

LP-123

MICROFINANCIAMIENTO Y DESARROLLO COMUNITARIO



Casos de México y Brasil



MICROFINANCIAMIENTO Y DESARROLLO COMUNITARIO

Casos de México y Brasil



Colmena Milenaria, A. C.

Red Latinoamericana y del Caribe de Seguridad
Alimentaria y Desarrollo Sustentable

*Microfinanciamiento y desarrollo comunitario
Casos de México y Brasil*

D.R. © 2005 Colmena Milenaria, A. C.
© 2005 Red Latinoamericana y del Caribe
de Seguridad Alimentaria
y Desarrollo Sustentable

COLMENA MILENARIA, A. C.
Yosemite 45, Col. Nápoles
03810 México, D. F.
informes@colmenamilenaria.org
www.colmenamilenaria.org

México, 2005

ISBN 970-9984-00-4

Agradecemos a la Fundación Kellogg
su aportación para la publicación de este libro.

Índice

Presentación	9
--------------	---

CONSTRUYENDO CAMINOS NUEVOS
NUTRICIÓN HUMANA Y MICROFINANCIAMIENTO RURAL
Adoniram Sanchez Peraci

i. Introducción	15
ii. Proyecto que orientó el proceso de sistematización	16
iii. Región Valle del Ribeira	17
iv. Presentación y discusión del proceso de sistematización	21
Reconstrucción del proceso de 1992 hasta 2001	22
Dos lógicas de desarrollo en conflicto	24
Fortalecimiento institucional	26
Nuevas asociaciones comunitarias	28
Metodología de trabajo	32
Acciones desarrolladas por las comunidades y generadas por los programas de nutrición humana, agricultura y microfinanciamiento rural	34
Grupos organizados existentes y que surgieron en el desarrollo de la experiencia	38
Nuevas orientaciones	39
Organización familiar autogestiva	43
Avances y dificultades	44
Documentación	46
Acciones en agricultura	48
Acciones del microfinanciamiento rural	53

Vinculaciones generadas con políticas públicas e instancias de gobierno local y estatal	59
Percepciones de las personas sobre su capacidad de acción y proposición	63
v. Formulación de conclusiones y recomendaciones	67
Bibliografía	70

MICROECONOMÍA FAMILIAR Y DESARROLLO COMUNITARIO

Dora Elia García Domínguez, coordinadora

i. Introducción	73
ii. Antecedentes de la institución	74
iii. Contexto	75
iv. Generalidades del proyecto	81
v. Proceso de sistematización	87
vi. Recuperación colectiva de las experiencias	91
vii. Dificultades y problemas	115
viii. Análisis de la información	117
ix. Lecciones aprendidas	124
x. Conclusiones	128
Bibliografía	129

LA EXPERIENCIA DEL PROYECTO TEQUISQUIAPAN

Manuel Rabasa Guevara

i. Introducción	133
ii. El contexto	135
El contexto nacional	135
El contexto regional	144
iii. El proyecto	156
El ideario del proyecto	156
Las fases del proyecto	164
La acción del proyecto	171
iv. Aprendizajes y enseñanzas	185
Impacto	188

Presentación

EN EL SECTOR DE LAS MICROFINANZAS, los debates son recurrentes, pues detrás de cada propuesta hay un trasfondo que explica, no siempre en forma clara, el por qué de dicha propuesta. Detrás de la propuesta del Grameen Bank, o de los bancos comunales inspirados por Finca, o de cualquier otra metodología existe una visión del hombre y de la sociedad, del sentido del derecho y de la justicia, de la forma como se desearía se organizara la sociedad, de los valores que en verdad se expresan, más allá del discurso. Todo significa algo, desde el nombre, las formas de organización, las estrategias de crecimiento, los destinatarios de la información, el lenguaje cotidiano manejado, los símbolos puestos en circulación, las estructuras de participación, las prioridades. Todo quiere decir algo, y revela una posición frente al hombre, la sociedad y la historia y contiene los gérmenes del mundo que se desea. Las instituciones microfinancieras son un microcosmos, y como tal, no podemos ignorar la influencia de cada uno de los componentes de ese microcosmos.

No es evidente cuál es la visión que está detrás de las grandes corrientes microfinancieras; por tanto, habrá que desentrañarla a través de un análisis agudo que muestre esa totalidad y los valores que la sostienen. El origen del movimiento del microfinanciamiento puede ubicarse en las primeras acciones realizadas por Mohamed Yunus, y se centró en prestar dinero a mujeres pobres. Pero ¿cuál era el trasfondo que estaba inspirando a este indiscutible líder social? ¿Una sociedad nueva, en manos de mujeres, quienes gracias a contar con dinero encontrarían una identidad negada? ¿Generar una alternativa económica para las mujeres pobres? ¿Impulsar un proceso que permitiera a las mujeres participar, en un futuro no lejano, de los beneficios que trae consigo una sociedad bancarizada?

No vamos a profundizar en esta introducción sobre los supuestos políticos y filosóficos que subyacen a las corrientes más influyentes del microfinanciamiento en el mundo. Pero sí viene al caso destacar el debate, que no concluirá en muchos años, sobre instituciones especializadas o instituciones, por llamarlas de una forma genérica, integrales, que renuncian a ser identificadas como instituciones financieras. La cuestión, en pocas palabras, podría plantearse con el siguiente dilema ¿Las instituciones microfinancieras deben concentrarse en su objetivo, la intermediación financiera y, por tanto, ir adquiriendo elevados niveles de especialización?

La Cumbre del Microcrédito, celebrada en 1997, y sus posteriores derivaciones, que pretenden alcanzar que en el 2008 cien millones de mujeres pobres tengan acceso a crédito, representa a la corriente predominante que enfatiza la necesidad de la especialización. Es decir, las instituciones microfinancieras deberían concentrarse en diseñar y operar sistemas financieros adecuados, accesibles y eficaces a la población pobre y excluida del mundo. Las razones de esta propuesta son válidas, sin duda alguna. Por una parte, el mundo del dinero es cada vez más complejo; administrar en forma clara y eficiente requiere personal más profesional y especializado; captar ahorro y, sobre todo, colocar dinero exige conocimientos no sólo de administración, sino de macroeconomía, de finanzas, de análisis de riesgo y de inversión, etc. Si a esto añadimos los marcos regulatorios que se están imponiendo de varios países del mundo, con parámetros propios de los grandes bancos, es evidente que sólo instituciones dedicadas al negocio del dinero podrán hacer dinero de ese negocio.

Podemos decir que esta racionalidad es indiscutible, además de que responde a la lógica de la evolución contemporánea del mundo de las empresas y los negocios, en los que más vale saber bien lo que se hace y hacerlo con calidad. La globalización, que trae aparejada la competencia, exige delimitar el mercado en el que se incide y, por tanto, afinar las estrategias propias. No sólo en el mundo de los negocios aparece esta especialización, sino en el campo de las ciencias –en la medicina es una carrera sin fin–, de las artes y de la tecnología.

Frente a este enfoque, que tiene como trasfondo una visión fragmentada de la realidad, en la que no se aprecia la estrecha

interrelación entre todos los factores que inciden en ella, es posible visualizar una perspectiva opuesta a la especialización. En particular, en el movimiento de las microfinanzas hay una fuerte corriente que apuesta a una perspectiva ‘anti-especialización’, que aquí llamaremos integral.

Al igual que la especialización tiene sus razones, la perspectiva integral no sólo fundamenta su propuesta, sino que da evidencias de sus resultados, como los textos que aquí se publican. Se trata de tres experiencias, dos mexicanas y una brasileña, que fueron objeto de un proceso de sistematización auspiciado por la Fundación Kellogg durante 2001-2002. De ahí que los datos que aportan deben ubicarse hasta ese entonces. Sin duda alguna, ha habido importantes cambios en las tres instituciones después de varios años de que fueron elaborados estos textos. La validez y relevancia de los tres documentos radica en la perspectiva que los asemeja, en el dinamismo que revelan, en la apuesta que decidieron jugar en sus inicios y en los resultados, que rebasan cualquier expectativa económica.

¿Cuál es el fundamento en el que se basa una perspectiva integral? El eje de la perspectiva integral no lo constituye la institución, sino las personas, los pobres, los excluidos. Esto cambia todo de raíz. Porque si se pone por delante a la persona, su mundo, sus necesidades y carencias, sus vicios y expectativas, no es posible fragmentarla, parcializarla, seccionarla. Por el contrario, habrá de considerarla como es, no sólo carente de crédito, sino carente de alimentos sanos, de salud, de vivienda digna, de educación, de ocupación; en pocas palabras, de oportunidades para ser una persona digna y constructora de su propio futuro. Es decir, no importan los pobres como buenos para pagar, en especial las mujeres, argumento muy socorrido por instituciones microfinancieras.

Es cierto que muchas instituciones microfinancieras especializadas están preocupadas por sus clientes, pero como clientes, no como personas. Sus parámetros están referidos fundamentalmente a conceptos estrictamente financieros: rentabilidad, sostenibilidad, eficiencia.

En esta ocasión, Colmena Milenaria, A. C. y la Red Latinoamericana y del Caribe de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Sustentable publican tres textos que muestran la elevada relevancia que tienen para la población que atienden –pobres

de zonas rurales y suburbanas- los servicios ofrecidos por las instituciones respectivas. Ninguna de ellas se visualiza como institución microfinanciera, aunque para las tres esta actividad es medular. Aquí está la cuestión. El ubicar al ahorro y el crédito como medular no lleva consigo necesariamente excluir otras dimensiones de la vida de los pobres; no implica 'especializarse'.

Por otro lado, la eficiencia financiera de estas tres experiencias muestra que no se opone un enfoque integral con un desempeño financiero de calidad. De una u otra forma, la actividad financiera es un 'pretexto', una 'ocasión', una 'oportunidad' para construir valores y prácticas sociales; como compromiso, solidaridad, participación, responsabilidad, todos ellos componentes de una ciudadanía responsable de su entorno.

Discutible sin duda esta perspectiva, más todavía cuando se intentan masificar los servicios financieros a los pobres del mundo. Se dan cifras estratosféricas, como que en México sólo el 6% de la población rural y el 16% de la población urbana tienen acceso a los servicios financieros. Es decir, 72 millones de mexicanos. Para que estos millones, pobres y no tan pobres, accedan a servicios financieros asequibles, adaptados y relevantes es indispensable masificar el acceso. Masificación significa grandes instituciones especializadas, con sistemas y productos homogéneos y estandarizados, con economías de escala, etc. Masificación también significa anonimato, no construcción de ciudadanía, no participación, no solidaridad.

En este contexto, la apuesta que está detrás de estos textos es la creación de cientos de pequeñas instituciones, que descarten la masificación, cercanas a las personas en su entorno, que toman a las personas en su complejidad y que tienen como intencionalidad contribuir a disminuir sus diversas expresiones de pobreza, no únicamente la carencia de crédito. Porque están convencidas de su capacidad de generar círculos virtuosos entre dinero, educación y participación ciudadana.

Estamos seguros que los lectores atentos extraerán la riqueza detrás de estas experiencias, debatirán sus propuestas y metodologías, cuestionarán sus conclusiones, pero más allá de esto, constarán que el mundo del dinero es un espacio para construir mujeres y hombres con futuro, no sólo para realizar transacciones económicas.

Alfonso Castillo S. M.

CONSTRUYENDO NUEVOS CAMINOS

NUTRICIÓN HUMANA

Y MICROFINANCIAMIENTO RURAL

Sistematización de la experiencia de los agricultores
y agricultores familiares del Valle del Ribeira,
Estado de Paraná, Brasil

Adoniram Sanches Peraci

Curitiba, Brasil
Agosto de 2002

i. INTRODUCCIÓN

DESDE UNA PERSPECTIVA EVOLUTIVA, es importante que las metodologías para impulsar el desarrollo en poblaciones empobrecidas adopten enfoques que posibiliten un mayor protagonismo social y un fortalecimiento de la ciudadanía. La metodología de sistematización se ha mostrado más eficiente en aportar a la construcción de conocimiento desde proyectos orientados a este segmento social, por el hecho de superar a las metodologías descriptivas de resultados (verificación de resultados) y aun las evaluativas (que generalmente miden aciertos, errores y el cumplimiento o no de objetivos propuestos).

La sistematización se presenta como un instrumento que lleva a la recuperación y a la reflexión de las vivencias compartidas por los agentes sociales, las que se convierten en objeto de estudio, posibilitando la deconstrucción y la reconstrucción de las prácticas de educación, organización y promoción social. Permite penetrar en la dinámica de la experiencia, relacionar los diferentes elementos, recorrer diversas etapas, localizar contradicciones, tensiones y convergencias. Así, los procesos se pueden entender desde su propia lógica y desde las significaciones que los actores atribuyen a sus esfuerzos.

En resumen, es un ejercicio riguroso de aprendizaje por parte de los actores, con base en la reflexión sobre los procesos vividos, y puede aportar de forma decisiva a la recreación de las prácticas de las organizaciones que combaten la pobreza, así como a la renovación de la producción científica desde las experiencias cotidianas de los pueblos de América Latina y el Caribe.

Este texto es el producto de un proceso de sistematización que pretende rescatar, de manera crítica y propositiva, las iniciativas de un conjunto de agricultores y agricultores familia-

res de la región del Valle del Ribeira, Estado de Paraná, Brasil, organizados en torno de la Asociación de Productores Rurales de Río Branco do Sul e Itaperuçu (Riosul). Esos agricultores, desde el inicio de la década del '90, impulsaron diversas acciones con el objetivo de disminuir los indicadores de pobreza en el medio rural. Actualmente esta experiencia es reconocida por su impacto positivo en la región, ya que muchas de las acciones propuestas están siendo institucionalizadas por los gobiernos locales, principalmente las realizadas en el campo de la nutrición humana y del microfinanciamiento rural.

El documento está dividido en cuatro partes. La primera contiene la proposición metodológica que orientó al proceso de sistematización. La segunda identifica y muestra los principales indicadores socioeconómicos de la región del Valle del Ribeira. La tercera presenta y discute el proceso de sistematización. La cuarta y última sugiere algunas recomendaciones a partir de las conclusiones del estudio realizado.

II. PROYECTO QUE ORIENTÓ AL PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN

Dentro del amplio espectro del trabajo desarrollado, fueron sistematizados los trabajos de nutrición humana y microfinanciamiento rural realizados en los municipios de Cérró Azul, Itaperuçu y Río Branco do Sul, en el período transcurrido entre 1992, cuando la Asociación Riosul inició sus trabajos en nutrición humana, y 2001, cuando se consolida una metodología de microfinanciamiento rural y se crea la Cooperativa Cresol de Crédito Rural.

El proceso de sistematización tuvo como objetivo redefinir—desde las experiencias institucionales realizadas por las organizaciones de los agricultores familiares locales y regionales—una propuesta de trabajo comunitario que aportase al desafío de diseñar estrategias de desarrollo centradas en la disminución de la pobreza en la región del Valle del Ribeira.

Se comprometieron con el proceso las siguientes organizaciones de agricultores familiares, reconociendo la necesidad de recrear sus programas de acción:

- RIOSUL – Asociación de los Productores Rurales de Río Branco do Sul e Itaperuçu.
- STR – Sindicato de Trabajadores Rurales de Itaperuçu.
- CRESOL – Sistema Cresol de Cooperativas con Interacción Solidaria – Cresol Itaperuçu.
- DESER – Departamento de Estudios Socio Económicos Rurales.
- AOPA – Asociación de la Agricultura Orgánica de Paraná.

III. REGIÓN DEL VALLE DEL RIBEIRA

Mapa de localización



Características de la región

- Municipios atendidos: Rio Branco do Sul, Itaperuçu y Cerro Azul.
- Clima: subtropical; inviernos con escarchas y veranos templados.
- Suelos: podzólicos y ácidos, con relieve de ondulado a muy ondulado y declive medio de entre 30% y 50%, condiciones impropias para cultivos anuales.
- Agricultura: mano de obra familiar y baja utilización de tecnología. Sólo el 5% de las familias practica conservación de los suelos. La quema es tenida como práctica de limpieza. Existe poca diversidad en la producción y, consecuentemente, la autosostenibilidad de la unidad agrícola es baja. Principales actividades económicas: cultivo de maíz, frijol y pino, extracción de madera nativa para los hornos de las industrias de cal, pastura para cría de ganado de corte y cítricos.
- Distancia a Curitiba, capital del estado: 80 Km.
- Principal ingreso municipal: sector extractivo-industrial (minerales de calcio y magnesio). Hay 50 industrias de cal y una gran industria de cemento (Votorantim).

Población e índice de desarrollo humano (IDH)

TABLA 1:
Población Rural y Urbana (2000) e IDH (1991)
de los Municipios y del Estado de Paraná

POBLACIÓN	CERRO AZUL	ITAPERUÇU	RIO BRANCO DO SUL	PARANÁ
Rural	12.429	3.025	9.282	1.776.121
Urbana	3.916	16.109	20.039	7.782.005
IDH	0.47	— *	0.53	0.76

Fuente: Censo Poblacional (2000). IDH (1991). Elaboración: DESER. * En 1991 Itaperuçu formaba parte de Rio Branco do Sul.

Tipología del público beneficiado, según gestión del trabajo, uso de la tierra y lugar de residencia:

- Explota parcela de tierra en condición de propietario, socio, arrendatario, compañero o concesionario del Programa Nacional de Reforma Agraria.

- Reside en la propiedad o en núcleo urbano o rural próximo.
- No dispone, a cualquier título, de un área superior a cuatro módulos fiscales, cuantificados según la legislación en vigor.
- Obtiene ingresos familiares de la explotación agropecuaria o no agropecuaria del establecimiento.
- Tiene al trabajo familiar como base para la explotación del establecimiento.
- Obtiene una renta bruta anual familiar de hasta R\$ 2.000,00 (aproximadamente US\$ 800,00), excluidos los pagos de jubilación rural para ancianos/as.

Tipología del público beneficiado, según renta de los establecimientos, área y valor bruto de la producción:

TABLA 2
Participación absoluta y relativa de los establecimientos patronales y familiares de acuerdo a categorías de renta, según número de establecimientos, área total y valor bruto de la producción

CATEGORÍAS	ESTABLECIMIENTO		ÁREA TOTAL		VALOR BRUTO DE LA PRODUCCIÓN	
	Número	%	Ha	%	(1.000)	%
TOTAL	4.050	100	154.358	100	16.377	100
Familiar	3.760	95,8	75.692	49,0	12.864	78,5
Familiar renta alta*	276	6,8	14.866	9,6	4.483	27,3
Familiar renta media*	966	23,8	23.965	15,5	4.774	29,1
Familiar renta baja*	884	21,8	13.439	8,7	2.016	12,3
Familiar casi sin renta*	1.1634	40,3	23.420	15,1	1.590	9,7
Patronal	289	7,4	78.594	50,9	3.513	21,5

Fuente: Proyecto de Cooperación Técnica INCRA/FAO. Nuevo Retrato de la Agricultura Familiar. Brasil Redescubierto (2000).

En el cuadro siguiente se observa la metodología de tipificación de los establecimientos familiares. No están computados los establecimientos religiosos y/o públicos.

*Metodología de tipificación de los establecimientos rurales
(a partir de los datos del Censo Agropecuario 1995/96)*

Renta Alta: con renta total superior a tres veces el VCO (Valor del Costo de Oportunidad).

Renta Media: con renta total superior de una a tres veces el VCO.

Renta Baja: con renta total superior a la mitad y hasta una vez el VCO.

Casi Sin Renta: con renta total igual o inferior a la mitad del VCO.

El Valor del Costo de Oportunidad (VCO) se establece aplicando la siguiente fórmula:

$$1,2 \times \text{jornal medio estatal} \times 260$$

El jornal medio estatal es el promedio que se paga en el Estado por una jornada de 8 horas de trabajo.

Fuente: Proyecto de Cooperación Técnica INCRA/FAO: *Nuevo Retrato de la Agricultura Familiar. Brasil Redescubierto* (2000).

Los beneficiarios de los proyectos de desarrollo de la región corresponden a los tipos *renta baja* y *casi sin renta*.

Considerando que en la región el valor del día de trabajo promedia los R\$ 8,00 (cerca de U\$S 3.20), los establecimientos tipificados como *casi sin renta* sobreviven con menos de R\$ 4,00 (U\$S 1.60) por día. Los tipificados como de *renta baja* sobreviven con valores que varían entre R\$ 4,00 y R\$ 8,00 al día. Si se toma en cuenta que el promedio de miembros de las familias es de 5.2 personas, en el grupo de los *casi sin renta* cada ciudadano sobrevive con R\$ 0.77 (U\$S 0.30) al día. Los del grupo de *renta baja* sobreviven con recursos que varían entre R\$ 0.77 y R\$ 1.54 (U\$S 0.60) al día, valores significativamente inferiores al determinado como *línea de pobreza* por el Banco Mundial (U\$S 1.00 o su equivalente, R\$ 2.50). Las personas que viven en el Valle del Ribeira perciben y sienten que es una región de pobreza y exclusión social, situación inaceptable por el potencial humano y ambiental existente.

IV. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DEL PROCESO
DE SISTEMATIZACIÓN

A partir del seminario regional, realizado el 18 de agosto de 2001 se inicia el proceso de sistematización de la experiencia de los agricultores familiares del Valle del Ribeira. Se celebraron dos seminarios regionales (que involucraron a cuatro municipios y, en promedio, a 54 personas en cada uno) y 15 reuniones comunitarias (en Borges, Jacaré, Barro Branco, Açungui do Meio, Açungui da Ponte, Três Irmãos, Caçador, Taquaral, Curriolinha, Barra do Jacaré, Campina dos Pintos, Pinhal, São Sebastião, Salvador Neto, Canelão). En cada reunión comunitaria se contó con un promedio de 32 agricultores. El total de comunidades alcanzadas fue de 38. En cada seminario estaba presente, por lo menos, un miembro de la comisión de sistematización, que con base en la pauta para interpretación crítica del proceso, desempeñaba el papel de coordinador y facilitador del proceso de diálogo. Tomando como base las informaciones producidas en estos seminarios y reuniones, la comisión de sistematización organizó la información de acuerdo con el siguiente guión de apoyo:

- Reconstrucción del proceso de 1992 hasta 2001, tratando de identificar las principales etapas y momentos importantes.
- Objetivos previstos por las organizaciones.
- Necesidades presentadas por las comunidades.
- Acciones desarrolladas por las comunidades y generadas por los programas de nutrición humana, agricultura y microfinanciamiento rural.
- Grupos organizados existentes y surgidos durante el desarrollo de la experiencia.
- Avances y dificultades.
- Vinculaciones generadas entre las comunidades, las políticas públicas y las instancias de gobierno locales y estatales.
- Percepciones de las personas sobre su capacidad de acción y proposición.

Durante el proceso de sistematización surgieron diferentes problemas. Inicialmente no se pretendía crear foros especiales para desarrollar las actividades relativas a la sistematización pero, sin embargo, después de las primeras reuniones comunitarias se observó que el tiempo destinado para ese trabajo había sido insuficiente, por lo cual hubo que generar esos espacios específicos.

Otro aspecto problemático fue la programación de un excesivo número de reuniones comunitarias. Seguramente con seminarios microrregionales que involucrasen a varias comunidades y a sus líderes se habría logrado producir la misma calidad de información. De todos modos, y pese a haber sido agobiante, ese proceso resultó enriquecedor pues creó la posibilidad de oír otras voces desde la base. En total, más de 450 personas participaron de algún evento durante el proceso de sistematización. Se generó, así, una gran cantidad de información, contradictoria en algunos casos.

Para organizar la información, el equipo de sistematización se orientó por los puntos propuestos en la guía de trabajo, descartando los que no hacían referencia al punto considerado o los que se juzgaron menos importantes. Durante las reuniones comunitarias y el proceso de diálogo, los participantes vincularon las experiencias de nutrición humana y microfinanciamiento a la complejidad de sus relaciones sociales y económicas. Eso dificultó realizar un corte específico por temáticas o aislar la información por puntos. Por esa razón se buscó mantener el foco en las experiencias definidas, pero se evitaron cortes tajantes y puntuales. Se priorizó la descripción de los procesos y la reproducción de las intervenciones de las personas.

Seguramente, la riqueza de los momentos en las reuniones comunitarias y seminarios regionales no estará reflejada en este documento. Hubo desde abrazos, cantos, lágrimas y risas hasta discusiones ásperas y palabras de esperanza, que no fueron registradas oficialmente pero que constan, sin embargo, en el imaginario y el ideario de los participantes.

Reconstrucción del proceso de 1992 hasta 2001

Interrogados sobre los momentos más importantes y que aportaron para el desarrollo de la región y de los municipios, los líderes del proceso destacaron los siguientes:

El agricultor Joaquim Almeida Ferreira, de la comunidad de Três Irmãos, comentó que la Asociación Riosul existía desde 1982 y que había sido promovida por el gobierno del estado. O sea que comenzó a gestarse *desde arriba hacia abajo*, con la pretensión de servir para organizar la producción de los pequeños agricultores de la región. Hasta entonces, los agricultores estaban aislados en sus comunidades: sólo se encontraban en la iglesia. En el inicio de la Asociación Riosul, los grandes agricultores y comerciantes se apropiaron de sus estructuras (vehículos, almacenes, máquinas, etc.) y pasaron a utilizarlas para uso propio. Esto aconteció con el beneplácito de los técnicos y asesores responsables por los proyectos.

En el año de 1992, un grupo de agricultores familiares, estimulados por la iglesia católica local, disputaron y ganaron la dirección de la Asociación Riosul. El señor Joaquim enfatiza que de inmediato se dieron cuenta de que ni aun sumando toda la producción de frijol de las familias de la región era posible trabajar treinta días con las máquinas de la Asociación, o sea que el proyecto había sido mal dimensionado.

El señor Raúl Costa Rosa, de la comunidad de Barro Branco, concordó con el señor Joaquim con relación a esta fecha. En esa época él participaba activamente de la pastoral de la juventud en la comunidad y ayudó a concientizar a los agricultores sobre la importancia de reorientar la Asociación hacia sus propias necesidades.

La señora Maria de Jesús Stresser, de la comunidad de Jacaré, comentó que en esa época su esposo –primer director-presidente de la Asociación– desplegaba un intenso movimiento para organizar a la comunidad, aunque ella no se involucraba en esas actividades: sólo participaba en la iglesia, oyendo misa. A partir de los trabajos de nutrición humana y salud preventiva, promovidos por la Asociación, se convirtió en la primera mujer directora, en el año 1994.

El relato de los agricultores coincide con el momento político que atravesó la sociedad brasileña en los años '80 y '90, cuando hubo un crecimiento significativo de las acciones de carácter comunitario, incluyendo las apoyadas por la iglesia católica. Movidos por el ideario de la Teología de la Liberación, en la que los pobres son considerados sujetos de derechos que necesitan ser oídos, se crean diversas pastorales so-

ciales: tierra, infancia, juventud, carcelaria, mujer, indígena, y otras. En la región del Valle del Ribeira muchos sacerdotes adoptaron esta línea de pensamiento y acción, generando acciones que promovieron una mayor participación de los campesinos en la gestión de las estructuras públicas.

Cabe destacar que en la década del '60 hubo un momento de intensificación del proceso de desarrollo de la agricultura brasileña, que fue altamente excluyente con relación a la agricultura familiar. Se priorizaban los grandes cultivos para exportación: soya, algodón, caña de azúcar y café.

Este enfoque exportador canalizó los instrumentos públicos de desarrollo -crédito, asistencia técnica, investigación, equipos y otros- hacia una pequeña cantidad de familias que se enriquecieron y dominaron el escenario político y económico del país. Como la región del Valle del Ribeira, de topografía bastante accidentada, está compuesta por minifundios y caracterizada por la presencia de agricultores familiares con un sistema de producción orientado a la subsistencia, se quedó fuera de este proceso de modernización. Quedó configurada como una zona de pobreza y poco dinamismo social.

El señor Manoel Cardozo (comunidad de Borges) señaló que a través de la Asociación Riosul fue posible intensificar la formación de líderes comunitarios, pues se discutían temas más amplios -comercialización, precios, agroindustrias comunitarias, etc.- y se involucraban personas de otras religiones. Comentó que en 1993 llegaron a la conclusión de que las estructuras de la Asociación estaban consumiendo los esfuerzos de la dirección y burocratizándose alrededor de la comercialización. Mediante un diagnóstico rápido y participativo, apoyado por la Fundación Fe y Alegria, de Brasil, observaron que el mayor problema que abrumaba a las familias de agricultores era la desnutrición, principalmente infantil, que acarrearía continuos problemas de salud.

Dos lógicas de desarrollo en conflicto

En ese momento se hizo explícito el conflicto de dos lógicas de desarrollo: por un lado, las políticas municipales y estatales promovían el crecimiento económico y el incremento de la productividad por unidad de área, estimulando el uso de agrotóxicos e insumos químicos y el empleo de tecnologías no

conservacionistas. Por el otro, defendida e implementada por la Asociación Riosul, estaba la propuesta de atender a las necesidades básicas de la mayoría de las familias rurales, expresada en el conjunto de objetivos del proyecto *Alternativas para la Diversificación del Balance Alimentario de las Comunidades Rurales de la Región del Valle del Ribeira*.

Ese proyecto, presentado a la Fundación Kellogg en 1993 y aprobado en 1995, tenía como objetivos "aportar, a través de asesoría, formación y capacitación organizativa, a mejorar la calidad nutricional de los agricultores familiares de la región".

La propuesta expresaba también el nuevo objetivo de la Asociación Riosul, adoptado en 1994: "Promover el desarrollo sostenible de la agricultura familiar en la región del Valle del Ribeira, mejorando la calidad de vida de las personas y reduciendo los niveles de pobreza, por medio de la organización, formación, articulación, comercialización y divulgación, que involucre a agricultores, poblaciones urbanas y consumidores, buscando un desarrollo social, económico y político más justo".

El señor Antonio Vidal Lara, de la comunidad de Caçador, destacó que, desde entonces, los esfuerzos de los dirigentes, hombres y mujeres, se encaminaron a resolver de manera definitiva los problemas de la desnutrición entre las familias. En las discusiones previas sobre cómo operar estratégicamente los programas de nutrición humana y agricultura sin recaer en los errores de otros proyectos (oficiales), se llegó a la conclusión de que la Asociación Riosul debía encarar prioritariamente un enfoque preventivo en materia de salud, mejorando paralelamente la calidad de la alimentación y de la producción para el autoconsumo. Inclusive se definió a la atención médica primaria como servicio de salud esencial, accesible a los individuos y familias de la comunidad por medios que les fueran aceptables, a través de su total participación y a un costo que la comunidad pudiera pagar.

"Una evaluación del impacto del sistema de atención médica primaria en el conocimiento, actitudes y prácticas de salud de las unidades familiares tiene poco sentido a menos que los elementos esenciales del sistema estén disponibles para la comunidad", dice el acta de la reunión.

En el mismo documento se recomendaba que la atención primaria en salud incluyese, por lo menos, educación sobre

los problemas de salud predominantes y el método de identificación, prevención y control de los mismos; promoción del suministro de alimento y nutrición apropiada; suministro adecuado de agua potable y saneamiento básico; salud materno-infantil, incluyendo planificación familiar; inmunización contra las principales enfermedades infectocontagiosas; prevención y control de las enfermedades localmente endémicas; tratamiento adecuado de las enfermedades y accidentes comunes; promoción de la salud mental y provisión de las medicinas esenciales. La mayoría de las recomendaciones se relacionaban con el mejoramiento nutricional, enfatizando la promoción de la salud y la prevención de la enfermedad, en lugar de *"los servicios curativos que tienden a ser preocupación principal de los sistemas nacionales de salud"*.

Fortalecimiento institucional

José Bueno Ribas, de la comunidad de Borges, dijo que en 1995, con el inicio del proyecto financiado por la Fundación Kellogg, se fortaleció enormemente la Asociación Riosul, pues las autoridades locales y los agentes de asistencia técnica del estado reconocieron la estrategia diferenciada y los problemas que se pretendían resolver, lo que hizo posibles diversas políticas de asociación.

El señor Airton Bueno Ribas, de la comunidad de Paina, recordó que en ese año, al crearse el nuevo municipio de Itaperuçu, este mismo grupo de agricultores fundó el Sindicato de Trabajadores Rurales de Itaperuçu (STR), con el objetivo principal de *"luchar contra todas las formas de opresión y explotación, prestando irrestricta solidaridad a las familias rurales de la región"*, así como *"promover la participación de las mujeres y jóvenes en todas las instancias de desarrollo de los municipios y de la región, buscando construir nuevas relaciones entre hombres y mujeres, padres e hijos"*. Según él, este hecho fue importante para discutir los derechos de los agricultores, principalmente las mujeres y los ancianos, y poner en evidencia los problemas de la región.

En 1996, durante el proceso electoral para escoger el ejecutivo municipal en Rio Branco do Sul y Itaperuçu, los alcaldes electos adoptaron una programación de desarrollo rural propuesta por la Asociación Riosul y el STR. Además, los secretarios de agricultura de ambos municipios eran directores de

esas organizaciones. El señor Brás Costa Rosa, de la comunidad de Barro Branco, comenta que este hecho fue de extrema importancia, pues se consiguió que los ayuntamientos establecieran prioridades para resolver los problemas de la mayoría de los agricultores, aprovechando la experiencia de las entidades locales (institucionalización de las experiencias). Permitió, incluso, la democratización de la información sobre los recursos públicos destinados a los municipios.

A partir de la constitución de 1988, en Brasil se estableció la ley federal que crea los consejos municipales de desarrollo (salud, educación, rural, trabajo, y otros). Estos consejos tienen como objetivo descentralizar la gestión de elaboración de las políticas públicas, fomentar la participación de la sociedad civil y democratizar el acceso de las poblaciones excluidas a los derechos sociales mínimos. Con el desarrollo del proyecto Kellogg y la consecuente maduración de las posiciones de los líderes comunitarios, desde 1996 diversos agricultores pasaron a integrar los consejos en los cuatro municipios y a proponer que se ampliasen las líneas de trabajo desarrolladas por los proyectos de nutrición humana, agroecología, formación y crédito rural.

A raíz de la visibilidad dada a los trabajos, 32 mujeres –agentes comunitarias de salud de la Asociación Riosul– pasaron a desarrollar sus actividades bajo la responsabilidad de los ayuntamientos de Rio Branco do Sul e Itaperuçu, línea de trabajo que se prolonga hasta el presente.

Dado el éxito de las iniciativas del proyecto de nutrición humana en la región, la revista Claudia, de circulación nacional, distinguió en 1988 a Maria de Jesús Stresser por *"su osadía, sencillez y eficiencia, ya que, junto con un grupo de mujeres agricultoras se dispuso a combatir la desnutrición familiar, principalmente infantil"*.

El señor Adir Antonio Fiorese, comunidad de Campina do Pintos, comentó que, en 1996, algunos agricultores que trabajaban en horticultura empezaron a participar en la Asociación de Agricultura Orgánica de Paraná (AOPA), que tiene el objetivo de *"promover el fortalecimiento de la organización, la formación y la capacitación de los agricultores orgánicos y de sus organizaciones, con miras a alcanzar la construcción de un modelo de desarrollo sostenible de la agricultura, priorizando estrategias de*

comercialización a nivel local, regional y nacional". Este grupo convirtió su sistema de producción del químico al agroecológico, estimulado por los trabajos sobre salud preventiva y nutrición humana, que habían diagnosticado elevados índices de contaminación en los agricultores por acción de los agrotóxicos.

Nuevas asociaciones comunitarias

En ese mismo año, la Asociación Riosul dejó de transformar y comercializar los productos agrícolas de la región, pues ese proceso exigía una nueva estrategia. Después de diversos seminarios comunitarios y con asesoría del Departamento de Estudios Socio-Económicos Rurales (DESER), se apuntó a la creación de asociaciones comunitarias con equipos agrícolas y agroindustrias familiares de pequeño tamaño. Estas asociaciones tienen como objetivo "promover la organización comunitaria para el desarrollo sostenible y solidario de las familias, facilitando la transformación de los productos agrícolas, generando valor agregado y reduciendo la dureza del trabajo en el medio rural". Actualmente existen 22 asociaciones con 32 pequeñas agroindustrias. La Asociación Riosul pasó a tener un papel de representación, unificación de marca comercial y apertura de mercado.

Ante el avance en la resolución de los problemas, explicó el señor Manoel Cardozo, en 1999 se inició un grupo de educación para adultos (Proyecto Tierra Solidaria) en el que 35 agricultores, en un tiempo de 18 meses, se capacitaron como agentes de desarrollo rural. El principal objetivo de este proyecto es "estimular el desarrollo sostenible y solidario, teniendo como base la consolidación de la agricultura familiar y sus formas organizativas, la generación de trabajo e ingresos y el desarrollo de un nuevo modelo tecnológico basado en principios agroecológicos". Ese año el proyecto tenía 67 grupos (cerca de 2,500 agricultores) distribuidos en los tres estados del sur de Brasil (Paraná, Santa Catarina y Rio Grande do Sul). En el momento de la sistematización eran 101 grupos, seis de ellos en la región del Valle del Ribeira.

Las reflexiones de los alumnos del Proyecto Tierra Solidaria llevaron a identificar otro problema de magnitud: la carencia de una estructura financiera para apoyar las diversas iniciativas generadas por las familias rurales, principalmente las empobrecidas. A partir de un fondo de apoyo de la Fundación Kellogg y con la asesoría del DESER, en el año 2000 se inició el

desarrollo de una metodología de microfinanciamiento rural, basada en el apoyo financiero, la construcción de ciudadanía y el combate a la pobreza.

Con base en la dinámica establecida por los agentes comunitarios de crédito rural, en ese mismo año se creó la Cooperativa Cresol de Crédito Rural con Interacción Solidaria - Cresol Itaperuçu. El objetivo fundacional de esta cooperativa era "promover, a través del mutualismo, asistencia financiera a los asociados en sus necesidades personales y actividades especiales y específicas, con la finalidad de mejorar las condiciones de vida de su familia y fomentar la producción y la productividad rural, así como su circulación e industrialización. También, alentar la formación educativa de sus asociados en el sentido de fomentar el cooperativismo y el asociativismo, a través de la ayuda mutua, de la economía solidaria y del uso adecuado del crédito".

El proceso de sistematización permitió observar que los agricultores, los técnicos y las autoridades concordaban en que en estos diez años de trabajo hubo un proceso intensivo de desarrollo de la región. Los municipios y comunidades alcanzados por el proyecto destacan nitidamente del resto. Y también hubo acuerdo a la hora de señalar los aspectos metodológicos que orientaron a las experiencias: todos coincidieron en que se priorizó el aspecto autogestivo de las iniciativas y también el tratamiento del fenómeno participación, siempre en la perspectiva de la construcción de ciudadanía.

Resumen de las fechas y los momentos importantes en el proceso de 1992 hasta 2001



A partir del diagnóstico rural rápido, realizado en 1993, se percibió la complejidad de las necesidades presentadas por las comunidades. Como instrumentos para orientar las acciones políticas y de los proyectos, se utilizaron como criterios las condiciones de base productiva de la agricultura y de salud de las poblaciones para clasificar las comunidades en tres niveles:

Nivel 1. Las comunidades más distantes del municipio, próximas a las haciendas de reforestación. Eran las propiedades de más difícil acceso y más descapitalizadas, que históricamente nunca tuvieron asistencia técnica. En el año 1993, las únicas organizaciones de las que participaban eran la iglesia católica y la Asociación Riosul. Las familias eran *rehenes* de los comerciantes acopiadores, único canal de comercialización para su principal producto, el frijol. Sufrían desnutrición, principalmente en niños. No tenían nociones de calidad y cantidad en la nutrición infantil. Por falta de opciones para cultivos de invierno, los hombres prestaban servicios como leñadores para las reforestadoras. Son las comunidades de Barra do Branco, Três Irmãos, Ribeira dos Dois Irmãos, Ribeira da Piedade, Curriolinha, Açungui do Meio, Açungui da Ponte e São Pedro. Las propiedades no poseían regularización de posesión de la tierra y este hecho impedía el acceso al crédito para los agricultores. En resumen, los problemas que presentaban eran: legalización de los terrenos, desnutrición familiar, pobreza extrema, aislamiento geográfico, bajo nivel escolaridad, baja representación política, explotación por comerciantes acopiadores locales, bajo nivel de capacitación en técnicas agrícolas y condiciones precarias de prevención de enfermedades.

Nivel II. Comunidades de más fácil acceso que ya habían recibido alguna asistencia técnica. Eran propiedades más estructuradas donde, además del cultivo de maíz y frijol, se practicaban la sericultura y la citricultura como alternativas de ingresos. Presentaban problemas de regularización de la posesión de la tierra. Las familias de estas comunidades no necesitaban prestar servicios fuera de la

propiedad. Son las comunidades de Borges, Jacaré, Barra do Jacaré, Capiçu, Taquaral, Salvador Neto, Canelão e São Vicente. A pesar de que presentaban un ingreso más elevado, su producción estaba comprometida con los comerciantes acopiadores locales. Padeían problemas de salud básicos como heridas en niños (piodermis), manchas en la piel, malformación dentaria. En resumen, los problemas presentes eran: legalización de la tierra, baja rentabilidad de la producción agrícola, explotación por los comerciantes acopiadores locales, aislamiento con relación a las políticas públicas, bajo nivel de escolaridad, problemas de atención médica primaria y enfermedades básicas por falta de conocimientos.

Nivel III: Son las comunidades de Campina dos Pintos e Pinhal, más próximas a Curitiba, de fácil acceso y que tienen como base productiva a los productores de hortalizas y frutas. Producen prácticamente todo el año, con rotación rápida. Abastecen en parte al mercado de Curitiba. Presentaban problemas de falta de capacitación de dirigentes para poder llegar con más fluidez a los mercados consumidores; en consecuencia eran explotados por intermediarios. Había problemas de regularización de posesión de la tierra. Enfrentaban también problemas de salud debido al elevado uso de agrotóxicos. Toda la mano de obra era familiar, y podía ser optimizada. En resumen: escasez de tierra, problemas de salud debidos a los agrotóxicos, bajo nivel escolaridad y explotación por intermediarios.

Aunque diferenciadas económicamente, hubo acuerdo en que todas las comunidades estaban desamparadas con relación a la representación de sus intereses. Fuera de la Asociación Riosul, no había un tejido social de organizaciones que posibilitase enlaces con las políticas públicas y diese protección a sus microeconomías, a la cultura local y a la organización de la producción. En diferentes formas e intensidades, eran explotados por políticos, comerciantes y religiones.



Metodología de trabajo

El diseño de la metodología de trabajo buscaba resolver prioritariamente este problema, fortaleciendo la capacidad de autogestión. Se esperaba que, al concluir diversos proyectos e iniciativas, los agricultores establecieran una relación diferente con el sistema político, económico y social de la región. Esta postura dirigida al fortalecimiento de la ciudadanía respondía también a la fuerte influencia de las pastorales sociales que actuaban en la región.

El ejercicio de sistematización permitió confirmar que la creación de diversas formas de organización en la región –asociaciones comunitarias, sindicatos, cooperativas de crédito y producción– fortaleció el tejido social. Estas organizaciones asumieron la responsabilidad de representar los intereses de los agricultores familiares más empobrecidos; proteger sus economías; realizar enlaces con las políticas públicas locales y regionales y, principalmente, promover una mayor participación de las familias rurales en los espacios de toma de decisiones, tanto municipales como regionales.

Una vez identificados y descritos los principales problemas, la cuestión era saber si –transcurrida una década– las necesidades de las comunidades eran las mismas o habían cambiado. Se procuraba saber también si había congruencia entre

los objetivos propuestos por las organizaciones y las necesidades identificadas por las familias.

El señor José Bueno Ribas comentó que en esos diez años de participación, el aprendizaje que se había obtenido era que el proceso de desarrollo es bastante lento, y gana en velocidad cuando hay un acuerdo entre los diversos actores sociales de la región y también cuando se tienen recursos disponibles para proyectos específicos. Indicó que en las comunidades rurales que participaron de los proyectos de nutrición humana y microfinanciamiento, fueron superados los problemas de desnutrición y de apoyo financiero a las pequeñas iniciativas. *"Pero eso no significa que la pobreza acabó"*, dijo. Según él, disminuyó enormemente, con la ventaja de que las personas estaban más capacitadas para enfrentar lo que viene.

La señora María de Jesús Stresser concordó con el señor José Bueno y añadió que las redes de mujeres capacitadas en diversos temas estaban listas para continuar actuando aun sin recursos externos, pues la metodología de trabajo priorizó acciones de fin de semana y durante los encuentros sociales de las familias (fiestas, misas, celebraciones diversas). Señaló, además, que existían diferencias marcadas entre las comunidades que participaron de los proyectos y las que están distantes de las organizaciones rurales. Destacó que, a través de la incorporación de las agentes de salud por parte de los ayuntamientos municipales, esas diferencias estaban mermando.

El señor Airton Bueno Ribas indicó que, como es natural, la entrada de recursos provenientes de proyectos generaba dinámicas diferentes de las existentes con anterioridad, si esos recursos eran bien administrados. En el caso de los proyectos desarrollados en la región, los problemas identificados inicialmente fueron resueltos, pero quedaban pendientes muchos otros, principalmente de educación para los hijos y de infraestructura, para que las familias empobrecidas pudiesen agregar valor a su escasa producción.

El señor Adir Fiorese comentó que, una vez identificados los problemas de salud relacionados con el uso excesivo de agrotóxicos por parte de los horticultores en las comunidades del Nivel III –a través de exámenes de laboratorio, charlas con médicos, análisis de tejidos humanos, etc.–, las familias comenzaron a reemplazar su sistema de producción tradicional por el

agroecológico, tanto para el autoconsumo como para la venta, y de esa manera fue disminuyendo la contaminación ambiental, fue mejorando la salud de las personas y se fueron abriendo posibilidades para participar en mercados más rentables.

Los señores Brás Costa Rosa y Manoel Cardozo afirmaron que no hubo incongruencia entre los objetivos de las organizaciones y los problemas que las comunidades señalaban. Según ellos, este caminar juntos fue posible por el fortalecimiento de la autogestión de las organizaciones, que fue la característica de los trabajos desde las pastorales sociales. Coincidieron también en que las necesidades de las comunidades ya eran otras, aunque algunas "no habían hecho bien sus tareas" y necesitaban trabajar más para resolver los antiguos problemas. Entre estas nuevas necesidades señalaron: la organización de la producción y pequeñas agroindustrias de carácter familiar para ocupar la mano de sus integrantes y generar ingresos.

Acciones desarrolladas por las comunidades y generadas por los programas de nutrición humana, agricultura y microfinanciamiento rural

A partir de las necesidades presentadas por las familias rurales fueron desarrolladas varias acciones para resolver los problemas, tanto a través de dinámicas comunitarias como de programas coordinados por las organizaciones rurales de la región. Buscando establecer relaciones causales entre los problemas identificados y las iniciativas generadas para solucionarlas, en las reuniones comunitarias para la sistematización se indagó sobre los problemas existentes, las acciones implementadas para su resolución y el grado de participación de las comunidades en el proceso.

A continuación se presenta la síntesis de las respuestas, identificando cada problema y las acciones realizadas:

- a. *Bajo consumo de proteína vegetal y animal por parte de las familias:* capacitación sobre alternativas viables para cada comunidad, mejorando el manejo de la bovinocultura lechera y la avicultura para carne y postura. Participación en cursos sobre la importancia de la proteína animal en la alimentación. Promoción de la lactancia ma-

terna y la complementación alimentaria apropiada para el niño lactante y el que está siendo destetado.

- b. *Escaso conocimiento de los indicadores de bienestar social:* capacitación para mujeres sobre acompañamiento del crecimiento infantil en la comunidad, detectando la necesidad de atención alimentaria y/o médica adicional y para servir como base a la educación nutricional. Grupos capacitados para orientar a mujeres embarazadas sobre la atención pre y post natal.
- c. *Transformación y conservación de alimentos:* cursos sobre aprovechamiento integral de los alimentos (huevos, leche, hortalizas, frutas y carnes), así como sobre fabricación de compuestos con harina multimezclada.
- d. *Bajo procesamiento de plantas medicinales:* intercambios entre comunidades y cursos sobre procesamiento, uso y cultivo de plantas medicinales. Capacitación sobre fabricación de remedios caseros (cremas y tés). Prácticamente el 98% de las familias poseen una huerta casera con plantas medicinales. Hubo una sensible disminución de la utilización de medicinas alopáticas por parte de las familias. Se institucionalizó la práctica de reuniones mensuales para intercambio de plántulas, fabricación de medicinas y acompañamiento al crecimiento de los niños. Se introdujo el uso de la rehidratación oral para el tratamiento de la diarrea.
- e. *Falta de saneamiento básico:* intercambio con comunidades que ya habían instalado microsistemas de agua. Protección de la fuente, recolección, tratamiento, acopio adecuado y concientización sobre su uso. Reciclaje de basura orgánica, tratamiento de los residuos domésticos y humanos. Prácticamente todas las familias construyeron letrinas externas.
- f. *Escaso conocimiento de técnicas de planificación familiar:* participación en seminarios sobre principios, métodos y técnicas de control de la natalidad y de planificación familiar. Asesoría del cuerpo médico de la Universidad Federal de Paraná.
- g. *Escaso conocimiento sobre derechos y ciudadanía:* exposiciones y discusión sobre el marco legal de la posesión de tierras, ciudadanía, desarrollo local y administración

- municipal. Asesoría del Poder Judicial de los municipios. Campañas sobre derechos sociales y documentación de mujeres y jóvenes. Divulgación y promoción de los programas de vacunación infantil de gran alcance.
- h. *Envejecimiento genético de los huertos frutales domésticos*: cursos sobre selección de diversas variedades locales, plántulas, plantación, manejo y acompañamiento del crecimiento de las plantas.
 - i. *Contaminación de personas, agua y bosques por el excesivo uso de agrotóxicos*: intercambio con comunidades de la región sudoeste del estado de Paraná que practican la agricultura orgánica.
 - j. *Erosión de los suelos*: participación en cursos sobre abono verde (plantación, manejo y corte); cursos sobre cercos vegetales; intercambio con agricultores del municipio de Francisco Beltrão -PR- sobre manejo de los recursos naturales; instalación de cinco campos de semillas de abonos verdes para utilización en las comunidades.
 - k. *Dependencia de los grandes comerciantes de la región para la adquisición de los alimentos no producidos por las comunidades*: la Asociación Riosul, la Cooperativa de Crédito Cresol y el Sindicato de Trabajadores Rurales de Itaperuçu diseñaron un procedimiento de compras comunitarias, de tal manera que 820 familias presentaban sus necesidades para cuatro meses y representantes de esas organizaciones realizaban las compras en la ciudad de Curitiba. La Cooperativa de Crédito Cresol financió el valor de las compras a través de la iniciativa del microfinanciamiento rural. Los grupos comunitarios discutían el contenido de las listas y organizaban el volumen total de compras para la región.
 - l. *Carencia de un sistema de crédito para atender las diferentes estrategias financieras de los agricultores de la región*: después de un año de discusión, los grupos comunitarios crearon una cooperativa de crédito. Los miembros, en la comunidad, son responsables por el aval de todos, permitiendo una selección del cuadro social. En el momento de la sistematización eran 28 grupos (265 familias) distribuidos en tres municipios.

- m. *Falta de asistencia técnica pública para los agricultores empobrecidos*: los agricultores que asimilaron con más facilidad el contenido de las diferentes innovaciones propuestas se convirtieron en facilitadores entre las comunidades, donde reproducían su conocimiento en los fines de semana.
- n. *Carencia de una entidad que representase los intereses políticos de los agricultores de la región*: los grupos de base resolvieron crear el Sindicato de Trabajadores Rurales de Itaperuçu (STRI) para resolver las dificultades en la gestión de las jubilaciones de los ancianos, facilitar el enlace con las políticas públicas municipales y estatales, presentar proyectos específicos de educación y salud rural, apoyar los grupos de base con relación a tecnologías para la agroindustrialización y otros asuntos.
- o. *Bajo índice de escolaridad de los agricultores*: a partir del interés de los grupos comunitarios, las organizaciones municipales formaron seis grupos de educación, calificación profesional y formación para la ciudadanía (Proyecto Tierra Solidaria). En el momento de la sistematización estaban concluyendo el curso 158 agricultores. El curso dura 18 meses, equivale a primaria y otorga el título de agente de desarrollo.
- p. *Dificultad del trabajo en el medio rural*: en la agricultura, especialmente la menos tecnificada, el duro trabajo es motivo de desgaste físico intenso, que se evidencia fuertemente en el cansancio o en la vejez prematura. En muchos casos, las acciones de los proyectos significaron más trabajo para las familias, tanto en participación como en actividades físicas. La instalación de casas de equipamientos rurales tuvo como objetivo facilitar el proceso de transformación de los alimentos y al mismo tiempo poner a disposición de las comunidades equipos que permitieran disminuir el trabajo manual (descascaradora de arroz, molino de harina, trituradora, secadores y otros), además de ejercitar la gestión y la administración de bienes comunitarios.

Grupos organizados existentes y que surgieron en el desarrollo de la experiencia

Metodológicamente, la propuesta de trabajo de las organizaciones recuperó y revalorizó esquemas propios de organización comunitaria de los agricultores familiares empobrecidos. Eso ha permitido su supervivencia a lo largo del tiempo y la posibilidad de aspirar a mejores niveles de vida. Son organizaciones autónomas, que actúan en varias áreas: recreación, prácticas religiosas, prevención en salud familiar y materno-infantil, líneas de parentesco y otras.

Esta consideración es fundamental ya que estas organizaciones están altamente insertadas y vinculadas al sistema sociopolítico y cultural del lugar y tienen, por lo tanto, un elevado potencial para generar procesos sinérgicos con los recursos empleados (capacitación, equipo, microfinanciamiento, etc.). Además, la visualización de estos microforos locales permite la construcción social de valores organizacionales, en el caso de que no existan, para garantizar el éxito de los nuevos compromisos y desafíos asumidos y para buscar la construcción de espacios cada vez más democráticos. Como ya existía confianza para rezar juntos, practicar deportes o construir obras comunitarias, se podía asumir el compartir nuevas responsabilidades, como las relacionadas con la salud colectiva, el microfinanciamiento, la organización de la producción y el acompañamiento del desarrollo infantil, entre otras.

El párrafo anterior pone en evidencia la afirmación del señor Joaquim Argemiro (comunidad de Três Irmãos), que insistió en que las comunidades rurales no están desorganizadas en su expresión natural y con frecuencia se reúnen para construir templos, cementerios y casas, jugar fútbol, etc. Según él, el problema generalmente reside en las metodologías de los proyectos ejecutados por los órganos de asistencia técnica de los gobiernos, que no consideran estas formas de organización para el desarrollo y terminan proponiendo la ejecución de programas en forma *vertical*. Dijo, además, que los proyectos de la Asociación Riosul basan sus actividades en el reconocimiento de estos grupos, hecho importante para facilitar la participación de las personas y el fortalecimiento de las organizaciones.

Desde el inicio de los trabajos en el Valle del Ribeira, el desarrollo metodológico priorizó la construcción de espacios

que ampliasen la autonomía de vida de los agricultores familiares empobrecidos. Para ello, y como estrategia para facilitar la relación de estas familias con el medio social, económico y político de la región, se enfatizó en el desarrollo y la construcción de organizaciones en los niveles regional, comunitario y municipal. Cada una de ellas intenta presentar respuestas a los problemas que surgen en la marcha del desarrollo. En el año 1992 sólo existía la Asociación Riosul. Cuando se realizó la sistematización estaban el Sindicato de Trabajadores Rurales de Itaperuçu (STRI), la Cooperativa Cresol y la Asociación de la Agricultura Orgánica de Paraná (AOPA).

Si se entiende el fenómeno de organización como una realidad instrumental que busca *volver más eficiente* la relación de las personas con el medio ambiente, el surgimiento de diversas formas de organización en la región resultó un indicativo del éxito de la experiencia. Dicho de otro modo, los agricultores impulsaron formas de organización como instrumentos de generación de enlaces de las comunidades con el medio externo. Sin embargo, estas organizaciones no estaban despegadas de sus realidades y de su control/gestión social. Todas las organizaciones eran administradas, controladas y gerenciadas por los agricultores o sus hijos.

Nuevas orientaciones

A partir de 1999, con la realización de diversos seminarios y con la asesoría del DESER, estas organizaciones de nivel municipal y regional estaban siendo reorientadas sobre la base de un conjunto de valores que les permitirían una renovación en sus actividades. Este proceso apeló, como apoyo teórico, a los escritos de Ostrom (1990), quien –desde una perspectiva de la nueva microeconomía institucional– resalta una mayor participación de las instituciones comunitarias (no siempre perceptibles a primera vista) en la gestión de procesos de desarrollo, pues éstas muestran capacidad satisfactoria de responder a los problemas concretos de las comunidades, y están altamente integradas en la vida social, política y económica de su medio socioeconómico.

La autora caracteriza la esencia de las instituciones que han logrado persistir a lo largo del tiempo y que actualmente, en varias partes del mundo, están siendo reconquistas y estu-

diadas. Cabe destacar que estos puntos fueron pautas metodológicas para el desarrollo de las dinámicas de base y para la creación de la cooperativa de crédito y también están siendo discutidos por las demás organizaciones. Entre ellos se destacan:

- *Clara definición de límites: quién participa o no, quién tiene derechos sobre los recursos.* Cada realidad define un estilo de organización. Los valores de las personas deben ser determinantes de ese estilo. Romper con el asistencialismo significa distinguir claramente los esfuerzos de las personas, de modo que el límite de acceso a los derechos generados se establezca en función de los esfuerzos realizados. Como ejemplo de este principio, se citó la necesidad de ahorrar y participar regularmente, requisitos obligatorios para acceder al pedido de micro-financiamiento.
- *Congruencia entre apropiación y reglas provisionales: reglas apropiadas para los beneficios adquiridos.* Hasta llegar a la apropiación, es necesario establecer reglas transitorias para: restricción del tiempo, uso de tecnología, cantidad de recursos, provisión de trabajo, material y dinero. Cuando se afirma que la construcción metodológica es procesal, significa que los pasos deben ser dados con cuidado para permitir la generación de acuerdos. Más aún, existe la necesidad de continuar estableciendo reglas provisionales hasta alcanzar las definitivas. Como ejemplo se citó la tasa de interés del ahorro de los agricultores, provisoriamente fijada en 0,15% por encima del sistema financiero oficial. Esta regla debía ser rediscutida para adecuar otros aspectos aún no definidos con relación al ahorro: uso, plazo, estímulos, etc.
- *Determinación colectiva de las reglas: los individuos afectados por las reglas deben participar de su elaboración.* Este aspecto implicó un esfuerzo significativo para los agentes promotores de la experiencia. Hizo falta paciencia para construir las reglas de cada grupo comunitario y del conjunto de representantes de los grupos (que sentó las bases para la cooperativa de crédito). Como ejemplo, se citó la serie de once reuniones celebradas con los

representantes de los grupos, donde la mecánica era la siguiente: cuando se producía una definición, éstos volvían a las comunidades para discutirla con otros miembros y regresaban con la posición de su grupo a la reunión plenaria.

Este proceso de ir y venir reveló diversas posiciones conflictivas. En esas situaciones la metodología de estudio de caso fue bastante utilizada para profundizar en la crisis y definir nuevas reglas que se ajustasen a la mayoría. Inicialmente se arrancó con cuatro reglas propuestas por el animador del proceso (DESER): ahorro y participación regulares, grupos autogestivos y límite de préstamo. A la fecha de la sistematización habían sido elaboradas más de 20 nuevas reglas: período de uso, tasa mensual de intereses, uso de los recursos, mecanismos de cobro, penalidades a infractores, calendario de pagos, corrección monetaria del ahorro y creación de nuevos grupos, entre otras.

- *Monitoreo: un seguimiento continuo del comportamiento de los miembros y visibilidad de las acciones.* Una vez definidas las reglas, era necesario que los miembros pudieran percibir fácilmente su aplicación. Transparencia, visibilidad, definición de criterios y contrapartidas, eran requisitos importantes. Cada miembro tenía un cuadernillo que mostraba cuántas cuotas le faltaban pagar del préstamo que había tomado, así como el estado de su ahorro, mes a mes. La diligencia del cuadernillo estaba a cargo de los representantes de los grupos en las reuniones mensuales. Como ejemplo, se citó la calificación de los pedidos de los miembros en estas reuniones comunitarias para la discusión y la posible firma (aval solidario) de los demás.
- *Sanciones graduales para quien viola las reglas establecidas.* Con seguridad, donde hay desarrollo también existe un potencial significativo de generación de conflictos. Por tal motivo, es necesario definir penas para quienes infrinjan las reglas establecidas por el conjunto, con el fin de evitar conductas oportunistas. Los miembros que no respetaban el plazo de gracia —cuatro meses— para el primer pago sufrían como sanción una tasa mayor de

interés mayor (de 2% a 3% al mes). Además, dentro de la concepción de que el cliente es el grupo y no la persona, en caso de que algún miembro no hubiera depositado el ahorro mensual o no hubiera pagado sus mensualidades al final del contrato, todo el grupo al que él pertenecía era penalizado con su expulsión del sistema. Estos mecanismos facilitaron el monitoreo constante de cada miembro por parte del grupo, pues las contrapartidas y pagos era regulares y de fácil visibilidad. Esto ayudó a disminuir los riesgos del sistema: no se acumulaba una deuda al final del contrato y posibilitaba una entrada constante de recursos.

- *Mecanismos de resolución de conflictos: los cambios generan un ambiente potencialmente conflictivo.* Las organizaciones deben generar sus propios mecanismos locales, de rápido acceso y bajo costo. Se debe evitar siempre la violencia. Muchos grupos erraron en la elección de sus miembros, pues durante el proceso algunos no se pudieron consolidar. Un mecanismo de resolución de conflictos encontrado, entre otros, fue la disolución de un grupo y la reapertura de dos o tres más con los mismos miembros. La mora recurrente por parte de algunos miembros llevó a requerir que las autoridades de la cooperativa se hicieran presentes en determinadas reuniones comunitarias a fin de facilitar al grupo el apoyo jurídico y legal para que pudiese presionar legalmente al miembro moroso. La cooperativa apoyaba al grupo pues era el responsable de mantener al día sus propias cuentas.
- *Reconocimiento: reconocimiento mínimo por parte de las autoridades externas.* Para evitar el aislamiento de las acciones, es importante establecer relaciones con quienes formulan las políticas públicas para abrir espacios de interlocución y generar condiciones para la consolidación de la propuesta. Frecuentemente, los directores de la cooperativa invitaban a autoridades locales y estatales a visitar la experiencia y también la presentaban en los consejos municipales de la región.
- *Interpolación de niveles organizacionales con otros: relación del nivel global con el local.* Como un juego de ollas, unas

dentro de las otras. Hubo sanciones, reconocimiento y autonomía en todos los niveles. La interacción en red con el Sistema Cresol de Cooperativas con Interacción Solidaria (45 cooperativas) permitió la expresión y la representación de las demandas locales en los espacios estatales y federales.



Organización familiar autogestiva

En el nivel comunitario, la base conceptual que orientó la consolidación de los grupos se tomó de González (1986), lo cual define la organización de los agricultores familiares, como "un proceso en el que se integran recursos materiales: tierra, agua, crédito, tecnologías, etcétera, para optimizar el uso de ellos. Para hacer producir estos recursos es necesaria la participación de la fuerza de trabajo humano, donde hombres y mujeres se asocian en un proceso de cooperación y colaboración para hacer más productiva la aplicación del trabajo a los recursos naturales".

Se considera que la organización es un proceso que va más allá de la simple unión de diferentes voluntades individuales para la consecución de objetivos comunes, pues también integra la totalidad histórica, social y económica de los participantes. Es decir, constituye un proceso que favorece los grupos de iniciativa de base, el desarrollo de capacidades colectivas para interpretar críticamente la realidad y el dise-

ño de proyectos alternativos que les incluyan como agentes de cambio.

Este señalamiento apunta a la definición de la organización familiar autogestiva, en la que el agricultor familiar es el actor principal. Él es quien decide cómo y para dónde ir, y puede relacionarse con estructuras externas de apoyo, sin subordinación a ellas, a través de negociaciones y alianzas que le permitan conservar la autonomía de las decisiones y provocar transformaciones tanto en nivel local (realidad inmediata) como global (transformación de las estructuras sociales).

De manera expositiva, no impositiva, los puntos referidos en los párrafos anteriores fueron las bases para las discusiones de implementación de los grupos comunitarios en la región. Todas las comunidades se articulan en torno a grupos autogestivos con total autonomía sobre su forma de organización. Esto ha permitido la constitución de un valioso capital social que facilita enormemente la eficiencia de los trabajos propuestos. En el momento de la sistematización eran cerca de 127 grupos en 38 comunidades. Estas formas organizativas no rompieron con las tradicionales existentes anteriormente; por el contrario, las reconocieron y las potenciaron.

Avances y dificultades

Acciones en nutrición humana y salud preventiva

Según la señora Maria de Jesús Stresser, antes del inicio de las actividades de las organizaciones, pocas personas se preocupaban por la propia higiene y por la planificación de las propiedades rurales. No había en la comunidad personas capacitadas para ejercer la vigilancia nutricional y alimentaria de los niños. Los índices de desnutrición eran altos.

En 1995, el 15% de los niños de 0 a 5 años en el municipio de Itaperuçu presentaban peso y altura por debajo de las consideradas normales, principalmente en las comunidades más marginadas (consideradas de Nivel I). En el momento de la sistematización ese valor era de apenas 2.1%. A partir de técnicas simples, dominadas por las agentes comunitarias, estos niños fueron monitoreados y se desarrollaron varios procesos de capacitación para los padres. Los encargados de monitorear la salud eran 76 mujeres y 2 hombres organizados en red, con

actuación en 38 comunidades (18 comunidades de Nivel I, 14 nivel II y 6 de nivel III) y capacitados en:

- Atención a la mujer embarazada.
- Lactancia materna.
- Identificación de la desnutrición infantil (peso).
- Importancia de la vacunación de niños y embarazadas.
- Preparación de suero casero.
- Preparación de medicinas caseras con hierbas medicinales (tinturas, jarabes, pomadas y comprimidos).
- Preparación de harina multicompuesta (ayuda en el combate a la desnutrición infantil).
- Planificación familiar.
- Identificación de enfermedades infectocontagiosas y derivaciones al sistema de salud municipal.

Una investigación de diagnóstico de la doctora Lindiara Santana Santos, médica del Sistema Único de Salud del estado de Paraná, realizada en 1997 en el municipio de Rio Branco do Sul, cubrió 42 comunidades, de las cuales 11 eran atendidas por la Asociación Riosul. Según los datos de esa investigación se pudo verificar que el 50% de los niños recibieron lactancia materna, en promedio, durante un año y medio, mientras que en las comunidades no atendidas por el proyecto sólo el 25% de los niños habían recibido lactancia materna y por un período inferior a un año.

Con la formación de la red de monitoras, la atención de la salud se redobló. Un ejemplo de esto fue la alerta dada sobre el posible surgimiento de un brote de meningitis en la región de Itaperuçu. Las monitoras del lugar, junto con la coordinación del proyecto, movilizaron a las autoridades públicas para que realizaran la vacunación correspondiente. Otro ejemplo fue la identificación del *bicho barbero* (*Trypanosoma cruzi*)¹ en Rio Branco do Sul, hecha por las monitoras de salud. Después del examen de laboratorio del insecto, órganos del Estado se movilizaron para controlar el foco.

La señora Cecilia Geffer (comunidad de Jacaré) comentó que, con el inicio del proyecto Kellogg, algunos beneficiarios

¹ Enfermedad de Chagas (Carlos Chagas-Oswaldo Cruz).

esperaban que se solucionase el problema de falta de medicinas, expectativa ligada directamente al concepto que se tenía de atención de la salud. Fue a partir de esta demanda que surgió la necesidad de trabajar no sólo con el autocuidado, sino también de lograr alternativas viables para tratar enfermedades simples que abrumaban a las comunidades. En el inicio del proyecto pocas personas utilizaban medicinas caseras, pero el rescate de esta práctica se mostró como una alternativa de gran impacto. Hubo una gran mejoría en la salud, con medicamentos de bajo costo.

De acuerdo con las líderes comunitarias Maria Ferreira y Paulinia Vidal Lara (comunidad de Caçador), que participan en los consejos de salud, se acabó la recolección de dinero en las misas de los domingos para comprar medicinas. Esto mostró que la medicina natural era bien aceptada por la comunidad y estaba surtiendo buenos resultados no sólo en las comunidades atendidas, ya que esta práctica se había diseminado a localidades vecinas.

La señora Célia Fiorese (comunidad de Campina dos Pintos) comentó que en agosto de 1997 se realizó la primera etapa de un curso básico de la Asociación Brasileña de Salud Popular (ABRASP) con un total de 16 horas, en el colegio Medianeira, dictado por el padre Renato Roque Barth. Este curso trataba sobre el método bioenergético, tratamiento natural con hierbas medicinales. Participaron de esa etapa 14 personas de las comunidades atendidas por el proyecto. De éstas, cuatro participaron en la segunda etapa y una pareja de agricultores continuaba en la actividad; al momento de la sistematización, capacitando a otras personas en las comunidades de la región. La señora Fiorese afirmó que se ha observado que muchas familias padecían enfermedades de naturaleza psicológica (problemas con los familiares, cansancio, desmotivación). Según ella, era necesario iniciar acciones para saber qué estaba pasando con esas personas.

Documentación

La señora Maria de Jesús Stresser señaló que, en la medida en que el proceso de rescate de la autoestima y de reflexión crítica sobre ciudadanía se fue fortaleciendo, surgió la necesidad de obtener documentos de identidad. En diciembre de 1997,

la Asociación Riosul inició la recolección de datos (nombre, tipo de documentos necesarios y cantidad) para elaborar un proyecto de documentación, que fue enviado a la Secretaría de Estado de Justicia y Ciudadanía (Foro de la Ciudadanía).

En julio de 1998 se liberaron los recursos para la documentación de aproximadamente 300 personas en 11 comunidades. La posesión de documentos personales es extremadamente precaria en el medio rural. Como nadie los necesita para su vida cotidiana, sólo se siente su falta cuando las personas necesitan ir al médico, realizar trabajos fuera de la región o conseguir crédito con el Banco. Lamentablemente muchos nacen y mueren sin poseer ningún documento, como si no hubiesen existido.

Datos de los informes para la Fundación Kellogg afirman que el consumo de hortalizas aumentó en un 80%; en el momento de la sistematización existían 22 huertas comunitarias modelo para que las familias aprendiesen trabajando. Aproximadamente 150 familias/año pasaron por el proceso de capacitación en cada una de estas huertas.

La señora Lucimara Bonfim (comunidad de Campina dos Pintos) destacó que continuaba un intenso trabajo de conversión de la agricultura convencional hacia la agricultura orgánica. En la comunidad de Campina dos Pintos, el 70% de las familias ya utilizaba técnicas aprendidas durante el proceso de capacitación. Todas ellas también habían comenzado a consumir miel.

Según la señora Cecília Geffer, la utilización más intensiva y dirigida de la leche en la dieta alimentaria se dio a través de los merenderos de las escuelas. También se incrementó la fabricación casera de queso y mejoró el manejo de las gallinas ponedoras y de los pollos de campo.

El señor José Bueno Ribas comentó que fueron implantados 123 huertos frutales, con plántulas producidas por los propios agricultores, que habían sido capacitados por los técnicos del proyecto. En transformación de alimentos fueron capacitados 30 agricultores de 10 comunidades. Otras 130 mujeres recibieron clases sobre fabricación de harina multicompuesta y elaboración de artesanías con paja de maíz. Según señala el informe final del proyecto Kellogg, "el 95% de las familias utilizan las plantas medicinales correctamente y prácticamente el 98%

de las familias atendidas por el proyecto posee una huerta casera con plantas medicinales".

Rescatando su propia experiencia de vida como ejemplo, el señor Bueno Ribas dijo que las acciones de los proyectos en sí no se diferenciaban de las tradicionales, desarrolladas en la región por los organismos de Estado. El diferencial, según él, estaba en la metodología de trabajo, a través de la cual, independientemente de los buenos resultados, se formaron ciudadanos dispuestos "para siempre" a intervenir con más calidad en las relaciones sociales que viven. El proceso de autogestión posibilitó el rescate de la autoestima, la acumulación de experiencias, la adopción de nuevos valores y el cambio de vida, además del rescate del potencial humano, antes no aprovechado, principalmente el de las mujeres. "La verdadera solución para los problemas está en buscar soluciones nuevas y adaptarlas a la realidad local. De esta forma se construye un nuevo saber más compatible, vivo y dinámico", afirmó.

Con todo, subsisten algunas dificultades para dar continuidad y ampliar los trabajos. La señora Tereza Ferreira (comunidad de Três Irmãos) indicó que faltaban recursos para la actualización de las coordinadoras de las comunidades, ya que incluso las contratadas por los ayuntamientos no estaban siendo capacitadas. La señora Maria de Jesús Stresser comentó que era necesario buscar apoyo para ampliar los trabajos en otras comunidades, puesto que existía un grupo de más de 70 mujeres capacitadas que podían irradiar sus conocimientos.

De manera general, los grupos identificaron que existía un conflicto entre las acciones desarrolladas en nutrición humana y las autoridades de salud de los municipios, pues éstas no reconocían como relevantes estas actividades, ni aun habiendo disminuido significativamente la consulta por enfermedades primarias (diarrea, piodermitis, etc.) de las madres y sus hijos a los puestos de salud municipales.

Acciones en agricultura

Las iniciativas en agricultura tuvieron como línea de trabajo la diversificación de la base productiva, que se constituyó en uno de los principales factores para el cambio de la dieta alimentaria de las familias rurales. Las inversiones en la base productiva fueron hechas a escala de consumo familiar, bus-

cando mejores condiciones de salud, sin la pretensión de financiar la mejoría de los ingresos. Los programas de agricultura fueron diseñados y articulados con los programas de salud pues, para ampliar y diversificar la base alimentaria, necesariamente se tienen que buscar alternativas para diversificar la base productiva de las familias, que se concentraban en el cultivo de maíz y frijol.

A partir de la revisión de documentos y de las declaraciones recogidas en el proceso de sistematización, se identificaron medidas realizadas en agricultura, sus resultados y algunos problemas enfrentados en la ejecución:

- *Programa de manejo de suelos:* el uso intensivo y la tecnificación de las prácticas agrícolas, así como la práctica de la quema, desgastaron la fertilidad natural de los suelos de la región. La resistencia a adoptar nuevas tecnologías para la mejor utilización y conservación del suelo fue y continuaba siendo una traba. En los establecimientos que adoptaron prácticas conservacionistas – abonos verdes, no quema y cercos vegetales – se observó un aumento de la productividad.

Para el señor Antonio Vidal Lara, la resistencia a masificar estas técnicas se explicaba por el hecho de que no quemar aumentaba enormemente la cantidad de trabajo y, en cultivos de precios bajos como el maíz y el frijol, acababa ocasionando pérdidas. En su opinión era necesario investigar más para optimizar el proceso de trabajo.

- *Programa de apicultura:* a pesar de existir una vasta flora apícola local, había poca producción y muy escaso consumo de miel. La señora Cecilia Geffer comentó que los agricultores tenían miedo de manejar las abejas, pero con las técnicas introducidas por el proyecto prácticamente todas las familias producen y utilizan miel, en medicinas caseras, al natural y en productos derivados (pasteles, galletas, panes, caramelos).
- *Programa de incremento de proteína:* para la agricultura familiar la producción de proteínas siempre tuvo un elevado costo, pues es necesario tener como mínimo una buena producción de cereales y pastura. La dificultad

aumenta cuando hay poca cantidad de tierra y, más aún, cuando no hay tierra. La opción para desarrollar esta alternativa fue diagnosticar las fuentes normales de proteína y mejorarlas. Leche, huevos y gallinas de patio fueron las opciones encontradas.

La capacitación enfocó principalmente el proceso de transformación y conservación de estos alimentos. La señora Maria de Jesús Stresser comentó que se hizo con apoyo de la red de mujeres de salud, que en todo momento insistieron para que sus esposos cambiasen la base productiva de la familia y se preocupasen más por mejorar la calidad de los alimentos para el autoconsumo.

- *Programa de plantación de frutales comunitarios:* el manejo y la producción de los árboles frutales plantados en la casa tampoco estaba culturalmente arraigado. Mediante intercambios entre agricultores de la región que producen frutas, prácticamente todas las familias mejoraron sus huertos frutales domésticos. Se dio capacitación sobre: plantación, poda, injertos, épocas, control de plagas y enfermedades, entre otros. Con el proceso de intercambio, el número de especies frutales en las plantaciones familiares fue incrementado de 8 a 17, en promedio. La red de mujeres se responsabilizó por la transformación, conservación y utilización de los frutos en la dieta familiar.
- *Programa de huertas comunitarias, manejo de hortalizas:* según la señora Maria de Jesús Stresser, antes de iniciarse el proyecto el consumo de hortalizas era prácticamente inexistente en la región. Aproximadamente el 80% consumía sólo un tipo de verdura (berza), que provenía de pequeñas huertas de traspatio. Esto era consecuencia de los hábitos alimentarios introducidos por los colonizadores de la región. Con el proyecto las familias conocieron la importancia de las verduras y las legumbres para la salud de las personas, se capacitaron y empezaron a instalar huertas comunitarias (para capacitación) y huertas individuales para autoabastecerse.

El principal objetivo de este programa fue diversificar y mejorar la dieta alimentaria de las familias. Estaba directamente relacionado con la transformación de los ali-

mentos, que posibilitaría su conservación y su aprovechamiento integral. En las huertas sólo se utilizaron abonos orgánicos, composta, camadas naturales y, además, se realizó el control manual de plagas.

- *Programa de yerba mate²:* es hábito de la población local el cultivo y consumo de la yerba mate, con la que se prepara una infusión que en la región se denomina *chimarrão*. Con técnicas simples de manejo de los bosques (poda, injerto, cosecha, secado, procesamiento y preparación) fue posible mejorar significativamente la calidad del *chimarrão*. La señora Tereza Ferreira comentó que esto fue importante por el hábito diario de consumo. Al agua caliente usada para prepararlo comenzaron a agregarle hierbas medicinales para combatir lombrices y parásitos intestinales.
- *Programa de transformación de alimentos:* este programa fue desarrollado por la coordinadora de los programas de salud, señora Maria de Jesús Stresser, junto con las monitoras del área. Fue uno de los programas que más aportó a la disminución de los índices de desnutrición y al cambio de hábitos alimentarios de las familias beneficiarias, las que con anterioridad al proyecto tenían como principal fuente de alimentación el arroz, el frijol y la carne porcina, sin incluir hortalizas.

Este programa estuvo directamente vinculado al programa de huertas comunitarias e incremento de proteínas, aunque también sirvió para mejorar la producción de las artesanías locales. Los productos transformados eran expuestos y comercializados en fiestas y actos religiosos de las comunidades, con la intención de diseminar las prácticas adquiridas. "Conocer el valor nutritivo de las verduras, legumbres y frutas y el incentivo de cultivar huertas comunitarias e individuales, fueron pasos que proporcionaron un real cambio en los hábitos alimentarios de las comunidades"³.

² flex paraguariensis.

³ Parte del artículo: *Salud: ¿Prevenir o Remediar?*, publicado en el Diario de la Riosul, sobre el trabajo realizado por el Programa de Transformación de Alimentos, N° 01, enero de 1997.

- *Programa equipamientos rurales*: el sentido de construir las casas de equipamientos rurales (tritadoras, descascaradoras de arroz, molinos de caña y otras) para la transformación de alimentos fue el de aliviar el trabajo humano para transformar los alimentos. Siendo estructuras colectivas, el proceso permitió fomentar el trabajo en grupo y la gestión de los bienes comunitarios.

Cabe destacar que en todos los programas de agricultura hubo en cada comunidad dos agentes responsables que fueron capacitados y entrenados para experimentar y transmitir sus conocimientos a las demás familias. La metodología aplicada fue la de los intercambios *campesino a campesino*. De esta manera fue posible diseminar la experiencia en siete municipios (aproximadamente 1,300 familias).

El señor Adir Antonio Fiorese comentó que solamente a través de la acción coordinada entre las organizaciones sería posible expandir los trabajos en la región, y que se habían acumulado conocimiento y metodología para hacerlo. Aun con pocos recursos, dijo, sería posible que los agentes capacitados en agricultura diseminan las técnicas aprendidas en otras regiones. El señor Manoel Cardozo señaló la necesidad de conseguir recursos públicos –del gobierno estatal y de los ayuntamientos locales– para extender estas iniciativas.

Otro conflicto existente estaba relacionado con el sistema oficial de asistencia técnica en la región, que continuaba orientando sus trabajos sólo a mejorar la renta familiar. El señor Manoel Cardozo dijo que esto era importante pero que, sin embargo, acababa priorizando a algunas familias que estaban en condiciones de dar respuestas financieras a corto plazo. Según él, sería posible adoptar la metodología de *campesino a campesino* como forma de diseminar los conocimientos básicos aprendidos, como en el caso de los agentes de los programas de agricultura.

Luego de un debate intenso hubo unanimidad en cuanto a que los siguientes pasos a darse en la región deberían estar dirigidos a la organización de la producción, ya que se había avanzado mucho en los aspectos de nutrición humana, salud preventiva y, más recientemente, en la construcción de un sis-

tema de microfinanciamiento para atender las diversas demandas presentadas por las familias.

Acciones del microfinanciamiento rural

Yunus (2000) afirma que el sistema de crédito rural basado en la actual red bancaria no tiene interés en atender a los agricultores familiares porque mueven poco dinero y solicitan préstamos pequeños.

De igual manera, los bancos oficiales –especialmente el Banco do Brasil, reconocido por el papel desempeñado en el crédito rural en los años '70 y '80– han disminuido significativamente su participación en la agricultura, en especial la familiar, fruto del proceso neoliberal que los encaminó a la privatización o a la búsqueda incesante de lucro, por lo cual perdieron completamente su papel en el desarrollo social y económico del país.

Por otro lado, en el sur del Brasil las organizaciones de la agricultura familiar han conseguido avances significativos con relación a las políticas de crédito agrícola. Sin embargo, los agricultores familiares han tenido dificultades para acceder a estos beneficios. Primero, porque la banca y las instituciones financieras no están listas y no tienen interés en ejecutar contratos de pequeño porte. Segundo, porque muchos de esos agricultores no tienen experiencia en diseñar proyectos para la banca oficial. Ante estas trabas, el sistema de cooperativas puede proporcionarles posibilidades de acceso al crédito, además de una mejor capacitación para su utilización.

Con el apoyo de la Fundación Kellogg, en el año de 1999 se inició experimentalmente el desarrollo de una propuesta de microfinanciamiento en la región del Valle del Ribeira. Eran 265 familias rurales caracterizadas como pobres o extremadamente pobres. Se inició de manera informal; después de un año de operación los agricultores crearon la Cooperativa Cresol de Crédito con Interacción Solidaria.

En el diseño inicial de la propuesta, el desafío que se pretendía resolver era la "baja disponibilidad, para las poblaciones rurales pobres, de instrumentos financieros que permitan el impulso y la ampliación de sus capacidades de desarrollo socio económico. Esto, a través de la generación y ampliación de un sistema de microfinanciamiento rural orientado a las familias empobrecidas que

financie sus diversas estrategias de supervivencia: existencia de alimentos, pequeños negocios, adquisición de tecnologías, financiación de educación, salud y otras. Este sistema debe estar, necesariamente, articulado a una perspectiva de desarrollo que contemple las referencias teóricas y metodológicas que sustentan este documento y, además, con perspectivas de sustentabilidad financiera que permita su perpetuación a lo largo del tiempo".

Durante el proceso de sistematización se aprovechó para diseminar esta experiencia y discutir algunos puntos tenidos como fundamentales para arrancar con las actividades. A continuación se presentan las bases metodológicas que orientaron la construcción de la experiencia y se describen las principales acciones generadas en el proceso.

- a. *Organizaciones autogestionarias: grupos de base.* Pequeños grupos –5 a 20 personas– eran los responsables del monitoreo, el control y la evolución del sistema financiero comunitario, incluyendo o excluyendo personas, según su comportamiento. O sea, la responsabilidad por la calidad de la composición social del sistema (aptitud, compromisos, responsabilidades, etc.) era compartida por los grupos. Nadie conoce mejor a las personas que sus vecinos en la comunidad. Esta perspectiva define que los grupos son responsables por la *salud financiera* del sistema.

Los miembros de cada grupo seleccionaban dos responsables –titular y suplente– para las tareas de acompañar y promover la dinámica de las reuniones mensuales; anotar los depósitos de ahorro; dar el aval solidario; repasar los préstamos; representar al grupo en los encuentros mensuales ante los otros grupos de la región; transmitir la capacitación recibida en los encuentros regionales, entre otras. Estas personas actuaban como enlaces con la organización en el nivel regional. Eran figuras de extrema importancia para el flujo de informaciones desde el ámbito externo a la comunidad.

- b. *Contrapartidas: dividiendo responsabilidades.* La lógica de contrapartidas estaba centrada en la perspectiva de una clara invitación a la participación. Se proponía que las personas interviniesen en la discusión sobre el desarro-

llo con responsabilidades compartidas, sin las orientaciones unilaterales o asistencialistas que predominan en las iniciativas oficiales destinadas a las capas más pobres de la población (canastas básicas, equipos, insumos y otras).

El estímulo para la participación surge de políticas con capacidad de dialogar con las necesidades de estas personas y con sus sistemas de producción. En el caso del microfinanciamiento, el interés en participar y, consecuentemente, en discutir contrapartidas era generado por algunos factores que la literatura ya apuntaba y que se manifestaban en la región del Valle del Ribeira:

- 1) Los pobres estaban integrados a sistemas financieros más caros que los que las políticas públicas de crédito les ofrecen. El promedio de intereses cobrado por los grandes intermediarios de frijol de la región es alrededor del 5% mensual, muy superior al 0.33% del Pronaf Custeio⁴, o al 2% cobrado por el microfinanciamiento.
- 2) Los recursos de crédito oficial estaban dirigidos a sistemas de producción agrícola por productos –maíz, frijol, soya, etc.– y no a fortalecer las estrategias de supervivencia que las familias desarrollaron históricamente. En la propuesta de microfinanciamiento el uso de los recursos era libre. Se reconocían algunas estrategias exitosas que merecían ser apoyadas (existencias de alimentos, pequeños negocios de engorde de cerdos, pago de deuda a los intermediarios, adquisición de equipos agrícolas, reforma de la casa, compra de animales, compra de útiles escolares).

Las contrapartidas exigidas eran el ahorro y la participación regular, ambas obligatorias. Una vez más, no interesaba tanto el valor del ahorro como el esfuerzo reflexivo para participar con *agresividad*, autonomía y seguridad en un sistema *propio* y con potencial para resolver sus problemas.

⁴ Ayuda financiera del Programa Nacional de Fortalecimiento de la Agricultura Familiar (Pronaf).

En el caso de la Cresol Itaperuçu, a la fecha de la sistematización, 265 familias realizaban un depósito mensual de R\$ 5.00 (US\$ 2.00). El valor de corrección monetaria mensual era el normal pagado por el Sistema Financiero Nacional más el 0.15%. Durante tres años estas personas no podían retirar sus ahorros. La participación mensual en las reuniones comunitarias era obligatoria para todos los miembros, pues en esos foros se discutían y calificaban las solicitudes de préstamos. Los miembros discutían el uso de los recursos y sometían a consideración el aval solidario de todos. Los representantes de los grupos también debían participar de las reuniones regionales mensuales de conducción y capacitación. Tanto para los miembros como para sus representantes, la ausencia justificada podía ocurrir a lo sumo tres veces el año.

- c. *Cuánto prestar y uso de los recursos.* El monto máximo de préstamo por familia era de R\$ 300.00 (unos US\$ 120.00), pagaderos en ocho meses, con un período de gracia de cuatro meses. La tasa de interés mensual era del 2%. Esta tasa subía al 3% sobre el saldo de la deuda, en caso de que hubiera habido retraso en el pago de las cuotas. Este monto de préstamo correspondía aproximadamente al 20% del ingreso bruto anual de las familias agricultoras de la región.

El área media de cultivo en los establecimientos era de cinco hectáreas, con sistema de producción maíz-frijol, o maíz-frijol-cítricos. Teniendo en cuenta las limitaciones del desarrollo tecnológico, la fertilidad natural de los suelos y el relieve, había uso intensivo de mano de obra familiar, de modo que las familias cultivaban dos hectáreas de frijol y otras dos de maíz, en promedio. El maíz se destinaba sólo al autoconsumo; el frijol, en cambio, era destinado a la comercialización. Este producto quedaba almacenado y poco a poco era comercializado con los intermediarios, que también eran propietarios de establecimientos comerciales. Sin embargo, gran parte era entregada en el inicio de la cosecha, para pagar las cuentas del *cuderno* (donde se anotaban las

compras al *fiado* para la preparación del ciclo agrícola). Por lo regular, al inicio de la cosecha los precios de los cereales son los más bajos en todo el ciclo.

Sobre el uso de los recursos, la concepción teórica que orientó la experiencia fue la de Yunus (2000), pues obedece a una lógica poco visible para los sistemas financieros diseñados para atender proyectos medianos o grandes. El autor sostiene que, aun en un entorno de pobreza, existe una estrategia de reproducción social financiable, en virtud de su dinamismo económico. Sus objetivos están mayoritariamente ligados a las necesidades básicas de las familias.

Entonces, se asume que existe una estrategia de vida exitosa, pues se reproduce aun en condiciones de exclusión y marginación social. Este enfoque es extremadamente importante para el reconocimiento económico de la reproducción social de las familias, la elevación de la autoestima y el establecimiento de relaciones de confianza entre las partes.

- d. *Sustentabilidad financiera.* El desempeño financiero y la sustentabilidad de la cooperativa eran factores muy importantes para la continuidad de la estrategia, pues el tamaño institucional debía considerar la economía de sus clientes. Algunos puntos que la experiencia permite destacar:

1. La perspectiva de las contrapartidas permitía un monitoreo de los miembros, evitando que se acumulasen procesos de endeudamiento creciente.
2. La ampliación de la cobertura –nuevos miembros– hasta 50 grupos (aproximadamente 1,000 familias) permitiría llegar al tamaño ideal para operar: una pequeña cooperativa, con un directivo y un empleado.
3. La tasa de interés del 2% pretendía servir para solventar el costo de operación de la organización con un público de 300 familias (26 grupos). Si se alcanzaba el número de 1,000 familias, la tasa se reduciría.
4. En una perspectiva de mediano y largo plazo, la contrapartida del ahorro regular pasaría a ser de un

monto significativo, que permitiría el establecimiento de un fondo de préstamo y la consecuente capitalización del sistema. Contra lo que opinan algunos economistas clásicos, la experiencia de las cooperativas del Sistema Cresol ha demostrado que los pobres del medio rural tienen condiciones de ahorrar, aunque en pequeñas cantidades, pues disponen de algún efectivo para atender sus necesidades mensuales. Lo que no existe es un sistema adecuado a este perfil de cliente.

- d. *Inserción social.* Una discusión presente en el seno de los movimientos populares brasileños es si la existencia de una organización social como base o responsable –sindicatos de trabajadores rurales, ONGs, cooperativas de producción y otras– es condición ineludible para promover el proceso de expansión de las cooperativas de crédito. Esta construcción metodológica no descarta la importancia de tales organizaciones, aunque tampoco la asume como condicionante, pues considera que la *batida* al ambiente comunitario y la identificación del tejido social en este nivel es suficiente para construir capital social en el ámbito municipal y aun en el regional.

Lo anterior es posible en la medida en que se tenga claridad sobre los procedimientos metodológicos y, principalmente, comprensión teórica sobre los factores que generan pobreza. Es decir, desde la comprensión de los sistemas de vida y reproducción es posible diseñar organizaciones que dialoguen de frente con las autoridades sobre las diversas necesidades de los beneficiarios. Inclusive, es necesario entender que a pesar de ser economías de pequeña escala, el problema debe ser visto como de desarrollo económico y no de asistencialismo.

Frente a esto, y considerando la experiencia histórica del Sistema Cresol de Cooperativas de Crédito con Interacción Solidaria, el directivo del proceso –promotor y/o facilitador– debe ser una persona reconocida socialmente en la región, donde cualidades tales como la ética, la democracia, la transparencia, la honestidad y la solidaridad son valores fundamentales para establecer relaciones de confianza entre las personas y las

comunidades. Esto se observó en las 46 cooperativas del sistema, gerenciadas y dirigidas por agricultores familiares.

El empleado debe ser, preferentemente, un hijo o una hija de algún agricultor, pues facilita el diálogo y la comprensión de las transacciones económicas. En esta experiencia de microfinanciamiento, el joven agricultor seleccionado tenía serias limitaciones de informática, escritura y comunicación con las instituciones municipales. Sin embargo, a través de frecuentes intercambios con otras cooperativas del sistema, estos problemas fueron totalmente superados. De nuevo se hizo evidente el principio metodológico de que el problema no es cuestión de capacidades, sino de oportunidades.

La señora Maria de Jesús Stresser, vicepresidenta de la Cooperativa, afirmó que para expandir los trabajos a las demás comunidades era necesario constituir un fondo de apoyo para atender nuevas demandas. Además, dijo que se debían atender específicamente algunas solicitudes relacionadas con un público excluido del sistema financiero y poco atendido por la Cresol: las mujeres y los jóvenes.

Vinculaciones generadas con políticas públicas e instancias de gobierno locales y estatales

Consultados sobre cómo dar continuidad a las acciones generadas, los participantes indicaron que el proceso estaba fundamentado en tres aspectos: evaluación, sustentabilidad financiera y relación con las políticas públicas locales de los municipios de la región.

El proceso evaluativo fue incorporado en todas las actividades y en todos los niveles organizacionales, como orientador de las prácticas cotidianas. Inclusive, un intenso acompañamiento a los grupos de base por parte de los dirigentes resultó extremadamente importante para la discusión y la implementación de las propuestas, tanto hacia adentro de las comunidades como hacia afuera.

El aspecto de la sustentabilidad financiera resultó otro factor importante en la continuidad de la estrategia. Al tratarse de un proyecto inserto en un sistema financiero, se debía pre-

ver que no dependiese de subsidios externos, tanto en el nivel comunitario como municipal y regional. En todos ellos se debían procurar compromisos voluntarios y estructuras de bajo costo en su operación. Este principio se aplicó con más facilidad a las organizaciones (Cooperativa de Crédito, Asociación Riosul y Asociación Orgánica) que tenían vínculos con el mercado consumidor. En las actividades de nutrición humana la estrategia se concentró en modificar los conocimientos y habilidades de las personas en el entorno comunitario.

Con referencia al tercer aspecto –relación con las políticas públicas– se percibió que aunque no hubiera sido diseñada intencionalmente, existía una historia de iniciativas en el sentido de establecer estas relaciones. Desde el año 1992 se realizaron muchos seminarios sobre desarrollo rural, con diferentes líderes políticos de la región. Algunos se convencieron con el enfoque dado al proyecto y otros no.

En el año 1996, agricultores concedores y participantes de esta propuesta de desarrollo se impusieron en las elecciones en dos municipios, Itaperuçu y Rio Branco do Sul. En estos municipios las agentes de nutrición humana y salud preventiva fueron sometidas a concurso público y gran parte de ellas formaron parte del gobierno municipal y pasaron a desempeñar las mismas funciones para las cuales habían sido capacitadas por los proyectos desarrollados por la Asociación Riosul. Los secretarios de agricultura municipales designados también eran agricultores que desarrollaban los programas de la Asociación Riosul y, por tanto, fue posible dar continuidad a los programas establecidos en 1992.

Este hecho permitió que los trabajos realizados inicialmente en 12 comunidades –financiados por proyectos de la cooperación internacional– se expandiesen a 38, aunque indirectamente se estaban implementando acciones en otras 22, en el momento de la sistematización.

Otro aspecto coyuntural importante fue la participación en los consejos municipales de desarrollo. A partir de la Constitución Federal de 1988, la sociedad brasileña ha ejercitado la ciudadanía y la participación en la gestión de las políticas públicas. El nuevo marco de descentralización permitió que agricultores de la región del Valle del Ribeira participasen en los consejos municipales de desarrollo (educación, salud, tra-

bajo, rural, entre otros) y presentasen propuestas discutidas y desarrolladas por los distintos proyectos en los ámbitos comunitarios.

El señor Vicente Geffer (comunidad de Curriolinha) comentó que el ambiente de estos espacios era *"bastante viciado y dominado por los alcaldes"* y que la participación debía ser calificada para que no se terminase firmando documentos sin saber de qué se trataba. El señor Manoel Cardozo agregó que seguramente fue un avance participar en estos espacios, pues anteriormente no se conocía siquiera el presupuesto municipal pero que era necesario, sin embargo, que los agricultores y sus organizaciones discutiesen y elaborasen propuestas para ocupar mejor estos espacios.

El señor Adir Antonio Fiorese señaló que desde 1993, cuando los agricultores resolvieron participar de los consejos, el objetivo fue identificar los principales instrumentos de política agrícola utilizados en la producción, comercialización y abastecimiento alimentario del municipio, y procurar una mayor apropiación por parte de las organizaciones locales. Expresó, además, que fue un error participar sólo en los consejos de desarrollo rural, pues gran parte de los problemas de las familias pasaba por los consejos de salud y educación. Añadió también que las comunidades rurales entendieron mejor la necesidad de participar de la vida política del municipio, pues en estos espacios son definidos los instrumentos para el desarrollo de la región.

Este enfoque, utilizado en las experiencias de microfinanciamiento y nutrición humana, no exime al Estado de sus responsabilidades. Por el contrario, se considera que el Estado debe ser el principal promotor. Sin embargo no es el único responsable por el intento. Para lograr una democratización amplia es necesario mayor control por parte de los usuarios o beneficiarios, incluso por parte de las familias empobrecidas.

El señor Joaquim Argemiro (comunidad de Três Irmãos) comentó que aparecieron muchas contradicciones y tensiones en la relación entre comunidades y gobiernos locales, ya que los agricultores designados para ocupar las secretarías de agricultura municipales se *"perdieron"* durante el proceso, pues dejaron de consultar a las comunidades sobre sus necesidades.

El señor Henrique Kalim, de la comunidad de Taquaral, que participaba en el consejo municipal de desarrollo rural de Itaperuçu, se quejó de que *"los proyectos ya venían elaborados y era imposible dar opiniones y presentar las necesidades de las comunidades"*.

El señor Brás Costa Rosa, ex secretario de agricultura de Itaperuçu, opinó que sus compañeros tenían razón en criticar, pero que *"la gestión pública es diferente de los proyectos sociales que ellos coordinan. En el gobierno municipal los proyectos llegan de arriba para abajo, semi-listos y con fechas predefinidas, de modo que no hay mucho espacio para la consulta o la reorientación"*. Comentó, además, que los consejos eran foros consultivos y no deliberativos, y que el avance de la descentralización no significó mayor participación de las organizaciones regionales en la definición de las políticas de desarrollo. En este caso, la participación en los consejos *"es falsa y engañosa y la rotación de los consejeros evidencia la desmotivación para mantenerse en estos espacios"*, aseguró.

El señor Alexandre Celinski, agricultor de la comunidad de Jacaré y ex secretario de agricultura de Rio Branco do Sul, agregó que la agricultura no fue prioritaria para los alcaldes, aunque eran agricultores y conocedores de los trabajos de la Asociación Riosul, pues los recursos estatales y federales eran dirigidos principalmente hacia las áreas de educación y salud, que concentraban la mayor parte de su atención y sus esfuerzos. En esas dos áreas predominaron la perspectiva de la salud curativa y de la educación tradicional, lo que dio lugar a conflictos durante los cuatro años de mandato.

El señor Manoel Cardozo indicó que esta tensión fue consecuencia del enfoque meramente académico desarrollado por los secretarios de salud y educación de los municipios, que no reconocieron las iniciativas de los agricultores en estas áreas. Éste es un problema conceptual que predomina entre quienes diseñan políticas públicas, aunque sean agricultores, pues el espacio rural es visto sólo desde la perspectiva de la producción, como si no demandase otras políticas tales como salud, educación, recreación y cultura, entre otras.

Después mucha discusión, y a pesar de las insatisfacciones, hubo acuerdo con relación al reconocimiento de las políticas públicas como ejes centrales de intervención, pues los recur-

sos de la cooperación internacional suministraban elementos para mejorar y, principalmente, democratizar los recursos públicos, pero en un esquema *experimental*. Este nuevo espacio de actuación estaba poco desarrollado aún por las organizaciones, y requería de una mayor atención por parte de los líderes locales.

En el año 2000, siete agricultores fueron electos concejales en la región. Sin embargo, seguían siendo minoría absoluta en los espacios de discusión de las cámaras.

Percepciones de las personas sobre su capacidad de acción y proposición

Los agricultores también fueron invitados a expresar cuáles eran, a su juicio, las acciones que evidenciaban algún avance en su autonomía o en su capacidad de elaborar propuestas para la región. Los comentarios fueron los siguientes:

El señor Manoel Cardozo citó su propio ejemplo de vida, ya que a los 37 años de edad había conseguido intervenir en diversos espacios de discusión sobre desarrollo rural. Como presidente de la Cooperativa de Crédito, participaba con frecuencia en reuniones entre agricultores de los tres estados del sur de Brasil, en las que presentaba la metodología de microfinanciamiento desarrollada en la región del Valle del Ribeira. Cabe destacar que de un total de 47 comunidades, otras 12 habían comenzado el proceso de adopción de este enfoque de trabajo.

Además señaló que en el mes de septiembre del año de 2002, durante un evento llamado *"caravana de la ciudadanía"* (diversas acciones sobre la agricultura familiar en el sur de Brasil —seminarios, ferias, etc.), presentó la propuesta metodológica de microfinanciamiento a Luiz Inácio Lula da Silva, entonces candidato a la presidencia de la República, en las elecciones del año de 2002. A raíz de este hecho fue invitado a participar del Programa Hambre Cero, del Instituto Ciudadanía, que analiza y orienta políticas de combate a la pobreza. Según él, hasta sus 24 años estaba aislado en su comunidad y su rutina de vida era *"del campo a la casa y de la casa al campo"*. Invitado por la Asociación Riosul para participar, administrar, hacer intercambios con otros agricultores en la región y, posteriormente, en otros Estados del sur de Brasil, pudo entender

cómo funcionaba la sociedad en sus diferentes aspectos. Con mucho orgullo dijo que hasta fue al país centroamericano de El Salvador para hablar sobre la experiencia ante otros agricultores.

La señora María de Jesús Stresser comentó que su proceso fue semejante, aunque con el agravante de que era una ama de casa, por lo que debió enfrentar muchas dificultades dentro de su familia para poder coordinar los programas de nutrición humana y estar fuera de casa. Incluso tuvo muchos conflictos con su esposo. Pese a todo, llegó a convertirse en una importante líder para una red de mujeres en la región, respetada por diversas autoridades municipales y ampliamente formada en nutrición humana. Consultada sobre el momento que más le marcó en esta trayectoria de diez años, señaló que fue el viaje a Oaxaca, México, en 1997. En ese momento percibió que el mundo era *"mucho mayor de lo que imaginaba"* y que en todas partes había dificultades y agricultores luchando para superarlas.

La señora Clara Costa Rosa (comunidad de Barro Branco) señaló que ejercer la función de coordinadora de nutrición humana en su comunidad le permitió aprender a desarrollarse y a destacarse entre sus amigas. Agradecida por la oportunidad que tuvo, dijo que se sentía con capacidad para desarrollarse más todavía. Había concluido la primaria a través del Proyecto Tierra Solidaria y estaba comenzando la secundaria nocturna. Admitió que las relaciones con sus hijas y con su esposo habían cambiado y que estaba *"utilizando más la cabeza para hacer las cosas"*.

El señor Antonio Stresser, de la comunidad de Barra do Jacaré, relató que su mayor experiencia fue en el año 2000, cuando fue candidato a concejal y tuvo que exponer públicamente toda su propuesta. Dijo que la vida pública no es fácil, pero que genera placer, pues es posible desarrollar proyectos colectivos con recursos públicos. Comentó, además, que su capacidad de hacer propuestas se enriqueció, que entendía más sobre administración municipal y que ganó en objetividad.

El señor Adir Antonio Fiorese, que también fue candidato a concejal por el municipio de Rio Branco do Sul, señaló que el curso de salud alternativa (método de bioenergética) fue el momento más impactante en estos diez años. Junto con su es-

posa orientaba a varias familias de la región sobre el uso, el procesamiento y las funciones de las plantas medicinales. Comentó con orgullo que fue el primer agricultor hortícola que cambió su sistema de producción del químico al agro ecológico y que, tanto en su comunidad como en otras tres, 72 familias hicieron lo mismo. También dijo que participaba activamente de la vida política de la comunidad.

La señora Ednéia Stresser, de la comunidad de Curriolinha, manifestó que en los puestos de salud de los municipios había disminuido significativamente el número de niños con problemas de enfermedades de piel, diarrea y dolores dentales, como consecuencia de la actuación de la red de mujeres que desarrollaba acciones preventivas en salud y nutrición humana. Señaló también que muchas de estas mujeres, a través de concursos públicos, pasaron a ser agentes de salud en los municipios y que estaban siendo discriminadas por los médicos de la región, quienes despreciaban el trabajo que ellas realizaban.

El señor Brás Costa Rosa, ex presidente del Sindicato de Trabajadores Rurales de Itaperuçu y ex secretario de agricultura del mismo municipio, comentó que no sólo los agricultores familiares mejoraron la calidad de sus propuestas, sino también las organizaciones, que habían elaborado y presentado varias iniciativas a los municipios. Citó como ejemplo los grupos de educación de agricultores adultos, del Proyecto Tierra Solidaria, y las compras comunitarias desarrolladas por el STRI y las asociaciones comunitarias. Dijo, además, que la Cooperativa Cresol era la única entidad en la región que financiaba la agricultura y que podía ser aprovechada más ampliamente para apoyar las diversas iniciativas de los agricultores.

El señor Raúl Costa Rosa expresó que los problemas de salud, desnutrición y financiamiento de la agricultura ya habían sido resueltos o estaban en vías de resolverse, por lo cual era necesario que las comunidades y sus líderes encararan otro rumbo. Opinó que la solución para atender a todas las familias de la región pasaba por incidir fuertemente en las políticas públicas de los municipios; que los recursos existían y que estaban siendo mal utilizados o, peor aún, desviados hacia otras actividades. Dijo, finalmente, que se debían concentrar los esfuerzos en la organización de la producción.

Consultado sobre las diferencias entre los innumerables proyectos gubernamentales por los cuales pasaron y los que los propios agricultores administraron a través de la cooperación internacional, el señor José Bueno Ribas comentó que en los proyectos del gobierno ellos eran poco consultados y no se responsabilizaban prácticamente en nada por el éxito o el fracaso. En cambio, destacó que los proyectos de la cooperación internacional que ellos desarrollaron, apoyándose en la metodología de la autogestión, implicaron mayores desafíos, pues requirieron un proceso de aprendizaje para actuar en diversos espacios antes reservados para pocos, principalmente para los técnicos.

Cuadro resumen de la estrategia de desarrollo en la región del Valle del Ribeira



V. FORMULACIÓN DE CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de sistematización tuvo como objetivo "redefinir -a partir de las experiencias institucionales de las organizaciones de los (as) agricultores (as) familiares locales y regionales- una propuesta de trabajo comunitario que responda a los desafíos de continuar reduciendo la pobreza en la región del Valle del Ribeira". Además, este proceso debía ser desarrollado de modo reflexivo para los agricultores familiares y también propositivo para el desarrollo, posibilitando identificar y construir alternativas y estrategias de intervención social en la región.

Cabe destacar que este modelo de desarrollo regional es una construcción social permanente de los actores locales, que fue acelerado gracias a los recursos aportados por la cooperación internacional (Fundación Kellogg).

Se percibió que la experiencia estaba centrada en cuatro aspectos: nutrición humana, microfinanciamento rural, agricultura/organización de la producción y organización autogestionaria. Cronológicamente se resolvieron primero los problemas de nutrición y salud preventiva, hecho que permitió avanzar hacia la construcción de un sistema de financiación rural. Más recientemente, comenzaron a enfrentar el desafío de organizar la producción familiar. En paralelo al esfuerzo de resolución de estos problemas, se fue construyendo un denso tejido social de organizaciones que representaba y protegía a los agricultores, al tiempo que realizaba enlaces con las políticas públicas dirigidas al medio rural.

En el ámbito comunitario, fueron revaloradas las organizaciones existentes y socializadas sus tareas, preparándolas para asumir otras responsabilidades. En el regional, se crearon organizaciones especializadas según las necesidades: Cooperativa de Crédito, Sindicato Rural y Asociación Orgánica.

Con relación a los problemas iniciales relativos a la nutrición humana, identificados en el año 1992, se percibió por las declaraciones de los agricultores y a través de diversos documentos, que se resolvió la problemática en las comunidades atendidas por los proyectos. Además la estrategia de montar una red de mujeres capacitadas en las temáticas e insertadas socialmente -a través de diversas iglesias- fue correcta, pues permitió la expansión hacia otras comunidades, sin que fuese

necesario el apoyo externo. Resultó notoria también la necesidad de buscar apoyo para dar continuidad a la capacitación de estas mujeres y apoyarlas para expandir esta experiencia fuera de la región.

El segundo paso estratégico –microfinanciamiento rural– también fue acertado, pues ha posibilitado apoyar diversas estrategias de supervivencia de las familias de la región, muchas de ellas generadas desde el desarrollo del proyecto de nutrición humana.

Se observó que aunque muchos de los problemas que más abrumaban a las familias se hayan solucionado, otros estaban en *lista de espera* para ser resueltos oportunamente. Entre ellos figuraban los siguientes: educación de los hijos, recreación, transporte y cuidado de los recursos naturales.

También cabe destacar que, a pesar de los éxitos obtenidos en las 12 comunidades apoyadas por los proyectos y, más recientemente en las 38 servidas por los ayuntamientos municipales, en la región del Valle del Ribeira existen aproximadamente otras 400, distribuidas en 22 municipios, que aún necesitan ser atendidas. Es un desafío de peso para las organizaciones regionales y para las políticas públicas.

Finalizados los proyectos de apoyo, se observó que la estrategia continúa siendo la institucionalización de las prácticas a través de las políticas públicas, por intermedio de representantes electos o actuando en los consejos municipales. Esta estrategia sufre reflujos en la medida que genera desequilibrios –conflictos– con fuerzas tradicionales locales que dominan el escenario político y económico de la región. Esto se observó en los relatos de algunos agricultores que identificaron desde el rechazo hasta la generación de barreras al trabajo de las agentes de salud y agricultura.

Consultados sobre cuánto aportó el proceso de sistematización al desafío propuesto en el objetivo –redefinir una propuesta de trabajo comunitario para continuar reduciendo la pobreza en la región del Valle del Ribeira– las respuestas fueron en el sentido de que se reconstruyó la historia de las organizaciones y de sus líderes, se identificaron los principales problemas y avances durante los 10 años de trabajo. Además, se confirmó la idea de que el ambiente comunitario es el espacio prioritario para impulsar las acciones

de desarrollo, pues gran parte de las soluciones pasa por mejorar la relación de las personas con la tierra, la familia, el vecindario, etc. y a las organizaciones regionales les cabe representar sus intereses fuera de este ámbito.

El rescate histórico permitió generar reflexiones para redefinir los trabajos en la región, optándose por dar continuidad a algunas acciones e interrumpir otras. Sin embargo, se sostuvo que algunos principios deben ser mantenidos:

- Orientar las acciones productivas de las familias rurales de manera que éstas conquisten una creciente autonomía, suficiencia económica, social y política.
- Es indispensable hacer una propuesta estructural del desarrollo, donde lo central pase a ser la generación de procesos capaces de comprometer a las personas de manera integral.
- Construir capital social que represente y proteja las economías y los sistemas de vida de las familias empobrecidas.
- Generar y desarrollar metodologías que promuevan la participación de los beneficiarios en el diseño, la administración y la conducción de procesos para combatir la pobreza.

Sobre los próximos pasos, la opinión de los líderes de la región prácticamente fue unánime. Dijeron que los esfuerzos futuros se debían orientar a la organización de la producción. Existía la percepción de que era necesario impulsar un conjunto de pequeñas agroindustrias familiares, de bajo costo, para ocupar la mano de obra familiar local y aprovechar las experiencias de transformación de alimentos generadas en la región.

Finalmente, se observó que pese a los esfuerzos de las organizaciones regionales y de sus líderes, las experiencias desarrolladas aún no habían incidido significativamente en las políticas públicas, tanto municipales como estatales. Se percibía que éste era un enfrentamiento que afectaba directamente a los núcleos de poder histórico de la sociedad conservadora brasileña. Pero, como señaló con notable sabiduría el señor Joaquim Almeida Ferreira, “*ésta es una prueba de resistencia y no de velocidad*”.

BIBLIOGRAFIA

- Estatuto Social – Associação da Agricultura Orgânica do Paraná.
 Estatuto Social – Associação dos Agricultores de Rio Branco do Sul e Itaperuçu.
 Estatuto Social – Sindicato dos Trabalhadores Rurais de Itaperuçu.
 Estatuto Social – Cooperativa Cresol de Crédito com Interação Solidária – Cresol Vale do Ribeira.
 Gómez-González (1986): *La Organización en el Medio Rural*. Universidad Autónoma de Chapingo, México.
 Instituto Cidadania e Fundação Djalma Guimarães (2001): *Projeto Fome Zero: Uma Proposta de Política de Combate à Fome no Brasil*. São Paulo.
 Ostrom, Elinor (1990): *Governing the Commons. The Evolution of Institutions of Collective Action*. Indiana University, EUA.
 Projeto de Cooperação Técnica INCRA/FAO (2000): *Novo Retrato da Agricultura Familiar. O Brasil Redescoberto*. Brasília.
 Projeto Micro Financiamento Rural e Combate à Pobreza (1998). Departamento de Estudos Sócio Econômicos Rurais (DESER). Curitiba. Impresso.
 Projeto Diversificação da Base Produtiva com Vistas à Segurança Alimentar (1994). Associação Riosul. Rio Branco do Sul. Impresso.
 Relatório final do projeto Micro Financiamento Rural e Combate à Pobreza (1998). Departamento de Estudos Sócio Econômicos Rurais (DESER). Curitiba. Impresso.
 Relatório final do projeto Diversificação da Base Produtiva com Vistas à Segurança Alimentar (1994). Associação Riosul. Rio Branco do Sul. Impresso.
 Sen, Amartya (2000): *Desenvolvimento como Liberdade*. Companhia das Letras. São Paulo. Brasil.
 Tablada, Marta (1994): *Investigación Participativa y Organización Campesina Autogestiva*. Universidad Autónoma de Chapingo, México.
 Yunus, Muhammad (2000): *O Banqueiro dos Pobres*. Editora Ática. São Paulo. Brasil.

MICROECONOMÍA FAMILIAR Y DESARROLLO COMUNITARIO

Dora Elia García Domínguez
Coordinadora

Ciudad Obregón, Son.
Mayo de 2003

I. INTRODUCCIÓN

Sistematizar la experiencia de los procesos vividos en los proyectos de desarrollo social resulta indispensable para generar propuestas metodológicas que potencien el impacto de los recursos invertidos por las instituciones públicas y privadas que los financiaron.

Además es un paso importante para que las comunidades se apropien de los conocimientos y las experiencias obtenidas. A las instituciones les sirve, a su vez, para revisar y reestructurar sus estrategias de promoción del desarrollo.

En este documento se sistematiza el proyecto *Microeconomía Familiar y Desarrollo Comunitario* (MFyDS), que la Fundación de Apoyo Infantil (FAI) implementó en el sur del estado de Sonora, entre los años 1993 y 2002, con apoyo de la Fundación W. K. Kellogg.

Sistematizar es construir colectivamente el conocimiento a partir de experiencias vividas por los actores de un proyecto. Por ese motivo, tanto la recolección como el análisis de la información se concretaron a través de talleres en los que participaron las asesoras de FAI y mujeres integrantes de los bancos comunales del área rural (Yécora y Quiriego) y de Ciudad Obregón.

El proyecto MFyDS se inició como una estrategia para promover mejores condiciones de vida en las familias de escasos recursos de la región. En diez años evolucionó desde la organización de bancos comunales con grupos de mujeres a la creación de actividades de autoempleo, el cultivo de huertos de traspatio, el fortalecimiento de la nutrición familiar, el empoderamiento de las mujeres, el mejoramiento en la calidad de vida de ellas y de sus familias, la capacidad autogestiva de los grupos y su involucramiento en el desarrollo integral de las comunidades en las que estaban insertos.

Recuperar y compartir las experiencias obtenidas en esta década, es el objetivo del presente trabajo de sistematización.

Se sensibilizó a los grupos sobre la importancia de este proceso y se realizaron entrevistas individuales y grupales, incluyendo a personas que ya habían dejado de laborar en la institución pero que participaron en el proyecto. Se hizo una exhaustiva revisión de documentos, informes y actas de reunión para complementar la información proporcionada por las entrevistadas.

En el presente documento se describe la evolución del proyecto desde sus inicios hasta el 2002, año en el que la institución se incorporó al programa de microcréditos del gobierno federal para funcionar como microfinanciera. Eso le dio acceso a una línea de crédito para extender el impacto del programa a un mayor número de comunidades del estado.

Se incluyen aquí los antecedentes que dieron origen al proyecto, el marco socioeconómico en las áreas de impacto, los problemas y dificultades que debieron enfrentar FAI y las beneficiarias, los logros obtenidos, los principales beneficios generados y los aprendizajes adquiridos.

Esperamos que otras comunidades de México y Latinoamérica puedan aprender de esta experiencia y retomar lo que más se adecúe a sus necesidades.

II. ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN

La Fundación de Apoyo Infantil (FAI) es una institución de asistencia privada, sin fines de lucro, políticos o religiosos. Fue fundada en 1973 por un grupo de personas de la sociedad civil del sur del estado de Sonora, México. Sus recursos financieros provienen de agencias internacionales, organizaciones privadas y dependencias de gobierno que aportan para proyectos específicos en las áreas rural y urbana de la región.

Su labor se inspira en los principios que rigen los derechos de la niñez, el protagonismo infantil, el desarrollo sustentable y la autogestión comunitaria. Su misión es lograr cambios positivos y perdurables en la calidad de vida de familias marginadas a través de la participación activa de la población en el desarrollo integral de sus comunidades.

Para lograrlo FAI lleva adelante los proyectos *Guardianes de la Salud*, *Microfinanciera* y *Vivienda Ecológica*.

Guardianes de la Salud es un proyecto de educación para la salud dirigido a niñas y niños.

Microfinanciera administra recursos del programa federal de microcréditos a través de los cuales se organizan grupos comunitarios en la realización de proyectos productivos.

Vivienda Ecológica es un programa que promueve la construcción de viviendas a costos accesibles para las familias de escasos recursos y adaptadas a las condiciones climáticas de la región, a partir de materiales como la paja de trigo y el adobe.

III. CONTEXTO

El auge de la política neoliberal a escala internacional trajo para los países subdesarrollados consecuencias negativas que se resumen en un incremento de los porcentajes de pobreza y extrema pobreza. De acuerdo con el Banco Mundial, en números absolutos los pobres extremos aumentaron en más de 80 millones en sólo seis años.⁵

Según las estimaciones del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) al menos una de cada cuatro personas del mundo en desarrollo vive en la pobreza. Son 1,300 millones de personas, el 70% de las cuales son mujeres y el 50% niños.⁶

Los efectos de la pobreza se reflejan en datos como los siguientes: uno de cada diez niños en el mundo en desarrollo muere antes de cumplir los 15 años. Cada minuto mueren en el mundo 30 niños por falta de alimentación, agua potable o asistencia médica.⁷

La desnutrición infantil en América Latina afecta severamente a la población menor de cinco años. Sus principales efectos son: bajo peso, retraso en el crecimiento de hasta 12 centí-

⁵ *La Jornada*, México, 24 de junio de 1996, pág. 44.

⁶ *La Jornada*, México, 19 de abril de 1997, pág. 60.

⁷ *La pobreza en el Sur*, dossier informativo de Infomundi que cita datos del Informe sobre el Desarrollo Humano 1996, PNUD, Mundo-press, 1996.

metros y anemia, entre otros. Además, sólo el 74% de los niños que empiezan la educación primaria termina los cuatro primeros años⁸.

Las cifras de la pobreza son muy amplias y afectan varias dimensiones de la vida humana, por lo que los enfoques para abatirla han sido también muy diversos.

Los programas de microfinanciamiento han respondido de manera especial a la perspectiva del ingreso, buscando que las familias accedan a mejores niveles de vida. Sin embargo, dentro del enfoque del desarrollo humano, el combate a la pobreza implica ampliar las opciones fundamentales del ser humano como son la posibilidad de una vida sana, larga y creativa, con dignidad, libertad y respeto a sí mismo y a los demás.

Julio Boltvinik⁹ afirma que de 100 millones de mexicanos, 70 millones viven en condiciones de pobreza y, de ellos, casi 40 millones viven en *extrema* pobreza. La situación se agrava en el campo, donde el 81.5% de la población es pobre, y de ésta el 55.3% vive en la pobreza *extrema*. La producción agropecuaria ya no es suficiente para satisfacer las necesidades básicas de las familias, por lo que deben buscarse nuevas fuentes de ingresos.

La situación económica

El aumento significativo de los niveles de pobreza, principalmente en las zonas rurales, coincide con el estancamiento de la economía y el deterioro en la distribución del ingreso.

Entre sus factores determinantes figuran la reforma agraria de 1991, que autorizó la privatización del ejido y el desmantelamiento de los apoyos institucionales y los subsidios al agro, y la liberalización comercial iniciada a mediados de los '80 y profundizada a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México, en 1994.

Las políticas privatizadoras impulsadas por el gobierno mexicano en los '80 y los '90 contribuyeron a dificultar el acceso al crédito, a los seguros, a los mercados, a los insumos

modernos, a las semillas, al agua y a la asistencia técnica. En este contexto desfavorable se agudizó la pauperización en el campo.

Hasta hace unos años, Sonora era considerado como uno de los estados con mejor nivel de vida en la República Mexicana, en comparación con otros del centro y el sur del país, que exhibían niveles muy altos de pobreza y *extrema* pobreza. Sin embargo, en las tres décadas que van de 1970 al 2000 la economía de Sonora ha experimentado transformaciones que en muchos casos fueron francos retrocesos, principalmente en lo que se refiere a la concentración del ingreso, el crecimiento de la economía informal –subempleo– y la economía ilegal –narcotráfico– así como la reducción del impacto que los sectores formales –agricultura y ganadería, principalmente– tienen en la generación de riquezas y su distribución.

En 1970, Sonora ocupaba el sexto lugar a nivel nacional en cuanto a desarrollo económico, con un ingreso por habitante de US\$ 12,600.00 anuales. Para 1988, el estado había caído al noveno lugar con un Producto Interno Bruto per cápita de US\$ 2,655. En el 2002 apenas alcanzaba a mantenerse entre los diez estados más desarrollados del país.¹⁰

El sur de Sonora, donde se desarrolló el proyecto MFyDS, es una región eminentemente agropecuaria. Comparada con otras zonas similares del país, se destaca por su grado de tecnificación y por los altos niveles de productividad en ganadería, porcicultura, avicultura y en la producción de granos y cereales, especialmente trigo.

En las décadas señaladas, y de manera más aguda a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio, se produjo una concentración de la riqueza generada por el sector agropecuario en un número cada vez más reducido de productores.

En la sierra alta y baja las actividades ganaderas comenzaron a desarrollarse en un marco de competencia global al que sólo accedieron los propietarios más ricos, mientras que los pequeños ganaderos enfrentaban dificultades cada vez mayores para sobrevivir. Cuando se inició el proyecto MFyDS los problemas más graves eran la sobrecarga del pastoreo, la intermediación nociva que surge por falta de un sistema de

⁸ Organización Internacional del Trabajo, Internet. Página web. OIT/Lima.
⁹ Revista *Epoca*, 6 de noviembre de 2000.

¹⁰ INEGI, 2003.

comercialización que beneficie directamente al productor, los altos costos del transporte y la ausencia de programas de mejoramiento genético de los animales. El desarrollo porcícola y avícola quedó en manos de las grandes empresas del sector y los empleos que generaba se pagaban con sueldos que apenas rebasaban el salario mínimo.

Por otra parte, a la luz de las reformas al artículo 27 de la Constitución, promovidas por el gobierno del presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1994), la propiedad de la tierra experimentó un proceso de concentración acelerado, con la desaparición paulatina de la propiedad ejidal. Sin créditos ni tecnología, con el recorte de los subsidios y la eliminación de los precios de garantía y, además, sin el arraigo de una cultura empresarial, indispensable en el marco de la competencia global, los ejidatarios se vieron crecientemente forzados a vender sus tierras al mejor postor para obtener ingresos.

El proceso de globalización afectó incluso a quienes en otras épocas eran los agricultores ricos de la región, pues también ellos fueron desplazados por las corporaciones empresariales foráneas que podían cultivar al mismo tiempo superficies de miles de hectáreas y obtener por volumen la ganancia ya inalcanzable para los propietarios privados que antes vivían cómodamente con 100 hectáreas como máximo.

Los sucesivos gobiernos municipales, estatales y federales trataron de fomentar la industrialización para cubrir los vacíos que fue dejando el sector agropecuario como generador de empleo e ingresos. Dicha política tuvo un éxito relativo con la llegada de la industria maquiladora, particularmente de origen asiático, que no aporta grandes beneficios sociales pues además de pagar salarios mínimos exige subsidios y prebendas que finalmente paga el conjunto de la sociedad.

Desde fines de los '80 se empezaron a manifestar con mayor crudeza los efectos de esta transformación. El crecimiento del desempleo, la baja del poder adquisitivo y la ausencia de programas oficiales que promovieran eficazmente el autoempleo, generaron más pobreza y extrema pobreza, tendencia que se mantuvo desde principios de los '90.

A estas circunstancias se sumó el endeudamiento excesivo de los ayuntamientos de la región. Tradicionalmente los gobiernos municipales paliaron el desempleo y la pobreza con-

tratando personal para las obras de infraestructura que realizaban. Pero el grave endeudamiento que vienen soportando los ha obligado a dedicar una parte importante de su presupuesto —a veces hasta el 20%— al pago de la deuda, relegando así a la obra pública.¹¹

Condiciones sociales

En 1980 la población total de los cuatro municipios rurales donde se desarrolló el proyecto era de 45,385 habitantes. Diez años después, el censo oficial registró 39,988 habitantes, lo que habla de un decrecimiento de aproximadamente el 10%. Esa merma se debió básicamente a la emigración hacia ciudades cercanas (Obregón, Navojoa y Hermosillo) y a los Estados Unidos, fenómeno determinado por los altos índices de desempleo y, más aún, por los bajos salarios en los empleos existentes.

Mario Camberos Castro, investigador del Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo (CIAD), explica que en 1990 cerca del 51% de la población sonorense era pobre y el 23% se encontraba en pobreza extrema, pero para el año 2000 la pobreza había crecido hasta el 60% y la pobreza extrema llegó al 35% de la población total del estado. La región del Yaqui-Mayo, donde se desarrolló el proyecto, es la más poblada y concentra alrededor del 37% de todos los pobres de Sonora, afirma el investigador¹².

Asimismo, la gran mayoría de los habitantes de la Sierra Baja de Sonora, que comprende los municipios de Álamos, Quiriego y Rosario, presentan niveles de pobreza y marginación similares a los observados en las regiones más pobres y marginadas del país.

En 1993, al comenzar el proyecto MFyDS, en el sur de Sonora sólo el 54% del total de las viviendas ubicadas en el área rural contaba con energía eléctrica y el 60% carecía del servicio de agua entubada y potable, situación que provocaba la abundancia de enfermedades gastrointestinales y parasitarias¹³. Existían carreteras pavimentadas hasta las cabeceras mu-

¹¹ Ayuntamiento de Cajeme. III Informe de Gobierno del periodo 1997-2000.

¹² Camberos Mario C., et al. *La pobreza en Sonora: Los límites a la modernización*.

¹³ INEGI, Censo de 1990.

nicipales, mientras que a las demás comunidades sólo se llegaba por terracería, condiciones que persistían al momento de realizarse esta sistematización.

El rezago educativo en 1990 se reflejaba en los siguientes datos: el 14% de los niños en edad escolar no asistía a la escuela, el 18% de la población mayor de cinco años era analfabeta, casi el 40% no tenía la primaria completa y el 71% de la población mayor de 12 años no contaba con instrucción secundaria¹⁴. La calidad educativa se consideraba baja hasta estos días debido, entre otras causas, a que los maestros se hacían cargo de varios grupos al mismo tiempo y a la escasez de recursos didácticos.

Había graves carencias de infraestructura para los servicios y programas de salud. Las enfermedades más comunes eran: gastroenteritis, desnutrición, diarreas e infecciones respiratorias. Los servicios variaban entre *Centros de Salud Rural* con un médico y una enfermera, *Unidades de Atención* sólo con enfermeras y *Casas de Salud* a cargo de una persona de la comunidad.

La alimentación era muy deficiente: se basaba en frijoles, tortillas de maíz y harina, de vez en cuando leche y queso, y sólo en contadas ocasiones carne de res, puerco o pollo.

En los municipios rurales el ingreso familiar dependía casi exclusivamente de las actividades agropecuarias. Al iniciarse el programa, el 67% de la población en promedio recibía de cero a dos salarios mínimos. Sólo el 25% recibía más de dos salarios mínimos¹⁵.

La distribución por fuente de ingreso se presentaba de la siguiente manera: el 67% eran asalariados, el 32% realizaba trabajos por su cuenta y el 1% era patrón o empresario¹⁶.

Las colonias urbanas marginadas de Ciudad Obregón registraban carencias en los servicios de agua, drenaje, luz eléctrica y salud. La mayoría de las viviendas estaban construidas con fibracel y lámina y había acumulación de basura en la vía pública, lo que generaba focos infecciosos. Las mujeres gene-

ralmente no trabajaban fuera de la casa y por lo tanto no contribuían al sostenimiento familiar.

En estas colonias la drogadicción y la delincuencia alcanzaban grados alarmantes, lo que hacía que la violencia y la degradación social fueran parte de la vida cotidiana. El 50% de los habitantes estaban subempleados. Los ingresos de quienes tenían empleo o realizaban alguna actividad de autoempleo no alcanzaban los dos salarios mínimos, razón por la cual no podían dar a sus familias una alimentación adecuada ni otros servicios elementales.

En síntesis, la problemática socioeconómica de la región sur de Sonora se caracterizaba por el crecimiento de la pobreza y la extrema pobreza tanto en el campo como en la ciudad.

IV. GENERALIDADES DEL PROYECTO

El estado de Sonora se ubica en la franja fronteriza con Estados Unidos, colindando al norte con Arizona. Es el segundo de la República en extensión, con una superficie de 185,431 km², equivalente al 9.4% del territorio mexicano.

La zona geográfica donde se desarrolló el proyecto MFyDS abarca cinco municipios del sur del estado, de los cuales cuatro son rurales (Yécora, Rosario, Quiriego y Álamos) y uno es urbano (Cajeme).

El municipio de Yécora se encuentra en lo alto de la sierra sur y tiene un clima de templado a frío la mayor parte del año, mientras que Rosario, Quiriego y Álamos se localizan en la llamada *sierra baja* y presentan un clima caluroso, con temperaturas máximas que fluctúan entre los 40°C y los 44°C en el verano.

Este clima caluroso también predomina en el municipio de Cajeme, que se ubica en el Valle del Yaqui y colinda al oeste con el Golfo de California.

Los cuatro municipios rurales suman una población de 40,000 habitantes, mientras que Cajeme tiene 356,000 habitantes, casi el 90% en la cabecera municipal, Ciudad Obregón¹⁷.

¹⁴ Idem.

¹⁵ INEGI, Censo de 1990.

¹⁶ Idem.

¹⁷ INEGI, XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. México, 2001.

Antecedentes

En 1992 FAI realizó foros de participación comunitaria a los que asistieron hombres y mujeres de las comunidades rurales. La idea era buscar alternativas de subsistencia distintas a la producción agropecuaria, porque ésta ya no ofrecía un ingreso seguro para las familias campesinas, y orientar el enfoque de la producción, pues las comunidades habían abandonado la práctica de sembrar frijol y maíz para el autoconsumo y se dedicaban a cultivar pasto para el ganado de exportación.

Se percibía, además, una clara preferencia por los proyectos ganaderos. Pero esta actividad resultaba muy cara para el presupuesto de trabajo de FAI. Además, la cría de ganado no era recomendable por la falta de agua y pasto, ya que una vaca consume el equivalente a 20 personas. Esto no ayudaba a diversificar las fuentes de ingreso de los campesinos.

En los foros realizados ese año se destacó la participación de grupos de mujeres que expusieron la difícil situación económica de sus comunidades y las pocas opciones que ellas tenían para emplearse y aportar algo a los ingresos de sus familias. Jóvenes, maduras o ya casi ancianas, compartían las limitaciones económicas de su entorno y las condiciones de su vida familiar. La mayoría eran casadas pero también había madres solteras y no escaseaban las que tenían más de tres hijos.

Acostumbradas a trabajar noche y día en sus casas, ahora querían realizar una actividad productiva que les permitiera ganar dinero. El ambiente de las reuniones estaba influido por la desesperación de quienes veían pasar los días y los años sin que la situación mejorara: ni la propia ni las de sus familias. La demanda en dichos foros era que FAI apoyase a las mujeres como antes había ayudado a los campesinos pobres de la región.

Aunque la institución encaminaba sus actividades hacia ese propósito, se requería de una estrategia para no repetir los errores cometidos en el pasado reciente.

Las asesoras de FAI observaron y reflexionaron con las mujeres sobre la cantidad de mercancías y alimentos que provenían de la ciudad a través de intermediarios, incluyendo productos que en el pasado eran producidos localmente (huevo, pan, verdura, etc.).

Plantearon entonces a las comunidades la necesidad de realizar actividades no agropecuarias que permitieran diversificar el ingreso familiar. En ese momento no se tenía experiencia ni tradición en el comercio o en la producción artesanal en la región.

De manera simultánea a los foros comunitarios, se realizó un diagnóstico sobre el potencial productivo de las áreas rurales para conocer el tipo de actividades microempresariales que podrían realizarse. El esquema adoptado, a manera de plan piloto, fue financiar microempresas individuales y colectivas, que no dieron los resultados esperados porque la recuperación era muy lenta. Además no se estaba fortaleciendo la organización comunitaria.

Se decidió orientar la estrategia hacia el trabajo con mujeres. El enfoque de género no respondía a una moda sino a una necesidad, pues la experiencia había enseñado que las mujeres demostraban cualidades de honradez, responsabilidad, entusiasmo y empeño en acciones de mejoramiento comunitario, y además se tenía la certeza de que el fruto de su trabajo era destinado a sus hijos y su hogar.

Había antecedentes de tipo microempresarial en el trabajo con mujeres, pero no eran muy representativos debido a que estaban enfocados casi de manera exclusiva a la producción agropecuaria. En 1988 John Hatch, fundador de FINCA¹⁸, primera organización que impulsó en México la metodología de los bancos comunales, visitó Sonora y le propuso a Miguel Ugalde, director de FAI en esa época, la apertura de bancos comunales en el área rural. Hatch sólo tenía la experiencia de los que operaban en el área urbana.

Entre 1988 y 1989 se conformaron grupos en las comunidades rurales de Goayjaquia, Bacusa, Tesopaco, Quiriego y Esperanza. Pero esa experiencia no tuvo buenos resultados. La mayoría de los grupos desapareció debido principalmente a que los créditos se invertían en proyectos colectivos como tien-

¹⁸ Foundation for International Community Assistance (FINCA), por sus siglas en inglés, quien en 1984 generó el modelo *Village Banking* (que se tradujo al español como Bancos Comunales). En México iniciaron sus operaciones en 1989, en comunidades rurales y semiurbanas de Baja California, el Bajío, Morelos, Oaxaca, Veracruz, el Distrito Federal y Sonora, donde concluyeron sus actividades durante 1994.

das de abasto, que debían operar en un marco de competencia comercial que rebasaba la capacidad de los grupos. Además no se promovía un interés ni una responsabilidad individual que fortaleciera la organización comunitaria.

En 1989 se abrió el banco comunal *El Progreso*, en el municipio de Rosario, con metodología y estructura propias de un grupo de ahorro y crédito. Mientras las microempresas individuales y colectivas que habían recibido apoyo enfrentaban problemas de estructura interna y de comercialización, *El Progreso* se consolidaba como un prototipo de organización y de generación de ingreso para las socias.

Con dichos antecedentes, en los foros de 1992 se propuso retomar la experiencia de los primeros bancos financiados por FINCA, pero con una nueva estrategia: la de impulsar la organización grupal, incorporando el componente de la nutrición de las familias. Es decir que el objetivo no se reducía al aspecto financiero. Desde esta fecha se tuvo claro que no bastaba con generar opciones de ingresos para romper el círculo vicioso de la pobreza.

Se debía diseñar un proyecto que tuviera como eje a los bancos comunales y a partir de ellos se involucrara a los grupos de mujeres en proyectos orientados a mejorar la salud y la nutrición de sus familias, a revalorizar los recursos naturales que les daba el medio y a explotarlos de acuerdo con los principios del desarrollo sustentable.

Uno de los pasos iniciales e imprescindibles en ese proyecto fue la participación de las mujeres en la identificación de su problemática familiar y local, así como las propuestas que ellas hicieron para revertir tal situación.

En el fondo de esta estrategia radicaba la concepción del desarrollo comunitario como un cambio en los niveles de conciencia de la población a partir de procesos educativos y de análisis de la realidad que permiten entender la relación causal de la problemática en torno a la pobreza y así generar acciones que tiendan a la transformación de la realidad¹⁹.

Frente a los programas de gobierno que se imponen a las comunidades sin tomar en cuenta sus propuestas, el objetivo del proyecto MFyDS fue crear las condiciones para que, a tra-

vés de las actividades productivas y los microcréditos, las participantes adquirieran una visión crítica y propositiva sobre su problemática, compartiendo de manera consciente y no circunstancial la toma de decisiones, sus responsabilidades y el derecho a mejorar sus condiciones de vida, las de sus familias y sus comunidades²⁰.

Ideario

El objetivo inicial del proyecto que se presentó en 1993 a la Fundación W. K. Kellogg era mejorar el ingreso y la nutrición de los habitantes de 18 comunidades rurales de los municipios señalados.

Para alcanzarlo se establecieron cuatro ejes de atención estratégica: organización comunitaria, capacitación, operación participativa y diagnóstico permanente de los resultados.

En evaluaciones realizadas en 1995 se percibió que el crédito y la capacitación técnica no serían suficientes para generar inversión productiva, debido a una serie de variables que no habían sido contempladas cuando se elaboró el proyecto, como la baja escolaridad de las mujeres, su escasa autoestima y su poca experiencia en el manejo del dinero. Era muy común, también, que los esposos no estuvieran de acuerdo con las actividades de los bancos. Además muchas mujeres creían que por sus bajos ingresos no podrían ahorrar.

Para superar esta problemática fue necesario incluir la perspectiva de género. Cursos, talleres y encuentros se enfocaron hacia la difusión y promoción de los derechos de las mujeres. Por lo tanto, se añadieron al proyecto los siguientes objetivos:

- Apoyar la iniciativa de personas de bajos recursos, en especial mujeres, para la realización de actividades productivas destinadas a mejorar su ingreso familiar.
- Fomentar el ahorro interno de los grupos en búsqueda de su autosuficiencia.
- Proporcionar asesoría y capacitación sobre aspectos básicos de negocios con el fin de establecer bases firmes para el desarrollo óptimo de la actividad productiva emprendida.

¹⁹ Follari, Roberto et al. *Trabajo en comunidad*, pág. 14.

²⁰ Ponce de León García, Gisela. *Manual de organización y desarrollo para comunidades marginadas de las ciudades*, 1990.

- Promover el desarrollo integral de las socias a través de su participación en programas de desarrollo comunitario y superación personal.

En 1994 se inició la implantación de los huertos de traspatio como un medio para que las familias mejoraran su nutrición. En ese momento no se pensaba en agricultura orgánica. Ese concepto se introdujo en 1996 y los principios de enfoque sustentable empezaron a permear las acciones. A partir de ese año se cambió el nombre del proyecto. De *Microeconomía Familiar y Desarrollo Comunitario* pasó al de *Microeconomía Familiar y Desarrollo Sustentable*. Al programa de huertos de traspatio se lo denominó *Cadenas de Vida*. Además de las estrategias ya mencionadas se incorporaron dos más: promoción del desarrollo humano a través de la capacitación integral y producción con enfoque orgánico.

Visión

El mejoramiento de la calidad de vida es un proceso complejo en el que intervienen muchos factores. Se debe entrar en las comunidades estratégicamente, a través de la sensibilización, el fomento de la participación, la oportunidad de organización, la capacitación integral para realizar proyectos alternativos y sustentables.

Fortalecer el ingreso familiar es prioritario: sin ello las familias no pueden aspirar a mejorar sus viviendas y su alimentación ni su acceso a la educación formal. El ingreso incide también en la salud y las condiciones del entorno, pero el proceso no está completo si le falta el componente educación-concientización. El ingreso por sí solo no es un indicador de calidad de vida.

La salud no sólo es la ausencia de enfermedad: es el estado óptimo en el que todas las condiciones se prestan para crecer y desarrollarse. Sin ella se reducen los índices de productividad, la capacidad de aprendizaje y la calidad de vida en general.

El desarrollo sustentable y el desarrollo humano procuran que las personas no sólo crezcan individualmente sino que, como miembros de una comunidad, busquen un bienestar común y un crecimiento sostenible a largo plazo. Se interesarán,

entonces, en solucionar problemas comunes con acciones que trasciendan lo individual para dar paso al desarrollo local.

Componentes

El desarrollo del proyecto se basó en la interrelación de dos componentes:

- La implementación de bancos comunales, que contempló el establecimiento de un sistema de pequeños créditos—que aumentaban con relación a una escalera de ahorros— para el desarrollo de actividades productivas (Una síntesis de su metodología se presenta en el Anexo I).
- Las mujeres fueron sujetas de crédito de acuerdo con su ahorro individual y grupal. El crédito se invirtió principalmente en actividades productivas microempresariales. Esto permitió abrir otras fuentes de ingreso y no depender únicamente de la incierta producción agropecuaria, actividad predominante en la región.

Además del componente ahorro y crédito, las familias participaron en programas que le dieron carácter de integralidad a esa estrategia, como los programas de salud, nutrición y vivienda ecológica. En la zona serrana y en comunidades rurales se puso énfasis en asegurar la autosuficiencia alimentaria a través de la producción de traspatio (con huertos orgánicos, árboles frutales y cría de animales domésticos), con acciones comprendidas en el programa *Cadenas de Vida*.

V. PROCESO DE SISTEMATIZACIÓN

Según Daniel Selener²¹, la sistematización es "una metodología que facilita la descripción, la reflexión, el análisis y la documentación de manera continua y participativa de procesos y resultados de un proyecto de desarrollo".

El proceso de la sistematización, añade, es global e integrado; funciona como una herramienta de planificación, de mo-

²¹ Selener Daniel, et al. *Manual de Sistematización Participativa*.

nitoreo y evaluación continua que nos ayuda a resolver problemas. El autor aclara que no es una evaluación puntual, externa, de impacto, ni una simple descripción o documentación del proyecto. Y se enfoca a procesos y no a resultados. Los objetivos de la sistematización, según Selener²², son seis:

- 1) Conservar información.
- 2) Mejorar la ejecución y los resultados del proyecto.
- 3) Promover el empoderamiento popular, la autogestión y el desarrollo sostenible.
- 4) Contribuir al entendimiento mutuo y a la cooperación.
- 5) Fortalecer la capacidad organizacional.
- 6) Fortalecer a la sociedad civil.

Para Oscar Jara²³, los objetivos que persigue una sistematización son: favorecer el intercambio de experiencias para tener una mejor comprensión sobre su propio trabajo, o para adquirir conocimientos teóricos a partir de la práctica o para mejorar la práctica.

En síntesis, Jara define a la sistematización como *"aquella interpretación crítica de una o varias experiencias que, a partir de su ordenamiento y reconstrucción, descubre o explicita la lógica del proceso vivido, los factores que han intervenido en dicho proceso, cómo se han relacionado entre sí, y por qué lo han hecho de ese modo"*.

El presente trabajo se realizó a partir de la propuesta metodológica de estos autores, incorporando los elementos prácticos que aportó la experiencia del proyecto y con el fin de:

- Propiciar que las mujeres participantes se apropiasen de las experiencias obtenidas en el aspecto organizativo de los bancos comunales, en su impacto comunitario, y en el desarrollo personal y mejoramiento de las condiciones de vida de las socias y sus familias.
- Realizar una revisión crítica de los procesos del proyecto para generar conocimientos a partir de las experiencias vividas.

²² Idem.

²³ Jara, Oscar. *Para sistematizar experiencias*. Págs. 17-26.

- Aportar esta experiencia para que sirva como modelo o referencia a otros proyectos similares que se realizan en el área latinoamericana.

El proyecto se inició en 1993 y seguía vigente a la fecha de este estudio, pero a los fines de la sistematización se ha considerado la etapa de 1993 a 2002. A partir de este año el proyecto entró en una fase de mayor expansión y de cambio de estrategias debido a que la institución fue acreditada como microfinanciera por el gobierno federal.

Para este efecto se seleccionaron dos grupos del área rural (Yécora y Quiriego) y uno del área urbana (colonia Aves del Castillo, de Ciudad Obregón), tres de los cuatro municipios donde operó el proyecto.

Las participantes

A través de la metodología participativa las mujeres de los grupos, las asesoras de FAI y el equipo de sistematización llevaron a cabo la reconstrucción histórica de las experiencias, los aspectos más relevantes que le dieron vida al proyecto, los cambios más significativos en el método de trabajo, los aprendizajes obtenidos y las transformaciones personales y familiares que experimentaron las mujeres participantes. Una vez concluida esta etapa se procedió al análisis de la información, recogida mediante entrevistas, talleres y revisión documental y bibliográfica. Las entrevistadas fueron las beneficiarias y las asesoras de FAI que tenían mayor tiempo en el proyecto.

El proceso de sensibilización lo inició la facilitadora externa sobre el equipo directivo de FAI y el equipo de sistematización. Este último complementó el proceso con las promotoras comunitarias para que ellas a su vez sensibilizaran a los grupos de sus comunidades.

Participaron cuatro representantes por cada uno de los siete grupos de Quiriego y ocho grupos de Yécora. En la zona urbana se seleccionó un grupo representativo, el de la colonia Aves del Castillo, uno de los grupos más antiguos y participativos.

Los grupos -que sumaron 282 mujeres- eligieron a 60 de ellas para que asistieran a los talleres, donde comenzó la reconstrucción del proceso vivido.

El equipo de sistematización promovió en los grupos la reflexión sobre las líneas estratégicas y las preguntas claves para obtener la información pertinente para este trabajo.

La colecta de información se hizo en las comunidades y en las cabeceras municipales, donde confluían las integrantes de los grupos y otras personas que participaron en el proyecto.

Se realizaron cuatro talleres. El primero, de sensibilización, tuvo como objetivo que las mujeres asumieran la sistematización como una actividad para su beneficio. El segundo se orientó a la reconstrucción del proceso. El tercer taller se dedicó al análisis de la información y en el cuarto se expusieron los aprendizajes obtenidos durante este proceso.

En cada taller, además de las representantes de los grupos, participaron las asesoras, el equipo de sistematización y la facilitadora externa. La organización de la información obtenida y la revisión documental fueron tareas del equipo de sistematización.

Los factores de éxito más importantes del proyecto de bancos comunales de FAI han sido:

- La sostenibilidad alcanzada a lo largo de 10 años.
- El incremento del capital recibido de la Fundación W. K. Kellogg, lo que permitió extender el beneficio a más personas y otorgar préstamos a las socias para el desarrollo de sus microempresas.
- El enfoque integral del proyecto y su énfasis en salud y nutrición.
- El fortalecimiento del desarrollo personal de las socias y su calidad de vida.

En virtud de ello se acordó con las participantes que las principales líneas para rescatar la experiencia obtenida serían:

1. El proceso de implementación de bancos comunales.
2. Desarrollo personal y calidad de vida.

VI. RECUPERACIÓN COLECTIVA DE LAS EXPERIENCIAS

Las mujeres participantes señalaron que el primer conocimiento que tuvieron del programa fue a través de la visita a sus casas de las asesoras de FAI. Otras se enteraron por carteles que se habían colocado en la plaza o en las tiendas de sus comunidades. Después de hablar con las autoridades y los líderes sobre la conveniencia del programa, las promotoras se abocaron a invitar de manera amplia a toda la comunidad.

En las invitaciones se mencionaban los beneficios de contar con pequeños créditos y con un sistema de ahorro en el que podían participar los convocados aun dentro de las limitaciones económicas en las que vivían.

Aunque la convocatoria se hacía de manera abierta, la concurrencia era casi en su totalidad femenina. Las primeras reuniones se realizaban en lugares públicos como plazas o escuelas, para informar sobre los objetivos del proyecto. A ellas asistían la mayoría de las mujeres convocadas pero al momento de conformar el banco se reducía el número de manera considerable debido a la creencia de que no tendrían posibilidades de ahorrar ni permiso de sus maridos para hacerlo. Por ejemplo, en Quiriago, de un grupo numeroso que se reunió inicialmente, sólo 12 recibieron el primer préstamo porque el resto de las mujeres no alcanzaron el ahorro inicial propuesto.

Una vez que decidían dónde realizar sus reuniones, la asesora de FAI explicaba en los grupos recién formados la metodología del banco comunal, sus orígenes, su aplicación exitosa en otros países y los cambios que se habían logrado en grupos de mujeres como los que se querían formar. Durante ese período se inducía a las asistentes para que empezaran a ahorrar pequeñas cantidades y en ese tiempo nombraban a una tesorera provisional que recogía el ahorro; además se establecía un reglamento base de trabajo (Anexo No. 2) para todos los grupos, pero cada uno lo adaptaba a sus condiciones particulares.

Tanto las mujeres participantes como el equipo asesor coincidieron en que se requería un mes y medio para que el grupo contara con el mínimo de ahorro y estuviera preparado para firmar una carta-compromiso, elegir a su comité coordinador y elaborar su reglamento de trabajo. Desde ese momento las socias estaban facultadas para acceder al primer préstamo.

Algo que las mujeres consideraron muy determinante fue la presencia constante de la asesora en las reuniones durante el trabajo de promoción y mientras el grupo se consolidaba.

El equipo de asesoras manifestó que se requería de uno a dos años para que el grupo pudiese funcionar por sí mismo. Ese período suele reducirse considerablemente cuando se parte de grupos ya organizados en la comunidad, siempre que se permita una participación abierta y se dejen de lado las preferencias políticas o religiosas.

Lo que más atraía a las mujeres era la posibilidad de obtener un préstamo y el factor que sentían como más limitante era el del ahorro, que determinó la autoexclusión de muchas. Para las que permanecieron, el ahorro se convirtió en una motivación que fortalecía su autoestima y su confianza en sí mismas, al tiempo que les brindaba un espacio de convivencia con otras mujeres y la oportunidad de realizar actividades diferentes a las del hogar.

Destinatarias

Este proyecto se dirigió principalmente a mujeres en condiciones de pobreza. El 98% tenía familia; el número de dependientes en promedio era de tres personas. En 1994 la edad del 75% de las socias fluctuaba entre 20 y 50 años, la etapa más productiva de la mujer. En la muestra de 184 mujeres en la que se basó este trabajo de sistematización, dicho porcentaje aumentó a un 82%. Sólo el 18% de las participantes tenía más de 50 años.

En 1996 el 43% tenía la escuela primaria incompleta, el 27% completa y sólo un 10% había cursado la secundaria. El restante 20% contaba con carrera comercial trunca.

Seis años después las mujeres seleccionadas en la muestra presentaron un nivel de escolaridad más alto. El 42.5% contaba con primaria, el 50% con secundaria, el 4.3% con preparatoria, el 1.6% con estudios universitarios y sólo el 1.6% no contaba con ningún estudio.

Al inicio del proyecto se consideró que la baja escolaridad de las socias era un factor limitante, porque muchas de ellas no sabían leer ni escribir y tenían dificultades para realizar las operaciones matemáticas más sencillas.

Por eso se les motivó para que recibieran clases del Instituto Nacional de Educación para los Adultos (INEA) y se obtu-

vieron buenos resultados. En los bancos del municipio de Yécora, por ejemplo, más de 100 socias terminaron la educación secundaria.

Según expresaron las participantes, un aspecto importante para garantizar el buen desempeño en los grupos es la residencia de las socias en la comunidad. Hay un mayor conocimiento entre ellas y eso genera mayor confianza en el manejo de los ahorros, comparten problemáticas comunes y se reduce el riesgo de desertión. En este proyecto el 76% de las participantes tenía más de 10 años residiendo en su comunidad y de ellas el 65% tenía más de 20 años de residencia.

La desertión, según la opinión de las socias, fue muy baja. Algunas renunciaron después de un tiempo. El 89% fue constante en su participación y el 11% restante entraba, salía y volvía a entrar al grupo. La desertión se daba por conflictos personales no superados o por no ajustarse al reglamento o a las decisiones de la mayoría. Algunas mujeres ingresaban con la expectativa de un préstamo inmediato y al no obtenerlo se retiraban.

Según las socias, la elaboración y el cumplimiento de un reglamento resultan indispensables en los bancos comunales, porque así se regula la participación y la toma de decisiones, los derechos y las obligaciones de cada una. Manifestaron, además, que existe una relación directa entre el respeto al reglamento y el éxito obtenido por el grupo. Aún cuando hay un modelo típico, como el que se presenta en el Anexo II, las socias expresaron que cada grupo debe hacer las adaptaciones que a su juicio aseguren el buen funcionamiento del proyecto y reduzcan las posibilidades de conflictos internos.

Durante los diez años de operación se realizaron varias evaluaciones para conocer la percepción que las socias tenían del reglamento e identificar los aciertos y las dificultades encontradas. En encuentros regionales con grupos de varias comunidades se conoció más sobre el desempeño de cada uno y se analizaron las propuestas de cambios en el reglamento de trabajo. De esta forma se socializaron los aprendizajes obtenidos y las participantes celebraron acuerdos conjuntos que fueron marcando la directriz del proyecto.

Por ejemplo, en el marco del tercer encuentro regional realizado en Yécora, en 1997, las asistentes sellaron acuerdos que

todos los grupos de la región convinieron en respetar, pero permitiendo que hicieran sus propias especificaciones.

Requisitos de ingreso

Las socias establecieron que los grupos debían constituirse con mujeres mayores de 18 años que tuviesen necesidades económicas e interés en realizar alguna actividad productiva.

También dispusieron que la candidata a socia debía residir en la comunidad donde se organizaba el banco al que quería ingresar y establecieron que el domicilio debía ser el propio.

Otro requisito importante era la recomendación de una socia para quien deseara ingresar al grupo. La que recomendaba podía fungir como aval de la recomendada en el primer ciclo. Los funcionarios de FAI no debían recomendar a ninguna candidata porque ellas sabían qué mujeres eran responsables y el grupo era el que respondía cuando una socia no pagaba.

Aunque no se limitaba su participación, los hombres no podían ocupar cargos directivos. Este acuerdo se tomó debido a experiencias como la de un grupo de Quiriego donde el médico del pueblo asumió la función de tesorero y las socias no se atrevían a expresarle sus desacuerdos pues le conferían cierta autoridad por su título profesional.

La estructura organizativa original de los bancos estaba formada por una coordinadora, una tesorera y una secretaria. Con el tiempo esa estructura se amplió. Se crearon comisiones en salud, nutrición y comercialización y se incorporó una tesorera más, con el fin de tener mayor control de las operaciones y para incentivar la participación de las socias.

En los primeros años el comité no cambiaba porque las socias no querían asumir el compromiso de un cargo. En consecuencia, las tesoreras que permanecían por largo tiempo se posesionaban del puesto, no informaban a su grupo y algunas incurrieron en autopréstamos. Se acordó nombrar a una auxiliar o suplente para cada puesto que cubriría las ausencias de la titular e iría preparándose para asumir el cargo en el siguiente ciclo.

Se dispuso el nombramiento de dos tesoreras, una para administrar los pagos del préstamo otorgado por FAI y otra para administrar el ahorro y los préstamos del fondo interno de las socias. Según expresaron, esto resultó adecuado porque no se concentraba todo el dinero en una sola persona y más

socias adquirirían la experiencia de participar en puestos de responsabilidad.

Aunque FAI proporcionaba formatos para el mejor control del dinero, algunas tesoreras preferían hacerlo a su manera. De todos modos debían informar mensualmente los movimientos y ponerlos a la vista de todas. Cuando dejaban el cargo presentaban un informe final que debía ser firmado por la tesorera entrante y por la saliente. Conforme un grupo avanzaba en su organización y compromiso hacia la comunidad, se asumían otras funciones a través de comisiones, cuyo funcionamiento se aborda más adelante.

Se reportaron como problemas la impuntualidad y la inasistencia. Como medidas para reducirlos se acordó, en el encuentro de Yécora, considerar como retraso llegar a la reunión quince minutos después de la hora de inicio. Tres retrasos constituían una falta y el grupo quedaba facultado para fijar la multa que debía pagarse por cada falta.

Si alguna socia tenía tres faltas no justificadas no obtendría préstamo—interno o externo— durante un ciclo. Para justificar una falta debía enviarse un escrito especificando el problema. Si alguna socia se negaba a pagar la multa el grupo decidía si se descontaría de sus ahorros o de su siguiente préstamo. Esta medida no fue tomada por igual en todos los grupos y provocó diversos conflictos. Algunas socias no estaban de acuerdo pues decían que su inasistencia se debía a cuestiones ajenas a su voluntad, como compromisos de trabajo.

En los grupos que decidieron aplicar estas sanciones, el dinero recogido constituía un fondo para hacer frente a gastos varios e imprevistos.

Ahorro interno

El ahorro interno era el factor que las mantenía unidas y lo que les confería el sentido de banco, porque tenían un fondo que administraban ellas mismas. Sin embargo, esta situación se perdió cuando FAI decidió recoger los ahorros. Aunque esto representaba una garantía del préstamo otorgado y les ayudaba a capitalizar su fondo, los grupos se quedaban sin ese motor que a la vez los unía y posibilitaba su mayor crecimiento.

Antes del proyecto no existía en las socias el hábito del ahorro. Al iniciar el proyecto, en 1992, el ahorro individual pro-

medio fue de \$150.00 para el primer ciclo de cuatro meses y en el año 2002 aumentó 22 veces más, refutando la creencia de que los pobres no podían ahorrar. El crecimiento se debió, en buena medida, a que las mujeres contaban con un espacio – día, hora, lugar y grupo definido– donde ahorrar. El ahorro casero es una tentación e individualmente es más difícil que la gente lo practique.

No se fijó un mínimo o un máximo de ahorro, pero sí se tomó en cuenta –para otorgar préstamos– la constancia. El ahorro no se podía retirar a menos que la socia se excluyese del grupo. Además las socias generaban un ahorro de emergencia, que podían retirar cuando quisieran.

El ahorro representa, para un grupo organizado, la posibilidad de contar con un capital para autofinanciar sus préstamos y cortar la dependencia de los recursos externos. Muchos grupos lograron cubrir con su ahorro hasta el 50% de los préstamos requeridos por las socias.

Dicho proceso se truncó a partir del 2002, cuando FAI comenzó a recoger el ahorro, lo que creó disconformidad en algunos grupos, principalmente en los más antiguos. Según lo expresaron las socias del grupo de Mujeres Activas de Aves del Castillo, su fondo de ahorro les servía para otorgarse préstamos internos cuyos intereses generaban utilidades proporcionales a lo ahorrado por cada una.

Expresaron que no sólo habían dejado de ganar los intereses que generaba su ahorro sino que, además, pagaban intereses sobre esa suma. Por ejemplo, si habían acumulado \$1,000.00 y FAI les prestaba tres veces lo ahorrado, en realidad les prestaba \$ 2,000.00, no \$3,000.00, pero los intereses del 3.5% mensual eran sobre los \$3,000.00.

“Pagamos intereses por nuestro dinero ahorrado”, se quejaron las socias. La institución tomó esta decisión para contar con una garantía sobre el préstamo. Pero esta razón iba en contra de la filosofía de los bancos comunales. El ahorro interno de los grupos es para que se capitalicen a fin de que puedan, con el tiempo, ser financieramente autosuficientes.

FAI otorgaba préstamos individualmente a las socias con base en su ahorro, pero siempre y cuando formasen parte de un grupo organizado. Este aspecto de la metodología de los bancos aseguraba una cobranza más fácil, porque el grupo ejer-

cía presión sobre la deudora para que pagase. Como no se otorgaba el siguiente préstamo hasta que no se hubiera cubierto el anterior, las participantes señalaron el problema que representaba que una de las socias no pagara el suyo, pues debía ser abonado por las otras integrantes del grupo como requisito para que fuese autorizado otro préstamo al grupo.

Esto siempre creó disconformidad en las socias cumplidoras debido a que resultaban perjudicadas. Sin embargo, era uno de los principales requisitos del programa, porque ellas eran las que decidían quiénes ingresaban al grupo, no la agencia financiera, y quién mejor que las propias socias para conocer a sus pares.

La presión que ejercía el grupo sobre la deudora incumplida era muy fuerte, lo cual evitaba que se llegasen a tomar medidas más drásticas. Tal situación permitió que FAI tuviese un índice de recuperación de casi el 100%. Ningún grupo había dejado de pagar sus préstamos. Hubo demoras, pero finalmente se pagó.

El ciclo de pago regularmente era de cuatro a seis meses, dependiendo del tipo actividades productivas. Esta experiencia se inició con un plazo de cuatro meses, pero conforme el monto de los préstamos fue aumentando, se consideró conveniente llevarlo a seis meses.

Los montos eran generalmente pequeños. Es que representa un riesgo otorgar préstamos altos cuando las personas no tienen la preparación administrativa para su manejo y, además, el grupo no se responsabiliza por el pago.

La metodología original de los bancos comunales establece que los préstamos se dan de forma gradual, siguiendo una escalera de ahorro y préstamo (ver cuadro siguiente), y que es conveniente que el grupo en su conjunto, vaya ascendiendo de escalón en escalón.

Escalera de los bancos comunales en el año 2002

Acción	Ciclo 1	Ciclo 2	Ciclo 3	Ciclo 4	Ciclo 5
Ahorro	\$300	\$500	\$700	\$900	\$1,100
Préstamo	\$1,000	\$1,500	\$2,100	\$2,700	\$3,300
Acción	Ciclo 6	Ciclo 7	Ciclo 8	Ciclo 9	Ciclo 10
Ahorro	\$1,500	\$2,000	\$3,000	\$4,000	\$5,000
Préstamo	\$4,500	\$6,000	\$9,000	\$12,000	\$15,000

Sin embargo, en este proyecto sólo se dejó como requisito que cada socia debía partir, en el primer ciclo, con el préstamo inicial; y una vez que demostraba su compromiso de pago, su constancia en el ahorro y su asistencia a las reuniones, podía saltarse la escalera de préstamos, pero teniendo cuidado que el ahorro fuese constante y no depositase al final de un ciclo una cantidad mayor para tener derecho a recibir un préstamo más grande. Esto se hizo con el fin de motivar a las socias para que tuvieran más capacidad de ahorro y necesidad de mayor inversión para el impulso de su actividad productiva.

En la metodología original de los bancos se espera que después de 12 ó 14 ciclos el grupo sea capaz de autoprestarse con la capitalización de sus propios ahorros. Entonces la agencia financiera se retira para volcar su dinero a la apertura de nuevos bancos.

Esto no sucedió en el proyecto debido a que los grupos solicitaron a FAI que, en lugar de retirarse, incrementara el monto de los préstamos para cubrir las necesidades de financiamiento que el incremento de sus actividades productivas estaba demandando. Eso llevó a la institución a aumentar la escalera de préstamos en tres ocasiones.

Cambios en la escalera de ahorro y préstamos

AÑO	AHORRO INICIAL	PRÉSTAMO INICIAL	AHORRO TOTAL	PRÉSTAMO TOTAL
1994	\$75	\$100	\$1,000	\$3,000
1996	\$100	\$400	\$2,000	\$6,000
2002	\$300	\$1,000	\$5,000	\$15,000

Había una relación de conveniencia mutua. Para la institución representaba un ingreso por concepto de intereses con poco riesgo, porque eran grupos ya consolidados. Para los grupos, ofrecía la posibilidad de acceder a dos préstamos, tanto del fondo interno como del externo. Sin embargo, esto frenó el avance hacia la autonomía y hacia la posibilidad de que desarrollasen planes comunitarios de mayor alcance. Pero, por otra parte, permitió que algunas socias accedieran a préstamos más altos y lograran consolidar sus microempresas.

En la muestra de 184 socias participantes en este estudio, el préstamo inicial promedio fue de \$ 530.00 pesos y llegó a

\$ 6,511.00, lo que refleja un aumento en su capacidad de pago e indirectamente un crecimiento de sus actividades productivas.

Las socias podían otorgarse préstamos con dinero del fondo interno, o sea con su propio ahorro. Algunos grupos, principalmente aquellos en los que el monto ahorrado excedía los requerimientos de las socias, empezaron a prestar a personas externas al grupo con un interés más alto, hasta del 10% mensual (las socias pagaban entre el 5 y el 6%). Esto redituaba buenas utilidades, aunque hubo personas que se fueron de la comunidad sin pagar.

Dicha situación fue analizada en los encuentros regionales de bancos pues las socias estaban demostrando ser excelentes financieristas pero no estaban cumpliendo con los principios de un banco comunitario: asumían el mismo comportamiento de los agiotistas. Por lo tanto, se acordó que los préstamos con el fondo de ahorro serían exclusivamente para las socias y el interés no debía rebasar al que les cobraba FAI.

También era importante que por los préstamos internos las socias firmaran un pagaré a nombre de la coordinadora del grupo y de la tesorera, no sólo a nombre del grupo, pues éste no tenía personalidad jurídica y, por lo tanto, los pagarés eran incobrables, como sucedió principalmente en el área urbana.

A nivel mundial los bancos comunales cobran entre el 2% y el 4% de interés mensual. FAI cobró del 2% al 3% mensual durante una década. Cuando comenzó a actuar como microfinanciera aumentó a 3.5%, porcentaje aplicado a los préstamos externos e internos. Si bien las socias mostraron alguna disconformidad por el aumento, no se detectaron mayores problemas en su cobro. La prueba está en que continuaron en el programa.

A fin de asegurar el reembolso de los préstamos hechos con los ahorros de las socias, se estipuló que podían pedir garantías por un valor igual o mayor al préstamo otorgado. A quienes así lo hicieron les funcionó muy bien, porque las socias pagaban sin demora. Pero con el tiempo dejaron de tomar bienes en prenda porque todas se volvieron cumplidoras.

Cuando un grupo otorgaba préstamos internos a las socias, los vencimientos se extendían más allá del plazo que FAI estipulaba. Además, algunas renovaban el préstamo pagando sólo el interés correspondiente, de tal forma que al final del

ciclo y al hacer la auditoría para saber si realmente el grupo contaba con el ahorro exigido para otorgar el crédito, la tesorería no lo tenía en efectivo.

Por eso los grupos acordaron que si una socia pedía un préstamo del fondo interno faltando un mes para el vencimiento del otorgado por FAL, sólo podía otorgársele ese mes de plazo.

Con el fin de ser más equitativos en el otorgamiento de los préstamos internos y no darle preferencia a unas socias sobre otras, como sucedió con algunos grupos, los bancos de Yécora decidieron que se adjudicasen de acuerdo con el orden de pedido, si el fondo no era suficiente para cubrir las demandas de todas las solicitantes. Quedaban exceptuados de ese mecanismo los pedidos por casos de enfermedad o emergencia.

Encuentros regionales de mujeres

Con la finalidad de promover mayor intercambio de experiencias entre las socias de los bancos y de consensuar los cambios que los grupos hacían al reglamento de trabajo, el equipo coordinador inició la organización de encuentros anuales, que llegaron a ser eventos muy relevantes para ellas. En primer lugar, les permitieron salir en forma independiente de sus hogares por tres días, lo que no resultaba común para ellas. Y, como grupo, les hicieron percibir que formaban parte de una organización mayor que trascendía el ámbito local.

En 1994 se realizó el primer encuentro en Ciudad Obregón. Esta experiencia fue muy positiva y llevó al equipo de trabajo a realizar los encuentros anuales en distintos lugares para mayor estímulo de las mujeres de las comunidades. Al principio la asistencia era libre. Después, los grupos decidían quiénes los representarían y aportaban dinero para sus gastos.

El segundo encuentro fue realizado en 1995 en Álamos, ciudad turística, y allí se analizaron aspectos básicos para realizar un plan de negocios. Se planteó la necesidad de establecer una red de comercialización entre socias de las áreas rural y urbana. Aun cuando se hicieron algunas acciones como circular un directorio de las socias que producían algo, la red no fructificó, en parte porque el campo de acción estaba circunscrito a la comunidad donde vivía la socia. Además no existía una organización municipal o regional que acogiera esta idea.

El encuentro más memorable fue el tercero, realizado en 1997 en Yécora, otro punto de atracción turística por su clima y por los bosques que lo rodean. Los temas analizados fueron *Normas del banco y manejo del fondo interno*, *Red de mercadeo*, *Ideas de cómo invertir*, *Cómo mejorar el ahorro familiar* y *La familia como lugar de formación de valores*. Se consideraba importante acompañar a la capacitación técnica con temas de formación personal y se decidió cambiar el nombre de *encuentros* por el de *asamblea regional de bancos comunales*, con la intención de ir dando la idea de la conformación de una organización regional de mujeres.

En dichas asambleas se presentaban avances, éxitos y problemas de los grupos, se realizaban mesas de reflexión y se intercambiaban experiencias para mejorar las ventas de productos elaborados por los grupos (conservas, jabones, pomadas a base de herbolaria, tarjetas bordadas y cuadros decorativos).

Ante la imposibilidad de llevar a cabo la asamblea regional como se había venido desarrollando en años anteriores, se decide en 1998 hacer reuniones municipales.

Es hasta el año 2000 cuando se realiza otra asamblea general a fin de discutir la idea de ampliación y mejora de sus negocios; el tema central de la IV Asamblea –en Ciudad Obregón, celebrada el 13 de octubre de 2000– fue *Cómo podemos mejorar las ventas*. En ella, realizaron ejercicios prácticos con sus productos para que ellas mismas sugirieran estrategias de venta.

Para cubrir el enfoque formativo, se abordaban temas relacionados con la mujer. Por ejemplo, el Instituto Sonorense de la Mujer colaboró con el taller *Construyendo la equidad*.

En el 2001 las asambleas se hicieron en cada municipio, en lugar de la regional acostumbrada, debido a que se preparaba la elaboración de los estatutos para conformar sociedades cooperativas, decisión que las mujeres tomaron tras analizar en talleres las figuras legales de asociación. En estas asambleas se organizaron como cooperativas, pero no se registraron legalmente, porque deseaban experimentar la viabilidad de esta figura legal y porque se avizoraban cambios en las leyes y se decidió esperar a que se concretaran.

Desarrollo de actividades productivas

Un aspecto que favoreció la metodología de los bancos comunales fue que las socias podían invertir su préstamo en lo que ellas quisieran, sin condicionamientos.

Otro factor importante fue que la actividad desarrollada por las socias podía ser individual o grupal. La función de la asesora era orientar, dar o gestionar capacitación para que la socia pudiese tomar la mejor decisión.

En una encuesta realizada en 1994, el 75% utilizaba su crédito para realizar actividades productivas como la elaboración de alimentos, compra-venta de ropa, mercería y artesanías, entre otras. Un 25% destinaba el crédito para cubrir necesidades familiares y pagar deudas.

Existía una marcada preferencia por trabajar con los préstamos de forma individual, situación que no había cambiado mucho al momento de realizarse la sistematización. Aun cuando se insistía en que el préstamo debía ser aplicado preferentemente en alguna actividad productiva, había socias que lo usaban en su totalidad o en parte a cubrir otros rubros porque no tenían acceso a otro tipo de crédito.

Hay grupos que desarrollan ciertas modalidades de comercialización. El grupo de la colonia Aves del Castillo designó a una socia para atender a los proveedores. En la reunión semanal la designada levanta el pedido de todas las socias, posteriormente en su casa recibe la mercancía por parte de los proveedores. Ella paga con el fondo de ahorro de las socias, quienes pueden recoger la mercancía si ya han pagado el pedido anterior.

Las ganancias que cada socia obtenía por la venta eran resguardadas por la tesorera hasta el final de ciclo. De esta forma no gastaban la utilidad sino que la iban acumulando. Con las ganancias podían pagar el préstamo externo, incrementar el ahorro o invertirlo. Hubo socias que con este sistema lograron ahorrar en un ciclo de seis meses hasta \$12.000.00.

Nutrición y salud humana

El incremento en el ingreso familiar no necesariamente va acompañado de un mejoramiento en la salud y nutrición. En general, no había conciencia sobre la calidad nutricional de los productos alimenticios que se consumían; para modificar

esta situación se requirió de la participación organizada de la comunidad.

La estrategia para introducir mejores niveles de salud y nutrición en las comunidades se desarrolló a través de dos programas centrales: *Cadenas de Vida* y *Guardianes de la Salud*.

El componente enfocado a mejorar la nutrición familiar, que repercutió también en la reducción del gasto diario, fue la producción de hortalizas en huertos de traspatio.

Cuando se formaron los primeros bancos, en 1993, no se pensaba en la producción de alimentos orgánicos. La participación de la coordinadora en la Red Mexicana de Proyectos de Desarrollo Social permitió conocer las experiencias que se estaban generando en otras partes del país, principalmente con el enfoque de sustentabilidad. A partir de entonces, el equipo promotor se dio a la tarea de promover en las comunidades conceptos hasta entonces desconocidos como permacultura, agricultura orgánica y sostenibilidad.

Se concientizó a las beneficiarias sobre la necesidad de producir alimentos más sanos y aprovechar todos los recursos. Por ejemplo, se tenía el hábito de quemar la hojarasca para limpiar los patios. Las asesoras de FAI dedicaron cerca de tres años para lograr que las mujeres incorporaran la hojarasca en la composta a fin de mejorar los nutrientes del suelo.

Aprovechando las reuniones de los bancos, promovieron el cultivo de hortalizas en los traspatios, una práctica usual en otros tiempos que había caído en desuso. Así se consiguió que la mayoría de las familias participantes estableciera huertos orgánicos.

Por el éxito obtenido en este rubro, en 1998 la Fundación W. K. Kellogg otorgó un nuevo donativo para fortalecer las actividades de producción de alimentos. También se obtuvieron recursos del programa gubernamental *Alianza para el Campo*, impulsado por la Secretaría de Agricultura y Ganadería, que subsidia al productor que adquiere equipamiento o insumos para mejorar su producción con un monto que va del 40% al 70% de la inversión.

El proyecto que se presentó ante Alianza para el Campo incluía los componentes de ahorro y crédito y las actividades de *Cadenas de Vida*.

Con los apoyos obtenidos se logró instalar 600 huertos orgánicos, un proyecto apícola con dos grupos de 35 mujeres,

un módulo caprino de 54 cabezas. También se distribuyeron 2,276 árboles frutales y 15,000 pencas de nopal forrajero.

Según las mujeres, el elemento que detonó el interés por la siembra de traspatio fue la introducción de la tela gallinera para cercar el huerto. "*De qué sirve que una encierre a las gallinas, si las de la vecina andan sueltas. Preferible es que cerquemos nuestro huerto con la malla*", dijeron las señoras de Quiriego.

Considerando las condiciones semidesérticas y la falta de agua en la sierra sur de Sonora, estos grupos introdujeron algunas tecnologías adaptadas a sus necesidades, como sistemas de riego por goteo de bajo costo y cisternas de ferrocemento para recolectar agua de lluvia.

Para dar un valor agregado a los productos, las familias se capacitaron en la elaboración de puré de tomate, salsas, deshidratados, conservas, etc. Aunque existe una relación *mayor ingreso-mejor alimentación*, las familias rurales y suburbanas no estaban al margen de la publicidad que promueve el consumo de comidas sin valor nutricional. Para contrarrestar esta influencia, se impartieron talleres de nutrición y elaboración de platillos utilizando soya, nopal, chaya y otros alimentos tradicionales y altamente nutritivos, pero sobre todo se facilitó la reflexión crítica sobre los valores difundidos a través de los medios de comunicación en contraste con lo que realmente se necesita para un desarrollo adecuado.

En cuanto a la producción de traspatio, el 95% de las socias del área rural sembraba su huerto ciclo tras ciclo. A lo largo de 10 años las familias no sólo contaron con hortalizas para su alimentación: también vendieron los excedentes en sus comunidades o en otros mercados, fortaleciendo con ello la economía local. De esa forma aumentó su autosuficiencia y se fue generando en ellas la conciencia de ofrecer productos sanos y más baratos.

Como parte del trabajo de formación y capacitación se impartieron talleres de preparación de platillos nutritivos con recursos propios de las comunidades, de vigilancia del estado nutricional de los niños de cero a 12 años, de higiene de los alimentos y de establecimiento de módulos de distribución de soya, con orientación a cargo de promotoras voluntarias.

En su tarea de fomentar nuevas prácticas de salud y nutrición, el equipo asesor enfrentó la resistencia de los adultos para

cambiar actitudes y hábitos. Por lo tanto, para que las nuevas generaciones sean más sensibles al cambio, se decidió iniciar con la población infantil.

Con ese propósito se inició el programa *Guardianes de la Salud*, que incorporó a niños y niñas en las acciones comunitarias. Este proyecto de educación integral, con énfasis en el desarrollo de habilidades para el autocuidado de la salud y la nutrición, promovió la participación y la organización infantil, con la expectativa de que el niño o la niña se convirtiesen en promotores de esas prácticas en su familia, su escuela y su comunidad. Muchos de los niños y niñas participantes eran hijos de las socias de los bancos.

Como resultados de esta experiencia de integración de proyectos, las socias comentaron que sus hijos se sentían contentos de participar y de trabajar en grupo. Habían incorporado con gusto los alimentos elaborados con soya, las verduras, las botanas y las golosinas saludables. Además, habían mejorado sus prácticas de higiene y tomaban parte en actividades para el mejoramiento del ambiente en su escuela y en su comunidad, así como en campañas de vigilancia nutricional y de prevención de accidentes y de adicciones.

Además, se formaron grupos de ahorradores infantiles para fomentar este hábito entre los pequeños y reforzar el aprendizaje de la comunidad involucrada en los bancos comunales.

Sostenibilidad e impacto comunitario

Cuando se planteó el proyecto a la Fundación Kellogg se fijó como meta la constitución de 22 bancos comunales, con un promedio de 20 socias integrantes en cada uno, y se previó que ocho de cada diez familias sembrarían un huerto de traspatio.

En dos años se constituyeron 22 grupos, pero cesaron algunos del área urbana. Los grupos más duraderos eran los del área rural. Pero el aprendizaje adquirido permitió integrar más grupos en la ciudad, que seguían funcionando al momento de la sistematización. Para lograrlo se cubrieron los siguientes aspectos:

- Convocar a mujeres que ya estuvieran trabajando en alguna actividad productiva, empezando con un grupo pequeño, para que las socias invitaran a otras.

- Asegurar que la asesora de FAI las acompañara semana tras semana, por lo menos en el primer año de formación del grupo.
- Brindar una capacitación constante en tecnologías domésticas para incrementar el autoconsumo y para alentar la comercialización de productos elaborados por ellas mismas.

Para el año 2002, el número de grupos había crecido a 35 y el de socias participantes a 750. Consecuentemente el ahorro interno y su capacidad crediticia también habían crecido, según se puede observar en siguiente el cuadro:

AÑO	GRUPOS	SOCIAS	AHORRO INTERNO	PRÉSTAMOS COLOCADOS
1993 Nov.	12	245	US\$ 6,125	US\$ 44,782*
1994	15	190	US\$ 4,750	US\$ 16,335
1996	18	250	US\$ 11,335	US\$ 65,258
1997	20	310	US\$ 13,135	US\$ 105,140
1999	27	467	US\$ 40,159	US\$ 120,000
2000	27	600	US\$ 45,385	US\$ 140,000
2001	35	750	US\$ 73,995	US\$ 222,000

* Antes de la devaluación.

Sin embargo, el incremento en el número de grupos y personas no es suficiente para hablar de una organización de base. Su conformación requiere de un proceso colectivo en el que se manifieste la identificación con el grupo, el sentirse aceptado y el desarrollo de habilidades para la solución de problemas comunes. Sólo cuando las personas deciden trabajar de forma organizada, y se plantean objetivos comunes, se puede hablar de desarrollo comunitario.

Los grupos discutieron los problemas comunitarios y elaboraron planes para gestionar apoyos de las autoridades en materia de seguridad pública, saneamiento ambiental y campañas de salud. Se convirtieron en enlaces entre los organismos públicos y sus comunidades.

En Aves del Castillo, las mujeres movilizaron a la comunidad para solidarizarse y exigir justicia por un caso de violación. Encabezaron una marcha y un plantón frente a la casa del violador, que ya había sido liberado, y las autoridades se vieron obligadas a actuar.

Tras haber adquirido una mayor conciencia sobre la problemática de sus comunidades, las mujeres crearon comisiones de trabajo para atender problemas relacionados con la salud, la educación o la comercialización.

A través de esas comisiones se organizaron para apoyar con despensas a ancianos de la comunidad y encauzar a niños y niñas que dejaban la escuela, enseñándoles actividades tradicionales como bordados, tejidos y elaboración de platillos, además de fomentar el deporte. También se vincularon con las autoridades municipales de salud y educación. Las socias de algunos grupos actualmente destinan el 15% de los intereses que se generan con el ahorro interno al sostenimiento de estas actividades de apoyo a la comunidad.

Papel del equipo promotor

La promoción de los bancos fue relativamente sencilla ya que FAI tenía tiempo trabajando en esas comunidades y se había ganado la confianza de la población y de las autoridades.

El equipo promotor estaba constituido principalmente por mujeres con diversa formación, pero relacionadas al campo de las ciencias sociales. Además de atender de seis a ocho grupos por semana, desarrollaban otros proyectos de salud comunitaria y educación no formal.

Sus tareas eran: enlazar a los grupos de bancos con otros proyectos comunitarios y con FAI, capacitar, convocar a las socias de los bancos, organizar eventos en la comunidad, realizar gestiones ante las autoridades y organismos municipales, monitorear, ayudar a cumplir con los requisitos administrativos que la institución estipulaba, elaborar informes mensuales, semestrales y anuales sobre los avances de cada grupo y el cumplimiento de las obligaciones crediticias, atender problemas de comercialización en la comunidad y otros temas.

Al finalizar un ciclo cada asesora debía evaluar los grupos que estaban a cargo de otras asesoras y viceversa. Este intercambio permitía conocer con mayor objetividad y exactitud si los grupos habían cubierto los requisitos para recibir el siguiente préstamo. Sus funciones crecieron conforme fue evolucionando el proyecto.

La sobrecarga de trabajo resultaba desgastante para las asesoras, pero también gratificante por el cambio operado en las mujeres y en sus condiciones de vida.

Desarrollo personal y calidad de vida

Una de las muchas preguntas que el equipo de sistematización se hizo al abordar el trabajo fue: ¿De qué forma esta experiencia ha fortalecido la identificación de las mujeres con sus grupos de trabajo? La respuesta se resume con una frase expresada por las socias: "Nosotras somos las señoras del banco comunal".

Mencionaron que además de compartir el incentivo del ahorro grupal y la expectativa de un préstamo, reforzaban los lazos de compañerismo entre ellas. Reiteradamente señalaron que la convivencia era uno de los aspectos que más les gustaba de los bancos comunales.

"En el pasado nos decían 'Allí van las mitoterías'²⁴, o las que no tienen nada que hacer en sus casas'. Actualmente muchas mujeres quieren pertenecer a nuestro grupo. No sólo hemos ganado reconocimiento en la comunidad. Ahora hasta el presidente municipal nos invita a participar en reuniones que convoca o a que nos coordinemos con él en acciones a favor de la comunidad", dijo doña María, de Yécora.

Todas las mujeres entrevistadas señalaron que su participación en el banco había incrementado su sentimiento de seguridad personal y grupal. Se sentían unidas y habían desarrollado habilidades para procurar apoyos en las diferentes instancias del gobierno. Doña Rosita, de la comunidad de Yécora, lo planteó así: "Cuando tenemos un problema, nos organizamos y vamos donde corresponde. Ya no nos quedamos calladas maullando nuestros problemas. Claro, hemos ido aprendiendo porque al principio no era así".

Respecto al motivo que les animaba a permanecer, algunas señalaron invariablemente los beneficios que esta actividad les había traído a ellas y a sus familias, la pertenencia al grupo, el saberse útiles y responsables, además de la posibilidad de asistir a talleres y adquirir una formación que la mayoría de ellas no pudo obtener a través del sistema escolar.

Se destaca el cambio radical que muchas afirmaron haber experimentado en su conducta pues antes de ingresar al banco se reconocían como personas inestables, inseguras, con pocos conocimientos y su opinión no era tomada en cuenta den-

²⁴ Término coloquial para designar a las mujeres que viven para el chisme y los rumores o mitotes.

tro de la familia y en la comunidad. Una de las entrevistadas resumió así ese sentimiento: "No me sentía realizada".

Todas las entrevistadas coincidieron en afirmar que se habían desarrollado como mujeres y que habían aprendido a enfrentar los problemas cotidianos. Se reconocieron como personas más sociables y emprendedoras. También destacaron que el grupo, como espacio de participación, les daba muchas oportunidades que no hubieran tenido fuera de él.

Dijeron cosas como ésta: "Ahora soy más independiente, me relaciono y me comunico mejor, y defiendo mi punto de vista sin agresividad".

Facilitadores

El camino hacia el desarrollo se va haciendo con pequeños logros. Uno de ellos es la obtención de un espacio físico. Al inicio del proyecto las señoras se reunían en locales prestados, casas particulares y aulas de escuelas. Después de varios años algunos grupos lograron contar con espacios permanentes de su propiedad.

En ciertos casos sus integrantes aportaron materiales y mano de obra para la construcción, reconstrucción o arreglo del local donde habrían de sesionar. El saberse dueñas de ese lugar les daba más seguridad, independencia y libertad para decidir horarios y todo lo concerniente a la administración del local. La situación quedó definida con expresiones como las siguientes:

- "No tenemos que andar buscando a nadie que nos dé permiso para usar los locales".
- "No tenemos que ajustarnos a los tiempos y necesidades de otros".
- "Podemos arreglar el lugar como nosotros queramos".
- "La gente ya sabe que aquí nos reunimos, saben dónde encontrarnos".

El clima grupal se construyó poco a poco, con participación de la asesora comunitaria. Inicialmente los grupos se reunían en torno a los créditos. La asesora dictaba los lineamientos iniciales para la organización y el trabajo grupal a través del reglamento base. En esta etapa su intervención cubría la

mayor parte de las reuniones. La relación que establecía con los grupos era horizontal, promoviendo la expresión de cada una de las socias.

Las socias manifestaron que, cuando comenzó el proyecto, no se atrevían a opinar. Algunas hablaban con pena. Pero en las subsiguientes sesiones se fue propiciando una mayor integración con el análisis de los problemas comunes y la propuesta de soluciones. El nombre del grupo lo decidían entre todas sus integrantes. Fue una experiencia que las motivó mucho, les dio cohesión, fuerza y las identificó en su comunidad.

Compartir problemas con otras mujeres les ayudó a crear un ambiente de solidaridad o complicidad ya que podían hablar de cosas que difícilmente ventilarían delante de un hombre. Dijeron que no se atrevían a bromear, cantar o bailar frente a un desconocido y algunas ni siquiera ante los conocidos.

Estas son algunas de las expresiones utilizadas por las mujeres entrevistadas:

- "No creía que mi voz podía ser escuchada".
- "Yo fui al grupo por curiosidad, porque supe que un grupo de mujeres se reunía y hacían cosas ellas mismas".
- "Antes, todo me daba vergüenza, no me animaba ni a hablar; ahora no hallan como callarme".
- "Las compañeras me han ido dando confianza, me han tenido mucha paciencia".

El grupo incorporó a su quehacer ordinario una serie de actividades generadas por el sentido de pertenencia y la amistad, tales como el festejo de cumpleaños, el Día de la Mujer, Navidad y Año Nuevo, celebraciones que las fortalecieron como grupo y como personas. Algunas de ellas jamás habían bailado o cantado ante nadie. También influyeron en estos cambios los paseos o eventos relacionados con el proyecto, como los encuentros regionales, donde tuvieron la oportunidad de conocer a personas de otros bancos e intercambiar experiencias. Algunas mujeres jamás habían salido de su comunidad y recordaban a estos eventos como vivencias muy significativas que las motivaban a mantenerse dentro del grupo.

Empoderamiento

El proceso de empoderamiento en los bancos comunales comenzó muchas veces desde cero. En su gran mayoría las mujeres llegaban por la necesidad de generar un ingreso para su familia, pero sin experiencia de trabajo ni costumbre de salir de casa, o con dificultades para que sus esposos las dejaran participar. Dijeron que los maridos poco a poco fueron cediendo al darse cuenta del beneficio económico que generaba la participación de sus esposas en el grupo, pero no las apoyaban en el trabajo del hogar ni les permitían salir de su comunidad. Por eso no todas pudieron disfrutar de los eventos regionales.

Las mujeres afirmaron que conforme desarrollaron habilidades para trabajar, comunicarse y relacionarse, fueron descubriendo aspectos de su persona que no conocían, como el gusto por las ventas, la participación comunitaria, la capacidad de gestión, y se dieron cuenta de que podían lograr lo que se proponían. Poco a poco modificaron patrones de comportamiento que impactaron al interior de la familia, particularmente en la comunicación con sus maridos y con sus hijos, en los hábitos de consumo y en la alimentación.

Como el proceso era muy lento, no llegaba a generar conflicto en la relación de pareja. Por el contrario, solía involucrar al esposo en el proyecto. En el área urbana algunos acompañaban a sus mujeres en las ventas y los del área rural se involucraban en actividades como el cultivo de traspatio.

La confianza de la mujer en sí misma se fortaleció con el ejercicio de los nuevos roles. Además de esposa y madre de familia, era socia de un grupo donde su opinión y participación eran necesarias, tenía voz y voto en las decisiones de interés común y era propietaria de su pequeño negocio y responsable de un cargo o de una comisión dentro del grupo.

El grupo fue el primer espacio de entrenamiento y formación e impactó en la familia, en la comunidad y en las relaciones interpersonales. Las socias lo expresaron así:

- "Tengo más facilidad para comunicarme con mi familia y con mis compañeras".
- "Me siento más real, lúcida y orgullosa, con esperanzas de superación".
- "Me relaciono mejor".

Un logro sobresaliente fue el aprendizaje de la tolerancia. "Antes yo era muy impaciente", afirmó Angélica Arriaga, del grupo Mujeres Activas de la colonia Aves del Castillo. "Ahora ya no me voy del grupo; mejor hablo y les digo a mis compañeras lo que no me gusta, pero con mayor tranquilidad. Hemos aprendido a respetarnos entre nosotras".

Otras entrevistadas dieron opiniones similares:

- "Defiendo mi punto de vista sin agresividad".
- "Hemos aprendido a escuchar y coordinamos mejor las ideas para expresarnos bien".
- "Me gusta aclarar los malos entendidos y opinar sobre mis derechos y los de mis compañeras".

Sus nuevas habilidades de comunicación les ayudaron a compartir con otras mujeres, jóvenes y niños lo aprendido en talleres de nutrición, higiene, prevención de violencia y drogadicción. Cada socia se convirtió en multiplicadora del conocimiento que adquirió, pues asumió el compromiso de promover el proyecto, capacitar a las nuevas socias e impulsar acciones de mejoramiento en su familia y en su comunidad.

El banco fue un espacio permanente de capacitación donde aprendieron a ejercer las funciones en cada cargo, a manejar una reunión, a coordinar y elaborar una orden del día o a redactar un acta o los acuerdos del grupo. Esto se complementó con aspectos formativos en valores, autoestima y comunicación. A lo anterior se sumó la capacitación técnica en ventas, cultivo de huertos de traspatio, tecnologías domésticas, corte de pelo, corte y confección, producción artesanal de alimentos, herbolaria, elaboración de piñatas, flores y coronas para Día de Muertos. En el área rural tuvieron más aprovechamiento los cursos sobre elaboración de conservas, deshidratados, insecticidas naturales, crianza de abejas, sistemas de riego y construcción de sistemas de captación de agua.

FAI no alcanzaba a cubrir todas las necesidades de capacitación. Por tal motivo resultó importante establecer convenios con instituciones como SAGARPA²⁵ y FINCA.

²⁵ Secretaría de Agricultura, Ganadería, Recursos Naturales, Pesca y Alimentación.

El desarrollo o fortalecimiento de valores

Un buen soporte para iniciar este trabajo lo constituye el reglamento general, ya que de entrada fortalece valores como el manejo transparente del dinero, la responsabilidad, la honestidad y el trabajo en equipo. Además ayuda a descubrir, a través de los conflictos, el valor de la unidad, del respeto, de la tolerancia, de la democracia y de la solidaridad.

Al inicio eran frecuentes los chismes, las agresiones verbales, el rechazo por incompatibilidades, el malestar con las personas que no cooperaban en actividades comunitarias, el utilitarismo, el egoísmo, la envidia, la deslealtad y, en menor medida, el fraude.

Para hacerles tomar conciencia sobre la necesidad de modificar estos aspectos negativos, las asesoras trabajaron con análisis-reflexión y dinámicas para cada problema.

El trabajo formativo debe ser permanente. Haberse identificado como mujeres con los mismos problemas, saberse dueñas de un espacio, tener la oportunidad de generarse un ingreso, de aprender y de disfrutar, y abrigar expectativas de un futuro mejor, facilitaron la cohesión del grupo y abonaron el terreno para el desarrollo personal de las socias.

Los mecanismos de toma de decisiones constituyen un elemento central de la participación social, porque pueden transformar hechos concretos, como lo advierte Claudia Saldaña²⁶.

La toma de decisiones implica poder, y de ahí que sea reservada tradicionalmente a quien lo detenta, en cualquier ámbito. En otros casos puede significar conocimiento y responsabilidad, así que por una parte tenemos la figura de autoridad, que no permite la participación, y por otra la inmadurez, el temor al compromiso o a las consecuencias de una decisión. En los grupos se observaron las dos limitantes.

De acuerdo con sus propias expresiones, el primer reto que enfrentaron las mujeres fue convencer a su pareja sobre la necesidad de buscar alternativas para sacar adelante a toda la familia, condición indispensable porque —en los sectores populares— hombres y mujeres tienen más que ganar si ambos participan.

²⁶ Claudia Patricia Saldaña. *Procesos de participación y empoderamiento*.

Como dijo una de las entrevistadas: "Antes nos ateníamos al hombre porque él era el que sostenía las necesidades del hogar y ahora hemos tenido más valor para tomar las decisiones porque hemos aprendido aquí en el grupo".

En términos similares se expresó una de sus compañeras: "Antes dejaba que mi esposo tomara todas las decisiones por mí. Ahora tengo más valor para expresar lo que me pasa, me animo a tomar decisiones y sé que las que he tomado para mí y mi familia han sido adecuadas. Me gusta aclarar los malos entendidos con mi esposo y con mis compañeras de banco. Ahora entiendo que participar es necesario para la solución de los problemas".

Entre las razones que influyeron en su cambio mencionaron que no existían entre ellas relaciones de poder como se dan entre un jefe y su empleado, entre la mujer y su marido. Las relaciones de compañerismo reforzaron su identidad de género y su autoestima.

Al abrir espacios de participación se establecen las bases para que la mujer procure relaciones más equitativas en la familia. En este caso, aunque algunas mujeres al principio no se animaban a participar por no contar con la aprobación de sus maridos, la situación se modificó. En primer lugar, porque al ser ellas quienes recibían los préstamos adquirieron mayor poder dentro de las familias. Además supieron involucrar a sus esposos e hijos en su actividades productivas, que en muchos casos eran más rentables que las de los maridos.

Eso también evita que se generen excesos de trabajo para la mujer en los quehaceres del hogar. Esposos e hijos se sensibilizan sobre los compromisos que las señoras van asumiendo y comienzan a mostrar mayor espíritu de colaboración y comprensión.

Así como debe ir cediendo la dependencia de la mujer al interior del hogar, también debe ceder la dependencia ante la institución que financia el proyecto. Sólo así se puede lograr la autosostenibilidad y considerar que se alcanzaron los objetivos del proyecto.

Mejoramiento en la calidad de vida

En el ámbito mundial, casi todos los programas de microfinanciamiento tienen como sujeto de crédito a la mujer por el alto grado de compromiso y honestidad que demuestra

en el pago de los créditos contraídos y en la canalización de los ingresos al bienestar de la familia. Dicha situación se constató en esta experiencia. Según una encuesta realizada en 1996, el 28% de las socias utilizaba sus ganancias en la mejora de la alimentación familiar, el 46% para reinvertir en su propio negocio y el 12% para incrementar su ahorro.

Pero como el incremento de ingresos por sí solo no asegura un mejoramiento en las condiciones de vida, el proyecto MFyDS integró programas relacionados con nutrición, vivienda ecológica, salud comunitaria y ecotecnias.

Nopal, cebolla, calabacita, tomate, cilantro, ejote y acelgas eran las plantas más comunes en los huertos de traspatio.

"Antes desconocíamos cómo elaborar alimentos más nutritivos como la soya y el nopal, y no teníamos la costumbre de comer algunas verduras", comentó una de las entrevistadas.

Llegar a esta situación requirió en algunos casos superar obstáculos de todo tipo. Lety Machado, del grupo *Mujeres Activas*, contó que fue despedida de su empleo por haber tenido una hija. Empezó a buscar trabajo y cuando le hablaron del banco comunal, pensó que ésa era una buena oportunidad "porque podría trabajar en mi casa sin descuidar a mis hijos".

Delia Pérez, del mismo grupo, opinó que ella no tenía idea de lo que iba a progresar. Su motivo fue conocer a otras compañeras y salir de la rutina de su casa.

Todas las mujeres entrevistadas sostuvieron que les gustaba participar en los bancos y las razones dadas pueden sintetizarse así: "Porque convivimos y trabajamos, porque recibimos beneficios económicos, para aprender de las demás y transmitir nuestra experiencia".

Guillermina López, por ejemplo, dijo que ella continuaba en el banco porque eso la hacía sentirse bien y cada vez más realizada como mujer.

VII. DIFICULTADES Y PROBLEMAS

El equipo de asesoras y las socias de los bancos señalaron que las principales dificultades se originaron principalmente en el incumplimiento del reglamento interno de trabajo.

Durante los 10 años que abarca el presente estudio se logró recuperar casi el 100% de los préstamos otorgados. Lo que se

dio con mayor frecuencia fue la mora, que osciló entre dos semanas y un mes. Cuando el plazo se prolongó más de lo debido, se reestructuró la deuda a fin de que el grupo no tuviese que pagar intereses moratorios.

Otra dificultad fue que las socias no abonasen semanalmente el préstamo externo, como lo marca la metodología de los bancos comunales. Algunas lo hacían al finalizar el ciclo. Solían decir que estaban trabajando con el dinero y argumentaban que el pagaré firmado tenía un vencimiento de seis meses. A eso se atenían.

Tal situación no es muy recomendable porque las socias deben pagar poco a poco para que el préstamo no se les convierta en una carga demasiado pesada al final del plazo, donde puede acumularse el total de la deuda contraída.

En cuanto a los préstamos internos, algunas socias no pagaban a tiempo, impidiendo así que sus compañeras pudieran beneficiarse con esos créditos. Otras no tenían interés en participar en acciones comunitarias o faltaban a las sesiones, aduciendo compromisos de trabajo, enfermedades o necesidad de atender a los niños. Esto producía desánimo, porque las responsabilidades se concentraban en pocas personas. Algunas no asistían cuando se atrasaban en los pagos para evitar la pena de que el grupo les señalara su falta de cumplimiento.

El papel que juega la tesorera en el grupo es el más importante por tener el resguardo del dinero. En el banco de Yécora la tesorera tuvo que responder por una suma robada y sus compañeras le dieron la oportunidad de pagar poco a poco. La casa de otra tesorera, en la comunidad de Tepahui, municipio de Quiriego, fue baleada por desconocidos que querían asaltarla. Aunque no se consumó el delito, el grupo dejó de reunirse por un tiempo, por temor a otro episodio similar.

Un caso negativo ocurrió también cuando una persona promovió la creación de un grupo y repartió credenciales falsas para recoger el monto total del préstamo y quedarse con él. Por ese motivo se hace necesaria la presencia constante de la asesora de la institución para que pueda detectar las anomalías que puedan surgir.

En el año 2002, con la apertura de la microfinanciera, FAI abrió nuevos grupos en comunidades donde ya estaban funcionando otros. Estos nuevos grupos empezaron a comerciali-

zar productos que ya vendían los primeros y se generó una competencia que afectó a todos.

Para el equipo de asesoras las principales dificultades en su trabajo se presentaron cuando FAI no aplicó el reglamento de forma pareja para todos los grupos: algunas veces sí y otras no. También se suscitaron problemas cuando el departamento contable no las apoyó en el cobro de los préstamos, no les dio informes sobre el estado de cuenta de los grupos y no generó carteras de cobro, a fin de ejercer cierta presión por parte de la institución.

En ocasiones, si un grupo era merecedor de cierta sanción y ésta no se aplicaba, se pasaba por encima de la asesora como responsable, quitándole su credibilidad.

En el 2002 hubo cambios en el personal, lo que influyó para que el proceso de conformación de los grupos en una figura jurídica se detuviese, causando desánimo entre las mujeres.

Fuera de lo anterior, en las entrevistas realizadas y en las visitas de campo no se captaron graves problemas que pudieran poner en peligro la buena marcha futura del proyecto. Las mujeres y el equipo asesor así lo asumían, y afirmaron con orgullo: *"Hemos aprendido a resolver nuestros problemas, expresándolos en el grupo y dialogando entre nosotras"*.

El reglamento de trabajo es el mejor instrumento para normar los diversos criterios y opiniones que surgen cuando se trabaja en equipo. Según la dificultad que estén enfrentando las socias, se hacen los ajustes necesarios y se aplican las sanciones correspondientes.

VIII. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

En este capítulo se puntualizan los aspectos más relevantes que han posibilitado el éxito del proyecto y que las socias de los bancos reconocieron como sus mayores logros.

En los últimos tiempos se viene dando una extensa difusión a los programas de microcréditos dirigidos a las mujeres con el argumento de que ellas son *"más responsables que el hombre"*. El problema, según Martínez²⁷, es que este enfoque antipobreza resulta efectivo para las agencias que lo promue-

²⁷ Martínez, *Género, empoderamiento y sustentabilidad. Una experiencia de microempresa artesanal de mujeres indígenas*.

ven pero exagera los beneficios reales que aporta a la mujer, pues al ser tan pequeños los montos de las actividades productivas, éstas no rebasan el ámbito de la economía informal. No favorecen, además, la reducción de las cargas de trabajo de la mujer ni cambian los patrones en las relaciones de poder dentro de la familia y de la sociedad.

Estos cuestionamientos, aunque ciertos, no toman en cuenta otros aspectos importantes que se pueden fortalecer y que constan en este proyecto, como el desarrollo del potencial humano y la organización comunitaria. Cuando se trabaja con grupos marginados y con bajo perfil educativo, es un error pretender empezar con créditos altos, si no se tiene la preparación para desarrollarlos. Con respecto al papel de la mujer, a través de este tipo de programas se puede promover la equidad de género y su empoderamiento.

La mayor enseñanza obtenida de esta experiencia, que dio la pauta para ir enmarcando las acciones emprendidas, fue que los bancos comunales son una escuela práctica y formativa donde las mujeres aprenden a ahorrar, invertir, relacionarse, compartir, valorarse e ir adquiriendo el deseo de cambio y superación para ellas, sus familias y sus comunidades.

Por lo tanto, este proyecto tuvo un enfoque más formativo que productivo. Sin embargo, o gracias a ello, logró sostenerse por más de diez años y seguía vigente. La calidad de vida de las socias mejoró sensiblemente, la recuperación de los créditos fue casi total y el fondo para préstamos creció y alcanzó la autosostenibilidad por la generación de intereses.

Estructura organizativa

En un grupo comunitario debe prevalecer una estructura administrativa y operativa que sustente a través del tiempo los objetivos para los que fue creado. Aunque la metodología original de los bancos establece sólo la operación de un comité directivo-coordinadora, tesorera, secretaria—ampliar la estructura con comisiones de salud, educación y comercialización fue positivo en esta experiencia, como se constata en los grupos de Quiriego y Yécora, porque hizo que los bancos funcionasen como impulsores del desarrollo comunitario.

Partiendo únicamente de la capitalización de los ahorros de los grupos, el proceso puede hacerse demasiado lento. Pero,

por otra parte, eso favorece que la organización se consolide y adquiera mayor autonomía e independencia. El papel que debe jugar una agencia financiera externa es el de facilitar que este proceso se dinamice. Se presentan problemas cuando las agencias viven de la dependencia de los grupos que apoyan.

En los programas de bancos comunales, el rol que cumple la agencia financiera es importante porque provee la posibilidad de que personas con talento y capacidad productiva puedan tener mayor trascendencia en lo que hacen. El préstamo externo constituye el incentivo inicial para participar. Aun cuando la metodología de los bancos señala que 12 ó 14 ciclos son suficientes para que los grupos se capitalicen, en esta experiencia se fueron aumentando los montos de los préstamos y eso permitió que muchas socias pasaran del negocio de tipo doméstico a contar con pequeños establecimientos en la comunidad. Esta medida posibilitó que algunas mujeres pudieran tener mayor avance productivo.

Es importante definir el grado de madurez alcanzado por los grupos que a lo largo de varios años fueron capacitándose con educación formal e informal, para promover su capitalización y autonomía. Saber cuándo un grupo está preparado para administrar los recursos de sus socias permitirá a la agencia financiera formar y atender a otros grupos.

El reto para las ONGs que trabajan o quieren incursionar en programas de microfinanciamiento con un sentido social es cómo sostener un programa de crédito para los más marginados sin perder, a la vez, el objetivo de promover el desarrollo comunitario.

En cuanto a la nutrición y la salud, los grupos participantes pasaron de consumir cinco o seis tipos de hortalizas (tomate, chile, cebolla, calabaza, cilantro y rábano), a producir con enfoque orgánico y consumir más de 12 clases de hortalizas, un logro que se fincó, principalmente, en los siguientes elementos:

1. La perseverancia en la promoción, durante cuatro años.
2. El aprender haciendo, siguiendo los postulados de Paulo Freire.
3. La introducción de ecotecnias como cisternas de ferrocemento, riego por goteo, siembra de plantas medicina-

ven pero exagera los beneficios reales que aporta a la mujer, pues al ser tan pequeños los montos de las actividades productivas, éstas no rebasan el ámbito de la economía informal. No favorecen, además, la reducción de las cargas de trabajo de la mujer ni cambian los patrones en las relaciones de poder dentro de la familia y de la sociedad.

Estos cuestionamientos, aunque ciertos, no toman en cuenta otros aspectos importantes que se pueden fortalecer y que constan en este proyecto, como el desarrollo del potencial humano y la organización comunitaria. Cuando se trabaja con grupos marginados y con bajo perfil educativo, es un error pretender empezar con créditos altos, si no se tiene la preparación para desarrollarlos. Con respecto al papel de la mujer, a través de este tipo de programas se puede promover la equidad de género y su empoderamiento.

La mayor enseñanza obtenida de esta experiencia, que dio la pauta para ir enmarcando las acciones emprendidas, fue que los bancos comunales son una escuela práctica y formativa donde las mujeres aprenden a ahorrar, invertir, relacionarse, compartir, valorarse e ir adquiriendo el deseo de cambio y superación para ellas, sus familias y sus comunidades.

Por lo tanto, este proyecto tuvo un enfoque más formativo que productivo. Sin embargo, o gracias a ello, logró sostenerse por más de diez años y seguía vigente. La calidad de vida de las socias mejoró sensiblemente, la recuperación de los créditos fue casi total y el fondo para préstamos creció y alcanzó la autosostenibilidad por la generación de intereses.

Estructura organizativa

En un grupo comunitario debe prevalecer una estructura administrativa y operativa que sustente a través del tiempo los objetivos para los que fue creado. Aunque la metodología original de los bancos establece sólo la operación de un comité directivo-coordinadora, tesorera, secretaria-ampliar la estructura con comisiones de salud, educación y comercialización fue positivo en esta experiencia, como se constata en los grupos de Quiriego y Yécora, porque hizo que los bancos funcionasen como impulsores del desarrollo comunitario.

Partiendo únicamente de la capitalización de los ahorros de los grupos, el proceso puede hacerse demasiado lento. Pero,

por otra parte, eso favorece que la organización se consolide y adquiera mayor autonomía e independencia. El papel que debe jugar una agencia financiera externa es el de facilitar que este proceso se dinamice. Se presentan problemas cuando las agencias viven de la dependencia de los grupos que apoyan.

En los programas de bancos comunales, el rol que cumple la agencia financiera es importante porque provee la posibilidad de que personas con talento y capacidad productiva puedan tener mayor trascendencia en lo que hacen. El préstamo externo constituye el incentivo inicial para participar. Aun cuando la metodología de los bancos señala que 12 ó 14 ciclos son suficientes para que los grupos se capitalicen, en esta experiencia se fueron aumentando los montos de los préstamos y eso permitió que muchas socias pasaran del negocio de tipo doméstico a contar con pequeños establecimientos en la comunidad. Esta medida posibilitó que algunas mujeres pudieran tener mayor avance productivo.

Es importante definir el grado de madurez alcanzado por los grupos que a lo largo de varios años fueron capacitándose con educación formal e informal, para promover su capitalización y autonomía. Saber cuándo un grupo está preparado para administrar los recursos de sus socias permitirá a la agencia financiera formar y atender a otros grupos.

El reto para las ONGs que trabajan o quieren incursionar en programas de microfinanciamiento con un sentido social es cómo sostener un programa de crédito para los más marginados sin perder, a la vez, el objetivo de promover el desarrollo comunitario.

En cuanto a la nutrición y la salud, los grupos participantes pasaron de consumir cinco o seis tipos de hortalizas (tomate, chile, cebolla, calabaza, cilantro y rábano), a producir con enfoque orgánico y consumir más de 12 clases de hortalizas, un logro que se fincó, principalmente, en los siguientes elementos:

1. La perseverancia en la promoción, durante cuatro años.
2. El aprender haciendo, siguiendo los postulados de Paulo Freire.
3. La introducción de ecotecnias como cisternas de ferrocemento, riego por goteo, siembra de plantas medicina-

les en el huerto para evitar plagas, utilización de composta e insecticidas naturales y uso de malla gallinera para cercar el huerto.

4. La capacitación en nutrición.
5. La participación de niños y niñas en el programa *Guardianes de la Salud*.

La participación de las mujeres fue básica para obtener estos resultados. Tomaron conciencia del tipo de alimentos que sus hijos estaban consumiendo y estaban muy satisfechas de haberse convertido en productoras de hortalizas en sus traspatios, ya sin estímulos externos, porque lo había incorporado como una práctica permanente. Algunas, inclusive, habían aumentado su superficie de siembra y vendían los excedentes.

Sostenibilidad e impacto comunitario

Enlazar el proyecto de bancos comunales con otros programas, como *Cadenas de Vida*, *Guardianes de la Salud* y *Vivienda Ecológica*, permitió a las socias tener mayor apertura de pensamiento y sustituir un interés limitado (el económico) por otro mayor: el mejoramiento de sus comunidades. Con acciones de nutrición, salud y educación, apoyadas en el soporte organizativo de los bancos, construyeron la sustentabilidad del proyecto. Este es un ejemplo, como muchos otros, donde no es el dinero sino el empoderamiento de la población el factor más importante en el desarrollo de la comunidad.

Rudolf Rezsöházy²⁸ considera al desarrollo comunitario como una prolongación del desarrollo individual, que continúa con el desarrollo de la región y del país. La organización y la participación comunitaria son aspectos indispensables, pero no suficientes. Deben acompañarse con la creación de estructuras o instituciones que sustenten, planifiquen y proyecten el trabajo desde una óptica de más trascendencia temporal y geográfica. Más allá, inclusive, de la visión de los líderes comunitarios.

Bajo este enfoque el equipo responsable del proyecto consideró la necesidad de trabajar en la conformación de una so-

ciudad cooperativa, que agruparía en cada municipio a todos los bancos. Esta propuesta fructificó en los grupos más antiguos pues, cuanto más tiempo de actuación tenían, más aumentaba su compromiso con la comunidad.

En forma paralela se fue generando en el trabajo con las socias un enfoque integral del desarrollo, partiendo de la premisa de que si se potenciaba el desarrollo personal se tendría como consecuencia un mejoramiento en la calidad de vida de las familias. El proceso de sistematización permitió a estas mujeres valorar el papel que jugaron en el proyecto y estaban convencidas de que no darían marcha atrás.

El equipo responsable debe integrarse con personas comprometidas y convencidas de que los individuos y las comunidades tienen potencial para mejorar sus condiciones de vida. Lo más importante para trabajar en una comunidad es la sensibilidad, el compromiso social, la aceptación y la confianza que puedan despertar los promotores. Sin embargo, se pueden generar procesos de dependencia, que limitan el crecimiento de los grupos.

El equipo de trabajo debe conocer muy bien el sistema de los bancos comunales y capacitarse en metodología participativa, educación y comunicación popular. De acuerdo con los distintos actores del proyecto, las asesoras comunitarias fueron el motor que permitió que los grupos despegasen, se organizaran y tuvieran la capacidad de visualizar su futuro.

Es fundamental que la institución responsable cuente con mecanismos de apoyo, capacitación integral y valoración del trabajo de su equipo de asesores o promotores, para motivarlo y proporcionarle los medios para que logre un trabajo más eficiente y satisfactorio. Un trabajo integrado de todas las áreas de la institución permite obtener los mejores resultados.

Desarrollo personal y calidad de vida

En los últimos años ha habido un creciente interés de la mujer por desarrollar otros papeles diferentes al del hogar, acompañado de un incremento en la apertura de programas con perspectiva de género. Sin embargo, existe el riesgo de que la mujer asuma múltiples funciones: labores de casa, crianza de los hijos, generación de ingreso para su familia, actividades comunitarias y escolares, entre otras.

²⁸ Rezsöházy, Rudolf, *El desarrollo comunitario*, P. 1-18

En el proyecto se asumió ese riesgo, pero se trabajó de manera muy sutil, sin que representase un rompimiento de las mujeres con los esquemas familiares y sociales establecidos pues, como afirma Ivanna Ayales²⁹, han interiorizado mitos y prejuicios que no son fáciles de erradicar, y romper con ellos les genera mayor problema.

El camino que se siguió en este proyecto fue fortalecer primero la autoestima y la seguridad en ellas mismas, para que pudieran enfrentar nuevos retos y poner a prueba su capacidad de trabajo. Esto fue lo que les dio las bases para establecer nuevas formas de relación entre ellas, sus esposos e hijos. Las mujeres, en su mayoría, expresaron que sus esposos se han convertido ahora en sus aliados más importantes.

Los bancos comunales propiciaron el desarrollo personal de las mujeres, que necesitaban conquistar un espacio propio para fortalecer la confianza en sí mismas.

Sin embargo, los grupos no estuvieron libres de conflictos y dificultades. Las investigadoras Lara Blanco y Giselle Rodríguez consideran a la discusión y al conflicto como aspectos que dinamizan el crecimiento. Lograr un ambiente propicio para crecer, dicen, no es tarea fácil e individual, sino un proceso en que todos los participantes deben aportar algo³⁰.

En todos los órdenes de la vida se dan relaciones de poder y el proyecto de bancos comunales no fue la excepción. En la medida en que las mujeres iban descubriendo sus capacidades, también asomaron actitudes negativas en el ejercicio de sus liderazgos.

La superación de prácticas autoritarias y el manejo de jerarquías fueron parte del proceso de aprendizaje de algunos de los grupos. Una práctica aconsejable es el cambio periódico del comité coordinador, pues permite que todas las socias compartan la responsabilidad de la buena marcha del grupo e inhibe actitudes de corrupción.

Juega un papel importante la intervención oportuna y ágil de la asesora para aprovechar cualquier situación valiosa que genere desarrollo individual y grupal. Facilita este proceso la

metodología participativa, con dinámicas que propicien la reflexión-acción. Ningún grupo es igual a otro; cada uno vive su propio proceso. Y el rol de la asesora es primordial.

El reconocimiento de los logros fortalece este proceso largo y laborioso. Como propone Lorena Aguilar, es indispensable que las mujeres sean vistas como agentes de cambio y una de las formas más seguras para contribuir al crecimiento económico y al desarrollo sostenible es potenciar las capacidades de las mujeres y facilitar su empoderamiento; así podrán ejercer sus derechos y hacer valer sus decisiones. Dicho empoderamiento, agrega la investigadora, se sustenta en un poder distinto al patriarcal, un poder más equitativo que incluye y fortalece no sólo a las mujeres, sino también a los hombres³¹.

El conformismo es la antítesis del mejoramiento en la calidad de vida y eso es, precisamente, lo que los programas de gobierno -paternalistas y clientelares- consiguen a la larga. Sólo cuando hay un esfuerzo personal se puede romper el círculo vicioso de la pobreza.

De ahí que se tenga que empezar, primero, con pequeños logros que sirvan como cimiento para alcanzar otros de mayor envergadura. Esta idea se logró muy adecuadamente con la metodología de los bancos comunales.

En segundo término, hay que partir de lo que se tiene. Y aquí nos referimos a los recursos tanto psicológicos como físicos de las socias.

Lo primero nos remite a las fortalezas y a los talentos de la socia para cambiar, y lo segundo a sus condiciones presentes de vida. Por ejemplo, se les hacía ver la importancia de que cuidaran la higiene de su hogar, antes de aspirar a una vivienda más digna.

El deseo de cambio, una vez instalado en ellas, se empezó a manifestar en la apariencia personal, arreglos en la casa, nuevos hábitos alimenticios, de salud y educación. Conclusión: para mejorar las condiciones de vida, primero debe motivarse el desarrollo personal.

²⁹ Ayales, Ivanna. *Haciendo camino al andar*.

³⁰ Blanco, Lara, y Rodríguez, Giselle. *Hacia una gestión y gerencia con equidad*. Pág. 35.

³¹ Aguilar, Lorena. *Elaboración de propuestas con enfoque de género*. Pág. 7.

Al iniciarse el proyecto, tanto el personal de FAI como los grupos de mujeres beneficiarias cifraban sus expectativas principalmente en el aspecto económico del proyecto. Pero el microcrédito no es una panacea que resuelve los problemas originados por la pobreza, error en el que suelen caer quienes tienen una visión exageradamente optimista o ingenua. La respuesta está, también, en los componentes de tipo formativo y sociopolítico.

Esto fue validado en el presente proyecto, pues creó un impacto más trascendente que su mero aporte económico, que incluso puede considerarse secundario si se lo compara con los cambios culturales provocados en la población beneficiaria: la adopción de una perspectiva de género, el impulso a la participación democrática de base en las comunidades, la introducción de hábitos alimenticios más benéficos y una visión integral de la salud.

Destacamos el papel asumido por las mujeres, que pasaron de la pasividad tradicional y el conformismo a la adopción de una actitud emprendedora y protagónica. Los prejuicios enraizados del machismo poco a poco fueron perdiendo fuerza ante la actitud decidida de las participantes, que reconocieron, en las encuestas realizadas, un cambio sustancial de su idiosincrasia, tanto por su papel en la generación de ingresos, como por su influencia en la toma de decisiones de interés colectivo y en su relación con el hombre.

En suma, se verificó un fortalecimiento del capital humano ya que el componente educativo del proyecto favoreció el aumento de la escolaridad, el desarrollo de habilidades y capacidades, el empoderamiento y su incidencia en el ámbito local.

Para superar las limitaciones del entorno económico neoliberal y globalizado, así como las resistencias culturales generadas por las políticas clientelares, es indispensable que los proyectos de este tipo involucren a la familia, que alienen una cultura de cuidado del ambiente y que tengan una presencia mínima de cinco años, con acompañamiento en capacitación, para que los beneficiarios dirijan sus préstamos a potenciar actividades productivas que contribuyan a me-

jorar el ingreso familiar, bajo la perspectiva del desarrollo comunitario.

Asimismo, es fundamental que la organización de bancos comunales evolucione a etapas más avanzadas, primero como redes de bancos a nivel municipal y posteriormente a nivel regional. Es requisito también darle a estas organizaciones la estructura jurídica que les permita desenvolverse dentro del marco legal y económico vigente. En este caso no se logró crear cooperativas y un fondo común con las redes de bancos debido a cambios internos en FAI y a su cambio de estrategia, que la llevó a adoptar un papel más agresivo en la colocación y la cobranza de los créditos, en detrimento de sus funciones sociales.

Por otra parte, la experiencia demuestra que, para alcanzar formas superiores de organización y mantener vigentes los principios y objetivos de los proyectos, deben establecerse alianzas estratégicas entre las organizaciones que los promueven, las agencias financieras, los gobiernos —locales y nacionales— y las empresas con responsabilidad social. Ésta es la vía más práctica para que los proyectos se sostengan en un marco cada vez más competitivo y para que la suma de sus experiencias incida de manera positiva en las políticas públicas y en el desarrollo sustentable.

A diferencia de otras iniciativas populares surgidas desde sindicatos y cooperativas, los proyectos como el que aquí analizamos no tienen intereses clientelares ni buscan presionar a los gobiernos para obtener dividendos. El círculo vicioso de la pobreza se altera en estos procesos donde desaparecen o tienen poca importancia las políticas asistencialistas.

Debe insistirse en la necesidad de profundizar el carácter participativo y democrático de los proyectos pues es común que al interior de los grupos participantes surjan liderazgos que pueden ser manipulados por actores del sistema político. El riesgo se incrementa cuando existe, como en el presente proyecto, un entorno donde el paternalismo estatal y los procedimientos clientelares tienen una larga tradición. Al convertir en práctica cotidiana la participación democrática los grupos asumen la dirección de su trayectoria, refuerzan su autonomía y se preparan para alcanzar la autosostenibilidad de sus proyectos.

Respecto a la implementación de los bancos en las comunidades, el día a día nos dejó también enseñanzas concretas que conviene puntualizar:

- Dos principios básicos de la intervención comunitaria son creer en la capacidad de la gente para resolver sus problemas y respetar sus valores culturales y sociales.
- Las acciones comunitarias deben sustentarse en una estructura organizativa de la propia gente, para asegurar su permanencia. Las mujeres deben tener la oportunidad de capacitarse de manera integral y de acceder a mejores niveles de educación.
- Es conveniente que todos los niveles de la organización tengan una visión integrada y compartida del proyecto para asegurar su sostenibilidad.
- Facilitar que los grupos realicen adaptaciones al reglamento de trabajo motiva su cumplimiento y el éxito del banco.
- Una estructura ampliada del comité directivo de los bancos—por ejemplo en comisiones de salud, educación, huertos y comercialización— permite convertir a los grupos en verdaderos promotores del desarrollo comunitario.
- La participación predominante de mujeres en los grupos permitió impulsar su empoderamiento y generar un liderazgo compartido que favoreció el desarrollo de sus talentos y capacidades para mejorar, en equidad de género, la calidad de vida.
- Fue oportuno acompañar el proceso con alfabetización y educación abierta, ya que a mayor educación, más avance productivo y organizativo. Estos programas presentaron una alternativa de desarrollo y productividad para mujeres de la tercera edad.
- Para que haya una participación amplia y relaciones más armoniosas en los grupos, deben evitarse en las reuniones de trabajo los temas partidistas o religiosos.
- Es recomendable que se renueve el comité coordinador del banco en cada ciclo, ya que la responsabilidad de la buena marcha recae en todas las participantes, y es una forma de evitar el desarrollo de actitudes de liderazgo negativas dentro de los grupos.

- La definición de tiempo y espacio para el ahorro facilita que se desarrolle un hábito en las socias y asegura la estabilidad del banco.
- El retiro de los ahorros por parte de las fuentes financieras puede ser un factor limitante para que los bancos logren a más corto plazo su madurez e independencia.
- Se deben buscar elementos de motivación para fomentar que los préstamos se destinen a actividades productivas.
- El incremento paulatino de los montos de los préstamos para grupos que hayan mostrado madurez y responsabilidad les permite escalar de la economía informal a la formal.
- El desarrollo de encuentros entre grupos de bancos de distintas comunidades es una forma muy importante de potenciar el crecimiento personal de las socias.
- Contar con un espacio físico propio favorece la identidad y el desarrollo de grupo.
- Si el objetivo de las agencias financieras es lograr cambios en el desarrollo socioeconómico, se tiene que trabajar paralelamente el desarrollo humano y comunitario.
- No se puede hablar de mejoramiento en la calidad de vida si no se dan cambios en las actitudes y en los hábitos que incidan positivamente en la salud y en la nutrición de las familias. De ahí la importancia de incorporar una capacitación integral y formativa.
- Es importante que las acciones se realicen dentro del enfoque del desarrollo sustentable, porque concientiza a las comunidades sobre el cuidado de sus recursos naturales.
- Para lograr mayor trascendencia e impacto en las acciones comunitarias es necesario coordinar acciones con los diferentes programas de gobierno o de otras instituciones.
- Se debe procurar que las familias incorporen la práctica de la siembra de traspatio de manera perdurable, porque la producción de hortalizas les permite ahorrar en alimentos para el consumo propio y puede generar un ingreso adicional por la venta excedentes.

- El cambio en los hábitos alimenticios se da con mayor facilidad si se impulsan desde la niñez. Se debe procurar la participación infantil en los programas de salud y nutrición.
- Involucrar a mujeres y jóvenes en el trabajo comunitario es importante, pero tiene más impacto cuando se les provee de un programa de capacitación que responda tanto a sus intereses y necesidades personales como a los requerimientos de la comunidad.
- Por más acciones que se hagan para abatir la pobreza, éstas no tendrán el impacto necesario si no se sustentan en organizaciones de base autónomas. De lo contrario terminan siendo meros paliativos.
- Constituye un reto tanto para las ONGs, agencias y gobiernos, impulsar proyectos y establecer coordinaciones y sinergias interinstitucionales, por ejemplo, para unir programas, crear mecanismos de organización de pequeños productores, facilidades fiscales, capacitación a microempresarios o apoyo a las mujeres con guarderías.

X. CONCLUSIONES

Según nos enseña esta experiencia, los bancos comunales son únicamente el punto de partida para llevar a los beneficiarios a otros niveles de aprendizaje, organización y desarrollo personal y grupal, a través de programas complementarios en aspectos básicos de salud, nutrición, mejoramiento del ambiente, educación ciudadana, derechos humanos y otros.

Es necesario trabajar arduamente en el aspecto formativo de la mujer, creando mecanismos para que tenga acceso a otros niveles de preparación a través de cursos, programas, encuentros, etc., que refuercen su autoestima y el reconocimiento de su perspectiva de género.

El combate a la pobreza no puede prescindir de la participación activa de la mujer en los proyectos. Por eso es necesario que se invierta en el desarrollo de sus capacidades, sin olvidar –por supuesto– que es imprescindible que los hombres se involucren en los procesos.

Estas acciones deben respaldarse, además, en la organización comunitaria; si no, resultan siendo un esfuerzo poco productivo, por no tener sustento para darle continuidad al trabajo.

Asimismo, es imprescindible el marco de sustentabilidad en el que deben realizarse los proyectos, pues esto implica no sólo el respeto a la naturaleza y el uso racional de los recursos sino, de manera especial, el reconocimiento a las capacidades, valores y tradiciones de las comunidades que se pretende beneficiar.

BIBLIOGRAFÍA

- Camberos, Mario et. al.: *La pobreza en Sonora*. Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo, A. C., Hermosillo, Sonora. México, 2001.
- Conde Bonfil, Carola: *¿Depósitos o puerquitos? Las decisiones de ahorro en México*. Colegio Mexiquense/La Colmena Milenaria. México, 2001.
- Conde Bonfil, Carola: *¿Pueden ahorrar los pobres? Colegio Mexiquense/La Colmena Milenaria*. México, 2000.
- Follari, Roberto et. al.: *Trabajo en comunidad: análisis y perspectivas*. Universidad Autónoma de Sinaloa, México, 1984.
- Jara, Oscar: *Para sistematizar experiencias*. Alforja. Costa Rica, 1998.
- Saldaña, Claudia Patricia: *La unión hace el poder. Procesos de participación y empoderamiento*. Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano. Costa Rica, 1999.
- Selenier, Daniel: *Manual de sistematización participativa*. Instituto Internacional de Reconstrucción Rural. Ecuador, 1996.
- Varios autores: *Las mujeres en la economía. Módulo II*. Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. Comitán, Chiapas.
- Varios autores: *Bancos comunales. La práctica mundial*. Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Mujer. México, 1998.
- Varios autores: *Compartiendo secretos*. Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano. Costa Rica, 1999.
- Varios autores: *Haciendo camino al andar*. OEF Internacional. Washington, 1991.
- Varios autores: *Quien busca... encuentra*. Fundación Arias para la Paz y el Progreso Humano. Costa Rica, 1999.

EQUIPO DE SISTEMATIZACIÓN

Organización responsable
Servicios para el Desarrollo Comunitario Sustentable, s.c. (Descos)

- Dora Elia García Domínguez, coordinadora.
- Rosa Luz Ceballos Fernández
- Sergio Anaya Mexía

Facilitadora

- Mireya L. Díaz Félix, consultora de la Fundación W. K. Kellogg.

Grupos de mujeres

- De los municipios de Yécora y Quiriego
- De Ciudad Obregón (Colonia Aves del Castillo)

Equipo de asesoras de FAISONORA

- Eliuth Medina
- Fabiana Ramos
- Antonia Cinco
- Eréndira Arzola
- Jenny Ramos

LA EXPERIENCIA DEL PROYECTO TEQUISQUIAPAN

Manuel Rabasa Guevara

2001

1. INTRODUCCIÓN

Las experiencias de desarrollo social tienen como una de sus características fundamentales la de ser ampliamente participativas. El desarrollo social, al contrario de lo que han postulado en América Latina los desarrollistas de los años '60 hasta los neoliberales de nuestros días, no tiene su eje fundamental en la economía de escala y de exportación. Tal vez ni siquiera en la economía, aunque ésta forme parte importante del desarrollo. Ese eje fundamental es el incremento de las capacidades de apropiación y control de los procesos culturales, económicos, educativos, organizativos y políticos por parte de las comunidades, regiones, etc. Es decir, las experiencias de desarrollo social demuestran que quien está en el centro es el ser humano activo, constructor, en movimiento.

Consecuentemente, la sistematización de esas experiencias debe plantearse como una propuesta participativa, en la que los sujetos de esos trabajos sean capaces de apropiarse de lo vivido no sólo por los resultados obtenidos al final, sino por el camino seguido en el proceso. Eso se hace de una manera consciente y sistemática (valga la redundancia), convirtiendo a la práctica del desarrollo en un proceso educativo. La sistematización es transformación, tanto de ese proceso como de los sujetos involucrados. Es una herramienta metodológica que permite extraer conocimientos y generar modelos de acción a partir del propio trabajo, que pueden ser socializados y aplicados en otros proyectos en condiciones similares.

En este sentido, la sistematización permite trascender el recuento de las experiencias, al objetivar la práctica en contenidos que pueden ser confrontados y debatidos, para luego incorporarlos a otros proyectos, ya sean de la sociedad civil o públicos.

De todos modos, la sistematización tiene que ser eficiente y eficaz. Tiene un inicio arbitrario y un final, un momento de cierre, que se concreta en productos, para conectar a la práctica realizada con las futuras y abrir una perspectiva mayor que la que inicialmente tenía el proyecto sistematizado. Así, contribuye a incrementar y mejorar las acciones encaradas y a su apropiación por los sujetos de ese proceso y por otros, a quienes les permite conocer una experiencia con un cierto nivel de asimilación.

En América Latina es común que se cierren experiencias de desarrollo sin que se realice un esfuerzo de reflexión acerca de sus éxitos y fracasos y, particularmente de los procesos vividos, a fin de acumular conocimientos que puedan ser invertidos en otras similares.

Se asume, por lo general, la necesidad de sistematizarlas. Sin embargo, las demandas de la realidad son de tal envergadura que las organizaciones no se sienten en capacidad de dedicar tiempo a la reflexión sobre su práctica. Además, no suele encontrarse en los equipos el personal que pueda abordar con rigor esta tarea.

La sistematización de la experiencia —realizada en 2001— del Proyecto Tequisquiapan, con más de 19 años de trabajo, pretende acercar las enseñanzas recogidas en una parte del proceso desarrollado por dos organizaciones interactuantes, la Unión de Esfuerzos para el Campo, A.C. (UDEC) y la Unión Regional de Apoyo Campesino, S.S.S. (URAC), en el sudeste del estado de Querétaro, México. El proyecto, iniciado en 1983, ha beneficiado a más de 2 mil familias de 49 comunidades distribuidas en los municipios de Cadereyta, Ezequiel Montes, San Juan del Río y Tequisquiapan.

La Fundación W. K. Kellogg, entre otras instituciones de apoyo al desarrollo, tanto internacionales como nacionales, privadas y gubernamentales le dio apoyo financiero por tres años, en el marco de *La Iniciativa de Nutrición Humana* impulsada por la entidad filantrópica desde 1995. Las actividades de sistematización —también apoyadas por la Fundación Kellogg— se realizaron en la segunda mitad del año 2001, en interrelación permanente con el equipo promotor del proyecto, e incluyeron el análisis de documentos, entrevistas con integrantes del equipo promotor de UDEC y con campesinos so-

cios de la URAC, visitas a las comunidades, presencia en los grupos y talleres.

Este ejercicio no agotó todas las facetas que presenta el proyecto. De común acuerdo con el equipo promotor se definieron los temas abordados en el presente documento, los cuales están ordenados en cinco apartados: *El Contexto*, *El Ideario*, *La Acción*, *Aprendizajes y Enseñanzas*, e *Impacto*. El mayor énfasis se puso en los programas de granos básicos, producción de traspato y comercialización-abasto desarrollados por la URAC.

Esperamos que los temas aquí tratados ofrezcan elementos para el debate, presenten ideas que puedan alimentar a otros grupos e instituciones, y permitan extraer elementos para trazar líneas de incidencia en políticas públicas. Finalmente, confiamos en que aporte información asimilable por las agencias que financian proyectos de desarrollo, para una mejor comprensión de la práctica promocional y el diseño de sus políticas de cooperación.

II. EL CONTEXTO

Para comprender la práctica de cualquier proyecto de desarrollo resulta determinante conocer la realidad que se propone contribuir a modificar. Las posibilidades de la acción están determinadas por el entorno en el que se realiza.

El análisis del ámbito local donde se supone habrá de impactar el proyecto es una tarea fundamental en la etapa inicial. Pero el conocimiento de la región no basta para diseñar estrategias consistentes que permitan alcanzar los objetivos propuestos. Es necesario ubicarlas en el contexto de la problemática nacional e identificar los niveles de dependencia de lo local con respecto a lo nacional.

*El contexto nacional*³²

Las posibilidades de acción en la problemática del sector rural están condicionadas por el contexto de la política económica

³² El presente capítulo toma casi en su totalidad el capítulo correspondiente del documento *Aprendizajes y Enseñanzas. Proyecto Tequisquiapan*, elaborado por Rubén Aguilar y Luis Samandú en 1995. Se le han hecho modificaciones y adiciones para adecuarlo y completarlo con información más reciente.

del Estado. En ese sentido, el rumbo tomado por los gobiernos de México desde hace 19 años —el tiempo de vida del proyecto— coincide con los propósitos del modelo neoliberal que, para el caso concreto, se traducen en el intento de:

1. Efectuar una transformación estructural de la economía, sustituyendo el esquema mixto y proteccionista por una economía de mercado, competitiva a nivel internacional y sustentado predominantemente en la inversión privada nacional y extranjera. Se pretende concretarlo con apertura comercial, eliminación de regulaciones, saneamiento de las finanzas públicas, restricción monetaria y niveles de inflación similares a los de los países industrializados.
2. Lograr un crecimiento moderado que posibilite la generación de empleos, controlando las presiones inflacionarias por medio de la restricción monetaria, lo que implica disminución de la demanda. Para contrarrestar los efectos sociales de esta política, se implantan programas de apoyo a la población más afectada.

Las principales medidas tomadas en relación con el campo han sido:

- El repliegue de las instituciones gubernamentales de apoyo al sector rural.
- La modificación del artículo 27 de la Constitución, para crear la opción de privatizar la propiedad social de la tierra. Dicha enmienda termina con la etapa del reparto agrario, amplía los límites de la propiedad individual y permite la participación de empresas de lucro en la producción agrícola.
- El retiro de los subsidios a los insumos y de los precios de garantía de todos los productos agrícolas, incluidos el maíz y frijol, ejes de la dieta básica de la familia rural.
- La creación de programas sociales para paliar los efectos sociales de esa política tales como el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL) y el Programa de Apoyos Directos a la Producción (PROCAMPO), en el mandato del presidente Carlos Salinas de Gortari, y el

Programa de Educación, Salud y Alimentación (PROGRESA) en el de Ernesto Zedillo, que fue retomado por el gobierno de Vicente Fox y que sustituye al PRONASOL, lo que le da un carácter focalizador y excluyente.

La situación actual del campo mexicano no convalida las suposiciones del modelo neoliberal. Por el contrario, evidencia el agravamiento de las carencias sociales y el estancamiento económico y productivo de la mayoría de la población rural, según los indicadores siguientes:

• Inflación

Durante el sexenio 1983-1988, el proceso inflacionario-devaluatorio iniciado en 1976 se profundizó y no es sino hasta 1989 cuando se adoptan medidas drásticas e integrales para combatir este fenómeno. En ese año se logró una disminución espectacular, al pasar de una inflación de más del 100% anual a sólo un 20%. En 1990 se observó un ligero repunte y en los años siguientes bajó hasta ubicarse en un 9.8%, en 1993, y en un 8%, en 1994. En 1995 volvió a subir a un 60%, después del episodio conocido como *el error de diciembre*² del gobierno de Zedillo. En el año 2001, según cifras oficiales, la inflación cayó a menos del 5%.

• Inversión

La inversión pública federal, por su parte, se contrajo notoriamente: de un 12.4% del PIB total en 1981, pasó a sólo un 4.6% en 1991, y continúa con esa tendencia hasta el presente.

La disminución en la inversión pública es positiva, teóricamente, si se ve compensada con un incremento en la inversión privada con fines sociales. Sin embargo, eso no ha sucedido en México. Hasta el momento, a pesar de las modificaciones legales que —se suponía— inducirían la inversión privada nacional e internacional en el sector público.

² A pocas semanas de haber asumido la Presidencia, a finales de 1994, Zedillo anunció una devaluación del peso de 120 por ciento, y el país se sumió en una gravísima recesión. Zedillo argumentó que la medida se adoptó a raíz de la explosiva situación económica heredada de su antecesor, Salinas de Gortari.

• Distribución del ingreso

El año de 1982 marcó el inicio de un proceso de mayor concentración del ingreso, lo que se puede apreciar en la evolución que tuvo en el PIB la participación de las remuneraciones de los trabajadores. De un 37% en 1981 disminuyó a un 26% en los primeros años de la década pasada y al 19% en el año 2000.⁷

Otra forma de ponderar este fenómeno: desde 1977, año en el que logró su máximo nivel, el salario mínimo real ha venido disminuyendo de manera notable. En ese entonces se requerían 2.1 salarios mínimos para adquirir la canasta básica y se estima que para 1992 se requerían 6 salarios mínimos. El nivel que tiene actualmente es equivalente a sólo el 30% del que tenía en 1977 y al 50% del de 1994, año que se toma como referencial en casi todos los estudios privados y públicos de los últimos años.

• Evolución del sector primario

Debido al esquema concentrado de desarrollo imperante, en el sector rural se tiene una base económica fundamentalmente del sector primario, por lo que podemos considerar que su evolución indica la evolución de la economía rural en conjunto, que en el nivel regional presenta extremos graves. Y, dentro del sector primario, la actividad agrícola-agropecuaria y forestal es la más representativa (96%).

Para seguir con un patrón de desarrollo como el de los países con los que ya se compite, hubiera sido deseable que los sectores secundario y terciario de la economía hubieran crecido hasta llegar a ser 95% ó más de la actividad económica del país y que la población estuviera ocupada en un 93% ó más en dichos sectores. De ese modo, los efectos de depurar actividades económicas por competitividad encontrarían seguramente mecanismos de compensación y transferencia de bajo costo social.

Pero la realidad es otra: no existe un sector primario vigoroso y competitivo. En él se encuentra aún el 23% de la población y el resto de la economía no sólo no está demandando fuerza laboral, sino que la está expulsando, incluso en los gru-

pos marginados urbanos. Las tesis del modelo económico actual suponían que la inversión privada extranjera acudiría a la creación de los suficientes empleos para resolver estos rezagos, pero sucedió lo contrario.

• Distribución del PIB

En 1990 la distribución del PIB rural se estructuró de la manera siguiente: caza y pesca, 4%; silvicultura 5%; ganadería, 31%, y agricultura, 60%. La agricultura, junto con la ganadería y la silvicultura aportan el 96% del total.

• Inversión

De acuerdo con la información disponible, la inversión pública orientada al desarrollo rural ha fluctuado en alrededor del 1% del PIB total. Entre 1973 y 1981 registró una tendencia creciente, con altibajos, que la ubicó en un máximo de 1,7% en 1980 y 1981. A partir de 1982 hubo una fuerte desaceleración que la colocó en un 0,3%, nivel que se mantuvo durante el periodo 1988-1995 y que creció al 0,7% en el año 2000.

Además de su reducida participación porcentual respecto del PIB en los últimos años, la inversión pública para el fomento agropecuario también experimentó un retroceso en términos de participación en la inversión pública total. De 1967 a 1985 fluctuó entre un 10 y un 19%. Después cayó a menos de un 10%. En 1991 fue de sólo el 7,6%, con una tendencia a la baja en los años siguientes. En el 2000 fue inferior al 7%.

La inversión agropecuaria tuvo una fuerte contracción durante el periodo de 1980-1988. En 1980 representaba un 35% del PIB agropecuario, mientras que en 1988 apenas llegó al 12%. En los últimos diez años se ha logrado una recuperación considerable, al llegar a un 27%, pero no se alcanzó el nivel que se tenía al principio de la década de los '80.

En varios de los países de OCDE—como referencia— la inversión agropecuaria respecto al PIB del sector es de nivel alto. Alemania invierte más del 40% de ese PIB y Japón mantiene una inversión neta alta y constante en el tiempo.

• Evolución del Producto Interno Bruto del sector primario

El PIB del sector primario muestra claramente su estancamiento en los últimos quince años, con un descenso adicional, en-

⁷ Sistema de Cuentas Nacionales. INEGI (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática), 2000.

tre 1985 y 1989, porque los rendimientos disminuyeron debido a condiciones climatológicas adversas. En 1993 volvió al nivel de estancamiento de 1984. El actual secretario de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación informó que en el año 2001 se logró recuperar el nivel de 1984.

La parálisis y el deterioro son evidentes en todas las actividades primarias, particularmente en la producción de granos básicos, café, arroz, oleaginosas, piña y caña de azúcar. Ni siquiera escapa la agricultura de riego. Esta grave situación indica la necesidad de revisar, tanto la política económica adoptada, como las condiciones sociales resultantes.

• Precios medios rurales 1985-2001

Con el proceso de apertura comercial y la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), los precios medios rurales de los principales productos agrícolas retomaron y profundizaron su tendencia al deterioro, que se había aminorado en años anteriores. Entre 1985 y 1993 el maíz perdió el 31% de su valor en términos reales; el trigo, el 22%; el sorgo, el 36%, y el frijol, el 24%. A partir de 1998 desaparecieron los subsidios a los precios del maíz y el frijol y el precio real que recibe el productor se ha mantenido sin modificación o incluso ha disminuido año tras año, en claro contraste con la tendencia al aumento que presentan los precios de todos los insumos agrícolas.

• Importancia social del medio rural

De acuerdo con el censo de 1990, en el sector rural trabajaban 5.3 millones de personas, que representaban el 23% de la ocupación total del país, reportada en 23.4 millones.⁴ Si se considera que, en promedio nacional, por cada persona ocupada existen 3.5 no ocupadas, la población que depende directamente del sector ascendería por lo menos a 18.5 millones.⁵

⁴ Las cifras en relación con el empleo muestran diferencias importantes entre distintas publicaciones del INEGI. En el *Anuario Estadístico de 1992* se reportan 22.5 millones de ocupados totales y 5.7 en el sector primario, mientras que en la *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares* del mismo año, se estiman 29 millones de ocupados a nivel nacional y 6.4 en actividades primarias.

⁵ Esta cifra se deduce de los Censos Generales de Población y Vivienda (XI y XII), de 1990 y 2000.

Del total del personal ocupado en este sector en el año 2000, el 44% trabajaba por su cuenta. De ellos, unos 600,000 (el 9%) eran trabajadores familiares no remunerados; el 31%, jornaleros o peones, y sólo el 2% se registró como patrón o empresario. En Estados Unidos los trabajadores rurales por cuenta propia representan el 38.2% del total y el 58.1% son jornaleros o peones. Sólo el 3.7% realiza trabajo familiar no remunerado. En Canadá el 36% es personal remunerado, el 50% son jornaleros y el 9% son personas no remuneradas.⁶

En México, en el año de 1990, el 23% de la población era considerada por el INEGI⁷ como población ocupada en la agricultura y participaba con tan sólo el 9% del Producto Interno Bruto. A partir del gobierno de Zedillo (1994-2000) ha sido objetivo gubernamental disminuir la población del sector hasta que se nivele con el porcentaje del PIB que aporta el sector primario.

En el mismo periodo y con las reservas que merecen las cifras, ya que en un periodo tan prolongado cambian los procedimientos, los criterios y las metodologías de obtención de datos, el PIB del sector primario pasó, de una participación del 18% en 1940, a un 15% en 1960, a un 10% en 1980 y a un 8% en 1990. Resulta claro que el proceso de industrialización y la expansión del sector terciario, con un crecimiento del PIB nacional superior al 6% anual entre 1948 y 1980⁸, absorbieron a una parte de la población rural que emigró de su medio. Pero otra parte no pudo ser incorporada y pasó a integrar los enormes cinturones de miseria que rodean a las grandes ciudades. Y otra porción emigró a los Estados Unidos.

La *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares* de 1992 indica que el 4.5% de los 17.8 millones de hogares que había en el país en ese momento se encontraba en poblaciones de menos de 2,500 habitantes, que en México son consideradas como *rurales*, aun cuando no sea totalmente así. De todos modos, en los siguientes puntos se toman los datos de la *Encuesta* como indicadores representativos de la población rural.

⁶ SARH: Sistemas de Apoyo a los productores agropecuarios en México, Estados Unidos, Canadá y la Comunidad Económica Europea.

⁷ INEGI: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

⁸ Fuente: INEGI.

Todos los análisis de las experiencias en fomento del desarrollo social, a partir de Paulo Freire, señalan a la educación como el factor histórico más limitativo y trascendental. Los análisis comparativos con las experiencias de países desarrollados marcan claramente la importancia que tuvo el haber decidido un esfuerzo amplio y avanzado de la educación con contenido cultural vigoroso, a partir del medio rural. La propia historia de las culturas prehispánicas indica el peso de ese componente. El retraso y el abandono del proceso educativo mexicano es parte de la limitante cultural heredada del esquema de la dominación colonial.

La brecha educacional existente entre el campo y la ciudad es enorme. Mientras que la población urbana sin instrucción ronda el 15%, en el ámbito rural llega al 32%. Sumando los que no tienen instrucción y los que sólo cuentan con la primaria incompleta, los porcentajes son de 38% en la ciudad y 70% en el campo. Sólo el 9% de la población rural reportó estudios de secundaria completos o superiores, proporción que alcanza al 37% en áreas urbanas.

Una de las dificultades que han tenido los programas de fomento al desarrollo rural es que apoyan actividades individuales, contraviniendo la cultura campesina de la unidad económica familiar. El desarrollo rural empieza por fortalecer la economía familiar y comprende tanto actividades de varios de los miembros de la familia como cadenas de actividades –principalmente en la explotación de las pequeñas parcelas agrícolas– que requieren un apoyo integral, o al menos con pocas restricciones, para que sea efectivo.

Es común que una familia practique siembras intercaladas de maíz, frijol, cebada, calabaza, jitomate y otros cultivos, que se combinan económica y ecológicamente con cerdos, aves de corral, chivas o vacas. Además, en la mayoría de los casos, el productor no ocupa todo su esfuerzo en dicha parcela: es un *productor de tiempo parcial*. La mujer cuida el cultivo y él la ayuda en la siembra y la cosecha, cuando no está de jornalero en otras fincas o, en el mejor de los casos, trabajando de obrero, peón de albañil o taxista. Probablemente, la hija trabaja en una maquila de ropa y el hijo es también peón de albañil o emigró

⁴ Después de haber hecho los ajustes correspondientes a la edad.

a los Estados Unidos. Para la gente de esa condición no se cuenta con tecnología ni con políticas de apoyo económico o social. En algunas regiones del país es obvio que la economía familiar está sustentada en gran medida por el dinero que envían los migrantes desde el exterior.

El año de 2001 se ha caracterizado por incertidumbres y desconciertos, atribuibles en buena medida al proceso de transición que vive el país. Y esos desajustes los han pagado particularmente los pobres del campo y la ciudad. Ellos no disponen de estrategias para amortiguar los costos de aprendizaje del gobierno, ni de mecanismos para hacer oír sus dudas, sus quejas, su rabia. Ni los partidos políticos, ni sus representantes en los órganos legislativos (diputados y senadores), ni las organizaciones intermedias (sindicatos, organizaciones sociales), han demostrado capacidad de entender la dinámica de la pobreza y sus consecuencias.

La actitud de la sociedad civil ha sido ambigua ante el escenario político y económico imperante en el año 2001. Muchos de sus representantes más conspicuos, adalides de la autonomía de las organizaciones frente al Estado, se han vuelto colaboradores en instituciones del sector público. Los resultados habrán de evaluarse pasados algunos años. Pero lo cierto es que muchas organizaciones de la sociedad civil (OSCs) sólidas se han desmantelado por esta causa: la transferencia de recursos humanos a la administración pública.

Aunado a este fenómeno, el sector público ha tenido una apertura a estas organizaciones nunca vista en la historia de México. En el gobierno federal y en los estatales existen dependencias dedicadas a atender a la ciudadanía organizada. En la misma Presidencia de la República se estableció la *Oficina de Atención Ciudadana*.

Esta apuesta de los nuevos gobiernos –antes oposición– está generando desafíos inéditos a las OSCs: ahora hay recursos públicos más frecuentes, rendición de cuentas y colaboración con las entidades públicas. Quizá uno de los retos mayores es no sacrificar a las exigencias propias de las fuentes de financiamiento –en estos tiempos, los gobiernos federal y estatales– la identidad y las estrategias propias de cada organización. El dinero también manda en las OSCs, así que aprender a relacionarse y a influir en estos gobiernos y en sus políticas públicas

implica marcar límites y estar atentos a los sutiles intentos de cooptación.

Este fenómeno obedece, también, a la dinámica internacional de reducir el flujo de recursos de la cooperación para el desarrollo, especialmente hacia países como México. Esto está obligando a muchas pequeñas organizaciones a replantearse su propia identidad y su futuro.

El contexto regional

El crecimiento poblacional del estado de Querétaro se registra también en la región de trabajo del proyecto, y en algunos casos con mayor intensidad. San Juan del Río registra una tasa de crecimiento ascendente desde la década de los '40 hasta la de los '80. Las dos últimas décadas son los periodos en que mayores índices se observan. Esto no ocurre en los otros municipios, ni a nivel estatal. Cadereyta es el municipio con menor crecimiento y el más lejano al corredor industrial.



Esta misma diferencia entre los municipios se refleja en la situación migratoria. Tanto Cadereyta como Ezequiel Montes son municipios que expulsan mano de obra. Los migrantes van a trabajar a los municipios vecinos, o a Querétaro, y otros a los Estados Unidos.

Población por municipio 1950-1990

MUNICIPIO	1950	1960	1970	1980	1990
San Juan del Río	31,233	39,450	53,899	81,820	126,555
T. crecimiento		2.4 %	3.2%	4.3%	4.6%
Tequisquiapan	10,877	13,697	18,424	27,710	38,785
T. crecimiento		2.3%	3.0%	4.2%	4.6%
E. Montes	7,336	8,297	10,910	16,617	21,859
T. crecimiento		1.2%	2.8%	4.3%	2.8%
Cadereyta	19,310	21,133	28,554	37,542	44,944
T. crecimiento		0.9%	3.1%	2.8%	1.9%
Microregión	68,756	82,577	111,787	163,689	232,143
T. crecimiento		1.7%	3.02%	3.9%	3.2%
Total estado	286,238	355,045	485,523	739,605	1,051,235
T. crecimiento		2.2%	3.3%	4.2%	3.7%

Fuente: Estudio socioeconómico y demográfico del Subsistema de ciudades de Querétaro, 1995, pp. 76-77. Consejo Nacional de Población, Gobierno del Estado de Querétaro.

Se dan también en la región otros tipos de migración, que no refleja el censo, ya que no implican cambio de residencia permanente (*migración temporal y migración intermitente*).¹⁰

En la década de los '70 (se refleja en 1980), en el estado de Querétaro se frena la migración y se empiezan a tener saldos migratorios positivos, es decir, pasa de ser un estado que expulsa parte de su mano de obra a convertirse en un estado que

¹⁰ *Migración temporal* es aquella en la que el migrante sale a trabajar a otro lugar durante los días laborables y regresa a su pueblo, donde vive la familia, los días de descanso. En el caso de la *migración intermitente* el migrante se traslada cotidianamente de su lugar de residencia a su sitio de trabajo. No implica cambio de residencia, pero sí de sector de la producción. Es el tipo de migración que se da con más frecuencia en la zona de trabajo. Cfr. Castillo-López: *Migración, estructura de la economía familiar y cambio de sector productivo*, OEA, Proyecto Especial OEA 92, CREFAL, Pátzcuaro, 1988, pág. 19.

importa mano de obra de fuera. En los '80 San Juan del Río fue un importante centro de atracción de mano de obra.

Los municipios con mayores porcentajes de población no nativa son Querétaro, San Juan del Río, Tequisquiapan, Corregidora y Arroyo Seco. En cuanto a la densidad de población, estas tendencias se mantienen, es decir, en Cadereyta es menor y en San Juan del Río mayor.

Densidad de población por municipio 1950-1990 (hab./km²)

MUNICIPIO	1950	1960	1970	1980	1990
Cadereyta	17.1	18.7	25.2	33.2	39.7
E. Montes	26.4	29.8	39.2	59.7	78.5
S. Juan del Río	39.0	49.3	67.4	102.3	158.2
Tequisquiapan	31.7	39.9	53.6	80.6	112.
Estado	24.3	30.2	41.3	62.8	89.3.

Fuente: Ibid.

San Juan del Río presenta un crecimiento poblacional alto, Tequisquiapan muestra un rango medio, y Ezequiel Montes y Cadereyta exhiben una evolución débil.

Como conclusión, resulta evidente que la dinámica de crecimiento de esta microrregión está determinada por el crecimiento de San Juan del Río, que condiciona el de los otros municipios, con mayor o menor intensidad, dependiendo de la proximidad a su cabecera municipal.

Ezequiel Montes tiene una actividad comercial y pecuaria significativa, cuya influencia llega hasta la Sierra Gorda. Tequisquiapan experimentó en las dos últimas décadas un fuerte incremento en el turismo, que a su vez influyó en la construcción, el comercio y las artesanías. Cadereyta no ha desarrollado ninguna actividad particular que dinamice la economía y, por tanto, el crecimiento de la población es mucho menor y sus índices migratorios son mayores.

La producción agropecuaria

Para el trabajo de UDEC-URAC, la agricultura es un elemento fundamental. San Juan del Río cuenta con una mayor infraestructura agrícola, tanto por la cantidad de tierra cultivable como por la disponibilidad de riego.

Sin embargo, aunque Tequisquiapan tiene menos tierras laborables, la cantidad es suficiente para desarrollar una agricultura redituable y puede abastecer de granos básicos a su población y aun exportar a otros municipios del estado.

Superficie de riego y temporal de los cuatro municipios

MUNICIPIO	RIEGO	TEMPORAL	SUMA
Cadereyta	222	9,548	9,770
Ezequiel Montes	2,280	4,264	6,544
S. Juan del Río	8,900	37,849	46,749
Tequisquiapan	3,752	7,944	11,696
Total microrregión	15,154	59,605	74,753
Estado	60,046	189,859	249,905

Fuente: SAGARPA. Qro. 2000.

San Juan del Río es el municipio que logra mejores rendimientos en agricultura de temporal, con un promedio superior a los 1,000 kg/ha. de maíz. En cambio, Tequisquiapan, Ezequiel Montes y Cadereyta registran los rendimientos más bajos en ese mismo rubro. En riego, tanto San Juan del Río como Tequisquiapan son los que tienen los rendimientos más altos, con promedios superiores a los 6,000 kg/ha.

Rendimiento de maíz en riego y temporal por municipio

MUNICIPIO	RIEGO	TEMPORAL
Cadereyta	1.37	0.41
Ezequiel Montes	5.98	0.85
San Juan del Río	6.28	1.45
Tequisquiapan	6.30	0.19
Microrregión	4.98	0.725

Fuente: SAGARPA. Qro. 2000.

Los principales cultivos del estado de Querétaro son: alfalfa, sorgo, maíz, frijol, trigo y cebada. Para 1991 se produjeron 684,405 toneladas de alfalfa. De 1989 a 1990, la producción de maíz se duplicó y fue mayor que la de sorgo. Esto modificó la tendencia de producir mayor cantidad de forrajes en contraposición a la producción de cereales de consumo humano.

Sin embargo, debido a la eliminación de los subsidios al precio de producción y al retiro, en 1998, de Bodegas Rurales CONASUPO¹¹, entidad estatal de comercialización de granos básicos, la producción de maíz muestra esta tendencia decreciente en la región.

Cultivos por hectárea 1989-2000

CULTIVO	1989	1990	2000
Alfalfa	588,850	684,405	845,067
Sorgo	90,659	82,791	87,235
Maíz	54,591	110,251	101,376
Trigo	12,199	21,131	19,123
Cebada	3,713	9,014	8,765
Pijol	2,489	6,997	8,970

Fuente: SAGARPA. Qro. 2000.

Querétaro cuenta con 691,481 has., de las que 127,140 son pastizales. En la microrregión, el municipio con mayor superficie de agostadero es Cadereyta (94,212 has.), dedicada sobre todo a la producción de especies menores (borregos y chivas). En general, se crían como ahorro familiar, no para generar ingresos por su comercialización. Ezequiel Montes y San Juan del Río cuentan con mayor cantidad de bovinos para carne y leche.

*Inventario ganadero 2000.
Bovinos para carne y leche por municipio*

MUNICIPIO	INVENTARIO (cabezas de ganado)
Cadereyta	12,097
Ezequiel Montes	34,851
San Juan del Río	27,088
Tequisquiapan	10,508

Fuente: SAGARPA. Qro. 2000.

Ezequiel Montes es el municipio con menor superficie de pastos (20,461 has.) pero tiene una considerable producción pecuaria. Su cabecera es un importante centro de engorda y

¹¹ CONASUPO: Consejo Nacional de Subsistencias Populares.

compraventa de ganado y sus productos se dirigen al mercado de la ciudad de México.

La avicultura es una actividad relevante en el estado de Querétaro y en todos los municipios de la región que cubre el proyecto, sobre todo la avicultura tecnificada.

Inventario de aves por municipio

MUNICIPIOS	AVES TECNIFICADAS	AVES RURALES
Cadereyta	218,814	35,796
Ezequiel Montes	238,120	17,055
San Juan del Río	414,055	110,136
Tequisquiapan	57,798	91,428

Fuente: SAGARPA. Qro. 2000.

Es importante señalar que, desde 1992, la empresa norteamericana *Pilgrims Pride* fue comprando la mayor parte de las granjas existentes tanto en Ezequiel Montes como en el resto del estado. Lo mismo pasó con las incubadoras, las plantas de alimento y toda la agroindustria relacionada con esta actividad en la microrregión; pertenecen a esa transnacional.

El único cultivo frutícola que se desarrolla como una actividad agroindustrial es la viticultura, que ha ido decayendo en los últimos años debido a la crisis de producción de vino nacional. En estos años cerraron tres plantas vinícolas en la región. Las únicas que se conservan son *La Madrileña* y *Freixenet*, la primera en San Juan del Río y la otra en Ezequiel Montes. Como contrapartida, hace alrededor de seis años se instaló en San Juan del Río la fábrica de refrescos de fruta *Pascual Boing*, lo que abre posibilidades a la producción de frutales.

En la microrregión hay dos tipos de minería, metálica y no metálica. Cadereyta tiene oro, plata, plomo, zinc y cobre, y cuenta con recursos mineros no metálicos como el mármol y el carbonato de calcio. Tequisquiapan y Ezequiel Montes también, y además cuentan con caolín y ópalo. San Juan del Río produce arena y grava. Estos recursos son extraídos por compañías nacionales y extranjeras. Los trabajadores locales participan muy poco en las utilidades que genera esta industria. En algunos casos sólo venden mano de obra.¹²

¹² Cfr. *Ibidm.* 108-109.

Como se señaló anteriormente, la industria manufacturera es el sector de mayor crecimiento: aporta el 40.5% del PIB estatal. En los años '80 se registró una profunda recesión en el país y, aun así, el sector creció en el estado. Entre 1980 y 1985 la industria tuvo un crecimiento del 32.4% en Querétaro, mientras que a nivel nacional apenas creció un 6.2%. Durante ese mismo período el nivel de ocupación en el estado creció en un 15.4% en tanto que a nivel nacional se registró una contracción del 16.8%. Esto se repite en la microrregión. San Juan del Río concentra el 17.8% de los establecimientos industriales del estado (1989).

El empleo industrial también refleja un patrón concentrado. Del personal ocupado en la industria, el 21.2% trabaja en San Juan del Río y 1.4% en Tequisquiapan. Pero la oferta de trabajo de las industrias asentadas en los municipios de Querétaro y San Juan del Río es mayor que la fuerza laboral que vive en esas localidades, de manera que los trabajadores de otras regiones del estado son atraídos hacia ellos. La gente de la microrregión va a trabajar a San Juan del Río, a Querétaro y a Tequisquiapan, mientras que Cadereyta y Ezequiel Montes expulsan su mano de obra desocupada hacia éstos y otros centros de trabajo.

En San Juan del Río la industria textil es la que ocupa mayor cantidad de mano de obra. En la cabecera municipal se encuentran importantes maquilas de ropa, como *Act Joe*. La industria artesanal tiene particular relevancia en Tequisquiapan (cestería) y Cadereyta (mármol). Este ramo no se encuentra ni registrado en San Juan del Río.

Hay sólo tres empresas constructoras establecidas formalmente en el municipio de San Juan del Río. Sin embargo, la mayor parte de la fuerza laboral de la región está orientada a esta actividad. En los últimos años los salarios de los obreros industriales casi no se incrementaron, a diferencia de los de la construcción, que se han elevado. Los municipios que registran mayor desarrollo de esta actividad en el estado son Querétaro, San Juan del Río y Tequisquiapan.

Ezequiel Montes es el centro comercial más importante de la región y su influencia llega hasta los municipios serranos. Cubre tanto el ramo agropecuario como el de abarrotes. Allí se fijan los precios regionales de los granos básicos, los forra-

jes y los productos cárnicos. Los pequeños comerciantes de las comunidades rurales se abastecen en sus almacenes con los productos que más consumen los campesinos. San Juan del Río cuenta con mayor número de comercios, pero en Ezequiel Montes el movimiento comercial es más intenso.

Se puede tener una visión aproximada sobre su importancia si se toma en consideración que, en 1993, el 30.2% de su población ocupada trabajaba en el sector mercantil y que, en ese mismo año, los ingresos del municipio por ese concepto representaron el 81.2% del total.

Según el INEGI, el sector secundario ocupa a la mayor parte de los trabajadores en San Juan del Río, y el primario es el que menos personas congrega. Este dato llama la atención, ya que se trata de una zona en la que la mayoría de la población vive en el área rural. Sin embargo, sobre la base de la observación empírica y del trabajo de campo realizado, se puede afirmar lo opuesto: que hay mayor número de personas ocupadas en el trabajo agropecuario, aunque el censo no lo haya captado.

Esto se debe a que muchos trabajadores de la industria manufacturera o de la construcción tienen dos empleos: una época del año trabajan como obreros y otra como agricultores. Además, las mujeres que se declaran como inactivas hacen gran parte de los trabajos del campo, sobre todo en la agricultura de temporal y en el cuidado de los animales.

En la microrregión es muy alto el porcentaje de la población ocupada que no recibe ingresos y también el de los que ganan menos de un salario mínimo. Aunque la mayor parte de los trabajadores cobra entre uno a dos salarios mínimos, si se suma a éstos los que tienen ingresos menores o no cobran ningún salario, resulta que el 70% vive en niveles de pobreza, ya que el salario mínimo es insuficiente para cubrir los requerimientos básicos de una familia.

La concentración de la riqueza que se da a escala nacional se manifiesta en esta zona aún en mayor proporción que a escala estatal. En la mayoría de los casos, el ingreso familiar se compone de varias entradas y en promedio ronda los dos salarios mínimos.

El servicio de agua potable ha aumentado considerablemente en las últimas décadas: sólo tres de las comunidades en

las que trabaja la URAC no cuentan con él (Zituní y El Chiquihuite, del municipio de Cadereyta, y La Ermita, de Tequisquiapan). El acceso al servicio eléctrico también ha crecido mucho de 1970 a 1990 y es satisfactorio, salvo en Cadereyta.

En cambio, el drenaje es una carencia generalizada en estas comunidades, más aguda que en el promedio estatal. Ni siquiera San Juan del Río cuenta con este servicio en forma aceptable. Lo más grave es que los residuos domésticos e industriales de la cabecera municipal van a parar al río Moctezuma, que también es utilizado como drenaje en Tequisquiapan. Esto ha provocado la contaminación de sus aguas y, consecuentemente, la muerte de la flora y la fauna, en otros años fuente de ingresos y alimentación de los pobladores.

El problema para introducir el drenaje en algunas de las comunidades rurales es que, por un lado, están asentadas en terrenos sumamente pedregosos y resulta muy costoso hacer fosas sépticas. Por otro lado, no hay en muchas de ellas lugar para hacer lagunas de oxidación.

Teniendo en cuenta estos problemas, la URAC ha propuesto la alternativa de los baños secos, pero todavía no ha tenido mucha aceptación. En cuanto a la contaminación del río, existen muchos intereses económicos de las grandes empresas de San Juan del Río, que con *mordidas* evitan el costo de reciclar sus aguas contaminadas antes de volcarlas en el curso, especialmente el Rastro Municipal y las empresas Kimberly-Clark y Pitsa.

En los últimos años las condiciones de la vivienda han mejorado en todos los municipios de la microrregión. El porcentaje de hacinamiento se redujo a la mitad entre 1980 y 1990. En el programa de ahorros de la URAC se ha podido constatar el interés de los socios por construir o agrandar su vivienda. Buena parte de los préstamos tiene ese propósito.

Debido al gran rezago educativo que sufría Querétaro, en el último sexenio el gobierno del estado ha asignado a la educación el 28% del presupuesto total. Esto llama la atención ya que, por ejemplo, al sector salud sólo se le adjudicó el 3%. Querétaro era uno de los estados con mayor número de analfabetos del país y aunque los datos que aquí se presentan no reflejan del todo la realidad, cabe decir que la voluntad políti-

ca por superar este rezago ha dado resultados. Mientras que en 1970 el 48% de la población no contaba con instrucción primaria, en 1990 esa proporción se había reducido al 17.6%, según el censo.

En el curso de tres décadas, el porcentaje de analfabetismo en la microrregión se achicó a menos de la tercera parte (de 49% en 1970 a 14.3% en el año 2000).¹³ La mejora se ha concentrado sobre todo en los municipios de Querétaro y San Juan del Río, que son los más poblados. En el resto de los municipios ha sido mucho menos notoria. Con todo, la experiencia de campo permite conjeturar que tal reducción es improbable. No ha habido campañas agresivas de alfabetización por parte del INEA¹⁴ y tampoco la población adulta ha respondido a las pocas iniciativas de este instituto. Este enorme problema se está superando por la vía de la escolaridad infantil.

El CONAPO¹⁵ elaboró once indicadores para obtener el índice y comparar los grados de marginación por municipio a nivel nacional. Según estos indicadores, la marginación es *alta* en Cadereyta, *media* en Ezequiel y *baja* en San Juan del Río y Tequisquiapan.

La región contaba hasta el año 2000 con una actividad económica en crecimiento que había permitido un cierto equilibrio pero todavía no alcanzaba a dinamizar a todos los municipios, en especial a Cadereyta. A partir del 2001 la actividad económica se redujo, como en todo el país. Los recortes de personal en las plantas maquiladoras de San Juan del Río están afectando a miles de trabajadores, sobre todo mujeres, y en la construcción sucede lo mismo.

Entre 1979 y 1990 se produjeron cambios profundos en la distribución territorial de la población. La contracción de las actividades agropecuarias, la expansión de la industria y los servicios, el proceso de urbanización y el desarrollo de las comunicaciones son todos factores que provocaron una redistribución de la población entre regiones y comunidades. Las comunidades más dinámicas resultan ser aquellas que han

¹³ Estimaciones basadas en el *Manual de Estadísticas Básicas del Estado de Querétaro* (INEGI, 1995) y en el *Censo General de Población 2000*.

¹⁴ INEA: Instituto Nacional de Educación para Adultos.

¹⁵ CONAPO: Consejo Nacional de Población.

tenido mayor capacidad para retener a sus pobladores o incluso las que ejercieron mayor atracción sobre los migrantes. El siguiente cuadro presenta una comparación de las tasas de crecimiento medio anual de la población por rango de tamaño en tres escalas: estatal, municipal y microrregional.

Evolución de la población en el estado de Querétaro, 1970-1995

MUNICIPIO	POBLACIÓN TOTAL				TCMA*			
	1970	1980	1990	1995	70-80	80-90	90-95	70-95
Estado (total)	485,523	739,605	1,051,235	1,250,476	4.2	3.7	3.1	3.7
Cadereyta	28,554	37,542	44,944	51,641	2.7	1.9	2.5	2.3
E. Montes	10,910	16,617	21,859	25,605	4.1	2.8	2.8	3.4
S. Juan del Río	53,899	81,820	126,555	154,922	4.4	4.6	3.6	4.2
Tequisquiapan	18,424	27,710	38,785	45,779	4.0	3.5	3.0	3.6
Región**	111,787	163,689	232,143	277,947	3.8	3.6	3.2	3.6

Fuente: DGE (1971), SPP (1981), INEGI (1995). (*)Tasa de crecimiento anual promedio. (**) Cuatro municipios de la región.

La dinámica demográfica en las comunidades con presencia de la URAC comparte las tendencias observadas en el estado y en la región, aunque con particularidades que la distinguen. La población en todas estas comunidades ha crecido casi al mismo ritmo que en la región y en el estado. Si tenemos presente que el medio rural es el que más población ha perdido, esto resulta realmente excepcional. Todas ellas han vivido un proceso de cambio originado en dos fenómenos convergentes.

El primero está ligado con la crisis económica y social que afecta a la agricultura, cuyas principales manifestaciones son: descapitalización, bajos rendimientos, ausencia de economías de escala, escasa rentabilidad y alta exposición a riesgos y siniestros. Estos factores fuerzan una disminución notable de la demanda de trabajo en la agricultura. El segundo fenómeno está relacionado con la expansión de la demanda de mano de obra en la industria, los servicios y el comercio en los principales centros urbanos de la región, que incluso se ha extendido a localidades de tipo rural o mixto.

Estamos en presencia, entonces, de un proceso extendido y sostenido de secundarización del empleo en localidades que,

por su tamaño, son usualmente definidas como rurales. Esto no significa que haya desaparecido la actividad económica apoyada en la propiedad de pequeñas unidades productivas, el empleo de la fuerza de trabajo familiar y la producción para el autoconsumo. Lo que probablemente reflejen estas tendencias es una profunda reestructuración de la economía campesina: más trabajo fuera de la unidad familiar y menos en las fincas. La ampliación de los caminos y la extensión de las redes de transporte aumentan la probabilidad de que las comunidades experimenten este tipo de transformaciones.

Querétaro es, en general, un estado conservador, por lo menos desde el siglo XIX. En esta tierra encontró refugio el emperador Maximiliano de Habsburgo y aquí fue hecho prisionero por las fuerzas liberales de Benito Juárez. Posteriormente fue fusilado en el Cerro de las Campanas, hecho que significó una afrenta a las posiciones conservadoras.

Ya en el siglo XX, Querétaro fue tradicionalmente *prista*¹⁶ desde los años '30. La penetración de otros partidos políticos era muy limitada, aunque el Partido Demócrata Mexicano, que ya no existe, mantenía una presencia activa en casi todos los municipios del estado. Este partido era el heredero de la Asociación Nacional Sinarquista, organización de la derecha rural nutrida por una de las corrientes del *movimiento cristero* presente en el centro del país en dos etapas históricas. En la primera (1926-29), al grito de *¡Viva Cristo Rey!*, los *cristeros* se oponían —junto con la jerarquía católica— a la aplicación de algunos preceptos de la constitución de 1917, como la educación laica.

En la segunda (1932-36) los *cristeros* resistían, junto con los hacendados del Bajío —región a la que pertenece parte del estado de Querétaro— la reforma agraria del presidente Lázaro Cárdenas. En esta etapa se formaron los primeros ejidos (núcleos de población dotados de tierra para su usufructo) en la región donde trabaja la URAC y de esa época provienen algunas dificultades entre comunidades, que se han limado hasta casi desaparecer en los últimos 10 ó 12 años, debidas a que unas eran *agraristas* y otras defendían a los hacendados.

¹⁶ El Partido Revolucionario Institucional, que dominó la vida política del México moderno por más de 70 años.

A partir de 1991 se inicia en la región el proceso de participación de otros partidos en la vida política formal. En ese año, por primera ocasión un partido distinto del PRI gana la alcaldía de San Juan del Río: el Partido Acción Nacional (PAN).

En 1994 la alcaldía de San Juan del Río vuelve a ser ganada por el PAN y por primera vez la Cámara de Diputados estatal está conformada de manera plural, con diputados del PRI, el PAN, el PRD y el Partido Verde. En 1997 sucede lo mismo, pero Acción Nacional gana, además, las elecciones en Ezequiel Montes, conquista la gobernatura del estado y la alcaldía de la ciudad de Querétaro, y obtiene la mayoría en la Cámara de Diputados. En las elecciones del 2000, repite en San Juan del Río, pierde en Ezequiel Montes y gana en Cadereyta.

Las comunidades de la región muestran hoy un mayor grado de interés y participación en los procesos electorales. Hay más pluralidad y empiezan a debilitarse las estructuras de dominación que ejercía el PRI a través de las autoridades ejidales (agrarias) de cada localidad.

III. EL PROYECTO

En el proyecto de desarrollo y transformación social que aquí se sistematiza resulta particularmente importante la claridad conceptual, estratégica y metodológica que se tenía antes de iniciarse la práctica promocional, lo que constituye uno de sus aspectos más innovadores y del cual se pueden extraer significativas enseñanzas.

El ideario del proyecto

En esta parte se detallan la concepción y la estrategia del trabajo propuestas por el equipo promotor y también las ideas-fuerza que conducen y orientan su acción. Luego se reseña el proceso metodológico con el que ha operado el equipo desde su llegada a la región.

El trabajo que se planteó en esta etapa fue el de recuperar la experiencia del Proyecto Tequisquiapan en la creación de un mercado regional a través de los programas de:

- Abasto familiar comunitario y mercado intercomunitario.
- Producción familiar de granos básicos.

La metodología utilizada consistió, principalmente, en recopilar información bibliográfica de UDEC y URAC (Memorias, planes, investigaciones realizadas, evaluaciones, informes, boletín mensual *Cosechando*, etc.). También se realizaron entrevistas con dos de los iniciadores del proyecto, Alfonso Castillo y Cecilia López.

Para toda propuesta o proyecto de desarrollo social, micro-regional o nacional, una vez que se conocen las características de los sujetos, así como de la zona donde se va a aplicar, y se ha profundizado en los objetivos que se pretende alcanzar, se elabora una teoría específica, que tiene dos finalidades: por una parte, aplicar al caso particular la *gran teoría* sobre el funcionamiento de la sociedad y, por otra, facilitar las opciones operativas del proyecto, clarificando las propuestas de acción y las estrategias más conducentes. En este caso se la ha denominado *teoría intermedia* (Latapi, Pablo).

La *teoría intermedia* acerca el marco teórico del proyecto a la realidad que se desea conocer y modificar. En el caso del Proyecto Tequisquiapan se buscó:

- Explicar cómo se articula la realidad económica local con la *gran teoría*.
- Identificar orientaciones para superar la problemática económica campesina aplicables a situaciones concretas en la comunidad.
- Abarcar todas las esferas de la economía: producción, comercialización, consumo, financiamiento.
- Ser de utilidad para guiar decisiones de apoyo inmediato.
- Fomentar que los excedentes se queden en la región y en la organización.

A partir de la definición de la *teoría intermedia* (o *teoría local*, según Gabriel Torres en *La Fuerza de la Ironía*), el Proyecto Tequisquiapan construyó su propuesta para la formación de una *economía campesina alternativa* en la microrregión, bajo el lema: *Producir lo que el campesino consume y consumir lo que la Unión produce*.¹⁷

¹⁷ En referencia a la URAC (Unión Regional de Apoyo Campesino).

Existen varios documentos que permiten conocer el ideario del proyecto desde sus inicios y que hacen referencia a esa *teoría intermedia*. Uno de ellos es el *Proyecto Tequisquiapan de Educación-Promoción*.

Fue elaborado en enero de 1983 por el equipo de lo que en ese momento se llamaba Prospectiva Universitaria, A.C. Estaba integrado por cuatro profesionistas que posteriormente constituyeron otra asociación civil, Unión de Esfuerzos para el Campo A.C. (UDEEC), una de las dos organizaciones que llevan adelante el *Proyecto Tequisquiapan*.

En este documento, Prospectiva Universitaria, A.C. plantea su decisión de "elaborar y ejecutar un proyecto de promoción y educación popular en el medio rural como forma de aportar, desde una perspectiva propiamente educativa, al fortalecimiento de organizaciones campesinas autónomas y a su poder de negociación, a la acumulación del saber del sector campesino y al ejercicio de una solidaridad basada en la participación activa en la defensa de sus intereses y en la construcción de su futuro", con el objetivo general de "contribuir a la transformación de la sociedad en una sociedad más justa".

Algunos de los planteamientos de Prospectiva Universitaria A.C.:

- 1) El carácter educativo del proyecto está basado en acciones sociales que educan y no en acciones educativas que socializan.
- 2) Las modificaciones a las prácticas económicas o sociales resultan ser más educativas en sí que los programas de educación sistemática que las acompañan.
- 3) De ahí que resulta de vital importancia ejecutar acciones que lleven a una modificación de las relaciones sociales. Serán estas acciones las que eduquen, en cuanto a que revelen las posibilidades de organizar en forma distinta la totalidad de la existencia.
- 4) Para los adultos, la categoría fundamental del aprendizaje y del proceso de conocimiento es la actividad práctica.

Otro documento liminar es *Hacia una Economía Campesina Alternativa. El modelo productivo*, elaborado por Pablo Latapí y el equipo del proyecto, y publicado en 1986. En él se sintetiza,

ordena, reflexiona y finalmente elabora lo planteado en el documento anterior. En realidad, en *Hacia una Economía Campesina Alternativa* se recoge lo fundamental del ideario y se plantea la teoría del *Proyecto Tequisquiapan*.

Este texto consta de cinco secciones. La primera expone el concepto de *Modelo Metodológico Fundamental* para este proyecto, que está constituido por tres procesos:

- a. El proceso-eje o proceso productivo.
- b. El proceso de apoyo I, de educación-concientización-organización.
- c. El proceso de apoyo II, de educación-capacitación.

En la segunda se argumenta la necesidad de elaborar una *teoría intermedia* que, en este caso sería la de *economía campesina alternativa*, con cuatro características distintivas:

- 1) Que sea fundamentalmente económica.
- 2) Que sea promotora de la articulación regional a partir de hacer real la complementariedad entre las comunidades de la región.
- 3) Que sea integradora del ciclo económico completo.
- 4) Que dé prioridad a la satisfacción de las necesidades básicas.

La tercera sección aborda el contenido de la *teoría intermedia* adoptada y explica la concepción, la tesis y otros aspectos de una *economía alternativa campesina*.

La cuarta sección trata sobre las características de la economía campesina de la región y de las transformaciones que está experimentando el proceso productivo.

La quinta y última presenta algunos instrumentos de análisis para identificar y jerarquizar las acciones productivas, de acuerdo con la concepción expuesta.

Esta parte de la sistematización se desarrolla a partir de las opiniones de Cecilia López y Alfonso Castillo, dos de los fundadores de UDEEC, a partir de las siguientes preguntas, formuladas en el entendido de que el *Proyecto Tequisquiapan* nace como un proyecto de educación de adultos que se aplica a partir de la vida económica de sus destinatarios:

- ¿Por qué en la etapa de desarrollo del proyecto impulsan acciones que tienen que ver con la producción y con su comercialización?
- ¿Cómo deciden qué proyectos productivos promover y cuáles no?
- ¿Cómo conocen las necesidades de las personas, familias y comunidades que se van integrando al proyecto?
- ¿Qué problemas tuvieron al inicio de la etapa de desarrollo del proyecto (1985-86) en la aplicación de las ideas básicas del mismo?

Las respuestas pueden resumirse de la siguiente manera:

"El desarrollo del proyecto se inicia después de dos etapas muy importantes: en la primera practicamos una investigación de acercamiento a la situación de la región que nos llevó más de seis meses, lo cual parece demasiado para un proyecto cuyos objetivos no son académicos. Sin embargo, ahora valoramos mucho el haberle dedicado todo ese tiempo. La segunda es la etapa de inserción, en la que hicimos acciones-puente que nos permitieron conocer más de cerca a las comunidades y a las familias de la región, y tener un contacto de trabajo y conocimiento mutuo con los sujetos del proyecto.

"En la etapa de desarrollo comenzamos a plantear acciones que permitirían ir concretando algunos de los planteamientos de la teoría intermedia, o sea de la economía campesina alternativa, a la que en un principio llamábamos paralela. Según nuestro modelo metodológico teníamos que promover acciones económicas, fundamentalmente productivas, pero la experiencia de otros proyectos, no menos que del nuestro, nos indicó que la comercialización era una condición de posibilidad del éxito de los proyectos productivos.

"Además, también nuestro marco teórico nos indicaba que la forma principal de extracción del excedente producido por los campesinos era a través de la comercialización, tanto cuando compran insumos como cuando venden productos. Entonces planteamos no sólo producir y comercializar, sino hacerlo en aquello que cumpliera una condición básica que permitiera eliminar o contrarrestar esa situación, es decir: producir, en forma prioritaria, lo que el campesino consume y no lo que el capital demanda.

"Realizamos una investigación participativa con los campesinos de cinco comunidades del municipio de Tequisquiapan, una del de Ezequiel Montes y dos del de Cadereyta. La investigación se desarrolló por medio de reuniones, con las siguientes preguntas y pasos:

"¿Qué consumen?

"De aquí surgió una lista de muchos productos tanto de alimentación, como de vestido, medicina, limpieza, construcción, etc.

"De eso que consumen, ¿qué producen?

"La lista fue menor. Muchos productos consumidos no los producían los campesinos de la región, por razones climáticas, económicas o culturales, entre ellos: café, azúcar, aceite, fertilizantes, algunos tipos de ropa, artículos e implementos de limpieza.

"De eso que consumen y no producen, ¿qué podrían producir?

"La lista fue pequeña pero amplió la anterior y abrió alternativas de producción que eran posibles en la región y que no estaban desarrolladas.

"Esta investigación indicó cuáles deberían ser los proyectos productivos a impulsar, de manera que cumplieran con la condición básica de producir lo que el campesino consume. Pero para que esos proyectos tuvieran capacidad real de desarrollarse, necesitaban un mercado o mejor, requerían que el mercado campesino potencial de la región se desarrollase. De modo que crear un programa de comercialización de los productos campesinos se convirtió en una necesidad y una estrategia del proyecto. A partir de este momento, desde el programa de comercialización se fomentó la producción".

Según Cecilia López, Alfonso Castillo y Pablo Latapí, uno de los problemas que hubo al inicio fue con equipos de trabajo que habían iniciado proyectos similares en otros tres estados, al mismo tiempo que en Tequisquiapan, con los que había reuniones de intercambio de experiencias y discusiones conceptuales. Esos otros equipos cuestionaban el planteamiento de la economía campesina alternativa (o paralela), a la que consideraban irrealizable.

Este mismo problema surgió en el Proyecto Tequisquiapan. Algunos de los promotores de segunda generación (1985-88)

creían que la *economía campesina alternativa* era inaplicable y que había que desarrollar proyectos de lucha por servicios y de producción y comercialización para el mercado nacional y de exportación.

El análisis del trabajo que ha realizado UDEC descubre un conjunto de definiciones básicas que han estado presentes a lo largo de la existencia del proyecto y que explican, en buena medida, la claridad con la que ha operado el equipo. De alguna manera, también dan cuenta de los logros que se han podido alcanzar en estos años de trabajo.

Estas definiciones son el resultado de la conceptualización de una práctica prolongada en el trabajo promocional: cuando comienza el proyecto, todos los integrantes del equipo cuentan ya con alguna experiencia en la educación alternativa y la promoción del desarrollo en el sector rural. Fueron rescatadas de documentos elaborados por el equipo y de conversaciones y entrevistas realizadas con sus miembros actuales, para entender el proyecto y su dinámica.

El papel de un *promotor*, tal como se concibe en el proyecto, se define por cuatro tareas sustantivas: sugerir acciones, formar grupos, motivar a la gente y acompañar los procesos. El promotor provoca el movimiento, pero también anima y acompaña a aquellos que integran en torno de ese movimiento. Es un constructor de organización, junto con los grupos de las comunidades, porque sin ellas no es posible que se cumplan los objetivos trazados.

Los *sujetos del proyecto* son los grupos organizados alrededor de intereses y objetivos específicos. Se descarta, por tanto, el trabajo con individuos aislados. La existencia de los grupos es la condición de posibilidad para la realización de algunos valores considerados fundamentales por el proyecto como son la solidaridad, la responsabilidad, la exigencia mutua, la participación y la crítica constructiva.

El proyecto sostiene la importancia de la *participación* activa y constante de los individuos y los grupos. Esto implica que todas las actividades desarrolladas —y también el diseño de la estructura orgánica— deben contemplar mecanismos que la propicien y la fomenten.

Hay una decisión explícita de trabajar a partir de una o varias *acciones de índole económica*, que puedan convertirse en

el elemento organizador de los grupos que se integran al proyecto. En el sector rural sólo las actividades de carácter económico pueden producir —según sostiene la propuesta— cambios significativos y perdurables en la vida de las familias campesinas y, por lo tanto, en las comunidades. La reproducción de la actividad económica exige un espacio geográfico regional que, por su dimensión territorial y por su número de habitantes, permita generar y articular un mercado que haga posible concretar el modelo de *economía alternativa* planteado por el proyecto.

La concepción del equipo sobre lo *regional* apunta a generar relaciones de complementariedad entre los grupos y comunidades que favorezcan vínculos estables de interrelación, lo que deriva en una práctica con enorme fuerza educadora y hace posible incrementar el poder social, la solidaridad y la acumulación del saber. La relación que se establece entre los grupos forma parte sustancial del proceso de construcción de la organización regional y es al mismo tiempo su condición de posibilidad.

En la determinación del espacio regional también pesan factores como las posibilidades de comunicación y las distancias que realmente puede cubrir un pequeño equipo de promotores para atender de manera directa a los grupos en las distintas comunidades.

El concepto de *educación* que sostiene el proyecto ("no hay que educar para la acción social sino hacer acciones sociales que eduquen") supone elegir las más aptas para desatar procesos sociales. De ahí que resulte de vital importancia ejecutar acciones que lleven a una modificación de las relaciones sociales. Serán éstas, entonces, las que eduquen. Para los adultos, afirma también el proyecto, la categoría fundamental de aprendizaje es la actividad práctica. A partir de ella, y de la reflexión que la acompaña, se modifican las percepciones ideológicas y se pasa de una conciencia ingenua a una más crítica y creativa.

En ese marco, el proyecto realiza una intensa actividad de capacitación técnica, entendida como el adiestramiento en el desarrollo de habilidades y destrezas. Desde un principio, los campesinos que se integran a la organización reciben cursos y talleres para administrar la caja de ahorros, mejorar el proceso agrícola y cuidar de las aves y el ganado.

Hay una distinción clara y precisa entre el equipo promotor (UDEC), en tanto instancia profesional, y la organización campesina (URAC) que el primero contribuye a generar. En todo momento se ha tratado de mantener esta distinción, que es determinante. Esta separación permite, entre otras cosas, que surjan y se refuercen los liderazgos locales (cajeras, representantes de comunidad, encargadas de abasto o *despensas*) y, también, que se ubique la toma de decisiones en los distintos niveles de la estructura orgánica. De ese modo se logra distribuir y colectivizar mejor la estructura de poder, pero sobre todo se clarifican los papeles que juega o debe jugar el equipo promotor, por un lado, y la organización, por el otro.

Esto posibilita que los propios grupos seleccionen y elijan a sus representantes (cajeras, encargadas de abasto, mesa directiva, etc.) o a quienes asisten a los consejos, lo que garantiza, en la mayoría de los casos, que la organización se construya a partir de las mejores gentes.

Las fases del proyecto

En la fase inicial, de *exploración e inserción*, el equipo partió de un marco teórico acerca de la formación social mexicana y el campesinado que, en breve plazo, se mostró insuficiente para orientar una estrategia de intervención en la región. Entonces formuló algunas hipótesis maestras, reunidas en lo que definió como *teoría intermedia*, que tienen vigencia de orientación estratégica hasta el día de hoy en el proyecto. El equipo quería contar con una serie de lineamientos orientadores de las opciones en el plano operativo inmediato y de mediano plazo, lineamientos que se han convertido en las hipótesis rectoras del proyecto asentado en el modelo de *economía campesina alternativa*:

1. Se pretende articular un sector económico, paralelo al público y al privado ya existente, integrado por pequeños productores organizados en empresas autogestivas y cooperativas. La constitución de este nuevo sector no implica la ampliación de la intervención del estado ni de la propiedad estatal de los medios de producción. Este sector estaría apoyado por formas de propiedad social. Su función favorecerá la distribución más justa

de la propiedad y del ingreso, impidiendo que el sector modernizado y capital privado se apropie de los excedentes generados por los pequeños productores.

2. El sector social deberá estar integrado, tanto verticalmente —por la complementariedad de sus diversas actividades (producción, distribución, consumo, financiamiento), incluyendo la capacidad de negociación política— como horizontalmente, mediante la creación de redes de pequeñas empresas que abarquen distintas rubros, en función de su relevancia para satisfacer las necesidades básicas de los grupos poblacionales más débiles.
3. Para integrar esta economía alternativa se aprovecharán las facilidades que el estado pueda otorgar, especialmente en las fases iniciales. El sector así integrado irá adquiriendo, gradualmente, mayor poder de negociación para ir superando por sí mismo sus problemas y lograr imponerse en el mercado. Se prevé que deberá mantenerse relativamente *paralelo* por muchos años, es decir, no plenamente integrado a la economía formal.
4. El objetivo final será consolidar un poder económico y político auténticamente popular de estos grupos sociales, que permita alcanzar un desarrollo autosostenido y eficaz. Desde el proceso mismo se pretende realizar un cambio cualitativo, tanto en las personas involucradas en él como en las relaciones de carácter económico, social y político.
5. La educación es indispensable para el surgimiento y la consolidación de este proceso. Debe proporcionarle un apoyo programado, lo cual implica: concientizar a los sectores populares, capacitarlos técnica y humanamente para transformar las relaciones de producción, inspirar nuevos valores y crear una conciencia de movimiento que dé carácter nacional al proceso, enlazando los esfuerzos que se realicen en las diversas regiones del país. A través de estas acciones, la educación contribuirá al éxito del proceso.

Para que la complementariedad tuviera un impacto en la sostenibilidad de los cambios, el equipo se propuso involucrar en el proyecto a cuatro tipos de comunidades campesinas:

- *Comunidades sin potencialidad de autosuficiencia alimentaria (CSPA).* Aquellas con alto grado de fragmentación, por lo que los recursos que controlan, en particular la tierra, están considerablemente por debajo de los mínimos requeridos para satisfacer las necesidades alimentarias básicas de las familias, aún en el supuesto de incorporar las mejores opciones técnicas posibles.
- *Comunidades autosustentables a largo plazo (CALP).* Aquellas que viven en condiciones de infrasubsistencia, en las que el logro de la autosuficiencia alimentaria implica elevar significativamente sus rendimientos, dado que cuentan con elementos para lograrlo.
- *Comunidades autosustentables a corto plazo (CACP).* Aquellas que están en el umbral de una producción de subsistencia y pueden traspasarlo al cabo de dos a cuatro ciclos agrícolas.
- *Comunidades excedentarias con unidades mercantiles estables (CUME).* Aquellas que obtienen regularmente una producción que supera la requerida para el sostenimiento de las familias que las componen.

El equipo escogió cuidadosamente la región para implementar su proyecto, manejando algunas variables básicas:

- Zona sin conflictos agrarios dominantes, ya que éstos sobredeterminan cualquier experiencia novedosa que se intente y, por lo tanto, impiden producir conocimientos acerca de metodologías y modalidades alternativas en desarrollo rural.
- Presencia/ausencia de organismos no gubernamentales: se quería evitar regiones ya atendidas por otras ONGs.
- Existencia de campesinos de temporal, uno de los sectores campesinos más vulnerables.

Por último, no se quería trabajar en una región que ya estuviera sobreatendida por los servicios del estado, en especial por las deformaciones que conlleva en las comunidades campesinas la presencia de los recursos y los técnicos estatales.

Hecha la opción regional, el equipo dedicó seis meses a una labor investigativa —en la que visitó 56 ejidos de cuatro

municipios— destinada a elaborar un primer diagnóstico sobre la región y, sobre esta base, realizar la elección de las comunidades en donde comenzar el trabajo. Para la segunda selección, se manejaron los criterios de la *teoría intermedia*.

Al analizar los diversos trabajos escritos por el equipo en este período, sorprende la ausencia de descripción y análisis de los componentes socio-culturales de la población de la región. Hay apenas algunas menciones y la promesa de estudios posteriores.

"Sabíamos de la poca beligerancia social del campesinado del centro del país, poco organizado, gente que vivía muy aislada en sus comunidades. Partíamos de que lo económico era lo fundamental, queríamos entender las leyes de cómo funcionaba la economía en este lugar, para poder incidir de manera efectiva", dice hoy uno de los fundadores.

El equipo fue conociendo, en la práctica, la mentalidad, los hábitos y los patrones culturales de los habitantes de la región, aspectos que obstaculizaban o facilitaban los procesos que ponía en marcha el equipo. Sin embargo, no se ha sistematizado este conocimiento empírico.

La segunda fase, de *implantación y expansión*, está marcada por los primeros resultados de la acción que, sistematizados por el equipo, contribuyen a redefinir el proyecto en sus partes esenciales. Ya hay interlocución entre el equipo y el medio. Las comunidades comienzan a plantear problemas y desafíos y toman forma algunos actores colectivos.

El inicio de esta etapa podría ubicarse en el primer semestre de 1986, cuando el equipo crece en número y amplía su radio de acción: de las dos comunidades donde se trabajaba hasta ese momento pasa a tres más en 1986 y a otras tres en el año siguiente. Del mismo modo se diversifican las actividades productivas que se promueven. A fines de 1987 se cuenta con cinco proyectos en el área de producción (leche, queso de cabra, pollos, maíz y frijol), varios grupos de consumo formados y una treintena de grupos de ahorro.

Las evaluaciones semestrales de este período, muy detalladas, muestran las resistencias y los obstáculos que el equipo necesita superar, modificando sus planteamientos teóricos, definiendo aspectos que habían quedado oscuros en la primera fase o redefiniendo otros.

En esta segunda fase, el equipo se concentra en echar las bases para la *economía campesina alternativa*, con la creación de una red que procure la integración vertical y horizontal de la microrregión. Para la integración horizontal será de estratégica importancia la organización de los productores, un foco central de las actividades en este período. El otro tema de relevancia para reconstruir el proceso de reflexión del equipo es el de la dimensión educativa.

En 1988 se conformó la URAC. Con este paso, el equipo pone una piedra angular a los cimientos del proyecto, en coherencia con su propuesta estratégica. El objetivo fundacional de la Unión expresa:

"Consolidar una organización regional campesina a través de la experimentación de un modelo de economía campesina alternativa que articule los procesos de producción, comercialización, consumo y financiamiento, que eleve el nivel de vida de los campesinos y su poder de negociación."

En ese año empiezan a tomar cuerpo, más orgánicamente, iniciativas e instancias que se venían desarrollando desde 1985: grupos de ahorro en las comunidades y el Consejo de Cajeros. Ese fue el primer germen organizativo regional que produjo el proyecto, el cual cumpliría funciones de coordinación en la primera etapa de la URAC.

El debate alrededor de lo educativo responde, en el *Proyecto Tequisquiapan*, a un problema teórico que estaba en las discusiones del equipo y que tenía consecuencias para su estrategia: la constitución del sujeto de la economía alternativa.

"Al hablar del sujeto de la economía alternativa, debemos restringirnos a quienes participan directamente en la producción de bienes y servicios, a quienes comercializan y a los grupos de consumidores organizados. Es decir, todos los grupos están organizados alrededor de una actividad específica, pero articulados a la caja de ahorros, como la instancia de solidaridad, educación-capacitación y planeación económica, en cuanto a que orienta los recursos hacia determinadas actividades productivas."¹⁸

¹⁸ Tomado de un documento de discusión interna sin fecha. Los integrantes del equipo de esa época indican que fue elaborado en el segundo semestre de 1986.

Se reconoce que, en los grupos ya formados, existían bases para lo que podría ser un futuro sujeto, pero *"sin conciencia clara de la economía alternativa, ni de su dimensión, posibilidades y significado futuro. En algunos grupos se va captando poco a poco nuestra intención (...) pero está muy lejos de ser una idea apropiada y asimilada por los grupos"*.

El camino que —más implícita que explícitamente— escoge el equipo para resolver la cuestión del sujeto es el de fortalecer el papel de la URAC. En los años siguientes, la labor educativa más explícita (en forma de charlas y debates) se montará en las actividades e instancias de la URAC, buscando sobre todo capacitar a un liderazgo campesino que más adelante podría hacerse cargo de la conducción del proceso.

En la tercera fase, de consolidación, las hipótesis fundamentales ya han sido mucho más operativizadas en la experiencia del equipo y se ha enriquecido, sobre todo, el soporte metodológico de la práctica. La reflexión del equipo adquiere un carácter marcadamente pragmático, alimentado por los logros cosechados en el plano de la organización campesina y, especialmente, en el de las actividades articuladas alrededor del ahorro.

En el período 1989-1990 se procura fortalecer la capacidad operativa de la estructura económica microrregional, para que gane en eficiencia, eficacia y rentabilidad, al tiempo que avanza la construcción de la organización campesina. Esta búsqueda se expresa en las iniciativas que progresivamente se van tomando, dirigidas a la consolidación del proyecto.

En agosto de 1988 comienzan a operar los *comités regionales*. Reunían a los grupos que realizaban actividades afines en distintas comunidades de la región: Consejo de Cajeros (financiamiento), de comercialización, de pollos, de vacas, de productores de maíz y de salud. Además, temporalmente, se formó un comité para coordinar la construcción de las oficinas de la URAC.

En 1989 empiezan a funcionar las *juntas comunitarias* en cada comunidad, con el propósito de reunir mensualmente a todos los grupos de la URAC que están en funcionamiento. También en el mismo año queda constituido el *Consejo de Productores*, que se hace cargo del Fondo Productivo hasta entonces atendido por el Consejo de Cajeros. De esta manera los cajeros quedan exclusivamente a cargo del Fondo de Ahorro.

Más adelante, en 1992, se forma una unidad encargada del acopio y la comercialización de los granos básicos producidos por los socios de la URAC, aprovechando los subsidios oficiales de precios que había en ese momento.

Al mismo tiempo continúa la expansión hacia otras comunidades. En el segundo semestre de 1989 se decide ampliar el número de 10 a 22. En febrero de 1990 se sumarían otras 4, al finalizar 1994 ya eran 25 y en septiembre de 1995 totalizaban 28. En el presente año de 2001 la URAC trabaja en 49 comunidades de cinco municipios del estado.

Durante 1990 se pone en práctica una estrategia educativa que, en cierta forma, resuelve el debate que se había producido en el periodo anterior. El equipo define la orientación a dar a su planteo educativo de la siguiente manera:

"Quiere ser más una propuesta estructural que aproveche al máximo cada una de las instancias ya existentes y les dé un hilo que conduzca a la formación de una real organización (URAC), capaz de funcionar autónomamente, que un listado de temas a tratar."

Es decir que el horizonte, en ese plano, es la consolidación de la organización campesina como ente autónomo. *"Se trabaja con la hipótesis de que es en la acción misma donde se aprende, haciendo las cosas y resolviendo los problemas en la marcha"*, dice la propuesta.

La hipótesis encierra la idea de que la práctica organizativa y de gestión de proyectos concretos *"va haciendo conciencia de que se está construyendo una organización regional"*. En estrecha vinculación con ella se programa una serie de actividades que promueven la reflexión. De esta manera, el equipo incluye en cada una de las instancias operativas de la URAC (grupos, juntas comunitarias, Día de la Unión¹⁹, comités y consejos) espacios de información, formación y análisis.

¹⁹ Reunión mensual en la que participan la mesa directiva de la URAC, los representantes de comunidad, las y los cajeros de grupos, las encargadas de despensas y los representantes de grupos de productores de granos básicos. En esta reunión se presenta una comunidad, se informa sobre los movimientos de ahorro y crédito del mes anterior, se analiza un tema de interés nacional y se dan avisos y anuncios varios. Cada reunión se reparte el boletín Cose-

chando, el cual es un instrumento educativo de información y análisis que va haciendo parte de la memoria del proceso de vida de la URAC.

En 1994 se asigna, por primera vez, un lugar de importancia al tema electoral. Se organizan charlas de todas las corrientes políticas y se difunde, a través del boletín *Cosechando*, información y opiniones acerca de los comicios. A raíz del proceso que se desata en Chiapas ese mismo año, la temática de la coyuntura nacional recibe más espacio en el boletín.

En esta tercera fase, las preocupaciones del equipo toman un carácter marcadamente pragmático, y es comprensible, porque los componentes económicos del proyecto deben comenzar a funcionar de manera rentable para que el modelo demuestre su eficacia.

En la medida en que el proceso microrregional se torna más complejo y aumenta en dimensiones, se multiplican e interrelacionan los problemas a resolver de forma rápida y creativa. En este sentido, las funciones conductoras del equipo asumen un carácter más gerencial, tendiente a que los diferentes componentes y actores marchen de la manera más articulada posible. Sin embargo, estas demandas no lo conducen a trabajar con criterios puramente empresariales. El planteo estratégico puesto en práctica en las primeras fases se mantiene y, el equipo trabaja en el aspecto económico sin descuidar el de la organización campesina.

La acción del proyecto

A finales de la etapa exploratoria (1985) el equipo había llegado a la conclusión de que el ahorro era la actividad que podría ofrecer la base de articulación del proyecto. Se consideró que, por sus características, podía interesar e involucrar a todos los miembros de las comunidades sin importar sexo o edad, ayudaría a consolidar el hábito de ahorrar entre los campesinos de la región y contribuiría a la planificación del gasto y a la racionalidad económica en las familias. Paralelamente generaría una fuente de financiamiento alternativa, para que los campesinos pudieran acceder al crédito en condiciones ventajosas, cosa que por las vías tradicionales no conseguirían. Es necesario tener en cuenta que alrededor del 80% de los mexicanos no tiene acceso al crédito.

chando, el cual es un instrumento educativo de información y análisis que va haciendo parte de la memoria del proceso de vida de la URAC.

El ahorro se convierte, entonces, en el eje para construir la organización regional y para integrar las distintas iniciativas que pudieran surgir en un futuro. Con todo, era necesario incursionar en el campo de la producción y del comercio, tal como se proponía en el marco teórico, para poder generar las condiciones que permitieran consolidar un *modelo de economía alternativa* capaz de contribuir a mejorar las condiciones de bienestar de la población.

Entre 1992 y 1995, en plena etapa de desarrollo, el proyecto se estructura a partir de cuatro grandes áreas, que continúan hasta la fecha: *ahorro y crédito*, *producción de granos básicos*, *abasto y comercialización* y *producción familiar de traspatio*. El trabajo en cada una de ellas se apoya con actividades de capacitación, seguimiento, información y asesoría técnica. A partir de 1997, funciona también el área de Educación Cívica.

En el área de *ahorro y crédito*—y, a través de ella en la organización toda— puede participar cualquier habitante de una comunidad campesina de la región (sin importar edad, sexo, militancia política o religión) que quiera ahorrar o, también, integrarse a las otras actividades que se impulsan y promueven en el proyecto.

La participación no puede ser individual: tiene necesariamente que hacerse desde un grupo de los ya existentes o creando uno nuevo. Al incorporarse a un grupo se tiene de inmediato la calidad de socio de la organización. Un grupo se forma con un mínimo de cinco personas y, de preferencia, con no más de 30. Quien se decide a participar asume el compromiso de ahorrar un mínimo semanal, pero sin restricciones por encima de ese *piso*. La cantidad mínima de ahorro ha ido ajustándose con el tiempo, pero hoy es de 5 pesos (medio dólar) a la semana los adultos y 2 pesos los menores de 16 años.

Cada grupo elige, de manera abierta y por consenso o mayoría, a su *cajera* o *cajero*, quien semanalmente recibe los ahorros de cada socio y los entrega en las oficinas de la URAC. También firma la libreta de ahorro que tiene cada socio para certificar el depósito. En la libreta se anotan los intereses ganados por el socio cada seis meses. En el año 2000 había 268 grupos y cada uno de ellos contaba con un *cajero* o una *cajera*. Su trabajo es voluntario y ayuda a mantener bajos los costos del sistema de captación de ahorros.

En la actualidad²⁰ existen cuatro tipos de ahorro:

- *Ahorro normal*. Es semanal y a la vista, por lo que se puede retirar en cualquier momento.
- *Ahorro escolar*. También es semanal pero sólo se puede retirar en tres fechas preestablecidas al año, que tienen con ver con eventos escolares: en junio para salidas, en agosto para entradas y en noviembre para el desfile del día de la Revolución Mexicana.
- *Ahorro para eventos*. Es semanal pero sólo se puede retirar en la fecha que indique el socio, que debe dejarlo por un mínimo de tres meses, a partir del primer depósito. Este tipo de ahorro tiene el objetivo que los socios y las socias aprendan a ahorrar para eventos futuros predecibles: un parto, una peregrinación, una boda, los 15 años de una hija, el inicio de las actividades agrícolas, etc.
- *Ahorro a plazo fijo*. Se realiza por un mínimo de 28 días y por medio de un contrato.

Cada tipo de ahorro paga una tasa de interés diferente. Las tasas se ajustan periódicamente, tomando como referencia las que ofrezcan las cajas populares de las cabeceras municipales de la región. El ahorro normal es el que paga la menor tasa de interés y el plazo fijo la mayor.

Los socios de un grupo, en reunión mensual, son los que autorizan en conjunto las solicitudes de crédito de sus miembros. Para que el grupo apruebe el préstamo se deben cumplir los requisitos establecidos en los reglamentos, pero el grupo, al autorizar un crédito, es corresponsable por ese crédito. No lo tiene que saldar si el socio no paga, pero a la segunda letra mensual que no cancele todos los demás socios del grupo pierden temporalmente el derecho de solicitar préstamos, hasta que se ponga al corriente el deudor.

Existen requisitos individuales y grupales. Ambos deben cumplirse para solicitar un crédito. Los requisitos individuales son:

²⁰ Es decir, en 2001, fecha en que se realizó la sistematización.

- Ser socio/a de la Unión.
- Cubrir la parte social (cuota).
- Tener tres meses de antigüedad como ahorrador/a.
- Haber ahorrado por lo menos seis veces en los últimos dos meses.
- Tener completa su base de ahorro, del 20% al 33%, según el monto del préstamo.
- Haber asistido a las tres últimas juntas comunitarias mensuales.
- No tener otro préstamo.

Los requisitos grupales son que la cajera o cajero del grupo haya asistido al Día de la Unión del mes correspondiente y que no haya préstamos con dos o más letras mensuales vencidas en el grupo.

En la actualidad existen cinco tipos de crédito:

1. *Préstamo normal.* Destinado a satisfacer necesidades personales o familiares de cualquier índole.
2. *Préstamo responsable.* Es mayor que el normal y está destinado a satisfacer las mismas necesidades, pero se otorga a los socios que hayan demostrado ser responsables en el pago de un préstamo normal y constantes en el ahorro por lo menos durante un año.
3. *Préstamo de construcción.* Destinado al mejoramiento de la vivienda campesina.
4. *Préstamo de traspaso.* Destinado a apoyar y promover la producción familiar de traspaso (huertos de hortalizas y frutales, especies menores).
5. *Préstamo para negocio familiar.* Es exclusivo para actividades que generen ingresos, no sólo productivas sino también comerciales y de servicios.

El monto máximo que se puede solicitar es de \$1,500.00 (US\$ 165.00) en el préstamo normal, de \$8,000.00 (US\$ 880.00) en los préstamos responsables, de construcción y de traspaso, y, hasta de \$12,000.00 (US\$ 1,320.00) en el préstamo para negocio familiar.²¹

²¹ El tipo de cambio aplicado es de 9.09 pesos mexicanos por dólar.

La tasa de interés que se paga varía según el tipo de préstamo. Las más bajas son las de los préstamos de construcción y traspaso, para estimular la inversión en bienes duraderos y en producción familiar, y la más alta es la de negocio familiar, por ser de un monto mayor. Se ajustan –como en el ahorro– de acuerdo con el movimiento de las tasas en el ámbito nacional y tomando como referencia las que cobran las cajas populares de las cabeceras municipales de la región. Los plazos de pago varían desde los 7 hasta los 24 meses y todos se pagan por medio de letras mensuales. El interés se calcula sobre saldos insolutos.

Es el área más dinámica del proyecto. El número de comunidades y grupos de la URAC, así como la cantidad de socios y socias que participan en ella, ha crecido de manera constante. Tanto los montos de ahorro como el número de créditos y su volumen también han mantenido un crecimiento sostenido como se puede observar en los siguientes cuadros:

Crecimiento de las cuentas y volumen de ahorro de 2000 a 2001

TIPO DE AHORRO	CUENTAS 2000	AHORRO 2000	CUENTAS 2001	AHORRO 2001
Normal	8,814	\$5,135,000	11,445	\$6,087,000
Escolar	3,083	\$584,000	4,908	\$778,000
Eventos	15	\$36,180	269	\$78,000
Plazo fijo	210	\$1,568,000	226	\$1,604,000
Total	14,122	\$7,325,180	18,849	\$8,549,001

Crecimiento del número de préstamos entre 2000 y 2001

	PRÉSTAMOS 2000	PRESTADO 2000 (monto)	PRÉSTAMOS 2001	PRESTADO 2001 (monto)
Normal	1,427	\$3,658,000	1,681	\$4,495,000

"La caja de ahorro es una buena opción porque se puede pedir crédito sin tener garantías y las condiciones son beneficiosas porque cobra menos intereses que las cajas populares que hay en los municipios", decían los participantes en un taller, refiriéndose al programa.

El monto promedio de los préstamos es de 1,316.00 pesos mexicanos (144.77 dólares). Partiendo de la base de que el salario mínimo en México es actualmente de 33.00 pesos (3.63

dólares) al día, ese monto promedio equivale al salario de dos meses (40 días laborales) de trabajo. En cuanto al ahorro, el promedio es de 404.00 pesos (44.45 dólares). Esto equivale a ahorrar 12.24 días de trabajo.

En esta relación entre días ahorrados y días acreditados se puede apreciar una relación ventajosa a favor del ahorrador. Además, "en cada familia puede haber varios ahorradores y también varios que saquen préstamo", se señaló, y esto produce un efecto de cuenta corriente, ya que se pueden abrir varios créditos en un mismo año.

Una línea de crédito que tiene mucha acogida es el préstamo de construcción, que se entrega en especie y el costo del transporte del material está incluido en el precio. "Esto significa un mucho ahorro, porque si vamos directamente a una casa de materiales nos sale más caro y nos aumentan el flete", dijo un beneficiario. Un 60% (6,500) de los socios en algún momento ha solicitado este tipo de crédito. De ellos, el 10% (650) construyeron una casa nueva y en algunos casos lo han utilizado para construir un local para negocio familiar. Según los participantes en los talleres, sin este apoyo "habrían tardado años en poder hacerlo". El uso de estos créditos estimula, además, la ocupación de la mano de obra local.

Aproximadamente 325 socias y socios han destinado sus créditos a iniciar negocios familiares, ya sea por medio de la línea específica para ello o con préstamos normales en efectivo.

Los efectos que produce el eje ahorro-crédito en los socios de la URAC son varios:

- En primer lugar, se fortalece la economía campesina en líneas generales, ya que una parte de sus excedentes se acumula y circula en la misma región.
- En el plano de la economía familiar, protege a la familia campesina de la irregularidad del ingreso a través del acceso al crédito. Un indicador de este fenómeno es que aumenta el número de ahorradores en los momentos en que se agrava la crisis.
- Favorece una racionalización del gasto familiar, ya que se tiene la oportunidad de guardar una parte de los ingresos y planear cómo, cuándo y a qué se dedicará.

- El programa de ahorro genera 5 empleos de tiempo completo.

El área de comercialización/abasto pretende construir un espacio para que se comercialice la producción de los socios y socias de la URAC, generar ahorro y evitar que el excedente de las comunidades campesinas se traslade a otros. También se propone actuar como mecanismo de regulación de los precios en la región. El abasto, además, es un rubro neurálgico en la vida de la familia campesina, pues incide fundamentalmente en su dieta.

Dentro de la propuesta de economía alternativa juega un papel promotor, ya que apunta a la creación de un mercado interno regional para los productos obtenidos o elaborados por las familias. Desde el inicio se tenía clara la necesidad de incidir en la organización del consumo y en la distribución de la economía campesina regional, no sólo en la producción.

La URAC cuenta con un almacén donde acopia los productos de sus socios y socias, además de otros que no son producidos en la región pero que forman parte de la canasta de consumo en las comunidades atendidas por el proyecto.

Cada 15 días las familias se surten con mercaderías que vende la URAC por medio de su área de abasto. Este mecanismo, conocido como *las despensas*, permite distribuir muchos de los productos obtenidos o elaborados por los socios y algunos producidos por miembros de organizaciones y proyectos con los que la Unión interactúa.

Los compradores pueden escoger entre 300 productos que se ofrecen, de los cuales 70 son producidos por las mismas socias y socios, entre ellos: ropa, uniformes escolares, servilletas, bolsas, maíz, frijol, ollas, cazuelas, miel, semilla de calabaza, dulces, galletas, jitomate, chiles en vinagre, chiles secos, cacahuates, habas, etc.

Las despensas son recibidas en la propia comunidad con un crédito a 15 días, y al pagarlo se solicita una nueva entrega. Mientras las socias paguen a tiempo no se les cobran intereses.

Cada grupo nombra a una responsable de despensas (le llaman *dispensera*), que dura en el cargo por lo menos un año y después cambia. Los requisitos para acceder al programa son:

- Ser socia/o de la URAC con una antigüedad de tres meses por lo menos.
- Haber asistido a las tres últimas juntas comunitarias.
- No tener préstamos con más de dos letras vencidas en la URAC.
- Que la responsable de despensas del grupo haya asistido al Día de la Unión.

Igual que en el caso de los préstamos del programa de ahorro, es el grupo quien autoriza el crédito de despensas, por lo que se responsabiliza solidariamente por su pago. Consecuentemente con ello, cuando una socia del grupo no paga su *despensa*, nadie del grupo tiene derecho a la nueva *despensa* hasta que todas estén al día.

Las responsables de grupo se reúnen una vez al mes, en el Día de la Unión, para revisar el funcionamiento del programa. Asisten un promotor, el responsable administrativo del área de abasto y una de las socias que trabaja en el almacén, surtiendo las *despensas*.

Sobre las ventajas y desventajas de este programa las socias opinaron:

- Llegan las cosas que necesitamos hasta nuestra comunidad y así nos ahorramos el pasaje a la cabecera municipal.
- A veces por una socia que no paga nos quedamos todas las del grupo sin *despensa*.
- Podemos planear nuestro gasto cada 15 días.
- Casi todos los productos están más baratos que en las tiendas.

La única desventaja que señalan tiene más que ver con los aspectos organizativos y de participación solidaria que con el acceso a productos. Conviene decir, sin embargo, que la mayoría de las *despensas* encuentra positiva esta manera de funcionar porque les permite a los grupos ejercer presión social sobre todas sus integrantes para que paguen.

Participantes en el programa de comercialización/abasto

2000	2001
40 grupos	51 grupos
21 comunidades	28 comunidades
180 familias	273 familias

Los socios y socias de la URAC venden a este programa productos tales como chile, maíz, frijoles, tomates, alfalfa, lentejas, semillas de calabaza, cacahuates, habas, galletas, etc.

Ventas anuales del programa (dólares)

AÑO	2000	2001
Ventas al contado	22,500	28,500
Ventas a crédito (despensas)	80,500	114,000
Total	103,000	142,500

En el año 2000, el programa adquirió mercaderías por 24,860.00 dólares a 46 productores de 13 comunidades. En el 2001, las compras alcanzaron un total de 27,600.00 dólares y los proveedores fueron 59 productores de 15 comunidades.

El *Mercadito Regional Campesino* es otra iniciativa creada en el marco del proyecto para ayudar a los socios a comercializar los productos que elaboran e incentivar el inicio de pequeños negocios. Dos socias de la URAC que visitaron a campesinos franceses de la Confederation Paysanne regresaron muy motivadas por la organización que tienen para la venta directa de sus productos y quisieron iniciar algo adaptado a las condiciones de la región.

El *Mercadito*, un tianguis donde los campesinos comercian sus productos entre ellos mismos y también los ofrecen al público, tanto local como visitante, está instalado en la cabecera del municipio turístico de Tequisquiapan. Funciona, desde el domingo 2 de septiembre de 2002. Allí se venden alimentos preparados, jugos, productos del campo, artesanías y manualidades.

Producción de alimentos

Desde sus inicios en 1983, el *Proyecto Tequisquiapan* impulsa la producción de los bienes que los campesinos consumen, para

contribuir a la autosuficiencia alimentaria. También apunta a generar fuentes de ingreso que complementen la economía regional y, en algunos casos, a generar empleo, en particular para las mujeres.

En todos los casos, pero de manera particular en materia de granos básicos, se intenta aumentar la producción mediante mejoras tecnológicas y en los últimos dos años se procuró avanzar hacia la agricultura orgánica y la reducción de los costos de producción.

El proyecto pretende fortalecer una cultura productiva que integre el conocimiento campesino con una serie de tecnologías alternativas. En 1989 la URAC inicia su programa de granos básicos, después de un diagnóstico que confirmó un déficit de 600 toneladas anuales en la producción de maíz en el conjunto de las diez comunidades donde operaba en ese momento.

Seis años después, en 1995, gracias al impulso de la acción gubernamental y de la Unión, se produce por primera vez todo el maíz necesario para el consumo de esas comunidades y de toda la región y se puede comercializar un excedente de 1,000 toneladas.

En un ejercicio realizado en noviembre de 2001, los productores y productoras de granos básicos expresaron por qué consideraban que era importante ese programa:

- Porque el maíz y el frijol son los alimentos básicos de nuestras familias y en todas, produzcamos o no, los consumimos.
- Porque, por medio de este programa, la URAC facilita la producción y distribución de maíz y frijol. Aunque hay comunidades y familias que tienen tierra para producir, hay otras que no tienen, o que con la que tienen no producen lo suficiente para todo el año.
- Porque este programa quiere que los productores sigan siendo productores y no tengan que dejar su tierra para hacer otras actividades.

"En 1990 -recuerdan Alejandro Ríos Estrella y Marciano Olvera Aranda, productores de maíz de las comunidades de Fuentezuelas y Santillán, del municipio de Tequisquiapan-

iniciamos el crédito del programa de granos básicos con un apoyo que logramos conseguir cuando apenas estaba saliendo el PRONASOL. Este apoyo lo comenzamos a usar para dar crédito y para comercializar la producción que salía en nuestra cosecha."

En 1992, la URAC hizo un convenio con el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad, hoy de Empresas Sociales (FONAES) mediante el cual esa institución aportó al programa 33,000.00 dólares al tipo de cambio actual de 9.09 pesos por dólar, para crear una comercializadora de granos básicos e insumos para la producción. De este capital, se ocupó el 55% en la construcción de una bodega y en la compra de un camión de 3.5 toneladas y con el resto se creó un fondo revolvente para el acopio y la comercialización del grano.

Eso le permitió a la URAC dedicar todos los fondos de 1990 al apoyo a la producción, lo que le dio mayor capacidad de dar créditos a los socios productores.

En esta etapa del programa de granos básicos la participación llegó a ser de 150 productores de 15 comunidades de cuatro municipios. Estaban organizados en un *Consejo de Maiceros*, integrado por representantes de cada uno de los grupos de productores. Había también un *Comité de Maiceros*, integrado por cinco productores, que tenía entre sus funciones la de otorgar físicamente los créditos: es decir, sus integrantes manejaban la chequera del programa. Después de cuatro años, en 1993, las comunidades que más socios con cartera vencida tenían eran las de los integrantes del *Comité de Maiceros* y ellos se habían otorgado varios préstamos especiales sin respetar los reglamentos del programa ni de la URAC.

Por ese entonces los maiceros estaban en una especie de estado de excepción con respecto de los demás socios y socias de la URAC. Esta situación generó descontento y las protestas obligaron a tomar medidas de corrección. Los resultados de la etapa anterior permitieron aprender que si bien es deseable y conveniente que los propios sujetos conduzcan por sí mismos los destinos de su organización, hay procesos específicos, como el manejo de los fondos revolventes, del ahorro de los socios y de las chequeras para entregar créditos, que deben ser realizados por instancias en las que no participen los beneficiarios directos.

Otro aprendizaje fue que los socios productores que habían caído en cartera vencida no pagaban porque el capital

del fondo de crédito había sido dado por el gobierno y consideraban que la URAC no tenía por qué cobrarse los, es decir, extendían a la URAC la costumbre creada y fomentada por las instituciones y organizaciones oficiales.

Después de esta conclusión, se le quitó la chequera del programa al Comité de Maiceros y se entregó a la oficina de apoyo administrativo de la URAC, integrada por una responsable no socia que tiene a su cargo tres personas más que, aunque son socias de la Unión, no tienen poder de decisión para otorgar créditos.

Además se resolvió:

- Cobrar la cartera vencida del programa, que a fines de 1993 llegó al 18%, ni la mitad de la que tenía la banca comercial y apenas una tercera parte de la del Banco de Crédito Rural (oficial), pero muy por encima de lo que puede soportar un fondo campesino.
- Hacer que los socios productores de granos básicos participasen en la URAC con las mismas obligaciones y derechos de los demás, sin privilegios especiales. Tenían que ser ahorradores constantes, asistentes cumplidos a sus juntas comunitarias y pagadores puntuales de sus créditos, hábitos que habían ido perdiendo en los tres años anteriores.
- Crear un fondo con aportaciones de los socios productores que formara parte del fondo de granos básicos y que ganara o perdiera junto con éste. De esta manera tendrían interés en pagar sus créditos y vigilar que los demás pagaran a tiempo.

En este momento de ajuste y transición del programa de granos básicos, UDEC inició la gestión de recursos, ante la Fundación Kellogg, para un proyecto destinado a fortalecer el fondo revolvente del programa de granos básicos, la asesoría y la capacitación.

La Fundación lo apoyó por tres años con la expectativa de que UDEC y la URAC pudieran demostrar que un fondo revolvente manejado por organizaciones con un proyecto bien diseñado tenía posibilidades no sólo de mantenerse, sino de crecer.

"Nosotros vimos que sí lo podíamos hacer, porque la gente estuvo de acuerdo en la junta de maiceros que hicimos en enero de 1994. Además, nuestro fondo que teníamos para préstamos para maíz y frijol era muy shirgo²² y ya no alcanzaba", se dijo en una reunión con productores realizada en la comunidad de Fuentezuelas, municipio de Tequisquiápán.

"Vino a visitarnos un señor de la Fundación Kellogg y nos explicó que para que ellos pusieran el dinero, teníamos que juntar otras dos partes, una era el dinero que ya tenía la URAC y otra parte la teníamos que poner nosotros y le dijimos que sí, que ya íbamos a dar nuestra aportación y que habíamos quedado que era una parte de lo que nos da PROCAMPO²³ por hectárea, entonces nos dijo que el dinero que se iba a juntar se iba a llamar fondo comunitario", comentaron Ismael Reséndiz, Daniel Olvera y Juan Corona, al recordar la visita del Director de Programas para América Latina y el Caribe de la mencionada fundación, Dr. Heliodoro Díaz-Cisneros, a la comunidad de Los Cerritos, en 1994.

A partir de ese año y hasta 1998 la cartera vencida no pasó del 1%.

El programa da créditos principalmente para producir maíz y frijol. Cada año, en la asamblea de productores de enero, se fijan los montos de préstamo, la capacidad crediticia del fondo y los costos de producción previstos. Tiene una política de tasas de interés diferenciada, según sean los créditos para productores de temporal o de riego. En 2001, la tasa de interés para productores de temporal es de 1% mensual. Para los productores de riego, la tasa de interés varía dependiendo de la fecha en que realizan su pago, con el objetivo de estimular a los que siembran temprano para evitar las heladas de octubre. Los productores de temporal pueden pagar con grano o con dinero y los de riego, de preferencia con grano.

Programa de producción familiar de traspatio

La producción familiar de traspatio es tradicional entre los campesinos. Permite obtener alimentos y otros bienes para el

²² Shirgo: regionalismo que significa chico, producto de la mezcla de las lenguas española y otomí.

²³ Programa gubernamental de apoyo directo a los productores de granos básicos y oleaginosas, iniciado en 1992. Esa contribución de los campesinos se fijó en un 70% del subsidio por hectárea, y se hacía por única vez al ingresar el socio al fondo.

consumo directo de la familia, como alfarería y otras artesanías, y también ingresos por la venta de excedentes —si la unidad familiar logra producirlos— para el mercado local y en ocasiones para el nacional o internacional.

El Proyecto Tequisquiapan prestó atención a este tipo de producción desde sus inicios. Sin embargo, no existió dentro de la estrategia productiva de la URAC un programa de producción de traspatio sino hasta 1995. A partir de ese año, con el apoyo como voluntario de un veterinario australiano, se inició el programa.

En esta etapa se realizaron en todas las comunidades actividades de capacitación y asesoría masiva para la producción tanto de animales (gallinas ponedoras, puercos y borregos) como de hortalizas por medio del método de las camas de bancal profundo.

En 1998 se dictó un curso intensivo de veterinaria para campesinos. Duró 26 semanas y participaron 28 socios y socias, que tras su formación atienden algunas demandas en sus propias comunidades y canalizan los casos que no pueden resolver hacia especialistas de la región. A partir de mayo de 2001, la URAC cuenta con un veterinario.

En el año 2000 se realizó por primera vez la *Campaña del Buen Traspato*, para promover que las familias contaran en los suyos con por lo menos tres de los siguientes elementos: diez gallinas ponedoras, una puerca enchiquerada, dos borregos, diez árboles frutales y/o una huerta con cinco diferentes tipos de verduras.

Durante el 2001 no se realizó la *Campaña del Buen Traspato*, pero la demanda de gallinas ponedoras, puercos y borregos a la URAC, por parte de sus socios y socias, se incrementó en más del 100%. Se entregaron 7,200 pollitas ponedoras, 160 puercos y 440 borregos. Lo mismo se puede decir de la demanda de asesoría y de cursos y talleres de capacitación. Entre los meses de mayo y octubre de este año se realizaron 23 cursos en las comunidades y cuatro en el centro de la URAC con una participación de 240 campesinos.

A partir de 1995 se incorporó como un nuevo producto financiero, el *préstamo de traspatio*, para fomentar y facilitar la producción familiar. La tasa de interés es ligeramente menor que para los préstamos normales pues es en especie. La

URAC entrega animales, malla para gallinero, malla ciclónica, comederos, y el socio paga en dinero, por medio de letras mensuales.

Los programas de traspatio, de granos básicos y de abasto son los que más directa y efectivamente inciden en la mejoría de las condiciones de nutrición de las familias.

El programa de educación cívica apunta a formar ciudadanos conscientes y preocupados por la comunidad, la región y el país. Personas capaces de participar activamente en la transformación del campo mexicano, que conocen sus derechos y luchan por hacerlos valer.

En él se informa sobre los comicios, se evalúan los resultados electorales y se reflexiona sobre las diferentes instancias de gobierno a nivel nacional, estatal, municipal y local. También se analizan temas de la realidad nacional e internacional y de la propia URAC.

Aprendizajes y enseñanzas

Los socios y socias participantes han aprendido, entre otras cosas, a: gestionar servicios para su comunidad, tomar decisiones, realizar trabajos a favor del medio ambiente y expresar su opinión en los grupos de reflexión. También, a conocer las funciones de las diferentes instancias de gobierno y los planteamientos de los diferentes partidos políticos, para votar en forma consciente. Ahora manejan símbolos, conocen e interpretan datos de su comunidad.

La noción de costo de aprendizaje es fundamental en cualquier proyecto de promoción de desarrollo y transformación social, pero más todavía en aquellos que pretenden diseñar nuevas alternativas o innovar en métodos y procesos. Los contenidos del aprendizaje y los tiempos que se requieren para asimilarlos varían de una experiencia a otra. En muchos casos el costo de aprendizaje no se recupera. Los proyectos se interrumpen, o se cierran porque no son viables, lo que se aprendió no queda registrado y ese conocimiento no se socializa.

El equipo de UDEC definió en qué áreas del proyecto se pagó un costo de aprendizaje, cuáles fueron sus tiempos y sus montos, que no necesariamente se traducen en dinero.

La integración del equipo promotor, por ejemplo, no es inmediata. Se necesitan entre tres y cuatro años para construir

un equipo que pueda considerarse estable. Es común que a lo largo de ese proceso entre y salga gente. Resulta fundamental contar con un núcleo básico de dos o tres personas que actúen como hilo conductor y dé seguridad, continuidad y sentido de permanencia a los sujetos del proyecto.

Definir un modelo de desarrollo social complejo, como el de este proyecto, implica tensión y desgaste de los promotores. En este caso fue de tres años: a mayor complejidad más tiempo.

La formación de los promotores también supone un costo de aprendizaje. Aun cuando se tenga experiencia previa, hace falta tiempo para adecuarse a las condiciones y circunstancias que impone todo proyecto nuevo. Este proceso requiere de tres a cuatro años.

Se necesita un tiempo, también, para poner a prueba la concepción teórica y metodológica que sustenta el proyecto. Si el marco conceptual, el conocimiento de la realidad y las herramientas metodológicas adoptadas no conducen a la invención de acciones transformadoras, no se avanzará en la dirección esperada.

Conocer a la población beneficiaria y entender lo que quiere decir es lo que lleva más tiempo. Se debe dedicar un esfuerzo especial a intentar comprender su cultura y sus valores. Los equipos promocionales tienden a idealizar a los habitantes de la región en la que trabajan. Les atribuyen cualidades y virtudes que no necesariamente están presentes, como que siempre son solidarios entre sí o que no hay quien corrompa o robe al otro, por ejemplo.

En este caso, al equipo le costó trabajo aprender que en las comunidades hay una gran resistencia a que cualquiera de sus miembros progrese y tenga éxito. Prefieren comprar los productos a gente de fuera, para no dar a ganar a sus vecinos y crear diferencias internas. En México, a esta actitud se le llama *malinchismo*.²⁴

Antes de ser aceptado en la región y obtener la confianza de los campesinos, el equipo promotor pasa un período a prue-

ba. En el *Proyecto Tequisquiapan*, no prometer lo que no se puede cumplir o generar expectativas falsas —algo común en la acción promocional del gobierno— fue otro elemento que contribuyó a la credibilidad del equipo.

Uno de los más serios problemas de los proyectos de promoción de desarrollo social es el de la participación, entendida como capacidad real de los beneficiarios para incidir en los asuntos de su interés. UDEC ha generado instancias de participación para grupos diversos y en diferentes niveles: los grupos ahorradores, los cajeros, los grupos productivos, los grupos de consumo, los consejos, las juntas comunitarias. Cada mes se reúnen, deliberan y toman decisiones sobre diversos tópicos referentes a los intereses del conjunto y de grupos específicos.

Otro problema latente es que la estructura organizativa se desproporcione, desborde la capacidad de manejo y se convierta en un ente poco claro y útil para los interesados. El *Proyecto Tequisquiapan* ha mantenido, como política de desarrollo institucional, la de no crecer más de lo que realmente se pueda y se necesite para cada fase.

El propósito fundamental del trabajo sería inviable si los proyectos productivos no cumplieran el doble papel de beneficiar concretamente a los participantes directos y al proyecto en su conjunto. En una primera etapa, de 1984 a 1992, se dio impulso a la organización colectiva de esos proyectos, para romper con el aislamiento del productor individual y generar conciencia de colectividad. El paso del tiempo y los fracasos hicieron ver que la realidad era otra. Esa propuesta era ideológica y no respondía a las formas de organización productiva de los campesinos de la región, que era y sigue siendo a partir de la unidad económica familiar. La respuesta que se dio fue crear, desde el programa de ahorro, mecanismos de crédito para apoyar la producción familiar. Esto significó una ruptura con parte del planteamiento original y por lo tanto, una readecuación del proyecto y sus metodologías a la realidad.

El *Proyecto Tequisquiapan* ha sido exitoso en varios aspectos y esto genera el deseo y la demanda de intentar su reproducción bajo otras condiciones, que en ocasiones no lo permiten. Por eso es importante destacar el conjunto de factores que lo hicieron posible.

²⁴ Malinchismo. De *Malinche*, apodo de Marina, amante indígena del conquistador Hernán Cortés. Actitud de quien muestra apego a lo extranjero con menosprecio de lo propio.

Además de los aspectos favorables que presentaba el entorno, han sido fundamentales algunas características del equipo promotor de UDEC. Una de ellas es la permanencia de un núcleo básico de promotores dentro del equipo, lo que ha dado continuidad al proceso.

La mayor parte de sus integrantes están desde el comienzo, dos desde 1983, uno desde 1985 y otro desde 1988. La promotora más nueva ingresó en abril de 2001. Es un equipo profesional caracterizado por las buenas relaciones internas y la capacidad de reflexión, que pudo evolucionar y adecuarse con creatividad a nuevas realidades y retos.

El equipo ha demostrado que es posible realizar un trabajo eficiente con un reducido número de promotores. Se ha considerado que es más importante elevar los niveles de eficiencia de un grupo pequeño pero estrechamente constituido, que aumentar las plazas y perder consistencia como equipo. Sin embargo, para agrandar la estructura del proyecto, particularmente la de la URAC, serán necesarios más promotores y más integrantes en el área de administración, o bien habrá que diseñar un nuevo modelo de promoción en el que los socios y socias de la Unión asuman, de alguna manera, algunas de las tareas que ahora realiza UDEC.

El promedio de miembros del equipo, entre 1990 y 2000, fue de cinco personas. Un promotor atendía un promedio de 3.2 comunidades en 1990, de 5.6 comunidades en 1995 y de 8.8 comunidades en 2000. En 1990, cada promotor atendía 14.2 grupos, en 1995, 36 grupos y en 2000, 53.6 grupos. Mientras que en 1990 cada uno atendía a un promedio de 272 socias y socios de la URAC, en 1995 el promedio ascendió a 1,108 y en 2000 llegó a 2,540.

Vista en su conjunto, la productividad del equipo creció anualmente, desde 1990 hasta el año 2000, un 25% en la atención a comunidades, un 34.3% en cuanto a grupos atendidos y un 20.8% en cuanto a socias y socios atendidos.

Impacto

El sentido último de un proyecto de desarrollo sólo se puede medir a partir del impacto, cualitativo y cuantitativo, que logra imprimir en la región en la que trabaja. En esta sistematización se aborda ese análisis a partir de las ventajas

comparativas que puede tener, para un campesino de la región, su participación en la URAC. Hay tres aspectos en los que el proyecto es rentable para quienes participan en él: el estrictamente económico, que incide directamente en las condiciones de vida de las familias, el de la organización y el educativo cultural. A estos se agrega un cuarto aspecto, que no ocupaba un lugar central en los orígenes del proyecto pero que hoy es determinante en su marcha: la participación de las mujeres.

La mujer es parte muy importante del sostén de la economía campesina en la región. Además, su mano de obra es valorada en la industria y en la recolección de productos agrícolas delicados (chile, fresa, jitomate) "porque no nos ausentamos, trabajamos más y mejor y no nos emborrachamos", dice Agustina Reséndiz, de la comunidad Bordo Blanco.

"Tengo casi dos años de ser representante de mi comunidad y estoy muy contenta de serlo porque he aprendido muchas cosas. He conocido a nuevas personas y sus experiencias. Para mí ha sido muy bueno porque he aprendido a valorarme a mí misma: he ido perdiendo el miedo y la pena de hablar entre muchas personas. Y también he aprendido a investigar. Hice la historia de mi comunidad, fui a las casas de algunas de las socias principales cuando inició el primer grupo, para que me platicaran cómo se inició la URAC en mi comunidad. También participé en la colecta de maíz y frijol para los damnificados. Participo con las cajeras en las juntas comunitarias y asisto a la junta de representantes cada tres meses. Me siento motivada por el hecho que estoy participando con la URAC y también para salir adelante", agrega Juana Frias Verde, de San José de la Laja, municipio de Tequisquiapán, y en su testimonio resume el espíritu que impera entre las mujeres.

"¿Qué he aprendido? Aprendí a ahorrar, ya que fue tan difícil para doña Maricruz que nosotros quisiéramos ahorrar. He aprendido cuál es la función de una cajera así también de una despensera. También he aprendido muchas cosas con los cursos de capacitación de hortalizas, pollas ponedoras, borregos y plantas medicinales. (...) Conozco a todo el personal de la oficina de la URAC pero principalmente a los promotores, ya que para ellos todos los socios somos iguales, no tienen preferencia para ninguno. Son muy atentos con todos nosotros cuando estamos en las juntas ya que nuestras opiniones sean cual sean son tomadas en cuenta. He conocido a mucha gente de diferentes comunidades que no me imaginaba que existieran. He con-

vivido con gente extranjera y de nuestro país. Ellas se quedan sorprendidas cuando les platicamos cómo se trabaja en la URAC y se van con esa idea de trabajar como nosotros", completa Margarita Martínez Soria, de La Fuente, municipio de Tequisquiapan.

"Antes sudaba de los nervios cuando me tocaba explicar la junta (...) Sé leer muy poco; me daba pena. Ahora ya puedo poner mi nombre delante de otros. Antes no me animaba a escribir las letras", dijo una integrante de la mesa directiva de la URAC, en la asamblea anual de marzo de 2001.

La URAC es una organización de naturaleza muy pragmática. Los socios ven que sus reuniones y su funcionamiento llevan a resultados muy concretos. Perciben su utilidad y su eficacia real, puesto que incide directamente en sus condiciones de vida. En este sentido, el impacto se expresa en una participación cuantitativa y cualitativamente importante de los asociados en distintos niveles. Además la organización abre espacios de participación a tres sectores tradicionalmente excluidos: mujeres, jóvenes y niños. Las mujeres son mayoría, cumplen funciones dirigentes y esto indirectamente reubica el papel de los hombres.

Presencia de mujeres y hombres en la URAC (2001)

INSTANCIAS	MUJERES		HOMBRES		TOTALES
	Total	%	Total	%	
Consejo de cajeros/as	206	76.87	62	23.13	268
Consejo de despenseras	50	98.0	1	2.0	51
Consejo de maiceros	0	0	11	100	11
Mesa Directiva	7	63.64	4	36.36	11
Representantes de comunidad	44	91.66	4	8.34	48
Ahorradores adultos	3,515	76.73	1,066	23.27	4,581
Ahorradores jóvenes	2,577	78.43	709	21.57	3,286
Ahorradores infantiles	2,437	53.77	2,096	46.23	4,533

La presencia de las mujeres ha dotado al *Proyecto Tequisquiapan* de una enorme consistencia, porque participan regularmente, con mucha constancia, entrega y disciplina y, porque ocupan un importante lugar en la vida comunitaria.

La concepción organizativa de la URAC, que promueve una distribución del poder interno y la institucionalización de los procesos, contribuye a reducir en gran medida los peligros del paternalismo. Las socias y los socios han aprendido a tomar decisiones a diferentes niveles, con efectos visibles en el corto plazo y en el plano de la vida cotidiana. Gracias a su funcionamiento serio y eficiente, la Unión ha construido su legitimidad en el medio en que se mueve. Esto facilita e incrementa su capacidad de negociación ante instancias gubernamentales, y repercute directamente en un aumento cualitativo del poder social de este grupo.

Un cambio notorio en la región se refleja en la existencia de una organización regional estructurada, a partir de una acción común a un conjunto de comunidades y basada en la gestión de los propios recursos de los campesinos. Ello genera un espacio particular de participación, de carácter regional, en el que decenas de grupos deciden de manera responsable sobre los recursos del conjunto de las socias y socios, cumpliendo una función de auditoría social, lo cual se expresa en un grado muy bajo de morosidad para proyectos de este tipo.

La URAC ha posibilitado el surgimiento de liderazgos locales y regionales, que a su vez fortalecen a la organización de dos maneras: la articulación del proyecto regional y su legitimidad y crecimiento en las comunidades. Ocupar cargos los obliga a relacionarse más con el resto de la comunidad al mismo tiempo que ejercer una nueva responsabilidad.

El *Proyecto Tequisquiapan* ha logrado una capacidad movilizadora que trasciende lo local e involucra a la gente en el ámbito regional. La existencia de nuevos roles y agentes sociales institucionalizados en la organización, favorece una intensificación de las relaciones intra e intercomunitarias.

Entre los miembros de la URAC se están generando hábitos de previsión y planeación del futuro. Están más cercanos a una lógica de autogestión que a la de una organización clientelar dependiente del poder político, como sucede con muchas en el campo mexicano. Por otro lado, en lugar de descan-

sar en la acción de la providencia o el destino, tienden a asumir riesgos razonados pues deben hacer un permanente ejercicio alrededor del manejo del ahorro y el crédito que antes no conocían.

La pertenencia activa a una organización también posibilita nuevas y formativas experiencias en el plano individual. Se generan hábitos de responsabilidad social, ya que de las acciones y decisiones de los representantes, cajeros, etc., dependen aspectos vitales en la vida de los otros, tales como el acceso a los créditos. Y también se aprecia el aprendizaje o la revaloración de conocimientos y destrezas de carácter técnico, como el uso de la lecto-escritura y la aritmética, condiciones básicas para desempeñarse de manera autónoma en terrenos como el de la comercialización de sus productos y otros.

Ya en el ámbito colectivo, se está generando una nueva identidad social, a partir de la membresía y la participación activa en la organización, que posibilita un nuevo tipo de relaciones entre el grupo campesino y el entorno político y social, así como nuevas y más amplias modalidades de vida comunitaria y de socialización.

PUBLICACIONES DE **La Colmena Milenaria**



¿Pueden ahorrar los pobres?

ONG's y proyectos gubernamentales en México

CAROLA CONDE BONFIL

Coedición Colmena Milenaria, A. C. y El Colegio Mexiquense, A. C.

¿Depósitos o puerquitos?

Las decisiones de ahorro en México

CAROLA CONDE BONFIL

Coedición Colmena Milenaria, A. C. y El Colegio Mexiquense, A. C.

¿Cómo movilizar el ahorro popular para (re)construir un país?

La experiencia francesa

CAROLA CONDE BONFIL

Coedición Colmena Milenaria, A. C. y El Colegio Mexiquense, A. C.

Los pobres y su dinero

STUART RUTHERFORD

Coedición Colmena Milenaria, A. C. y Universidad Iberoamericana

Finanzas sociales y comercialización: experiencias de desarrollo local en México

Coedición Colmena Milenaria, A. C. y Consejo de Educación
de Adultos de América Latina, A. C.

Microfinanciamiento y desarrollo comunitario

Casos de México y Brasil

Coedición Colmena Milenaria, A. C. y Red Latinoamericana
y del Caribe de Seguridad Alimentaria y Desarrollo Sustentable

Microfinanciamiento y desarrollo comunitario.
Casos de México y Brasil se terminó de imprimir
por Oak Editorial, SA de CV, en noviembre de dos mil cinco.
El tiro fue de mil ejemplares
más sobrantes para reposición.

