor vivienda, nutrición y acceso a la educación.

Dos vivaces hermanas, *arriba*, fueron fotografiadas por el argentino Eduardo Gil en la puerta de su vivienda de una sola habitación en una casa de inquilinos de Buenos Aires. Se había encomendado a Gil la tarea de documentar los problemas de vivienda en las ciudades para un artículo en 1988 en *Desarrollo de Base*. El Grupo Hábitat, donatario de la Fundación, trabaja con los segmentos pobres de la población urbana en la localización de nuevas formas de alquilar edificios desocupados y renovar viviendas históricas abandonadas cuando sus propietarios se trasladaron a vecindades más de moda.

Durante su permanencia en Haití en 1983, Mitchell Denburg visitó la localidad de Cazeau, donde fotografió a dos jóvenes, *derecha*, fabricando cestas que se comercializarían a través del Comité Artisanal Haïtien. Estos proyectos producen un rendimiento monetario y cultural, permitiendo a los participantes utilizar lo mejor de sus tradiciones en sus futuras empresas.





# Animando el desarrollo de base

## Educación popular de mujeres en Bolivia

Kevin Benito Healy

Bajo el azul inmenso de un cielo de montaña, un grupo de mujeres luciendo típicos sombreros de hongo y chales de franjas multicolores se hallan sentadas en un apretado semicírculo. Todas miran con suma atención mientras se le da la vuelta al último de los afiches de la serie. Precedido por ilustraciones de colores donde se muestra a una mujer cosechando papa, lavando ropa, haciendo la comida y pastoreando las ovejas, este último afiche, titulado «reunión sindical», presenta a una mujer sirviéndole sopa a los hombres que están conferenciando sentados alrededor de una mesa.

La líder de la discusión, parada a un costado del grupo, señala el afiche y pregunta: «¿Qué es lo que está pasando aquí? ¿Qué significa este dibujo?»

«Es nuestra propia situación», dice una mujer que está sentada cerca del centro del semicírculo. «Trabajamos pero nadie nos ve como en realidad somos».

«Sí, mis papeles de identidad dicen que yo soy 'madre', pero todas nosotras también trabajamos la tierra», agrega otra.

«Es como el caso de la campesina de la que hablábamos en ese otro dibujo, la que pastorea los animales», dice una tercera. «Son siempre las mujeres y sus hijas las que se supone que tienen que cuidar las ovejas. Pero . . . ¿quiénes son las verdaderas ovejas aquí?»

Una tras otra, cada una de las mujeres presentes toma el turno para participar en este juego educativo conocido en el altiplano boliviano como «rotafolio». Esta sesión particular, que tiene lugar en el patio de la iglesia de un pueblo del departamento de Oruro, está dedicada a las condiciones y sufrimientos diarios de la mujer campesina. El rotafolio es también un curso móvil de educación ciuda-

Invitando a la gente a pensar por sí misma, una pequeña ONG inspira a un nuevo tipo de líderes en la base

dana, cuyas imágenes conducen a una serie de temas que va desde el analfabetismo hasta asuntos de identidad cultural, pasando por los efectos de la inflación en los pequeños productores agrícolas, o los de la deuda externa en la economía nacional. La técnica no es nueva; sus orígenes se remontan a las ilustraciones de *Educación como práctica de la libertad*, el libro de alfabetización para adultos del influyente educador brasileño Paulo Freire. Allí se esbozan las técnicas para descubrir la relación entre el pueblo y su cultura, sugiriendo cómo los pobres pueden aprender a moldear sus propias vidas «definiendo» y transformando su realidad económica, social y cultural. Inspiradas en ese libro y también en el volumen pionero del mismo Freire, *La pedagogía del oprimido*, organizaciones no gubernamentales a lo largo y ancho del continente han creado, durante las últimas dos décadas, rotafolios, obras de títeres, sociodramas y muchos otros materiales didácticos como instrumentos para promover la organización a nivel de las bases.

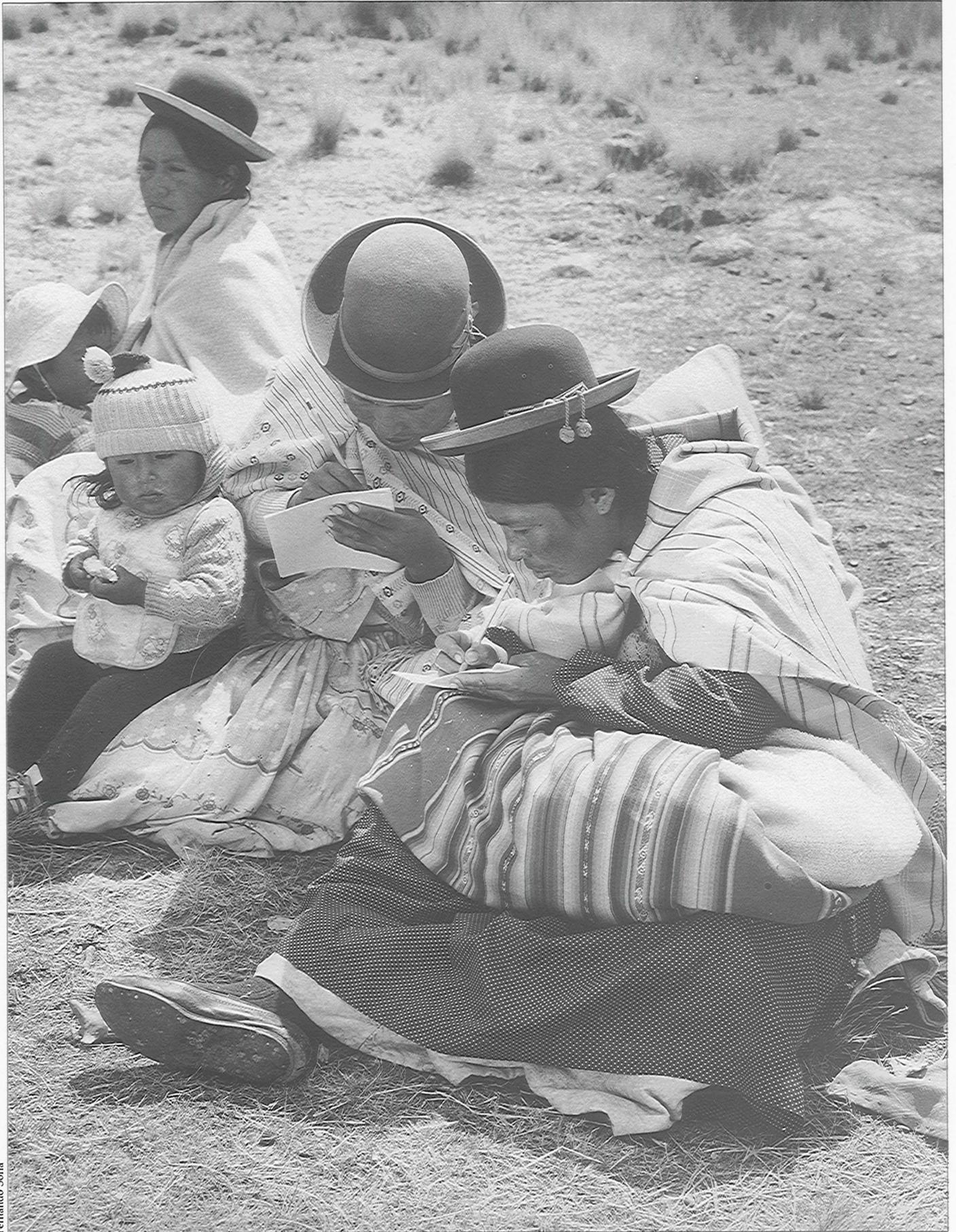
Durante los últimos ocho años, Capacitación Integral de la Mujer Campesina (CIMCA), ha venido refinando esas técnicas y utilizándolas para inspirar el cambio social en Oruro, una desolada región ubicada a 3.900 metros de altura, cuyas planicies sin árboles azotadas por el viento y salpicadas de pueblitos de casas de adobe se extienden entre dos

ramas de la cordillera de los Andes. Con una de las tasas de mortalidad infantil más altas del hemisferio, inviernos helados y sequías periódicas, la vida no es nada fácil para la población indígena de la zona, aun en el mejor de los tiempos. Más aún, la crisis que azotó a la nación en la década del ochenta causó devastación en la región diezmando los rebaños de ovejas, debilitando los mercados para los bienes agrícolas de los pequeños productores y dejando sin trabajo a miles de mineros del estaño. Durante la última década, un número cada vez mayor de aymaras y quechuas ha venido migrando en busca de trabajo, dejando atrás a sus mujeres, madres y hermanas para que traten de sobrevivir en sus chacras.

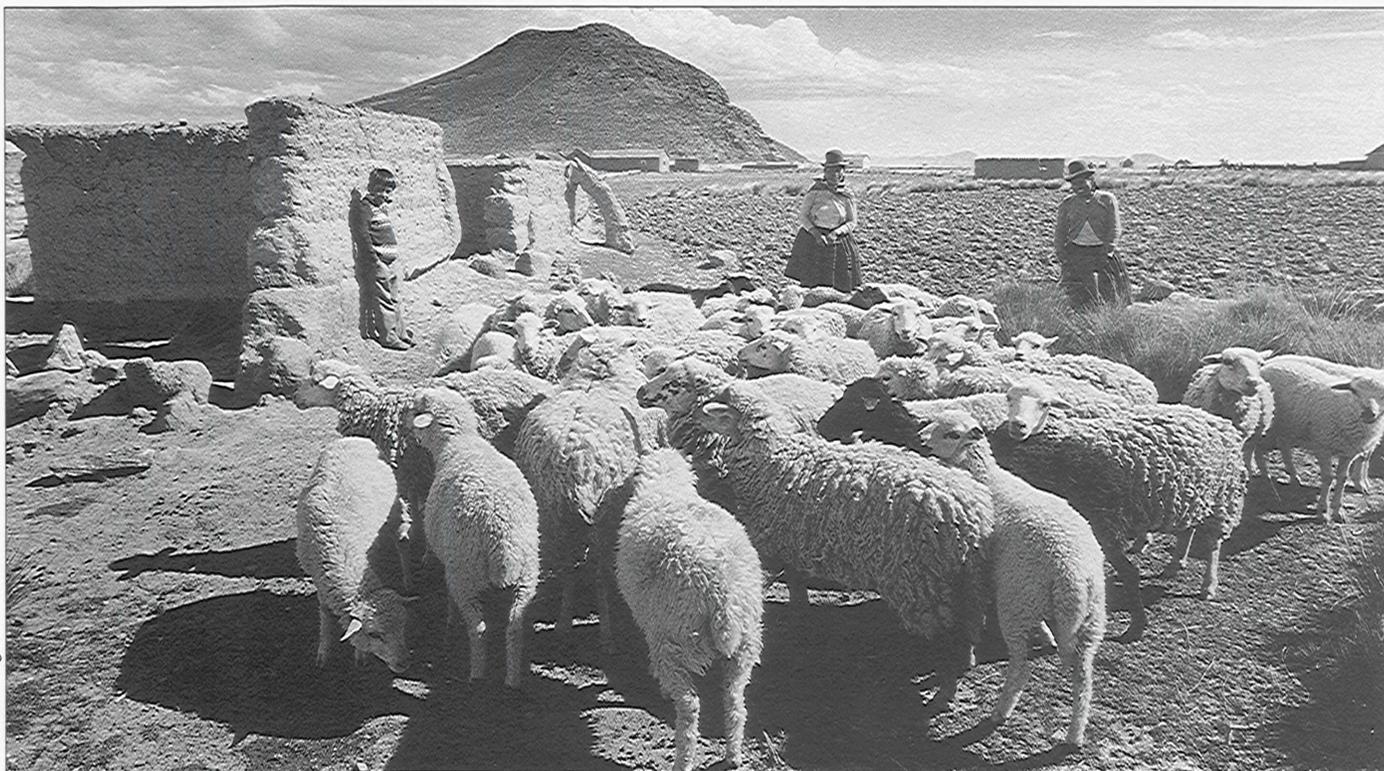
Y es precisamente en medio de estas desoladas condiciones en que CIMCA se levanta como un faro para atraer la atención hacia los derechos de la mujer y la potenciación de su etnia, invitando a la gente de Oruro a descubrir recursos latentes en sus comunidades, que les permitan definir su propio futuro y el de sus hijos. Como lo señala la directora de CIMCA, Evelyn Barrón, «las mujeres son el recurso más subutilizado de América Latina. Las cosas están empezando a cambiar en Oruro porque definitivamente no nos podemos dar el lujo de desperdiciar las energías de más de la mitad de la población. Si las mujeres se limitan a cuidar a los hijos, atender el ganado y distribuir canastas de comida provenientes de los programas de ayuda internacional, nunca llegaremos a tocar las raíces de la pobreza rural. Nuestra historia [como organización] aún está evolucionando, pero nosotros aún te-

---

*Mujeres tomando notas durante una clase de educación popular de CIMCA.*



Fernando Soria



*CIMCA capacita a las mujeres para que pasen del pastoreo a ser más activas en sus comunidades.*

nemos nuestra oportunidad porque casi todo lo demás ha fracasado.»

CIMCA considera que los pobres de las áreas rurales deben no solamente organizarse para el desarrollo sino al mismo tiempo convertirse en miembros realmente activos en sus propias organizaciones para que éstas sean efectivas. Esta noción, aunque es ampliamente aceptada en los círculos del desarrollo, es sólo parcialmente practicada. Al impulsar el despertar de la gente a través de la educación popular, CIMCA no solamente ha plantado las semillas para llevar a cabo una reforma organizativa en todo Oruro. También ha comenzado a producir los dirigentes capacitados para resolver problemas y los miembros con suficiente confianza en sí mismos que requieren tales organizaciones para enfrentar las necesidades reales de sus comunidades. El trayecto hacia esta meta ha sido largo, y su progreso marcado por arranques y tropezones.

## EL NACIMIENTO DE CIMCA

CIMCA fue fundada en 1982 por Evelyn Barrón y Rita Murillo, dos dinámicas educadoras bolivianas quienes, por desesperación, decidieron lanzarse contra la corriente ortodoxa del desarrollo en Bolivia. Barrón es el espíritu que guía esta búsqueda.

Evelyn Barrón nació en un pueblito localizado en un pequeño valle que queda a dos días de viaje en autobús de la ciudad de Oruro. Con la seguridad en sí misma que sus padres le inculcaron (ella, la alcaldesa del pueblo; él, un abogado), Barrón salió de su hogar siendo muy joven con la determinación de dejar huella. Se matriculó en la universidad nacional en la Paz y allí recibió su grado en trabajo social. Cuando estaba en sus veinte, Barrón fue nombrada directora de la oficina para la mujer de un programa del gobierno nacional creado a fin de promover el desarrollo de las comunidades rurales. Después de siete años de bregar con la burocracia interna, Barrón empezó a preguntarse si el objetivo de la agencia era servir a los pequeños productores o más bien darle empleo a los profesionales urbanos para que éstos le dijeran a los campesinos lo que debían hacer.

Finalmente Barrón dejó el puesto y se vinculó a la oficina de proyectos de Caritas Boliviana, una agencia de desarrollo sin ánimo de lucro de la iglesia católica, donde conoció a Rita Murillo. Trabajaron juntas por varios años pero llegaron a convencerse de que la distribución del excedente agrícola de Estados Unidos a través de clubes locales de madres dejaba al desarrollo sin salida. La gente no se moría de hambre, pero los

niveles de nutrición continuaban por debajo de lo requerido, y las mujeres no estaban aprendiendo a mejorar la productividad de sus parcelas para alimentar mejor a sus familias. Por esa época Barrón y Murillo empezaron a familiarizarse con los escritos y las ideas de Paulo Freire, quien considera que la caridad socava la autoestima de los pobres y los deja a merced de sus benefactores. En la mayoría de los casos se trata de un trueque en el cual las necesidades básicas se intercambian por un apático silencio.

Como estas ideas no fueron muy bien recibidas por sus colegas, las dos mujeres se retiraron de Caritas para unirse a Catholic Relief Services, que aunque también repartía alimentos entre los pobres, contaba con un grupo de profesionales interesados en iniciar programas de desarrollo comunitario. Convencidas de que el éxito de tales esfuerzos depende de la participación local, Barrón y Murillo se hicieron cargo de un programa de capacitación especialmente diseñado para que las mujeres se vincularan en forma más activa a sus propias comunidades. Sin embargo, cuando las prioridades de la agencia cambiaron, las dos mujeres decidieron fundar su propia organización, CIMCA, y poner a prueba sus tesis en Oruro, un área muy necesitada donde sólo operan

unas pocas ONG y los recursos públicos son mínimos.

## NO MÁS ELEFANTES BLANCOS

Es posible que sus esfuerzos nunca hubieran prosperado de no ser por una donación de la Fundación Interamericana, que estaba interesada en animar a los bolivianos a que encontraran nuevas maneras de vincular a la mujer campesina al desarrollo. Una de las características más atractivas de la propuesta de CIMCA era su decisión de minimizar los costos administrativos y maximizar su flexibilidad operacional. Desde el principio, Barrón y Murillo estuvieron determinadas a invertir su capital y sus energías en la gente misma y no en oficinas o edificios. Por su experiencia con el programa nacional de desarrollo comunitario y dos ONG, Barrón sabía que había un gran número de instalaciones públicas y salones en las iglesias que no se usaban, o eran muy poco utilizados precisamente porque nunca se les había integrado a la comunidad local. [Decidieron entonces que] CIMCA pondría a funcionar a los elefantes blancos ya existentes en vez de aumentar la manada construyendo otro lugar de capacitación centralizado.

Quien visite por primera vez la oficina de CIMCA —localizada en un solo cuarto de una modesta casa de dos pisos en un deteriorado sector de Oruro— se preguntará si la organización no es más que el nombre. El estropeado escritorio, los pocos asientos, las pilas de folletos educativos con caras de indígenas en sus portadas, la secretaria que ocasionalmente interrumpe su tecleo para contestar el teléfono, no dan la impresión de que allí estén pasando muchas cosas. Pero si uno mira el mapa del departamento de Oruro que cuelga de la pared, salpicado de marcas de colores brillantes que muestran las comunidades que están en la ruta de la camioneta de CIMCA, se llega rápidamente a una conclusión bien diferente. Para encontrar a CIMCA —sus líderes, sus capacitadores, su impacto— hay que viajar al campo.

Durante los primeros años de la organización, la camioneta de CIMCA andaba por todas partes, apareciendo como de la nada en una y otra comunidad del altiplano. Las capacitadoras se bajaban, le armaban conversación a los curiosos que se aparecían y los persuadían de organizar una reunión comunitaria en que se pudiera promover el interés en asuntos concernientes a la mujer y la educación popular. Una vez reunidas, Barrón se presentaba y presen-

taba a su equipo y explicaba lo que se proponían alcanzar. «Todas nosotras sabemos que se necesitan proyectos de desarrollo económico», comenzaba su intervención, «pero [también sabemos] que esto no es suficiente. Necesitamos conocer la verdadera naturaleza de nuestros problemas. Si solamente un grupito de gente se enriquece con el proyecto mientras los demás permanecen en la pobreza, ¿es eso desarrollo? Yo he estado en comunidades donde los campesinos han aprendido cómo au-



La fundadora de CIMCA Evelyn Barrón (izquierda) con dos capacitadoras.

mentar el rendimiento de su tierra y a hacer montones de plata con la cual lo primero que hacen es comprarse un camión en vez de apartar una cantidad para dedicarla a la educación de sus hijos. A lo mejor ustedes también han visto familias que le quitan la leche de la boca a sus hijos para ir a venderla a la lechería del Estado. [Con esto] lo que se está valorando son las cosas y no las personas. ¿Qué clase de desarrollo es aquél en que las mujeres sólo aprenden a coser, a tejer y a ocuparse de sus propios asuntos? ¿Es que acaso el mundo no es asunto de ellas también? ¿No deberían acaso ellas tener su propia opinión sobre lo que pasa con sus familias, con sus comunidades, con su país?».

Con frecuencia la reunión no pasaba de ser sólo una presentación de parte nuestra. Pero CIMCA usualmente encontraba una o dos candidatas dispuestas a asistir a una reunión regional de capacitación donde se aprendía a cómo convertirse en una educadora popular capaz de promover el desarrollo comunitario. Y en caso de que la presentación pareciera haberle dado ánimos a todos los asistentes, CIMCA seleccionaba a la comunidad entera para una capacitación más intensiva y asignaba a uno de los miembros de su equipo para que viviera en la comunidad por un

tiempo y organizara clases informales de educación popular.

Este método tenía sus desventajas. Las participantes venían de todas partes del departamento, lo que dificultaba programar visitas de seguimiento regulares para ver cómo estaban interactuando las nuevas educadoras populares con sus comunidades. Y cuando se hacía seguimiento, los resultados eran muchas veces desalentadores. Basándose en años de experiencia, Barrón y sus colegas concentraron sus esfuerzos de capacitación en obtener resultados inmediatos a través del mejoramiento de la salud y la nutrición de la comunidad. Las sesiones de capacitación proporcionaban esta información utilizando las últimas técnicas de educación popular para mantener el interés de las participantes. Sin embargo, cuando el personal de CIMCA visitaba a las promotoras recién entrenadas en sus hogares, descubrían que pocas familias habían cambiado su comportamiento. Continuaban vendiendo sus mejores fuentes de proteína, tales como huevos y carne, y no estaban cultivando la variedad de verduras que una dieta balanceada requiere.

Pero lo más alarmante fue que CIMCA se dio cuenta de que muchas de sus nuevas educadoras populares habían abandonado su trabajo, y aun su pueblo, para casarse. Barrón y sus colegas habían reclutado principalmente mujeres jóvenes y solteras que supieran leer y escribir con la creencia de que las mujeres de más edad se resistirían al cambio y tendrían menos energía para inducir a otras al cambio. Pero pronto se hizo evidente que a lo mejor las más jóvenes eran tal vez demasiado susceptibles al cambio e incapaces de perseverar cuando se veían confrontadas por sus futuros maridos, quienes veían la educación popular como una distracción innecesaria frente a sus objetivos de iniciar y criar una familia.

CIMCA también estaba teniendo problemas con algunas de sus comunidades piloto, las cuales habían sido escogidas para llevar a cabo actividades de promoción intensiva bajo la dirección de miembros del equipo. Ubalдина Salinas, la mejor promotora de CIMCA, había sido asignada por varios meses a Quererani. El entusiasmo fue mayúsculo cuando la camioneta de CIMCA hizo su primera visita; pero cuando Salinas regresó para organizar un taller de capacitación de mujeres, nadie fue a la primera sesión. Cada vez que Salinas lo organizó en otra fecha, sucedió lo mismo. Finalmente, CIMCA decidió hacerla regresar para reevaluar su misión. Salinas les informó que los hombres no le estaban permi-

tiendo a sus mujeres asistir a las sesiones, pero no porque se sintieran amenazados sino porque no se les había incluido a ellos. Frente a la alternativa de retirarse o adaptarse, CIMCA decidió mandar a Salinas nuevamente al pueblo para que abriera las sesiones a todos los miembros de la comunidad que estuvieran interesados. Fue así como comenzó el desarrollo de Querarani: plantando la semilla para una cosecha cuya abundancia no se vería sino un año más tarde.

Mientras tanto, la crisis dejó una marca indeleble en CIMCA, que comenzó a cuestionar su estrategia para el desarrollo de base. ¿Deberían las aprendices de CIMCA estar promoviendo organizaciones comunitarias de mujeres paralelas a aquellas dominadas por los hombres? ¿Terminaría esto fracturando y debilitando a comunidades que ya se veían impedidas para defender sus intereses frente a la sociedad boliviana? CIMCA decidió adoptar una salida pragmática. Continuaría trabajando con organizaciones tales como los clubes de madres, pero también trataría de fortalecer y reformar las organizaciones comunitarias campesinas ensayando iniciativas que aumentarían el número de miembros y conducirían a la participación y capacitación de las mujeres.

La primera oportunidad se presentó en la provincia de Moza. Los pequeños agricultores de Moza producen unas papas que son famosas en todo Oruro, pero la falta de organización les había impedido negociar mejores términos con los intermediarios que transportaban el producto en camión al mercado, llevándose de paso la mayor parte de las ganancias. CIMCA decidió trabajar con la nueva organización de productores de papa de 15 comunidades, ayudando a su consolidación por medio de un proyecto que animaba a las mujeres a tener un rol de liderazgo más activo. Las mujeres de los Andes juegan un papel muy importante en el cultivo de la papa, de manera que su participación parecía crucial en la introducción de nuevas técnicas para aumentar el rendimiento del cultivo. CIMCA también tenía la esperanza de que el momento fuera propicio para mostrar que las mujeres debían participar en la decisión de cómo aumentar las ganancias a través del mercadeo directo. Sin embargo, este intento fracasó cuando los dirigentes más ambiciosos se impacientaron con el proceso de la educación popular e intentaron tomar control de los bienes del proyecto, sacando de la zona a Barrón y a las otras capacitadoras. Con la sospecha de que los dirigentes de la asociación habían visto la capacitación de mujeres como la «gallina de los



Kevin Benito Healy

*Las actividades de capacitación de CIMCA incluyen juegos educativos, arriba, así como la elaboración y uso de títeres.*

huevos de oro», en términos de captar recursos financieros internacionales, y con el convencimiento de que las mujeres del área aún no estaban suficientemente preparadas para defender sus intereses, CIMCA decidió retirarse de la zona.

La pérdida de las promotoras jóvenes, el fracaso sufrido en el intento de cambiar la dieta de las familias, el revés temporal de Querarani, la salida de Moza tenían algo en común. Barrón siempre había creído que no era posible realizar proyectos de desarrollo sin la participación de la comunidad. Pero para que las mujeres participaran plenamente, era necesario cambiar una serie de actitudes, no solamente en la sociedad en general sino en las mujeres mismas. Barrón concluyó: «nuestros primeros esfuerzos no prosperaron, no porque no existiera la necesidad de mejorar la nutrición o los ingresos de las familias, sino porque nuestras aprendices no se valoraban lo suficiente ni tenían un sentido de su propia dignidad. Esto nos llevó a fijarnos en los factores de motivación, esas creencias profundas que constituyen la imagen que la persona tiene de sí misma y de su lugar en la sociedad». Si CIMCA quería tener algún impacto, tendría que comenzar al nivel de las mujeres que quería capacitar, animándolas primero a que identificaran sus propios problemas. En vez de darles las respuestas, CIMCA les enseñaría a hacerse las preguntas adecuadas.



Michell Denburg

## CRISTALIZANDO UNA PEDAGOGÍA

Paulo Freire le dio el nombre de «concientización» al proceso por el cual la gente se da cuenta del poder de su propia capacidad de cuestionamiento. En su empeño de animar a las mujeres y a los hombres de Oruro a iniciar el recorrido hacia una mayor conciencia de su propio ser y a entender cómo esto puede convertirse en un modelo para transformar la inercia de la sociedad rural en acción, CIMCA también ha sufrido sus propios cambios. A partir de la improvisación inicial, CIMCA ha desarrollado un programa estructurado y multifacético que configura un círculo completo, permitiendo que la organización le haga frente a problemas complejos, incluyendo los de salud y nutrición que tuvo que abandonar por un tiempo. El nuevo proceso de capacitación tiene tres etapas.

La primera etapa de capacitación tiene

lugar en un sitio central localizado cerca a las comunidades de las participantes. Esto tiene dos ventajas. Asegura que las egresadas se vinculen a una red de apoyo mutuo para promover el desarrollo local y facilita la programación de actividades de seguimiento por parte del equipo de CIMCA. En 1989 CIMCA realizó nueve talleres microrregionales.

El cupo de cada uno de los talleres está limitado a unas 40 personas con el fin de lograr la máxima participación. Las tres capacitadoras provienen del equipo de CIMCA (cuatro en total) y de un grupo de una media docena de profesionales y paraprofesionales previamente entrenadas, quienes están disponibles medio tiempo cuando se las necesite.

El primer día se divide a las aprendices en pequeños grupos y se las lleva en cortos paseos por los alrededores, donde se les pide que hagan observaciones sobre lo que ven en el pueblo. Aquellas que finalmente superan su timidez normalmente no notan nada particularmente extraordinario. El último día de adiestramiento las mujeres repiten el proceso y dan un informe al grupo explicando cómo sus percepciones han cambiado a raíz de descubrir las fuerzas que ejercen control sobre su vida cotidiana.

Durante las dos semanas intermedias se expone a las participantes a una serie de situaciones que están diseñadas, según CIMCA, «para ayudar a perder el miedo». El más importante de todos es el miedo a hablar. Sin embargo, al cocinar, comer, dormir, bailar, cantar y trabajar en grupo, lo mismo que al cuidar conjuntamente de los hijos, se crea entre las participantes el tipo de unión familiar que les ayuda a convencerse de que pueden hablar con libertad. Pero es el rotafolio el que las lleva finalmente a transformar la conversación en un diálogo.

Los rotafolios de CIMCA son el producto de ocho años de talleres y reflejan los testimonios de toda una gama de mujeres de Oruro. Son dibujados por Germán Treviño, un egresado de la escuela de artes plásticas de Oruro quien ha venido trabajando con CIMCA desde 1984. Treviño insiste en que el poder de las ilustraciones depende «de su capacidad de expresar lo que las compañeras nos dicen acerca de sus experiencias. Algunas veces es necesario cambiar el rotafolio hasta seis veces antes de que ellas queden satisfechas. Las mujeres no quieren caricaturas, de manera que yo tengo que estudiar sus caras cuidadosamente». Según Treviño, los años de estar estudiando las caras de las mujeres en busca de las claves de las historias que ellas cuentan le han cambiado sus opi-

niones acerca de la situación de la mujer rural, sobre lo cual él no había pensado antes, y le han permitido ver por primera vez sus problemas, identificándose con ellas.

Tal proceso de identificación es lo que hace de los dibujos un poderoso instrumento de concientización. Los rotafolios están diseñados de manera que formen un abanico alrededor de un tema central.

## El Camino Hacia el Liderazgo

Eufracia Wilcarani Cari se crió en un remoto rincón del Orinoco, en el departamento de Oruro, donde su familia apenas si vivía de un pequeño rebaño de animales y del dinero que su madre ganaba horneando pan para venderlo en el mercado. Wilcarani empezó a asistir a la escuela un poco tarde a raíz de una enfermedad grave y de que sus padres no veían ventaja alguna en educar a una mujer.

La situación cambió cuando el director de la escuela local expresó convincentemente: «Eufracia tiene que ir a clase, por lo menos para que aprenda a firmar». Con su amor por el estudio, la muchacha pasó rápidamente de primaria a secundaria. Sin embargo, la falta de dinero le impidió continuar su educación para maestra, así que tuvo que regresar a su comunidad aparentemente destinada a pasar el resto de su vida cuidando llamas.

Wilcarani se unió al club de madres que distribuía alimentos provenientes del exterior y ofrecía clases de tejido y croché. En 1983 fue seleccionada por su comunidad para participar en uno de los talleres de educación popular de CIMCA. A este le siguieron otros talleres hasta que Wilcarani se convirtió en una verdadera educadora popular, cumpliendo de paso su sueño de ser maestra.

Reconociendo su talento para animar a las mujeres del campo, CIMCA la envió al Perú para que intercambiara experiencias de capacitación con otras organizaciones de mujeres. A su regreso, el autobús en que viajaba se quedó atascado, a la media noche, en el barro de un camino que bordeaba un precipicio. El chofer le pidió a los hombres que se bajaran y ayudaran a empujar; Wilcarani y sus compañeras capacitadoras se les unieron. Mientras caminaban hacia la parte de atrás del autobús discu-

En su conjunto, los dibujos dan los elementos para dilucidar el enigma que las participantes de taller deberán resolver a medida que discuten una sucesión de situaciones narrativas. Gradualmente, las participantes reconocen en ellos la historia de sus propias vidas. Los años de experiencia en estos talleres dan fe de la validez del argumento contenido en cada grupo de rotafolios, pero las



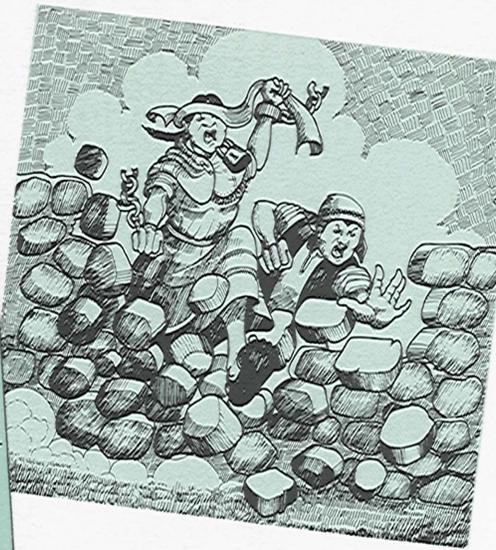
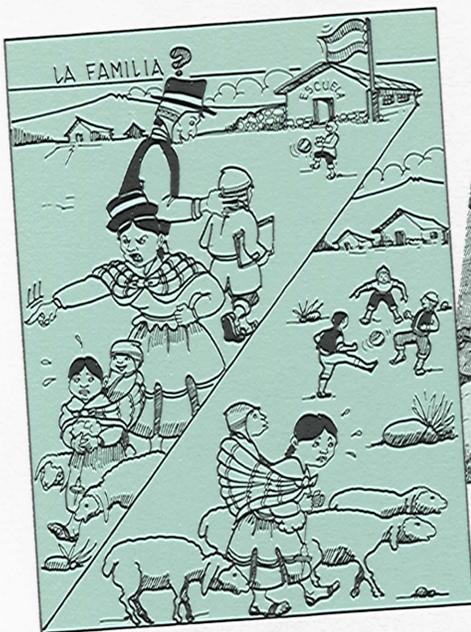
Eufracia Wilcarani Cari (al frente, centro) con dirigentes de la federación sindical de Oruro.

tiendo cómo sacar el vehículo del barrial ocurrió un desprendimiento de tierra de la montaña que arrastró al autobús al precipicio, llevándose consigo a las mujeres y los niños que habían permanecido adentro.

Cuando la directora de CIMCA, Evelyn Barrón, se enteró de la noticia, se imaginó lo peor. Wilcarani describe la cara de sorpresa de Barrón cuando ella apareció dos días más tarde sana y salva, contando la triste historia de cómo había aprendido de una vez por todas lo importante que es para las mujeres valerse por sí mismas.

Su llegada a posiciones de liderazgo se inició cuando resultó elegida a varias organizaciones, incluyendo el sindicato de su pueblo. En 1988 fue elegida secretaria de los programas de capacitación del consejo ejecutivo del comité regional que supervisa a cientos de sindicatos, abriendo así el camino para introducir la metodología de CIMCA a todo el departamento.

Mirando hacia el futuro, Wilcarani dice: «Durante el tiempo que me queda en este mundo, quiero continuar mi propio desarrollo a través de talleres y otras experiencias para tener más conciencia de quiénes somos como mujeres y del camino que tenemos que recorrer juntas». ♦



participantes deben descubrir y resolver la historia por sí mismas. Para asegurarse de que las aprendices controlan el proceso y de que hay una participación balanceada entre las que saben y las que no saben leer, los dibujos ya no contienen leyendas. El punto de la historia emerge de la narración, pero éste se presagia desde el comienzo mismo, cuando se ven las expresiones faciales fuertes y resueltas de las mujeres indígenas. Constantina Galarza de Victoria describe su experiencia diciendo, «antes de llegar aquí, yo pensé que me había tocado ser pobre. Ahora me doy cuenta de que no tiene que ser así y no voy a dejar que mis hijos lo sean».

CIMCA ha desarrollado tres grupos de rotafolios sobre las mujeres del altiplano, los cuales constituyen el núcleo de su primera serie de talleres. Se les pide a las participantes que analicen las condiciones de la mujer campesina en las diferentes etapas de su vida; desde el nacimiento, pasando por la infancia, la adolescencia, el matrimonio, hasta llegar a la vejez. En el altiplano, es muy común que la gente sienta lástima por aquellos padres que acaban de tener una niña, como si éstos hubieran recibido una carga y no una recompensa. Al trazar el camino de la vida de las mujeres de la abuela a la madre, y de la madre a la hija, el rotafolio tarde o temprano despierta la indignación reprimida en las participantes del taller ante la experiencia de discriminación que todas comparten.

Hay rotafolios que muestran esa indignación: imágenes de campesinas rompiendo las cadenas que las atan de las manos, arrancando las vendas que

cubren sus ojos, deshaciéndose de los candados que sellan sus bocas, rompiendo los muros que encuentran a su paso. Lo que es interesante acerca de tal indignación es que no está dirigida contra los hombres sino contra los roles socialmente asignados a cada sexo. En el rotafolio que muestra a una mujer derribando una pared, un hombre se halla a su lado animándola a que lo haga. Otros rotafolios sugieren cómo sería una sociedad más libre, donde los hombres compartan la responsabilidad de recolectar la leña para cocinar, pastorear las ovejas o cuidar de los pequeños. Para el rotafolio que muestra a una niña que se queda pastoreando las ovejas mientras que su hermano sale en camino de la escuela, libros en mano, existe uno alternativo del marido y la mujer mirando a su hijo y a su hija mientras estudian juntos.

Fuera de la familia misma, las organizaciones comunitarias también se convierten en medios para fomentar el cambio. Así por ejemplo, otro grupo de rotafolios se centra en el ayllu, el sistema tradicional, basado en el linaje, a través del cual se distribuyen los recursos y la fuerza de trabajo de la comunidad, y en el sindicato, la asociación de todas las familias de una comunidad que opera como gobierno local y se constituye en el principal vehículo para responder a necesidades comunes tales como la construcción y el mantenimiento de caminos, escuelas y otros trabajos de desarrollo local. Usualmente, a las mujeres se les permite asistir a las reuniones del sindicato solamente cuando sus maridos están enfermos o han migrado en busca de trabajo, o cuando son cabeza de familia. La única posición que está abierta para ellas es la de «secretaría de asuntos femeninos», la cual sólo existe en nombre y a nivel regional.

Los rotafolios de CIMCA ofrecen una plataforma para cuestionar esta situación y para sugerir cómo puede ser reformada. El rotafolio titulado «reunión sindical», donde se muestra a la mujer sirviéndole la sopa a un grupo de hombres que discuten, es seguido por otros donde se muestra a las mujeres en diferentes situaciones: dirigiéndose nerviosamente a un grupo de hombres sentados frente a ellas, trabajando de manera diligente y a la par con otros pobladores en un proyecto comunitario, y finalmente sentadas alrededor de una mesa tomando decisiones conjuntamente con otros dirigentes de la comunidad.

Antes de que termine la primera etapa de capacitación de CIMCA, las mujeres se dedican a calcar los dibujos de los rotafolios para llevarlos a sus comunidades donde realizarán una práctica de nueve semanas, trabajando conjuntamente con una organización local. Durante este periodo, una de las capacitadoras de CIMCA visitará tal comunidad para ver cómo están marchando las cosas.

A las educadoras populares más prometedoras se las invita a participar en una segunda ronda de talleres a la que atienden personas de toda la provincia. Las ideas surgidas durante los primeros talleres acerca de los problemas de la familia y la comunidad se ponen en práctica a nivel regional y nacional. Cuando se les presenta el concepto de «marginalidad», las participantes examinan cómo la discriminación económica y étnica contribuye a perpetuar la pobreza. Distribuidas en pequeños grupos, las mujeres analizan cómo los indígenas bolivianos, aun siendo mayoría, son



Ilustraciones: Germán Treviño

ignorados por los medios de comunicación, y cómo se espera de ellas que se pongan pantalones en vez de sus polleras tradicionales, dejen de hablar aymara y quechua, cambien sus apellidos, y se corten sus trenzas si es que quieren tener cabida en la sociedad mestiza. Mientras aprenden a hacer y utilizar títeres, a jugar los diferentes juegos educativos de tablero, y a actuar en sociodramas, las participantes exploran las humillaciones que ellas mismas o sus amigos y parientes han experimentado al migrar a la ciudad en busca de trabajo.

Estos ejercicios siguen la misma ruta trazada por los rotafolios, canalizando la indignación que nace de reconocer la discriminación sistemática hacia la búsqueda de una acción que le ponga remedio a tal situación, o ejemplos de orgullo étnico que sirvan como catalizadores del desarrollo económico y social. Nuevamente el medio es el sindicato, que es mucho más que la encarnación de la comunidad misma. Con organismos electos que funcionan a nivel zonal, departamental y nacional, los sindicatos han estado a la vanguardia del movimiento por la reforma agraria, la educación rural, el fin del régimen militar y el retorno a la democracia constitucional. Las esperanzas que CIMCA ha cifrado en el sindicato como vehículo de cambios socioeconómicos son compartidas por muchas otras ONG y promotores de desarrollo en Bolivia.

Sin embargo, CIMCA también le aplica un ojo crítico a sus esperanzas. Los rotafolios exploran los peligros de que los directivos adopten prácticas corruptas, o de la manipulación por parte

de partidos políticos, o del predominio de actitudes machistas que impiden que la mujer participe activamente en posiciones de autoridad. Los talleres de CIMCA preparan a las mujeres para el ascenso a posiciones directivas en el movimiento sindical y para que le exijan a los dirigentes, bien sean hombres o mujeres, que den cuenta de sus acciones a los miembros del sindicato. Como bien lo expresó una egresada reciente de los cursos de CIMCA, Flora Rufino, «participando primero, y luego dirigiendo las discusiones de grupo, he aprendido a hablar con la gente, no sólo a hablarle. Ahora puedo expresarme claramente y con firmeza ante el público. Puedo llevar las actas de la reunión o dirigirla, y sé cómo analizar los asuntos de tal manera que la comunidad pueda informarse de los problemas existentes a nivel local y nacional. CIMCA me estimuló a hacer preguntas y eso me ha enseñado a organizar mis pensamientos».

Una vez se ha desarrollado el pensamiento crítico, que es la base para resolver problemas, la tercera etapa del curso de capacitación de CIMCA se concentra en asuntos técnicos como salud comunitaria, nutrición, cría de ganado y agronomía. Lanzado en 1988, este programa cierra el círculo trazado por CIMCA. Con un cuadro de educadoras populares altamente motivadas y con un sentido firme de su propio ser y de su sociedad (una de ellas, por ejemplo, incluyó una cláusula en sus votos matrimoniales que obliga a su marido a apoyar su trabajo de educadora popular), es apenas lógico que las mujeres exigieran aprender el tipo de destrezas que CIMCA inicialmente había intentado enseñar en el campo.

A estos talleres asisten hombres y

mujeres de todo Oruro. Capacitadores profesionales ofrecen seminarios sobre varias disciplinas y organizan visitas a proyectos patrocinados por otras ONG. Estas visitas se convierten en importantes experiencias de aprendizaje; las aprendices de CIMCA llegan con toda clase de preguntas, no solamente acerca de cómo hacer un vivero, para dar sólo un ejemplo, sino armadas de sugerencias sobre cómo las mujeres de esa comunidad pueden participar más activamente en el proyecto.

En algunas oportunidades, todo el taller sobre una materia técnica específica se lleva a cabo en un sitio especializado en la misma. Tal es el caso del Centro Agropecuario del Desarrollo del Altiplano (CADEA), una estación de investigación agrícola y ganadera subutilizada, operada por el gobierno de Oruro. Los agrónomos y extensionistas del CADEA están felices de que así sea. «Nosotros habíamos tenido dificultades en llegar a los grupos campesinos», dice uno de los investigadores, «pero CIMCA tiene ya una metodología bien desarrollada, incluyendo el rotafolio, para hacer que las comunidades apliquen lo que van aprendiendo. Muchas veces, el dictar un curso técnico puede ser una experiencia tan frustrante como dar voces al viento. Pero uno sabe que CIMCA tiene la destreza para extraer el conocimiento de una manera tal que éste llega a las chacras de los campesinos».

### CIMCA SE EXTIENDE

Después de ocho años de incansables esfuerzos en Oruro, CIMCA ha pasado

de utilizar los elefantes blancos de otra gente a ayudar a las ONG y las agencias gubernamentales a hacer mejor uso de sus propias infraestructuras. Como la tarea más difícil del desarrollo es probablemente superar las sólidas barreras que se interponen a ponerse en contacto directo con las mujeres del campo y movilizarlas, la historia sobre la efectividad de los métodos de CIMCA se regó muy pronto de boca en boca, y no solamente en Oruro. Organizaciones de base y ONG de sitios tan lejanos como la Paz y el vecino departamento de Potosí están esperando turno para solicitar la asesoría de CIMCA. La Comunidad Económica Europea (CEE), que financia un programa de desarrollo rural en el altiplano en el que trabajan 170 personas, recientemente le solicitó a CIMCA que capacite a las campesinas de sus proyectos. Los consultores locales de la FAO también le han pedido apoyo a CIMCA para que ayude a fomentar la participación de la mujer en sus proyectos de microriego en la región de Potosí. Hasta las universidades están enviando a sus estudiantes e instructores a que asistan a los talleres de CIMCA y vean con sus propios ojos en qué consiste la magia.

Probablemente la transformación más espectacular la ha experimentado Caritas Boliviana, la agencia de la que salió Barrón en camino hacia la creación de su propia organización de desarrollo. Todavía a mediados de los ochenta, los punzantes rotafolios de CIMCA sobre el efecto negativo de la ayuda alimentaria internacional en las comunidades rurales despertaban las quejas del director departamental de la agencia. Sin embargo, durante el último año, la relación con Caritas se ha vuelto progresivamente cordial. La frustración surgida del impacto limitado que tienen sus programas llevó a que el director local de Caritas le pidiera a CIMCA que introdujera la capacitación en educación popular en sesenta clubes de madres de la provincia de Totorá, estableciendo así las bases para un programa de educación en salud que las dos agencias manejarán conjuntamente. Un esfuerzo similar para revitalizar la moribunda red de clubes de madres se está realizando en la provincia de Corocoro, a pedido del obispo local.

Eventualmente CIMCA puede convertirse en la fuente principal de adiestramiento para otros capacitadores de las ONG de Oruro; aún así, la organización no ha perdido de vista su objetivo de que los sindicatos se vuelvan más democráticos, haciendo que las campesinas tomen posiciones de liderazgo en los diferentes niveles de su estructura. La persistencia de CIMCA ha conducido a

que empiecen a aparecer rajaduras en los muros de la discriminación contra la mujer. Sus egresadas ya no solamente atienden o hablan durante los congresos locales, provinciales, o regionales de los sindicatos sino que entran a disputar posiciones en elecciones internas. Cerca de 20 mujeres han sido elegidas a consejos de liderazgo en varias provincias de Oruro. Pero la hazaña más importante hasta el momento ha sido la elección de cuatro campesinas al comité ejecutivo de la federación departamental que representa a cientos de miles de pequeños agricultores.

Los cimientos para este logro se colocaron durante un taller de CIMCA para 50 líderes comunitarias realizado varios meses antes de que tuviera lugar el congreso de la federación. Antes de terminar el curso, CIMCA dividió la región en cantones y provincias, y le hizo un seguimiento al desempeño de sus aprendices en las reuniones del sindicato. Cuarenta de esas mujeres fueron posteriormente invitadas a un segundo taller para pulir sus destrezas y planear la estrategia para la elección.

El signo más revelador de que algo había cambiado apareció después de la elección cuando una de las ganadoras fue nombrada secretaria de asuntos femeninos. Hablando frente a varios cientos de delegados, hombres en su mayoría, sentados frente a ella, la mujer rechazó el nombramiento diciendo: «¿Por cuánto tiempo tendremos que hacer creer que ésta es una posición real? Ustedes nos invitan a sentarnos a la mesa y mientras tanto continúan tomando decisiones en el cuarto de atrás. Nosotras somos tan capaces como cualquier hombre de ocupar una posición de responsabilidad». Avergonzados, los líderes que supervisaban la transición de poder anunciaron que ella sería entonces la nueva secretaria de organización sindical, una posición que tradicionalmente ha tenido considerable influencia.

Aunque ciertamente el taller preelección de CIMCA sentó las bases para la ampliación de la representación femenina, los antecedentes de la historia se remontan a la comunidad de Querarani, escenario de uno de los pasos en falso de CIMCA. Una vez CIMCA accedió a la exigencia de la comunidad de que organizara talleres de capacitación que incluyeran tanto mujeres como hombres, los pobladores crearon la Asociación Familiar Campesina (ASFACA), con el fin de llevar a cabo iniciativas de desarrollo local. La ASFACA tiene una estructura de liderazgo muy particular, en tanto todas las posiciones están ocupadas por un hombre y una mujer, que a la vez son

marido y mujer. La idea armoniza con el dualismo tradicional de la cultura andina que precede a la llegada de los conquistadores; sin embargo, como expresión de poder compartido, esta estructura surge directamente del taller de CIMCA. (Esto sugiere que, para prevenir que el protagonismo de la mujer nazca muerto, es importante encontrar raíces para tal concepto en la cultura tradicional de manera que la transformación de esa cultura surja de sus propios valores y no de una idea proveniente del exterior.)

Desde que se iniciara, la Asociación ha comenzado un programa de alfabetización en aymara; ha trabajado con un donante internacional, CARE, en la instalación de un sistema de agua potable con tuberías individuales para cada casa; ha plantado huertas de hortalizas comunales para diversificar la dieta de las familias; y ha comprado un tractor que las familias pueden alquilar para arar sus tierras. Con el dinero que ahorran del alquiler del tractor, la asociación va a comprar un transformador que le permitirá llevarle luz a todo el pueblo. El año pasado, un hombre y una mujer de Querarani fueron elegidos miembros del comité ejecutivo de la federación departamental de sindicatos de Oruro, uniéndose así a las otras tres mujeres capacitadas por CIMCA.

Querarani está cosechando los frutos de la concientización. Y lo que es más, los hombres y las mujeres de este apartado pueblo de los Andes no están solos. Recientemente CIMCA protagonizó, junto con otros proyectos seleccionados de Asia y África, la serie de cuatro capítulos titulada *Local Heroes, Global Change*, televisada en Estados Unidos, Japón y Europa occidental, donde se examinan modelos que hagan posible dar una nueva dirección al desarrollo. Evelyn Barrón ha sido invitada a participar en seminarios en el exterior con el fin de que comparta su experiencia sobre su labor con las mujeres del campo. Las ideas que Paulo Freire puso en movimiento se están difundiendo por todo el mundo y la voz de CIMCA está a la vanguardia de ese diálogo. A través de su trabajo con la gente de Oruro, CIMCA está contribuyendo a crear instituciones participativas en la base misma de la sociedad para asegurarse de que el concepto de «democratización» se convierta en algo más que una palabra hueca. ♦

KEVIN BENITO HEALY es el representante de la Fundación para la región andina, y autor del libro *Caciques y Patronos: Una Experiencia de Desarrollo Rural en el Sud de Bolivia*.

# Responsabilidad y respuesta a las iniciativas locales

## *Las ONG de Colombia*

### La inversión de 20 años en las redes de grupos de base reporta dividendos nacionales.

Cuando los representantes de la recién creada Fundación Interamericana iniciaron sus viajes de exploración a América Latina y el Caribe, a principios de la década del 70, con el fin de identificar a grupos para concederles donaciones, las organizaciones no gubernamentales (ONG) se encontraban en el umbral de un período de florecimiento en Colombia. Estos grupos formaban parte de lo que los colombianos denominaban la «sociedad civil», palabras que brevemente describen una multiplicidad de organizaciones cívicas, tales como asociaciones comunitarias, sindicatos y fundaciones, que se dedicaban a mejorar las condiciones de vida en las comunidades. La eficacia de las estructuras tradicionales había disminuido tras los trastornos políticos de la década del 50 y las ONG compensaban el vacío que éstas habían dejado. El terreno era fértil para el trabajo asignado a la Fundación por mandato del Congreso.

Hoy, 20 años y 229 donaciones más tarde, la representante de la Fundación Marion Ritchey-Vance reflexiona sobre la experiencia de la Fundación con las ONG de Colombia en el segundo libro de la serie de Estudios de Países. Ritchey-Vance, que inicia su décimo séptimo año con la Fundación, comenzó a laborar en el campo del desarrollo hace 25 años cuando un amigo le entregó un folleto de la Fundación para el Desarrollo Comunitario, rama de Save the Children Federation. Terminó trabajando para la Fundación de Desarrollo Comunitario y Save the Children en México, la República Dominicana y Honduras, y más tarde se desempeñó como directora regional de Save the Children en América Latina.

En la opinión de Ritchey-Vance, el verdadero efecto de la Fundación en Colombia no puede ser medido en términos de los productos o servicios que los donatarios proporcionan a la población pobre. Los verdaderos resultados se observan en las propias organizaciones

donatarias, en la competencia que han ido desarrollando, las ideas que están dispuestas a someter a prueba, las oportunidades que proporcionan para la participación y su función como parte de una red de organizaciones dedicadas a hacer posible que la población pobre «tome parte en la sociedad y a que se oiga su voz cuando se toman decisiones sobre el uso de los recursos y el poder de esa sociedad».

Esta visión del «efecto» de la Fundación, según Ritchey-Vance va más a tono con los principios del sur que con los del norte. Los objetivos de los programas de asistencia exterior de los organismos del norte se expresan en términos de sectores tales como salud, planificación familiar, agricultura, comercialización y demás, en tanto que las ONG del sur se expresan en términos de fomento de la participación, autonomía y pluralismo, la obtención y garantía de la democracia, y la creación de vínculos con los grupos de base. Ritchey-Vance lo resume de la siguiente manera: «Sus respectivas mentalidades se ven expresadas en su vocabulario. En el norte tenemos la tendencia a pensar en la 'población destinataria', en los servicios 'dirigidos a' o 'concentrados en' la población pobre. Los latinoamericanos hablan sobre 'crear espacios', establecer una sociedad civil y llevar la democracia a la práctica. El Norte ha considerado la eficacia, el Sur la justicia.»

### DOS PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Lo que los latinoamericanos piensan sobre el desarrollo y hacen para lograrlo es tema de profundo interés para la Fundación. Desde el comienzo, un principio fundamental de la Fundación ha sido «responder» a iniciativas de los donata-

rios. Su lema desde el principio ha sido «Ellos saben cómo». La iniciativa para un proyecto debía originarse en el terreno y no en las oficinas de la Fundación.

La respuesta a las iniciativas de los donatarios está íntimamente ligada a la política de no intervención de la Fundación, su segundo principio fundamental. Al intentar romper el tradicional molde del «patrón» o «protector», una vez se firma un convenio, la Fundación tiende a hacerse a un lado durante la ejecución del proyecto y permitir que el donatario tome sus decisiones sin poner obstáculos. Ambos principios fundamentales expresan la determinación de la Fundación de no imponer soluciones norteamericanas. Ambos son una reacción a lo que en un momento se percibía que no estaban haciendo bien la mayoría de los organismos de asistencia exterior. (Es interesante notar que ambos principios fundamentales, y otros que se asemejan de forma casi exacta, son ahora aceptados por la mayoría de los profesionales del desarrollo. Organizaciones que antes hubieran rechazado la filosofía de «ellos saben cómo» han reconocido ahora que las soluciones impuestas, aun las que se imponen con las mejores intenciones del mundo, no son sostenibles).

Ritchey-Vance afirma que cuando un proyecto financiado por la Fundación fracasa se debe usualmente a que la misma no se ha adherido a sus principios fundamentales o bien los ha aplicado de forma extrema. Por ejemplo, si la respuesta a las iniciativas de los donatarios se lleva muy lejos resulta una abdicación de la responsabilidad. El mantener un balance sano entre su responsabilidad como donante y su respuesta a las iniciativas locales es un tema que la autora reitera en este estudio en el que echa una mirada al pasado para considerar la relación de la Fundación con las ONG en Colombia y hacia el futuro para ver lo que éste depara a una nación en la que las ONG tienen una función tan importante.

## RESPONSABILIDAD DEL DONANTE

La primera responsabilidad de una organización donante como la Fundación es decidir a quien va a otorgar fondos, tarea nada fácil ya que el número de solicitudes de donaciones siempre excede los recursos disponibles. ¿Cómo se pueden hacer estas difíciles decisiones? El estudio hace hincapié en los diversos aspectos que entran en juego. Primero, al seleccionar donatarios, el representante comienza por examinar no tanto la propuesta de proyecto en sí, sino la organización que presenta la propuesta. Si la organización es auténtica, legítima y responsable ante los grupos de base, y si satisface otros criterios similares, entonces y sólo entonces se considera la propuesta de proyecto.

Como es natural, la Fundación o cualquier otro donante debe ser «estricto al evaluar la viabilidad de los proyectos». Según Ritchie-Vance, en algunas ocasiones la Fundación se ha enamorado tanto de una organización que no ha podido llevar a cabo una evaluación rigurosa de la propuesta de proyecto. A la vez, la Fundación no debe hacer uso del proceso de revisión para impulsar sus propios objetivos.

Un segundo aspecto del proceso de selección de donatarios tiene que ver con el temor al fracaso. Sería irresponsable conceder una donación sin examinar cuidadosamente la propuesta, pero tampoco debe el donante apoyar a los que tienen el éxito asegurado. El no permitir a las ONG que experimenten con ideas innovadoras las robaría de lo que Ritchie-Vance considera es una de sus funciones más importantes, el ser «incubadoras» del cambio social.

Es mediante la experimentación con «soluciones no convencionales» a «problemas espinosos», dice la autora, que las ONG realizan una función de investigación y desarrollo para el sector público. Los organismos gubernamentales pueden adoptar una solución presentada por una ONG que ha tenido buenos resultados o bien la pueden aplicar en una escala mayor. Esto ha sucedido en varias ocasiones en Colombia. Por ejemplo, la Fundación Granja Taller de Asistencia Colombiana estableció un sistema para rehabilitar a los enfermos mentales crónicos que viven en la calle. Lo fundamental de la metodología de Granja Taller es el trabajo productivo, que la

organización considera es «una necesidad humana fundamental y una manera de formular respuestas sanas al mundo». Los pacientes progresan de la «simple participación en la comunidad a talleres de capacitación y talleres de rehabilitación, y a una etapa donde pueden ser empleados en una pequeña empresa o incluso en una industria».

Mientras tanto, también toman parte en actividades de grupo que les proporcionan los conocimientos necesarios sobre relaciones humanas para vivir en la sociedad. La donación que la Fundación otorgó a Granja Taller hizo posible que la ONG sometiera a prueba su convicción de que los «locos de la calle» pueden ser reintegrados a la sociedad. Las técnicas de Granja Taller son ahora utilizadas en hospitales del gobierno y otros programas. El éxito del programa de Granja Taller facilita que se olvide que el proyecto parecía arriesgado cuando se propuso inicialmente.

Un tercer aspecto de la responsabilidad institucional que entra en juego al conceder donaciones es la formulación de una estrategia general de financiamiento que establezca prioridades entre los proyectos propuestos. En Colombia, la Fundación ha formulado una «estrategia araña» de financiamiento basada en el concepto de que los grupos de base que intentan resolver los problemas locales «sólo pueden avanzar hasta cierto punto si no están vinculados a algún tipo de sistema de apoyo que movilice recursos o represente sus intereses en los niveles más altos». La «estrategia araña» consiste en una «institución de apoyo que es el organismo central, organizaciones de base en las extremidades y un nutrido número de hilos conectores». Dice Ritchie-Vance que «al tomar sus decisiones de financiamiento, la Fundación considera la propuesta no sólo como un proyecto, sino como parte de una red nacional o temática que puede fortalecer y proporcionar apoyo a los grupos locales».

Varias de estas redes institucionales «araña» son objeto de análisis en el estudio, entre ellas una red regional de artesanos formada en torno a la institución de apoyo Fundación Centro de Investigaciones Económicas, otra creada en torno a la Fundación para la Capacitación Organizativa de las Comunidades para dar apoyo a actividades cívicas, y una tercera que se ha conformado en torno al Secretariado de Pastoral Social

(SEPAS) para ayudar a las organizaciones campesinas. En el caso de cada una de estas tres organizaciones, la Fundación ha concedido financiamiento no solo al organismo central, sino que también ha dado su apoyo a las extremidades y a la creación de una red de vínculos.

Al evaluar los beneficios de las redes institucionales «araña», Ritchie-Vance dice sobre SEPAS que «la red regional atiende a unas 300.000 personas, o casi una cuarta parte de la población del sur del departamento de Santander». La red ha contribuido a que sus miembros hayan negociado un precio mejor para el fique, mejorado sus gestiones de comercialización con el Instituto de Mercadeo Agropecuario (IDEMA), obtenido tierra del Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (INCORA) y construido un depósito de agua para riego.

## RESPONSABILIDAD DEL DONATARIO

Una vez se ha concedido la donación, el donante debe responsabilizarse del seguimiento de la misma, hacer los ajustes necesarios durante la ejecución del proyecto y pagar el costo de la asistencia técnica si el donatario puede beneficiarse de ella. En el curso de su historia, la Fundación se ha apartado de la función de supervisor. En una sección que analiza tres fracasos «claros y evidentes», el estudio sostiene que en cada caso la Fundación no exigió que el donatario le rindiera cuentas. La Fundación «se hizo la vista gorda» cuando debía haber dado una mirada escrutadora. En el caso del Centro de Mercadeo del Valle del Cauca, por ejemplo, la Fundación mostró demasiado respeto a los dirigentes de la organización debido a su largo y dedicado servicio a los campesinos. Lamentablemente, la nueva función de administradores de una compleja empresa comercializadora excedía la capacidad de estas personas, tomaron decisiones poco sensatas y, con el tiempo, el proyecto se vino abajo. La Fundación aplicó su política de no intervención al máximo pues estuvo «demasiado dispuesta a tolerar desviaciones importantes del convenio original sin una justificación convincente».

Para fines de la década del 80 las lecciones aprendidas de estos fracasos y las experiencias positivas motivaron que la Fundación introdujera mejoras en el

proceso de financiamiento y supervisión. Estas se discuten en una sección titulada «Cambiando el centro de gravedad al sur», que describe la evolución del concepto de los sistemas de Servicio de Apoyo Local (SAL).

En 1986 la Fundación contrató a una serie de profesionales colombianos para suplementar la capacidad de los representantes de la Fundación Interamericana de hacer seguimiento y evaluación de su creciente cartera de proyectos. En 1988 este grupo de profesionales competentes en economía, derecho, antropología, sociología y filosofía, se conformó formalmente como equipo mediante un contrato de servicios de apoyo local con el grupo colombiano de servicios sociales EVALUAR. El equipo trabaja unido para «realizar un plan sistemático para el seguimiento de los proyectos en marcha y ayudar a la Fundación a revisar las nuevas solicitudes de financiamiento».

El Estudio sobre Colombia predice que el centro de gravedad continuará desplazándose hacia el sur y los colombianos asumirán una mayor responsabilidad en el financiamiento y seguimiento de proyectos. De esta manera, la respuesta a «ellos saben cómo» se transfiere en efecto al terreno de seguimiento de proyectos.

### EVALUACIÓN RESPONSABLE

La capacidad de las organizaciones de desarrollo de evaluar proyectos va rezagada de su capacidad de financiar y hacer seguimiento. Según la atención se transfiere de unos sectores específicos a las instituciones que proporcionan acceso a recursos a la población pobre, como ha sucedido en Colombia, y según se resta énfasis a los proyectos individuales para darle mayor importancia a las redes, así también deben cambiar los criterios evaluadores. «Debido a que mucho de lo que hacen las ONG refleja la función del gobierno en la provisión de servicios de extensión agrícola, vivienda o servicios básicos de atención de salud a los pobres», dice Ritchey-Vance, «se tiende a evaluar el efecto de éstas de la misma manera que se mide el efecto de los programas públicos, es decir, por rendimiento de un cultivo por hectárea o por número de viviendas construidas». El depender de estos medios de evaluación proporciona una visión unidimensional del desarrollo como si se tratara de «obras públicas».

Los sistemas de evaluación existentes

no valen como medidas de lo que la Fundación y otros organismos tratan de lograr mediante sus donaciones, si bien la Fundación ciertamente ha luchado por formular un mejor sistema y ha logrado algunos avances en la identificación de los indicadores apropiados. Ritchey-Vance considera que la Fundación debe seguir esta lucha «por encontrar formas de establecer un marco conceptual para el proceso de desarrollo». Según ella «la prueba está en superar la recopilación de anécdotas y avanzar hacia una evaluación que proporcione una medida razonable de objetividad». La Oficina de Aprendizaje y Divulgación de la Fundación toma parte en algunos de estos esfuerzos y mantendrá la búsqueda de la solución para el problema de la evaluación en su agenda.

El Estudio de Países dedicado a Colombia enumera algunas de las posibles opciones que pueden ser utilizadas como parámetros para la evaluación—indicadores de desarrollo cívico— y cita ejemplos tomados de los proyectos discutidos. Ritchey-Vance subraya el carácter provisional de su lista al decir que meramente «impulsa el debate un paso adelante». Observa ella que los que conforman el equipo del SAL opinaron que lo más valioso del estudio era que reconocía la falta de unos indicadores de evaluación que tomen en cuenta lo que ellos consideran es esencial en un proyecto. El equipo ha seleccionado los indicadores sociales y cívicos como tema de los seminarios que celebrará en 1991.

### RESPONSABILIDAD COMPARTIDA

La práctica de compartir la responsabilidad con los colombianos, muy arraigada al estilo operativo de la Fundación, se transfirió también al proceso de preparación del estudio. Antes de poner en línea en el papel, Ritchey-Vance discutió su esquema preliminar con los miembros del equipo del SAL y realizó una revisión basada en sus ideas. A petición de ella, cada miembro del equipo escribió un breve artículo sobre los acontecimientos ocurridos en Colombia durante la década del 60 hasta la entrada en escena de la Fundación en el año 1971. Gran parte de esta información fue integrada al estudio. Los miembros del equipo también hicieron visitas adicionales a los proyectos para recopilar información que no se exige en los informes

periódicos de seguimiento y para buscar indicadores sociales del éxito del proyecto. A fin de facilitar la revisión final, el manuscrito fue traducido al español capítulo por capítulo mientras se editaba la versión original para que estuviese accesible a todos los miembros del SAL y a todos los donatarios mencionados en el estudio. Este proceso de consulta dio mayor peso al producto final y fomentó debates entre los miembros del SAL.

El aprendizaje fue mutuo. Los monitores del SAL convinieron en que uno de los aspectos más positivos del estudio había sido la información recopilada de fuentes dispersas sobre la evolución del sector de las ONG para completar un cuadro que se encontraba a grandes rasgos. Al preguntársele qué aspecto del estudio le había producido más satisfacción, Ritchey-Vance señaló la investigación sobre antecedentes históricos que había realizado. Esta investigación profundizó sus conocimientos sobre la actualidad en Colombia, un país al que ha dedicado la mayor parte de su vida como profesional.

\* \* \*

La Serie Estudio de Países tiene como objetivo hacer un examen de la experiencia de la Fundación como organismo donante en algunos países y describir los aspectos comunes de su metodología, los resultados obtenidos y las lecciones aprendidas. El primer Estudio de Países, *The Small Farmer Sector in Uruguay: A Partnership in Development and Cooperation* fue publicado en 1989. La versión en español titulada *El sector de los pequeños productores agropecuarios del Uruguay: Socio para el desarrollo* salió en 1990.

El Estudio de Países sobre Colombia estará listo para distribución en inglés y en español a mediados de julio o agosto de 1991. Para obtener ejemplares gratuitos, escriba a Oficina de Publicaciones, Fundación Interamericana, 1515 Wilson Boulevard, Rosslyn, Virginia 22209, E.U.A. ◇

—Diane B. Bendahmane

*(Bendahmane, redactora y escritora residente en Washington, D.C., se especializa en relaciones internacionales y asistencia para el desarrollo. Es la redactora de la serie de monografías y documentos de trabajo de la Fundación Interamericana. Actualmente divide su tiempo entre el Proyecto de Agua y Saneamiento para la Salud (WASH) y la Fundación Interamericana.)*

## ¿Qué es el «desarrollo de base»?

Chuck Kleymeyer

Durante 20 años, la Fundación Interamericana ha apoyado los esfuerzos de autoayuda de la población pobre de América Latina y el Caribe, generando considerables conocimientos basados en su experiencia con los proyectos. Muchas otras instituciones realizan una labor similar desde hace tiempo. Sin embargo, mucha gente todavía cree que el «desarrollo» consiste en construir centros comerciales suburbanos o una carretera transamazónica que atraviese la selva virgen. Para aquellos que sostenemos que un camino alternativo que beneficie a los sectores de bajos ingresos y fomente su participación es no sólo posible, sino imprescindible, es hora de aclarar en qué consiste el proceso que llamamos «desarrollo de base».

Una definición de este tipo tendría un valor incalculable para estudiantes y profesores de materias relacionadas con el desarrollo, y ayudaría también a las personas que trabajan en proyectos de desarrollo, así como a los beneficiarios, a establecer metas y prioridades, formular políticas y llevar a cabo investigaciones. Este artículo constituye un intento de un representante de la Fundación por sintetizar 20 años de experiencia institucional en una descripción del proceso de desarrollo de base. No se presenta a título de planteamiento definitivo o exhaustivo, ya que es imposible llegar a un consenso en este campo debido a la complejidad de la dinámica social. Sin embargo, para enfocar mejor el debate, presentaré una definición de trabajo y varias advertencias.

El «desarrollo de base» es el proceso mediante el cual los grupos desfavorecidos se organizan para superar los obstáculos que se interponen a su bienestar social, cultural y económico. Entre las estrategias que emplean se encuentran la planificación y ejecución de proyectos de autoayuda, la influencia en instituciones públicas y privadas para que les proporcionen recursos, y la defensa de los intereses comunes del grupo ante las agencias gubernamen-

tales y el sistema político.

En condiciones ideales, los miembros del grupo de desarrollo de base participan plenamente no sólo en la definición de los problemas comunes, el establecimiento de prioridades y la formulación de estrategias generales y programas específicos, sino también en la ejecución de actividades de proyectos y en la distribución de los beneficios. Usualmente, estas actividades comprenden medidas prácticas y en pequeña escala para introducir cambios pacíficamente, y su ejecución corresponde a organizaciones tales como asociaciones de comunidad o vecinales, cooperativas de producción o servicios, grupos culturales, asociaciones de trabajadores, coaliciones étnicas o federaciones de organizaciones de estos tipos. El alcance y la intensidad de la participación que se observa comúnmente en esta estrategia es una de sus mayores ventajas en comparación con otros métodos de desarrollo.

Este enfoque del desarrollo basado en la participación popular, con frecuencia se llama «de abajo hacia arriba» o de base. En este tipo de desarrollo son los mismos posibles beneficiarios quienes determinan los problemas y las posibles soluciones por propia iniciativa. Con sus propios recursos humanos y materiales, y con cualquier tipo de asistencia externa que consigan (técnica, financiera o política), abordan esos problemas. Debido a que el enfoque de abajo hacia arriba por lo general está arraigado en las tradiciones culturales de los estratos más bajos de la sociedad, conduce a soluciones imaginativas, innovadoras y no convencionales para los problemas socioeconómicos. Esta perspectiva singular que ofrecen las personas que están en contacto más estrecho con el problema que se aborda, constituye otra de las principales ventajas del desarrollo de abajo hacia arriba, o de base.

En el enfoque del desarrollo de arriba hacia abajo, son personas ajenas

(generalmente de una condición socioeconómica y política más elevada) quienes determinan los problemas que se abordarán, formulan las soluciones y hasta las llevan a la práctica, consultando a veces con los anticipados beneficiarios. En el desarrollo de abajo hacia arriba con frecuencia también participan personas ajenas, pero desempeñan un papel de mayor colaboración. Ya sea individualmente o en calidad de representantes de una organización pública o privada, comúnmente proporcionan servicios, asistencia técnica y recursos tales como materiales o fondos, y participan en la adopción de decisiones con los organizadores y beneficiarios del proyecto o dejan las decisiones enteramente en las manos de ellos. La clave es que estas personas ajenas por lo general responden a las iniciativas de organizaciones locales y colaboran con ellas, proporcionándoles apoyo.

Las actividades de desarrollo de base con frecuencia parten de un concepto más amplio de privación y bienestar que los programas impuestos desde arriba. En vez de limitarse a metas económicas y materiales, las organizaciones de base y los profesionales que las apoyan a menudo tratan de alcanzar una combinación de objetivos económicos, sociales y culturales. Dado que por lo general consideran que los cambios sociales deben tener una base sociocultural sólida, incluyen entre sus metas el fomento de la confianza y el orgullo colectivos, por ejemplo, o la promoción de una identidad colectiva favorable, particularmente si el grupo forma parte de una minoría cultural.

Los resultados de las actividades del desarrollo de base pueden ser intangibles: la mejora de las aptitudes para la comunicación, el liderazgo o la gestión; el fortalecimiento del orgullo y la identidad del grupo; la obtención de libertades civiles y de derechos de uso del agua y la tierra; o una mayor capacidad para conseguir servicios del Estado. Los resultados pueden ser también tangibles: un aumento de la producción agrícola o manufacturera, un incremento de los ingresos familiares, un edificio que se utilice para actividades

# La marcha del desarrollo

organizacionales, o un camino o sistema de abastecimiento de agua que usen varias comunidades.

La estrategia del desarrollo de base está necesariamente orientada hacia la gente y hace más hincapié en la formación de recursos humanos que en la infraestructura física. Surge de la convicción de que el desarrollo duradero y con una base amplia en los niveles más bajos de la sociedad es principalmente el producto de la promoción y el fortalecimiento de organizaciones locales. Con esta estrategia, el mayor poderío y la democratización reemplazan a la beneficencia y al tratamiento de los síntomas de la pobreza. La mejora de la capacidad institucional y de los recursos para resolver problemas es decisiva para cada grupo, al igual que la formación de coaliciones, federaciones y redes de organizaciones similares para apoyarse mutuamente.

En resumen, el principal objetivo a largo plazo del desarrollo de base es crear organizaciones más viables, productivas y eficaces que puedan continuar llevando a cabo actividades de desarrollo por su cuenta, mucho después que haya concluido un proyecto.

Este enfoque del desarrollo desde las bases es muy prometedor para los sectores desfavorecidos de todo el mundo, que de lo contrario tal vez tengan muy pocas esperanzas de ver cambios en su vida. Sin embargo, esta estrategia no es una panacea. Hay muchos problemas que no se pueden solucionar con la participación de las bases únicamente, entre ellos la necesidad de grandes obras de infraestructura, la explosión demográfica, la discriminación racial, la destrucción del medio ambiente y las pandemias de enfermedades transmisibles. Todos estos problemas requieren un gran compromiso social y financiero, e incluso una reorganización de la estructura social, que necesariamente trascienda pero no excluya el nivel de las bases.

Asimismo, el enfoque del desarrollo de base no está exento de riesgos. La gestión de estos proyectos puede ser ineficiente, autoritaria y antidemocrática, al igual que con cualquier otro mé-

todo. Aun en los casos en que se emplea un enfoque de base democrático, rara vez refleja un verdadero consenso, ya que la mayoría puede silenciar la voluntad de una minoría o marginarla dentro del grupo. A menudo hablamos de las preferencias, las necesidades o la voluntad «del pueblo», como si el pueblo fuese un monolito homogéneo. No lo es.

Existen otros y más serios riesgos inherentes de los métodos de desarrollo de base. Los dirigentes de base pueden ser influenciados o manipulados por intereses políticos o económicos y utilizados para desmovilizar a los grupos. Puede haber agendas ocultas tanto dentro como fuera del grupo que trastocan las metas originales. Por último, de la misma manera que los métodos del desarrollo de base pueden utilizarse para promover cambios constructivos, puede usarse también en forma indebida para fomentar un comportamiento destructivo, como la discriminación, el terrorismo y la violencia.

Sin embargo, mirándolo bien, el desarrollo de base ha demostrado ser un camino constructivo y esperanzador para los sectores desfavorecidos. No es el único camino, y está sembrado de trampas e incertidumbres. Los que siguen este camino a veces adoptan un enfoque romántico. Para que este método dé resultados óptimos es necesario examinar detenidamente y perfeccionar sus estrategias, metas, resultados e hipótesis básicas por medio del análisis crítico y el debate. Este proceso comienza necesariamente con una aclaración del significado de «desarrollo de base», que se ha ofrecido en este artículo con el propósito de estimular tal debate. Espero que, a medida que otros vayan examinándolo y perfeccionándolo, todos podamos comprender mejor las metas del desarrollo y agudizar nuestra capacidad para formular estrategias eficaces con el fin de alcanzar dichas metas. ◇

*CHUCK KLEIMEYER se doctoró en estudios sobre el desarrollo en la Universidad de Wisconsin. Comenzó a trabajar en el campo del desarrollo de base en 1966 como voluntario del Cuerpo de Paz, y es representante de la Fundación Interamericana desde 1979.*

## ESFUERZO CONCERTADO PARA SALVAR EL AMAZONAS

En ciertos círculos, la palabra «Amazonas» puede despertar más emoción y suscitar debates más acalorados que ninguna otra. Hace poco, atrajo la atención de casi 100 periodistas de Europa, América Latina y Estados Unidos, que se reunieron para presenciar la primera reunión cumbre de grupos indígenas y defensores del medio ambiente.

Esta reunión, que tuvo lugar en Iquitos, Perú, en el corazón de la cuenca del Amazonas, recibió gran atención de los medios de comunicación gracias a la labor de la Coordinadora de las Organizaciones Indígenas de la Cuenca Amazónica (COICA). COICA es una organización que representa a 1.200.000 indígenas de 327 tribus de Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia y Brasil. Sus miembros querían usar la prensa para transmitir este mensaje a las autoridades: los indígenas quieren tener voz en el debate sobre la selva del Amazonas y desempeñar un papel importante en la lucha para salvarla.

Así nació «Voces del Amazonas», programa que se difundirá por los medios de comunicación durante un año. Este proyecto fue concebido por Evaristo Nugkuag, presidente de COICA, Richard Chase Smith, director de proyectos sudamericanos de Oxfam América, y Jane Wholey, directora de Esopus Creek Communications. El proyecto comenzó con una importante conferencia de prensa en la ciudad de Washington, en la cual participaron 500 periodistas de periódicos, revistas y la televisión interesados en asuntos indígenas, en América Latina o en el medio ambiente. Durante un año, Wholey, que actuó como asesora de COICA para las relaciones con los medios de comunicación, envió a los periodistas numerosas cartas instándolos a proporcionar apoyo y se comunicó con ellos por teléfono con frecuencia. La respuesta fue abrumadora. Casi 50 periodistas informaron sobre Iquitos y muchos asistieron a la reunión de una

semana. Entre los medios de comunicación representados se encontraban el programa de televisión Today Show, *The Miami Herald*, Cable News Network, *Village Voice*, la revista *Time* y *The Christian Science Monitor*.

Como los defensores del medio ambiente y los grupos indígenas no siempre se han llevado bien, esta reunión cumbre representó un hito en sus relaciones. Los indígenas reconocieron que necesitan la ayuda de las organizaciones de defensa del medio ambiente en su lucha contra quienes tratan de explotarlos y de destruir sus tierras. Al reunirse con instituciones ambientales, COICA esperaba no sólo expresar su frustración y enojo por haber sido excluida de la lucha para salvar el Amazonas, sino también formar una alianza para defender la región y sus habitantes. Los defensores del medio ambiente estuvieron de acuerdo. Joe Kane, de Rainforest Action Network, organización con sede en San Francisco, afirmó en la revista *Time* que en esta reunión «se estableció una verdadera alianza entre los indígenas y los defensores de la naturaleza. Para salvar el Amazonas, ahora daremos prioridad a la obtención de derechos de propiedad de las tierras de los indígenas».

De esta reunión surgió una declaración de solidaridad que fue firmada por miembros de las confederaciones nacionales de COICA y por representantes de grupos de defensa del medio ambiente de todo el mundo, entre ellos Greenpeace, Friends of the Earth, World Wildlife Fund y un consorcio de grupos ambientales peruanos. Los participantes formaron un comité directivo provisional a fin de reforzar la alianza entre indígenas y defensores del medio ambiente.

Chuck Kleymeyer, de la Fundación Interamericana, asistió a la conferencia en calidad de observador y fue uno de los numerosos intérpretes voluntarios en las entrevistas entre los indígenas y la prensa. Una de las impresiones más importantes que se llevó de la reunión fue el principio de la no violencia practicado por los grupos indígenas. «Podrían levantarse en armas y usar la



Terrence Moore

Periodistas que asistieron a la reunión cumbre de COICA exploran el Amazonas.

selva para llevar a cabo una guerra de guerrillas por sus tierras, como han hecho los vietnamitas y muchos otros», observó Kleymeyer, «pero han elegido una lucha pacífica. La reunión cumbre de Iquitos fue un gran paso adelante en esa lucha porque consagró a COICA como un protagonista importante en el ámbito en el cual se decidirá el destino del Amazonas».

Evaristo Nugkuag, presidente de COICA, considera que es una lucha por la supervivencia básica, en la cual el destino del Amazonas es paralelo al destino de los indígenas: «Si se destruye el Amazonas, nos destruyen a nosotros, moriremos», dijo.

— María Lang

## LA ACCIÓN FRENTE A LA NUEVA REALIDAD DE LA POBREZA

La inflación desmesurada, el aumento del desempleo y la situación política turbulenta constituyeron el telón de fondo de la conferencia bienal de la Asociación Internacional de Escuelas de Servicios Sociales (IASSW). Cientos de trabajadores sociales, organizadores comunitarios, educadores y encargados de formulación de políticas de todos los

continentes se reunieron en Lima, Perú, para examinar «La nueva realidad de la pobreza y la lucha por la transformación social».

Según Eduardo Ballán, experto en ciencias políticas del Centro de Estudios de Promoción del Desarrollo, la «nueva realidad de la pobreza» en América Latina significa que más de la mitad de la población de muchos países vive en condiciones de extrema pobreza. Esta pobreza se perpetúa debido al círculo vicioso de las economías basadas en las exportaciones y dependientes de los préstamos internacionales. Gustavo Gutiérrez, que muchos consideran como uno de los fundadores de la teología de la liberación en América Latina, se explayó sobre esos temas en la conferencia. Señaló los factores estructurales y culturales que perpetúan la propagación de la pobreza y sostuvo que toda solución al problema debe contener una «opción preferencial para los pobres».

Las 150 ponencias presentadas en la conferencia, que se celebró en agosto de 1990, tenían en común el tema «subdesarrollando el Tercer Mundo». Se propusieron estrategias innovadoras para conferir poder a la comunidad y lograr cambios sociales por medio de la

educación y las investigaciones en el campo de la asistencia social, prestando especial atención a las actividades para impulsar la autodeterminación y la participación comunitarias en la adopción de decisiones. Michel Azcueta, intendente del pueblo joven Villa El Salvador, que es autosuficiente, instó a los trabajadores sociales a colaborar con las comunidades de base en el establecimiento de una nueva democracia, una democracia que fortalezca los recursos de los vecindarios de bajos ingresos para satisfacer sus necesidades sociales, políticas y económicas.

Se organizaron viajes a Villa El Salvador para observar la amplia gama de actividades iniciadas en todos los pueblos jóvenes de Lima, donde varias organizaciones no gubernamentales (ONG) locales e internacionales están abordando los problemas de la población de bajos ingresos: atención médica insuficiente y nutrición inadecuada, violencia doméstica contra la mujer, falta de recursos económicos y políticos, y necesidad de proyectos y microempresas que constituyan fuentes de ingresos. Hubo eventos culturales que permitieron a los participantes conocer el folclor, la danza y la música peruanas, y proporcionaron una oportunidad singular para fomentar la solidaridad y el intercambio no solamente entre el Norte y el Sur sino también entre los países del Sur.

Los simposios previos a la conferencia constituyeron un complemento acertado que fomentó el debate y un intercambio de ideas sobre educación popular, la mujer en la pobreza, el SIDA, tecnología de la información, el sector informal, los derechos humanos y la deuda externa de los países en desarrollo. En estos simposios, coordinados por universidades peruanas y ONG, se expusieron en detalle distintos métodos de la práctica y la enseñanza de la asistencia social, incluidas las repercusiones psicológicas y sociales de la pobreza, las contribuciones de los movimientos populares a la transformación social y el papel de la concientización de la población pobre en el proceso de desarrollo mundial.

Hubo también varios talleres de cinco días después de la conferencia, pero como parte del mismo evento, para formación de dirigentes comunitarios y organización de estudios de temas prioritarios en la lucha por la transformación social como parte de los programas de asistencia social. Entre los temas de los talleres cabe señalar la concientización y capacitación de la mujer para que participe en el desarrollo económico y social, el efecto de los proyectos de macrodesarrollo en la práctica y la enseñanza de la asistencia social, y la enseñanza de la asistencia social orientada al problema de la multiplicación de los niños de la calle.

Se está preparando un informe final sobre la conferencia de 1990, que se podrá solicitar de: Dr. Vera Mehta, General Secretary, IASSW, Palais Palffy, Josefsplatz 6, A-1010 Viena, Austria. La conferencia de 1992 de la IASSW tendrá lugar en Washington, D.C., E.U.A.

— Catherine M. Sarri

## EL INSTITUTO RODALE DEMUESTRA «TÉCNICAS DE REGENERACIÓN»

El 24 y 25 de julio se llevaron a cabo las jornadas anuales de campo del Instituto Rodale, que está a la vanguardia de la tecnología de regeneración agropecuaria, en la granja de investiga-

ciones del Instituto en Kutztown, Pennsylvania. Siete funcionarios de la Fundación Interamericana asistieron con el fin de aprender nuevas técnicas que podrían transferirse a los socios de la Fundación en América Latina.

Además del extenso trabajo que el Instituto Rodale ha realizado en Estados Unidos está adquiriendo considerable experiencia en América Latina al trabajar con organismos gubernamentales y no gubernamentales tales como el Ministerio de Agricultura y CARE en Ecuador. También ha colaborado con el Centro de Educación y Tecnología (CET) y la Comisión de Investigación en Agricultura Alternativa de Chile. Muchos de los conocimientos adquiridos por el Instituto Rodale se han divulgado fuera de las fronteras chilenas gracias a la participación del CET en el Consorcio Latinoamericano sobre Agroecología y Desarrollo (véase «La marcha del desarrollo», *Desarrollo de base* Vol. 13, No. 1), formado por ocho organizaciones que promueven la agricultura de «bajos insumos» entre los pequeños agricultores de América Central y del Sur y del Caribe.

Los investigadores y agentes de extensión de Rodale llaman a este concepto «agricultura regenerativa», en tanto que otros lo denominan agricultura «de bajos insumos», «sostenible» u «orgánica», o «agroecología». Estos tér-



Patrick Breslin

Un investigador del Instituto Rodale explica técnicas de agricultura regenerativa durante las jornadas anuales de campo.

minos describen sistemas de producción agrícola que reducen al mínimo el uso de productos químicos, a fin de bajar los costos de producción, mejorar el suelo y proteger la calidad del agua subterránea. Este concepto está siendo adoptado por un número creciente de agricultores e investigadores en todo el mundo.

Hace casi veinte años que el Instituto Rodale realiza investigaciones científicas en la granja experimental de Pennsylvania y por medio de los servicios de extensión que ofrece a agricultores de Estados Unidos y de otros países.

Los visitantes vieron algunos de los resultados de 20 años de experimentación para comparar el costo y el rendimiento de distintos métodos de labranza y reducir la erosión del suelo. Además, observaron terrenos experimentales de cultivo de granos perennes más apropiados para la calidad del suelo, pero aún no competitivos con las variedades anuales desde el punto de vista económico. En otros experimentos se examinaron alternativas con respecto al uso de fertilizantes químicos, como el cultivo de más de 100 variedades de

legumbres a fin de determinar su capacidad para fijar nitrógeno y su adaptabilidad a distintos sistemas de cultivo. Entre los métodos que se promueven para reemplazar los plaguicidas químicos se encuentran insectos beneficiosos, trampas para insectos perjudiciales y la obtención de variedades de plantas resistentes a las plagas.

El Instituto Rodale tiene huertas experimentales donde se usa una cantidad mínima de productos químicos. Además, se está tratando de aumentar el rendimiento de las hortalizas mediante la reducción de la intensidad de la labranza, el uso de abono vegetal, estiércol y paja, y la modificación de la maquinaria y los instrumentos de labranza. Algunos de los resultados podrían verse en la huerta espectacular del Instituto, donde hay una gran variedad de plantas, flores y hierbas, y un invernadero solar.

Además de estos experimentos, entre otros, los agentes de extensión del Instituto trabajan en estrecha relación con agricultores de los Estados Unidos en proyectos para probar la aplicación comercial de sus investigaciones. Ese tra-

bajo se extiende a proyectos no sólo en América Latina, sino también en África, Europa y Asia, en todos los cuales existe una estrecha colaboración con instituciones de investigación y agricultores locales. Se dispone de una gran variedad de publicaciones, que pueden solicitarse de: Rodale Research Center, 611 Siegfriedale Road, Kutztown, Pennsylvania 19530, E.U.A.

—Jim Adriance

## LAS ONG RURALES COMPARAN SUS ESTRATEGIAS

Hace poco se reunieron representantes de 20 ONG en la ciudad de Formosa, Argentina, para participar en un seminario sobre «Diferenciación de los campesinos y estrategias comparativas de proyectos rurales en Paraguay y el nordeste de Argentina», patrocinado por SEDES y SEDDAR, servicios de apoyo local de la Fundación Interamericana en Argentina y Paraguay. El propósito de la reunión era convocar a una amplia gama de organizaciones con varios

## DONATARIOS DE LA FUNDACIÓN EN LA NOTICIA

Herbert Daniel y Walter de Almeida, de la **Associação Interdisciplinar de AIDS** fueron entrevistados en Radio Pública Nacional por Frank Browning, quien preparó una serie de cuatro segmentos de 10 minutos sobre el SIDA en Brasil para el programa «All Things Considered». En el reportaje se abordaron los graves problemas sociales y la posibilidad de propagación del SIDA en Brasil, así como la reacción del gobierno brasileño con respecto al problema. • En un artículo publicado en la revista *Time* se cita a la microempresaria Melba Lucy Montenegro, quien recibió un préstamo de una sucursal del Banco

**Mundial de la Mujer (BMM)** en Cali, Colombia. Durante los próximos 10 años, el BMM espera ampliar sus actividades en todo el mundo «ayudando a las mujeres a buscar inversionistas, recibir más capacitación y tener acceso a mercados más grandes». • El boletín del Instituto Rodale, *International Ag-Sieve*, señaló que el apoyo de la **Fundación Pro Iguana Verde** de Panamá y Costa Rica ha sido imprescindible para el éxito del proyecto de gestión de la iguana verde. Este proyecto, cuyo objetivo es aumentar el número de iguanas en zonas donde prácticamente se han extinguido, fue financiado originalmente por el Instituto Smithsonian de Investigaciones Tropicales en Panamá. • En el *Washington Post* se elogió a **Cruzada do Menor** y al **Movimento Nacional de Meninos e Meninas da Rua** por su labor de coordinación de programas

de asistencia y presión a favor de los niños callejeros de Brasil. • Escuela Nueva, programa innovador y de bajo costo creado por la **Fundación «Volvamos a la gente»**, se hará extensivo a las 27.000 escuelas primarias rurales de Colombia, según el *Development Journal*. El programa de enseñanza, que promueve la solución de problemas en vez del aprendizaje de memoria, es beneficioso también para la sociedad en general, ya que el rendimiento de los alumnos se evalúa según la medida en que apliquen lo que han aprendido a actividades en sus respectivos vecindarios. • Recientemente, en la revista *Pan Am Clipper* se destacó la labor de Mónica Jiménez, directora de Participa, que promueve la participación de la ciudadanía en las elecciones y en el gobierno de Chile. Jiménez fue directora de la **Escuela de Trabajo Social**.

años de experiencia de trabajo en el campo para que pudieran cambiar impresiones e información.

Se realizaron estudios preliminares a fin de establecer un marco para el seminario. Dichos estudios se centraron en la creciente complejidad socioeconómica de la región y su efecto en las estrategias básicas de ciertos proyectos financiados por la Fundación Interamericana. Después se ofreció a los participantes la oportunidad de abordar libremente temas específicos de interés.

En la primera sesión de trabajo se adoptó un temario basado en dos cuestiones principales: las causas básicas del empobrecimiento de los campesinos y las estrategias para responder a este problema. En el primero se examinó la manera en que la distribución de la tierra, el monocultivo, la falta de crédito, la política gubernamental deficiente, la depresión de la economía nacional y la falta de organización local oprimen a los pequeños agricultores. Al evaluar los proyectos que constituyen una respuesta eficaz, se abordaron tres preguntas analíticas: (1) ¿Cuál es el objetivo de las estrategias de los proyectos: proporcionar asistencia o promover el desarrollo? (2) ¿Cuál es el equilibrio apropiado entre cultivos de subsistencia y comerciales en las estrategias de los proyectos productivos, y en qué forma podrían combinarse a fin de no perjudicar al medio ambiente? (3) ¿Cómo podrían las ONG ayudar a los campesinos a expresar sus requerimientos a fin de influir en la política gubernamental?

Al sacar conclusiones no se trató de llegar a un consenso, sino que se hizo hincapié en la preservación de la diversidad de enfoques y opiniones que había enriquecido los debates. El último día, durante la evaluación, los participantes estuvieron plenamente de acuerdo en un punto: la necesidad de organizar más reuniones. Se planteó una amplia gama de temas y mecanismos, y se recomendó que SEDES y SEDDAR estudiaran estas iniciativas a fin de llevarlas a la práctica por medio de las redes de ONG en ambos países.

—Miguel A. Verdecchia ♦

## Frank Yturria: un hombre de tradiciones

Daphne White

Frank D. Yturria, nuevo presidente del Consejo Directivo de la Fundación, entiende el valor de las tradiciones. Ávido genealogista, sus raíces tejanas se remontan hasta 1818, y la historia de su familia hasta 1767, año en que el padre de su tatarabuelo, Francisco, fue acantonado en Veracruz, México, con el Regimiento Real Español.

«Estoy muy empapado en el doble patrimonio de mi familia», dice Yturria, el tercero de una línea de Franciscos. Al igual que sus predecesores, ha pasado la mayor parte de su vida en la zona de Brownsville y Matamoros. Las dos ciudades (una estadounidense, la otra mexicana) están la una frente a la otra separadas por el Río Bravo, cerca del golfo de México.

La historia familiar de Yturria, repleta de hazañas militares y aventuras comerciales, se fue forjando a ambos lados de la frontera. Al igual que sus antepasados, Yturria fue militar y peleó en la Segunda Guerra Mundial y en la guerra de Corea. También mantiene otra tradición: la gestión de la empresa familiar, que ha pasado por cuatro generaciones. Yturria es el propietario de Yturria Ranch Enterprises y presidente del directorio del Texas Bank and Trust. Además, se ha dedicado a la extracción de petróleo y gas natural, la agricultura en gran escala y la urbanización.

Además de creer en la economía de mercado, cree en el mercado de las ideas, en la necesidad de la competencia entre partidos para que la democracia sirva al pueblo y prospere. Aunque se crió en una familia demócrata («en Texas a nadie le enseñan a ser republicano de niño», dice), cambió de partido cuando Dwight Eisenhower anunció que se presentaría como candidato a la presidencia como republicano. «Era un gran admirador de él y del general MacArthur», dice Yturria. En su deci-

sión influyó también un discurso que escuchó en esa época, «en el cual se describían los estados con sistemas de partido único como los más pobres, y los de dos partidos, como los más productivos».

En el camino conoció a George Bush, de quien se hizo amigo. «Hace 30 años que soy amigo del presidente, desde que se presentó como candidato a diputado», dijo.

Yturria habla español con fluidez, tiene muchos amigos en México y ha viajado por toda América Latina. Hace un año, recibió una llamada de la oficina de personal de la Casa Blanca: le pedían que asumiera la presidencia del Consejo Directivo de la Fundación. En mayo y junio se celebraron las audiencias para confirmar la candidatura de Yturria, y fue confirmado por el senado el 26 de junio de 1990.

«En calidad de presidente del Consejo Directivo, mi primera función es hacer escuchar la voz de la Fundación en la Casa Blanca y en el Capitolio», dice. «Creo también que otra de mis funciones es supervisar a la Fundación y cerciorarme de que se ciña al mandato que le dio el Congreso». El presidente del Consejo Directivo debe garantizar que «los dólares de los contribuyentes se gasten debidamente en proyectos apropiados, en proyectos que den fruto», agrega. «Con ese fin, el Consejo Directivo debería reunirse trimestralmente y recibir informes trimestrales.»

El nuevo presidente del Consejo Directivo afirma que no tiene campos o proyectos preferidos, aunque le gustaría que la Fundación intensificara sus actividades en México. «México es uno de los países más grandes de América Latina y es nuestro vecino», dice. Según Yturria, se prevé que en el año 2025 la población de México ascenderá a 250 millones, y sus problemas económicos afectarán profundamente a Estados Unidos.

Yturria afirma que aunque la Fundación no ha auspiciado proyectos de control de la natalidad, se trata de uno de los problemas más apremiantes de América Latina. «A menos que se pro-



Paul Kennedy

Frank Yturria, nuevo presidente del Consejo Directivo de la Fundación Interamericana.

**MUJERES CENTROAMERICANAS ANTE LA CRISIS, LA GUERRA Y EL PROCESO DE PAZ: Volumen I, TENDENCIAS ESTRUCTURALES; Volumen II, EFECTOS DEL CONFLICTO**, de Ana Isabel García y Enrique Gomáriz. San José, Costa Rica: FLACSO, CSUCA y Universidad para la Paz, 1989.

Sally W. Yudelman

Durante más de diez años, Centroamérica ha estado atrapada en un círculo vicioso en el cual la guerra ha frustrado el desarrollo y la extrema pobreza ha alimentado la guerra. De 1980 a 1988, el producto nacional bruto aumentó sólo el 1%. Actualmente 10 millones de personas (40% de la población) viven en la pobreza absoluta y no pueden satisfacer los requerimientos básicos de nutrición. El desempleo asciende al 57%, y apenas la mitad de la población tiene acceso a servicios de atención primaria de salud. Uno de cada 10 niños muere antes de cumplir cinco años y más de la mitad de los niños en edad escolar no reciben educación. Se estima que entre el 40 y el 50% de la población económicamente activa es analfabeta. Más de 160.000 personas han muerto como consecuencia del conflicto y hay dos millones de refugiados o desplazados en sus propios países. Las mujeres y los niños, de quienes casi siempre están encargadas las mujeres, han sido afectados de manera desproporcionada. En Centroamérica, con frecuencia la pobreza tiene cara de mujer.

Por lo tanto, *Mujeres centroamericanas* es una publicación oportuna e importante. Es el producto de un convenio de cooperación entre la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), el Consejo Superior de Universidades Centroamericanas (CSUCA) y la Universidad para la Paz, y es el primer estudio a nivel regional en el cual se recopilan datos estadísticos desglosados por sexo. La directora del proyecto, Ana Isabel García, y el coordinador de las investigaciones, Enrique Gomáriz, han formado una red excepcionalmente eficaz de investigadores y

duzcan cambios dentro de poco, nuestros esfuerzos serán inútiles debido a la explosión demográfica», predice.

Una de las ideas que Yturria desearía explorar mientras sea presidente del Consejo Directivo es la posibilidad de que los estudiantes universitarios latinoamericanos participen más en los proyectos de la Fundación en los países. «Estos estudiantes son los dirigentes del mañana, y quisiera que aprendieran más sobre la Fundación», explica. Agrega que los estudiantes voluntarios también podrían ayudar a los servicios de apoyo local en las actividades de capacitación y seguimiento, lo cual proporcionará una sólida experiencia a una nueva generación de profesionales del desarrollo.

Además, el nuevo presidente del Consejo Directivo está interesado en ayudar a restablecer los métodos agrícolas tradicionales de los indígenas peruanos y bolivianos. «Los indígenas crearon una civilización muy próspera, que los españoles destruyeron», dice Yturria. Antes de la llegada de los españoles, los indígenas poseían una cultura avanzada y sus depósitos estaban

llenos de alimentos. «Tal vez los métodos de sus ancestros sean los más eficaces», agrega Yturria, y señala que en excavaciones arqueológicas recientes se han descubierto extensos canales de riego y acueductos construidos por los incas.

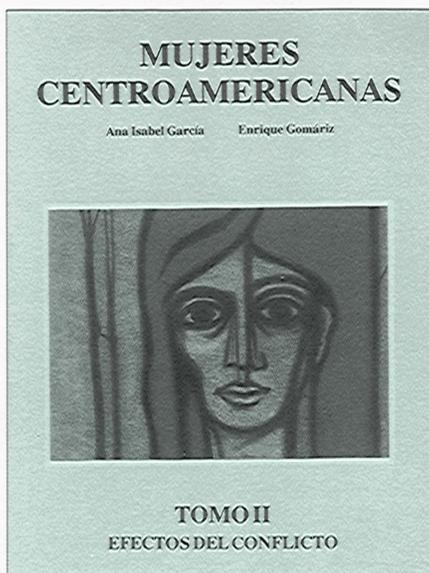
Yturria admite que tiene mucho que aprender sobre la Fundación, y espera ansiosamente viajar a lugares donde se llevan a cabo proyectos financiados por la Fundación. Prevé que cuando concluya su mandato de seis años, «la Fundación habrá iniciado proyectos fructíferos que servirán de modelo en el ámbito del desarrollo. Espero que estos proyectos tengan tanto éxito que las restricciones presupuestarias no sean tan severas como ahora. Quizá se podría duplicar el presupuesto de la Fundación a fin de que pueda beneficiar a más gente y de manera más eficaz».

Es una meta muy elevada, pero a Yturria eso no le preocupa. Después de todo, es tejano. ◇

*DAPHNE WHITE es una periodista de Washington, D.C., que se especializa en el desarrollo y la protección del medio ambiente.*

consultores en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. El Instituto de las Naciones Unidas de Investigaciones Internacionales y Capacitación para el Adelanto de la Mujer colaboró en el desarrollo de la metodología de investigación, y el Ministerio de Cooperación Económica de Noruega proporcionó fondos.

El Volumen I, *Tendencias estructurales*, presenta abundantes datos sobre las tendencias demográficas, laborales, educacionales y sanitarias, y sobre la condición jurídica de la mujer en cada uno de los cinco países. Concluye con un análisis regional del significado de esta información. En el Volumen II, *Efectos del conflicto*, se analiza la doble crisis, el proceso de paz y los sectores



más vulnerables (las mujeres indigentes de las zonas rurales y urbanas, tanto casadas como solteras, las mujeres solteras con hijos a su cargo, las adolescentes, las empleadas domésticas, las indígenas y las refugiadas). Se examina el efecto de la política gubernamental en estos sectores y su vulnerabilidad a los abusos de los derechos humanos y se describe la manera en que las mujeres han hecho frente a la guerra y las privaciones, así como la función que

desempeñan las organizaciones femeninas. Los apéndices contienen una lista parcial de grupos y organizaciones femeninas que trabajan en distintos países, así como una bibliografía con fuentes de datos estadísticos.

Según este libro, las mujeres centroamericanas son jóvenes, pobres y no gozan de buena salud. Tienen muchos hijos, una tasa elevada de analfabetismo (de 24 a 40%) y viven tanto en zonas urbanas como rurales. Son objeto de intensa discriminación. Su contribución económica, que es considerable, todavía se subestima y no se valora, especialmente en la agricultura. Sin embargo, debido a la tradición patriarcal profundamente arraigada, existe una gran resistencia a la adopción de leyes que pongan fin a la discriminación. Costa Rica es la excepción. Las condiciones de salud, educación y alfabetización en Costa Rica se encuentran entre las mejores de América Latina, y hace poco se adoptó la Ley de igualdad real, que es una de las más progresistas del mundo.

No causa sorpresa, entonces, que el estudio revele que el costo de los conflictos de los años 80 ha recaído sobre todo en la mujer. La mayoría de los refugiados son mujeres y niños. Las mujeres representan el 25% de los casos documentados de violaciones de derechos humanos y los actos tradicionales de violencia contra la mujer (las violaciones y los malos tratos conyugales) han aumentado drásticamente, como es habitual en tiempos de crisis.

*Mujeres centroamericanas* concluye con tres recomendaciones generales: eliminar la discriminación sexual, mejorar las condiciones de vida de las mujeres pobres e indigentes que constituyen la mayoría de la población femenina, y negociar soluciones para la crisis político-militar. A estas recomendaciones generales siguen otras específicas sobre la educación, la salud (incluidas la sexualidad y la salud reproductiva), la participación política, el acceso a los recursos productivos y reformas jurídicas para proteger a las mujeres vulnerables.

*Mujeres centroamericanas* es una obra pionera y de gran alcance, basada en

una investigación minuciosa y exhaustiva y en un amplio análisis. Llena un enorme vacío en las publicaciones sobre la mujer centroamericana y constituirá durante muchos años una fuente de información para estudiantes, profesores, profesionales y encargados de la formulación de políticas. Si tuviera que hacerle una crítica, señalaría la necesidad de establecer prioridades entre las numerosas recomendaciones. En vista de la crisis económica, es improbable que los gobiernos puedan llevar a la práctica todas las recomendaciones, aunque se sientan inclinados a hacerlo. Sin embargo, se trata de un comentario de poca importancia. Este estudio es imprescindible para cualquier lector que esté interesado no sólo en los problemas de la mujer, sino también en Centroamérica. Cabe esperar que se publique por lo menos un resumen en inglés. ♦

SALLY W. YUDELMAN, miembro del Centro Internacional de Estudios sobre la Mujer, formó parte de la Comisión Internacional para la Recuperación y el Desarrollo de Centroamérica (la Comisión Sanford).

THE CHALLENGE OF RURAL DEMOCRATISATION: PERSPECTIVES FROM LATIN AMERICA AND THE PHILIPPINES, compilado por Jonathan Fox. Londres: Frank Cass & Co. Ltd., 1990.

Charles A. Reilly

Mientras que en las ciudades de Europa oriental y América Latina soplan vientos de democratización, apenas una suave brisa, o quizá la calma ecuatorial, envuelve a la gran mayoría de las zonas rurales de los países en desarrollo. En este libro, Jonathan Fox, experto en ciencias políticas y ex becario de la Fundación Interamericana, ha recopilado estudios casuísticos de movimientos sociales de Brasil, Bolivia, Colombia, México, Nicaragua y Filipinas, que ofrecen información muy útil sobre lo que está ocurriendo con la población de bajos ingresos de las zonas rurales.

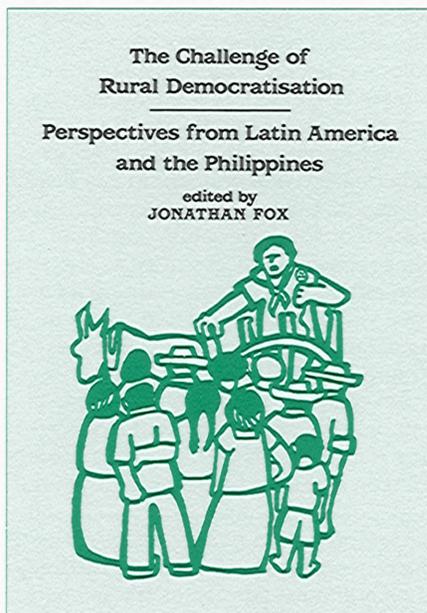
Aunque la democratización y el desarrollo no han llegado a las masas rurales, cada uno de estos casos muestra la manera en que los movimientos sociales han trabajado con el sector político informal, mediante la creación de organizaciones representativas. Avanzando lentamente hacia el civismo y dejando atrás el clientelismo, luchan para que sus organizaciones reflejen valores democráticos que los círculos políticos tradicionales están muy lejos de admitir.

*The Challenge of Rural Democratisation* es de interés para una amplia gama de lectores. Para los especialistas interesados en vincular la democracia y el desarrollo, proporciona datos empíricos con ricos matices. Tanto a los que se dedican a la formulación de teorías como a quienes prefieren presentar propuestas les vendrá bien leer los estudios de casos. Los profesionales del desarrollo reconocerán territorio ya explorado en estos capítulos, así como mucho terreno nuevo, ya que el fenómeno del progreso de los movimientos sociales de la protesta a la negociación eficaz y el pacto es una novedad para las personas con experiencia en el ámbito de las ONG y las organizaciones voluntarias privadas.

El breve capítulo inicial de Fox es un buen marco para los demás. Destaca la especificidad de la democratización rural, en la cual la presencia de instituciones capaces de defender los intereses de la sociedad civil («los partidos, los sindicatos, las asociaciones cívicas y los medios de comunicación») es superficial o muy irregular en muchos países en desarrollo. Además, pone de relieve tres temas que reverberan en la mayoría de los artículos sobre el tema: la relación entre la política electoral y no electoral, el concepto de civismo rural en contraposición al clientelismo, y la articulación de una democracia directa y representativa.

Para el número creciente de defensores y buhoneros de la democracia en el extranjero, esta colección ofrece algunas advertencias útiles. Sylvia Rivera Cusicanqui, por ejemplo, afirma que en Bolivia se están descartando precipita-

damente algunas formas democráticas tradicionales de organización social, como el ayllu, y se hace a un lado sin más el derecho de los bolivianos de elegir sus propios modelos de democracia. Describe el efecto negativo de la asistencia alimentaria vinculada a la formación de sindicatos rurales, que en realidad socavan los mecanismos de autogobierno y distribución de recursos basados en el ayllu. El conflicto entre



las formas autóctonas de democracia directa y los modelos de democracia representativa impuestos por las ONG y las estructuras sindicales occidentalizadas lleva a Cusicanqui a la conclusión de que «es necesario reconceptualizar el civismo de acuerdo con nuestra realidad multicultural».

Entre otros artículos de autores latinoamericanos, la descripción de los movimientos brasileños que presenta Cândido Grzybowski ofrece un paralelo interesante al trabajo de Luisa Paré sobre México. Los artículos sobre las Filipinas, escritos por Francisco Lara, Jr. y Horacio R. Morales, Jr., tienen muchos elementos en común con los casos latinoamericanos. Los autores explican la

evolución de las alianzas en la era posterior a Marcos, tanto dentro como fuera del sistema político formal. Las masacres de campesinos, los terratenientes ausentes, los intentos de colonización, las relaciones de patronos y protegidos, la radicalización del personal eclesiástico y la evolución de las organizaciones campesinas autónomas son temas que presentan grandes analogías con la situación en América Latina. La formación de coaliciones nacionales, como el Congreso para una Reforma Agraria Popular, que tiene aproximadamente 1.300.000 miembros, representa un alejamiento considerable respecto de los modelos latinoamericanos. A pesar del tamaño del movimiento, la «transición bloqueada», tal como los autores describen el proceso actual de democratización, todavía tiene un largo camino por delante.

Cada capítulo contiene una bibliografía contemporánea útil. Cada autor ofrece una «voluminosa descripción» de movimientos sociales rurales importantes. Sin embargo, el libro se habría enriquecido mucho con un capítulo final analítico que reuniera varias ideas sueltas. El breve capítulo analítico de Fox, que constituye la introducción (así como los artículos que ha publicado en otras colecciones, entre ellas *Desarrollo de Base*), podría haberse ampliado en este caso a fin de ayudar a los lectores a comprender la manera en que el principio del civismo, incorporado a diversos tipos de organizaciones y procesos de adopción de decisiones, logra introducir (o restablecer) en medios rurales ciertos elementos cualitativos tales como la participación, la rendición de cuentas, el acceso, la representación y la competencia que dan a la democracia su valor y vitalidad. Para eso quizá se necesite otro tomo. Mientras espera que se publique, lea éste. ♦

CHARLES A. REILLY es el vicepresidente de la Oficina de Aprendizaje y Divulgación de la Fundación Interamericana. Además, en breve se publicará bajo su dirección un libro sobre las relaciones entre las ONG y los gobiernos locales en una América Latina en vías de democratización.

# Recursos

*El concepto de gestión significa algo diferente para cada persona. Para algunos, es un ingrediente necesario de las organizaciones saludables, tanto públicas como privadas, que atienden bien a sus beneficiarios y estiman a su personal. Para otros, es una estructura principalmente capitalista en la cual el suministro de servicios y prestaciones libra una batalla dispareja contra el fin de lucro. Otra escuela define la gestión como un proceso de desarrollo que encierra la posibilidad de dar poder a los trabajadores, a las organizaciones y a comunidades enteras. En este número de Desarrollo de base se ofrece a los lectores una muestra de varios recursos basados en este último enfoque, que presentan la gestión y el fortalecimiento institucional como instrumentos para alcanzar un desarrollo duradero.*

En un duro ataque a la gestión eficaz en el campo del desarrollo, Moses N. Kiggundu afirma que los obstáculos para el desarrollo se deben más a la mala administración o al uso indebido de los recursos que a una escasez real de los mismos. Su tesis es que las iniciativas de desarrollo, ya sean de los gobiernos, de organizaciones no gubernamentales (ONG) o del sector privado, no pueden avanzar mucho a menos que impulsen y fortalezcan a las organizaciones autónomas locales.

Kiggundu expresa estas opiniones en el primer libro de una nueva serie, «New Directions in Development Management», patrocinada por la Asociación Nacional de Escuelas de Asuntos Públicos y Administración. **Managing Organizations in Developing Countries: An Operational and Strategic Approach** se divide en dos partes. La primera presenta un marco institucional. La segunda expone técnicas prácticas para aprovechar al máximo los recursos humanos, transferir tecnología, conocimientos y pericia, descentralizar la ejecución de programas, dirigir los ajustes estructurales y vincular organizaciones al desarrollo nacional.

Se pueden obtener ejemplares de Kumarian Press, 630 Oakwood Avenue, Suite 119, West Hartford, Connecticut 06110-1505, E.U.A.

En un informe reciente publicado conjuntamente por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el Proyecto de Agua y Saneamiento para la Salud (WASH) se advierte que la «participación comunitaria» no debe limitarse a la movilización de mano de obra entre los beneficiarios de los proyectos o a la organización de grupos locales para que apoyen automáticamente las decisiones adoptadas por planificadores ajenos a la comunidad. Para que la participación sea eficaz debe existir *gestión* comunitaria, es decir, colocar a los pobladores locales a cargo, dándoles «responsabilidad, autoridad y control» sobre los proyectos de desarrollo. Sin un control de ese tipo, nunca se adquirirán la confianza y el sentido de propiedad necesarios para mantener y reparar obras de infraestructura y ampliar los servicios.

En **Community Management of Rural Water Supply and Sanitation Services** (Informe No. 67 de WASH) se examinan las características y los requisitos de la gestión comunitaria, se analiza su potencial para garantizar la durabilidad de los proyectos y se describe un proceso de cinco niveles que conduce a la plena participación de la comunidad en su propio desarrollo. Como ejemplo de ese proceso, los autores analizan la experiencia adquirida en proyectos de Sierra Leona, Togo, Malawi, Guatemala, Kenya, Filipinas y Estados Unidos.

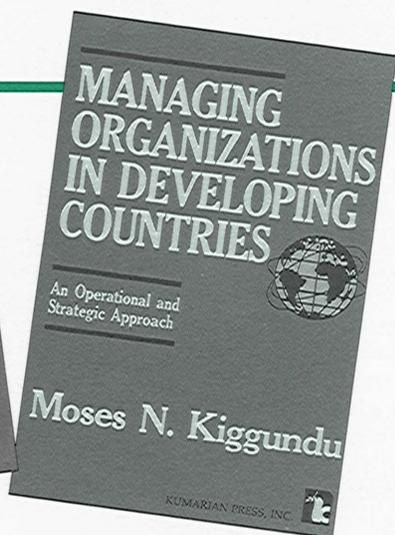
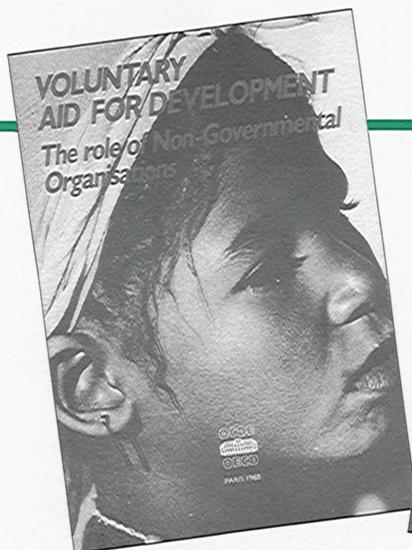
En otras dos publicaciones de WASH se examina la forma que toma la participación comunitaria por medio del surgimiento de instituciones locales. **Evaluation Guidelines for Community-Based Water and Sanitation Projects** (Informe No. 64 de WASH) comienza con una referencia a la necesidad de una definición funcional de «institución», señalando que debe ser suficientemente amplia como para abarcar cualquier grupo que siga un conjunto de normas operacionales, establezca directrices y tenga una identidad que trascienda la de sus miembros considerados individualmente. Al indicar los elementos que se necesitan para

que un proyecto de abastecimiento de agua y saneamiento dé resultado, el autor afirma que el fortalecimiento institucional en los pueblos o aldeas es un indicador clave de la durabilidad del proyecto a largo plazo.

En **Managing Institutional Development Projects** (Informe No. 49 de WASH) se aborda el proceso de fortalecimiento institucional y la mejor manera de dirigirlo. En un apartado sobre las «lecciones» aprendidas con distintos proyectos se indica la necesidad de que los gerentes de proyectos sean flexibles y adaptables, y que estén preparados para hacer frente a la oposición inicial de la comunidad, así como la necesidad de comenzar con el cambio que sea menos amenazador, de avanzar despacio en vez de abrumar a la comunidad tratando de trabajar en todos los niveles del proyecto al mismo tiempo, de recordar que, en los sistemas institucionales, la información es poder y debe compartirse con todos y, por último, de establecer y mantener la confianza en las relaciones entre iguales, lo cual constituye la clave del éxito o del fracaso de los proyectos.

Estos informes pueden solicitarse de WASH Publications, 1611 N. Kent Street, Room 1001, Arlington, Virginia 22209-2111, E.U.A.

Haciéndose eco del mensaje de responsabilidad y gestión comunitarias, un informe de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) señala que las organizaciones locales de autoayuda encierran el mayor potencial para superar la pobreza en todo el mundo. Con frecuencia, en las coyunturas críticas estas organizaciones reciben ayuda de una o más ONG, por lo general por medio del intercambio de ideas y pericia (cooperación que permite a ambas instituciones hacer más por menos), la adquisición de materiales o tecnología apropiada, o la capacitación y la formación de recursos humanos. La contribución más importante de las ONG posiblemente sea en este último campo. Bien sea en el trabajo con una cooperativa o una



organización de agricultores, un club de madres o una asociación de usuarios de agua, la capacidad para promover y fortalecer las instituciones locales puede considerarse como un indicador de la eficacia de las ONG.

En **Voluntary Aid for Development: The Role of Non-Governmental Organisations** se examina el movimiento de las ONG, su historia, desarrollo y repercusiones. Aunque el análisis de las organizaciones de autoayuda locales se basa principalmente en la experiencia africana, se podría aplicar igualmente a otros lugares. Lo mismo ocurre con el examen de otros temas tales como el fortalecimiento institucional, la autoevaluación de las organizaciones locales, la tecnología apropiada y el fomento de las microempresas en el sector informal.

Si desea encargar el libro o solicitar un catálogo de publicaciones, escriba a OECD Publications Service, Sales and Distribution Division, 2 rue Andre-Pascal, 75775 PARIS CEDEX 16, Francia.

Un recurso complementario es la Red Transnacional de Tecnologías Apropriadas y Alternativas (TRANET), que se fundó con el propósito de manejar en forma más equitativa las condiciones en las cuales las organizaciones de base obtienen los recursos que necesitan. Su finalidad es reducir la dependencia respecto de la asistencia gubernamental o externa, promoviendo la autosuficiencia local y actuando como centro de información para divulgar recursos e

ideas innovadoras en su red internacional de organizaciones miembros y profesionales interesados.

TRANET publica un boletín bimestral con información sobre diversos asuntos relacionados con África, Asia, el Pacífico, América Latina, Europa y América del Norte. Un «cartel de anuncios» ofrece a los miembros la oportunidad de solicitar y ofrecer ayuda en forma de información, asesoramiento y, ocasionalmente, productos. A menudo se divulga también información sobre otras redes. Los voluntarios de la red recopilan periódicamente directorios de recursos relacionados con temas específicos. Dos temas de directorios recientes fueron «opciones en cuanto a los viajes» y «la energía en la actualidad». Por cada suscripción pagada al boletín se suscribirá gratuitamente a una persona de un país en desarrollo.

TRANET ha establecido una minibiblioteca de 100 libros y manuales de autoayuda para pueblos o aldeas, recurso local de gran alcance para la autosuficiencia comunitaria. Estos libros fueron seleccionados por miembros del Tercer Mundo que los consideran como las mejores publicaciones disponibles sobre tecnología apropiada. El costo de la biblioteca (US\$1.000) incluye el envío a cualquier pueblo o aldea del Tercer Mundo.

Para obtener más información escribase a TRANET, P.O. Box 567, Rangeley, Maine 04970, E.U.A. ◇

—Lynda Edwards

## Cartas

Por varios años he venido disfrutando de la lectura de su revista *Desarrollo de base*, y desearía felicitarlos por la calidad de los artículos y la información que brindan sobre el desarrollo de América Latina y el Caribe.

Quisiera también aclarar un error en un artículo que, con esa salvedad, está muy bien escrito. Me refiero a «Expansión de las actividades artesanales en Colombia», de Brent Goff (Vol. 14, No. 1). En la página 22 dice que «la ACPA formó un grupo de especialistas técnicos, y con el apoyo de una donación de la Fundación . . .», y debería decir: «y con el apoyo de la Organización de los Estados Americanos (OEA) . . .», ya que la OEA proporcionó a la Asociación Colombiana de Promoción Artesanal cooperación técnica y financiera para preparar material didáctico durante ocho años. Esta asistencia posibilitó también las negociaciones con el Ministerio de Educación para apoyar el programa Escuela Nueva.

Inés Chamorro  
Arlington, Virginia

*Gracias por señalar este detalle. La OEA realmente efectuó una contribución importante al éxito de este proyecto y deberíamos haberla mencionado en calidad de cofinanciadora. ◇*

### ¿CAMBIÓ SU DIRECCIÓN POSTAL?

La Fundación Interamericana se complace en ofrecerle esta suscripción gratuita a *Desarrollo de base*. Sin embargo, a fin de mantener bajos los gastos de franqueo, sírvase avisarnos de inmediato si cambia de domicilio.

Envíe su notificación, junto con una etiqueta con la dirección vieja, si es posible, a:

FUNDACIÓN INTERAMERICANA  
OFICINA DE PUBLICACIONES  
1515 Wilson Blvd.  
Rosslyn, Virginia 22209, E.U.A.

# Fundación Interamericana

---

## Consejo Directivo

**Frank D. Yturria**, Presidente; Yturria Ranch Enterprises  
**Norton Stevens**, Vicepresidente  
**Harold K. Phillips**, 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**, Director Regional para América Latina y el Caribe, Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

---

## Consejo Ejecutivo

**Stephen G. Vetter**, Presidente Interino  
**Edmund H. Benner**, Vicepresidente de Programas Interino  
**Charles A. Reilly**, Vicepresidente de Aprendizaje y Divulgación  
**Dorothy B. Burruss**, Vicepresidente de Administración y Finanzas  
**Charles M. Berk**, Asesor Jurídico  
**Adolfo A. Franco**, Asesor Jurídico Adjunto

---

## Programa de Becas

La Fundación Interamericana ha creado un programa de cuatro clases de becas con el propósito de apoyar a investigadores y profesionales de América Latina, el Caribe y Estados Unidos, que realizan estudios de investigación o de postgrado sobre las actividades de desarrollo de la población pobre. Dos de estas becas subvencionan la investigación de campo en América Latina y el Caribe de candidatos a grados de maestría o doctorado; otra beca los estudios de postgrado de académicos y profesionales en Estados Unidos; y la nueva Beca Interamericana promueve la difusión de las actividades de destacados dirigentes de América Latina y el Caribe en el campo del desarrollo.

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

Celebración de 20 años de  
trabajo en el desarrollo de base

Daphne White

La justa posición del mundo:  
Perspectiva desde la base

Mary Beth Marklein

Esperanza en la adversidad:  
La cara humana del desarrollo

Animando el desarrollo de base:  
Educación popular de mujeres en Bolivia

Kevin Benito Healy

Responsabilidad y respuesta a las  
iniciativas locales:  
Las ONG de Colombia

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