

Se verá en la 3^{ra} parte que existe una tendencia a fetichizar las actividades y a olvidar o relativizar su relación con los objetivos del Proyecto: es decir, a dar más importancia a los medios que al fin. Por esta razón, es conveniente explicar las hipótesis implícitas en el enunciado de las capacidades de gestión; es decir, explicar *a priori* lo que significa cada capacidad y su relación con el desarrollo y la confianza.

1 Organización

La unión hace la fuerza. Si se está organizado, eso significa que se comparte algo con sus pares. Se ha visto (2.1.) que la situación relativa de abundancia y las estructuras más o menos impuestas han favorecido al individualismo.

Recientemente, las relaciones con el mundo exterior a la comunidad implican un mínimo de cooperación entre vecinos. El “mundo exterior” busca las economías a escala y prefiere tratar con representantes de organizaciones locales que con cada familia individualmente.

2 Representación y democracia interna

El grupo es capaz de designar sus propios representantes, de confiarles una misión a cumplir en su nombre.

El tener asambleas generales, la libertad de expresión, la elección transparente y democrática, el anuncio de un programa de parte de los candidatos o electos y la presentación de rendiciones de cuentas en una asamblea que los ha elegido, son características que contribuyen a reducir la incertidumbre con relación al futuro; entonces se crea la confianza entre los individuos y su organización.

3 Diagnóstico o identificación de los potenciales y necesidades

Para poder dirigir eficazmente una organización, se debe conocer su problemática y la de sus asociados. Se requieren instrumentos y mecanismos para obtener y luego actualizar la información.

4 Planificación y programación

El plan no es ni más ni menos que un intento para reducir la complejidad. Manifestando qué se desea realizar, se trata de cambiar la tendencia espontánea del desarrollo, lo que conlleva tratar de prever el futuro, crear una certeza respecto de lo que es *a priori* desconocido o difícil de prever. En definitiva, un plan compromete un cierto número de actores y puede llegar a orientar los comportamientos (en un sentido o en el otro); reduciendo la incertidumbre, el plan crea confianza.

Además, el plan define claramente a las personas e instancias responsables de la ejecución, administración, seguimiento y evaluación.

5 Normatividad

Se trata de la capacidad de construir normas para el buen funcionamiento del grupo (no se trata necesariamente de reglas escritas) y de cambiarlas en caso de fracaso.

De nuevo aquí, el respeto a las normas permite prever los comportamientos; entonces, contribuye a la confianza.

6 Fondo y negociación de financiamientos

En América, en el castellano popular, la palabra *gestión* significa trámites ante las autoridades o financiadores. Para que la gestión sea exitosa se deben tener informaciones sobre las exigencias administrativas y las prioridades de los financiadores; asimismo, tener buenas ideas y saberlas presentar bien. Mientras más financiamientos se han conseguido, más credibilidad se tiene.

7 Ejecución

Se trata de la habilidad de dirigir bien las acciones planeadas o los servicios ofrecidos. Dicho de otra manera, cumplir las promesas.

8 Seguimiento

No es suficiente tomar decisiones, uno debe ser capaz de asegurar que éstas sean ejecutadas, tanto en cantidad como en calidad, y después verificar que hayan tenido efectos. Para esto, es necesario concebir instrumentos de vigilancia y determinar algunas variables clave que permitan hacer una supervisión realista y pertinente (indicadores de cobertura). Esta retro-alimentación permitirá tomar nuevas decisiones y hacer los ajustes necesarios sobre la marcha.

9 Administración

Existen numerosas teorías y prácticas de administración en las organizaciones. No entraremos en los detalles: lo que importa es que cada organización desarrolle y domine instrumentos útiles y adaptados en función de su nivel de complejidad. Que se trate de un equipo de base-ball o de una alcaldía, hay que saber administrar los recursos materiales, financieros y humanos. La transparencia y la eficiencia administrativa inspiren la confianza de los financiadores, de los proveedores, de los clientes, de los socios y del público en general.

10 Elaboración de informes

Es una capacidad derivada del seguimiento y de la administración. Cuando se depende de financiamientos externos, será una exigencia de los financiadores. Sin embargo, e incluso antes de esas consideraciones hacia el mundo exterior, se trata de

una obligación de democracia y de transparencia, ante todo, hacia los miembros de la organización o de la ciudadanía.

11 Evaluación

Es la capacidad de hacer un alto en el camino y de mirar atrás para juzgar lo realizado y la distancia con relación a lo planificado (o prometido). La evaluación debe ser periódica, en sesión ordinaria y plenaria, y debe ser realizada por la misma instancia que ha aprobado el plan.

12 Relacionamiento

Se parte del principio de que el desarrollo no puede ser el hecho de una sola persona u organización. Así, es indispensable multiplicar los contactos con otros actores, tanto con aquellos con los que se tienen afinidades como con los que tienen intereses contradictorios.

Ese tejido de relaciones diversas aumentará el poder de la organización de influir sobre su entorno y sobre los comportamientos de los otros, y entonces contribuirá a la previsibilidad del contexto.

Evidentemente, aquí se habla de la posición ideal *ex-ante*. Sería falso afirmar que esas definiciones estaban claras al inicio de los 2 Proyectos; al contrario, muchas veces no fueron explicadas de entrada o fueron perdidas de vista. En el capítulo 3, se verá lo que realmente ha pasado; es decir, en qué medida los 2 Proyectos lograron desarrollar las capacidades de los actores locales.

La medición de los indicadores de capacidades de gestión se pudo hacer con las organizaciones más o menos reconocidas. Incluso, aunque ni Prolancho ni Pzn exigían que tengan personalidad jurídica, esas organizaciones tienen -al menos- una Junta Directiva compuesta por un presidente, vice-presidente, tesorero, secretario, vocal y hasta un libro de actas; esporádicamente una oficina, una máquina de escribir...

Debe quedar claro para el lector que la batería de indicadores propuesta no se pudo aplicar a las redes de solidaridad tradicionales y completamente informales. Es una laguna que habrá que tener en cuenta al momento de concluir y un reto para futuras investigaciones.

En resumen, dado que los dos Proyectos perseguían el mismo “objetivo” – el desarrollo de las capacidades de gestión de los actores locales – será lógico hacer una comparación entre ambos y sobre todo analizar sus logros al respecto.

Este capítulo trata sobre los resultados observados en los dos Proyectos analizados, lo cual permitirá discutir las hipótesis del estudio.

De ninguna manera se trata de una evaluación de los dos Proyectos – esa actividad ha sido realizada de acuerdo al ciclo del Proyecto (ver la primera parte 1.4.2.), o sea en el año 2000 para Prolancho y en el 2003 para Pzn - sino de poner de manifiesto las relaciones causa-efecto entre un contexto caracterizado por la desconfianza generalizada y acciones voluntaristas que pretenden crear o reforzar los vínculos sociales (entre personas, entre personas y organizaciones y entre organizaciones).

En efecto, por “resultado” nos referimos al sentido común (no al sentido estricto de los marcos lógicos de los Proyectos); es decir, a todo lo que los Proyectos han cambiado en cuanto a mejoramiento de las condiciones “para la vida” de las poblaciones-meta, pero con énfasis en este estudio a los aprendizajes de los unos y de los otros, y en particular del autor.

Por dinámicas entendemos los movimientos que se producen en la sociedad, en las familias, en las comunidades, en las organizaciones, pero también en el espacio y en el paisaje.

3.1. Algunos resultados cuantitativos: ahorro, títulos de propiedad, impuestos

3.1.1. Indicadores de cobertura

Se trata de medir y hacer el seguimiento de los siguientes indicadores de cobertura:

- 1º) cobertura de crédito y morosidad,
- 2º) captación de ahorro,
- 3º) número de iniciativas locales,
- 4º) número de proyectos municipales,
- 5º) número de títulos de propiedad obtenidos,
- 6º) montos de los impuestos locales.

3.1.1.1. Análisis de carteras de crédito y principalmente de ahorro.

Cuando se habla de microfinanzas se piensa en microcrédito y en el crecimiento – a veces espectacular – de instituciones de microfinanzas (IMF) y de sus carteras. En cambio, de los otros servicios financieros como el ahorro, los seguros y las transferencias (tienen una envergadura limitada), se habla poco (aunque últimamente se empiezan a percibir cambios) y se hace menos. Es cierto que las IMF han llegado a crear suficiente confianza para poder recuperar el dinero que prestan. Sin embargo, el riesgo no ha desaparecido y quien lo toma es la IMF, cualquiera sean sus modalidades. En efecto, la IMF confía en sus clientes al otorgarles préstamos. Pero, ¿es esta confianza recíproca?

Uno de los aprendizajes de la microfinanza es el conocimiento mutuo, lo que conduce a decisiones de préstamos ya no basadas en la sola garantía sino en dos variables: la capacidad de pago y las referencias morales (Bastiensen y Vaessen, 2002). El principio de gradualidad es el otro aprendizaje: se da confianza hasta cierto monto, que sea suficientemente bajo para que las pérdidas sean mínimas en caso de incumplimiento, y que aumentará a medida que las experiencias sean positivas y respetadas (Etesse en Prolancho 2002a).

Pero ¿qué hay del ahorro? ¿Acaso no sería el ahorro libre el indicador por excelencia de la confianza en una organización? En Europa, esa pregunta no se plantea a menudo, pues es excepcional que un banco quiebre y, de ser el caso, el Estado garantiza los depósitos del público. Desde la niñez se inculca la costumbre del ahorro. Es un valor social. Se prefiere la hormiga a la cigarra; son populares las imágenes de la alcancía y de la ardilla...

En América Central, las legislaciones están tratando de crear un ambiente favorable: prevén que sólo los bancos, las financieras y las cooperativas de ahorro y crédito puedan captar los depósitos del público; los bancos y financieras deben depositar un encaje en el Banco de Reserva y están bajo la supervisión de un organismo público (Superintendencia). Pero en el medio rural centroamericano, la exclusión bancaria es abrumadora. En efecto, los bancos quedan lejos y las cooperativas son pocas. Debido a la pobreza, se suele considerar que los campesinos no tienen capacidad de ahorro o que prefieren formas de ahorro no monetarias y no institucionales. Pero, se puede pensar también – y no hay necesariamente contradicción – que las familias no tienen confianza en los bancos y menos aún en las cooperativas de ahorro y crédito (de las cuales, paradójicamente, a veces son socias).

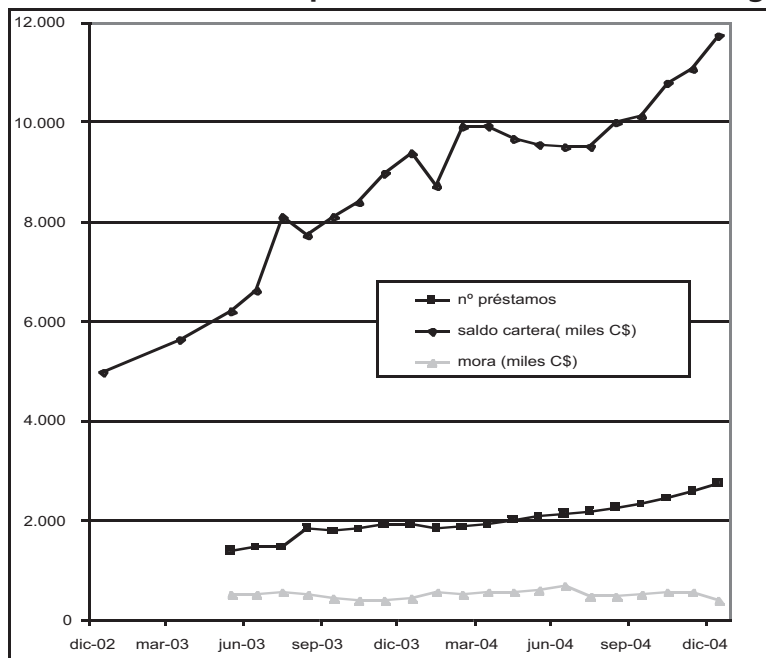
En Nicaragua, Honduras y América Latina en general, la liquidación de la mayoría de los bancos de desarrollo (ver 1.4.3.) se atribuye comúnmente a una llamada “cultura de no pago” en las zonas rurales. Esa expresión tiene un contenido implícito: el incumplimiento a los compromisos sería una característica campesina endógena... Es olvidar que existen en todas las ciudades y en todos los pueblos rurales una categoría de comerciantes – los usureros o prestamistas – que prestan dinero a los campesinos y que siempre logran hacerse rembolsar (aunque para ello tengan, en ocasiones, que emplear

medios poco ortodoxos...). En cambio, es razonable hablar de una “cultura de no saber prestar”, cuando se politizan los programas de crédito rural, cuando se utiliza el crédito para alcanzar otros objetivos, cuando los gobiernos utilizan la “condonación” de deudas públicas y privadas como medio de política agraria, etc. Desafortunadamente esas prácticas han destruido la confianza, los bancos privados y muchas IMF ya no quieren ampliar su cobertura al ámbito rural. Serán necesarios años de constancia para reconstruirla. Esos antecedentes son los que han dominado los años 80 y 90 en Nicaragua y Honduras. La situación ha cambiado, pero todavía en el 2002 el gobierno hondureño decretó una condonación de deudas públicas y privadas, afectando la viabilidad del programa de SFR impulsado por Banhcafé y Prolancho.

Los dos gráficos siguientes ilustran los resultados obtenidos por 5 cooperativas del Norte de Nicaragua. Se trata de las organizaciones siguientes:

- Unión de Cooperativas Agropecuarias Bernardino Díaz Ochoa – La Dalia
- Cooperativa Mano a Mano – Waslala
- Cooperativa El Desarrollo – Waslala
- Cooperativa María Dolores Alemán - Bocay
- Cooperativa Nueva Esperanza - Bocay

Gráfico N°1
Evolución del crédito
(acumulado de 5 cooperativas del Norte de Nicaragua)

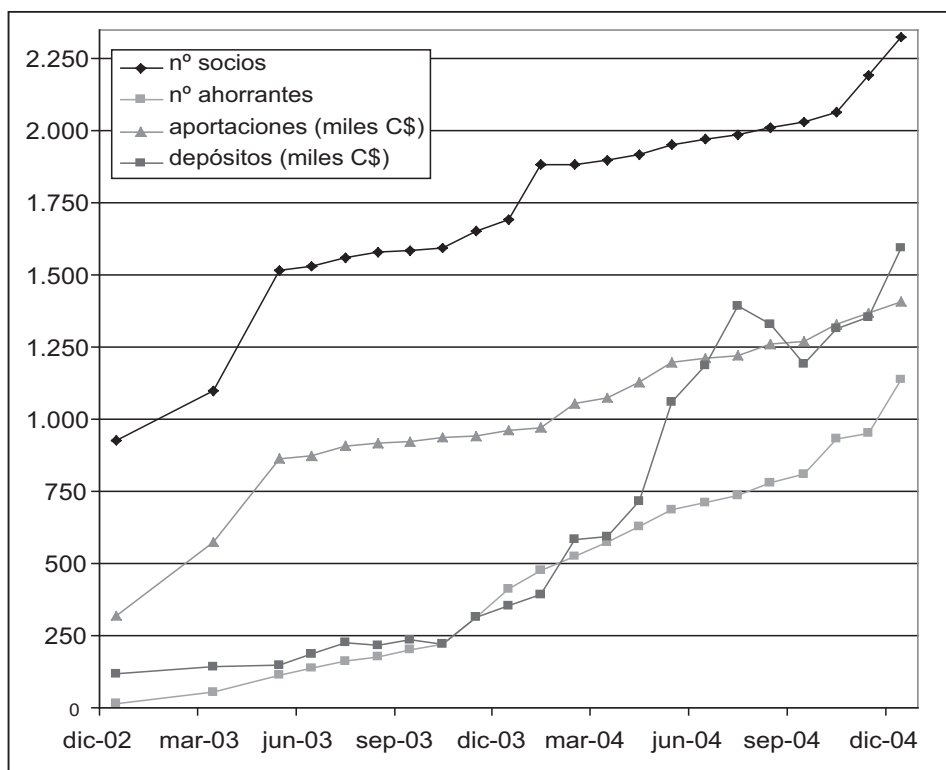


(fuente : anexo n°3 e informes trimestrales del Pzn)

En el gráfico N°1, se puede ver que durante el periodo comprendido entre diciembre 2002 y diciembre 2004 se duplicó ampliamente (+135%) el monto de la cartera de crédito, mientras que el monto de la mora se ha mantenido estable. El número de préstamos también se ha duplicado (+98%). Este incremento de la cartera de crédito se debió a varias causas:

- El acceso a nuevas fuentes de crédito para las cooperativas (CREDINORTE; es decir, fondos provenientes del Pzn),

**Gráfico N° 2 :
Evolución del ahorro
(acumulado de 5 cooperativas del Norte de Nicaragua)**



(fuente: anexo n°3 e informes trimestrales del Pzn)

- El incremento de la liquidez gracias a la captación de aportaciones y ahorro,
- La recuperación de la mora.

En el gráfico N°2, se observa que, en 2 años, el número de socios se ha multiplicado por 2,5 ; el número de ahorrantes por 76 ; el capital social (aportaciones obligatorias e inmovilizadas para ser asociado) por 4,4 y la captación de ahorro por 13,7.

El programa de fortalecimiento institucional (FOFIP-AHORRONORTE), implementado por el Pzn y basado en la promoción del ahorro, aparentemente ha dado frutos: mientras que al final del año 2002 menos del 2 % de asociados confiaban su ahorro a las cooperativas; en diciembre de 2004, el 43% de ellos lo hacen. Todos los interesados reconocen un efecto claro y lo atribuyen a la negociación con el Pzn (fomento del ahorro, mejoramiento de la seguridad de las oficinas, capacitación del personal, apoyo a la planificación).

¿Es el ahorro un reflejo de la capacidad de pago? El historial de depósitos y retiros de un ahorrante es una información privilegiada que permite prever su comportamiento como deudor.

A menudo, se olvida que la primera fuente de financiamiento de una empresa (sea ésta transnacional o campesina) son sus ventas. Algunos productores descapitalizados se ven obligados a vender su cosecha o su café en flor... Pero, también se dan casos más favorables como el del Sr. Bernardo C. de Waslala que en abril compra unos toretes con el dinero de la liquidación de su cosecha de café y los revende algunos meses más tarde a medida que necesita liquidez para pagar los insumos, los peones y los cortadores de café de la campaña siguiente (diciembre).

Se suele decir que los pobres no ahorran... Pero, existen diferentes formas de ahorro tradicional: tierra, plantaciones, herramientas, animales⁷, etc. Numerosos estudios han demostrado esta racionalidad y esta capacidad. En la literatura sobre las microfinanzas se insiste casi siempre en la necesidad del ahorro local, pero rara vez se dice ¿cómo fomentarlo! La mayoría de los esquemas promovidos por las agencias de cooperación han priorizado las actividades de crédito. Recién hay preocupación por reequilibrar el enfoque. Es por eso que la propuesta del Pzn puede considerarse original e innovadora.

¿Cuáles son los elementos que limitan el ahorro institucional?

- Alejamiento de las agencias bancarias,
- precariedad, personalismo y familiarismo de las cooperativas locales,
- miedo a la devaluación por la inflación.

¿Cuáles son los elementos que motivan el ahorro institucional? Proximidad, seguridad, transparencia, rentabilidad, oportunidad.

En el caso de la Zona Norte de Nicaragua, cuando se pregunta a la gente por qué no ahorra antes y ahora lo hacen en la cooperativa, las respuestas son:

- ha mejorado la seguridad de las oficinas (construcción en cemento, cajas fuertes),

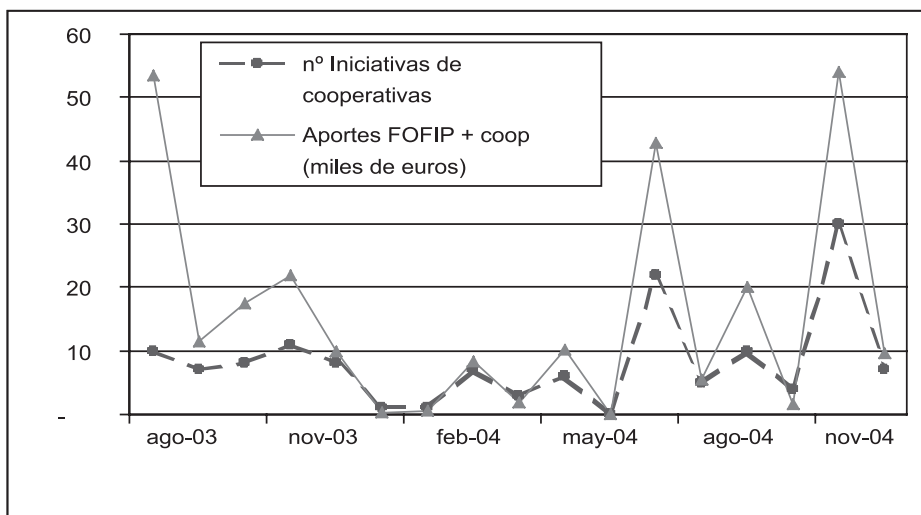
⁷ Cabría preguntarse sobre la etimología de la palabra *ganado*.

- se recibe un premio de 100 córdobas por abrir una cuenta de ahorro,
- se escucharon cuñas radiales, se vieron afiches,
- mientras más se ahorra, más derecho se tiene a un crédito.

Todo esto nos muestra que la imagen de las cinco cooperativas ha cambiado. Ahora, aparecen como actores profesionales y serios, y - a la vez - controlados por sus asociados. Inspiran confianza. El círculo vicioso histórico de la desconfianza parece haberse interrumpido.

3.1.1.2. Análisis del mecanismo de financiamiento y fortalecimiento institucional

Gráfico N°3:
Evolución de las iniciativas FOFIP de julio 03 a diciembre 04 (Pzn)



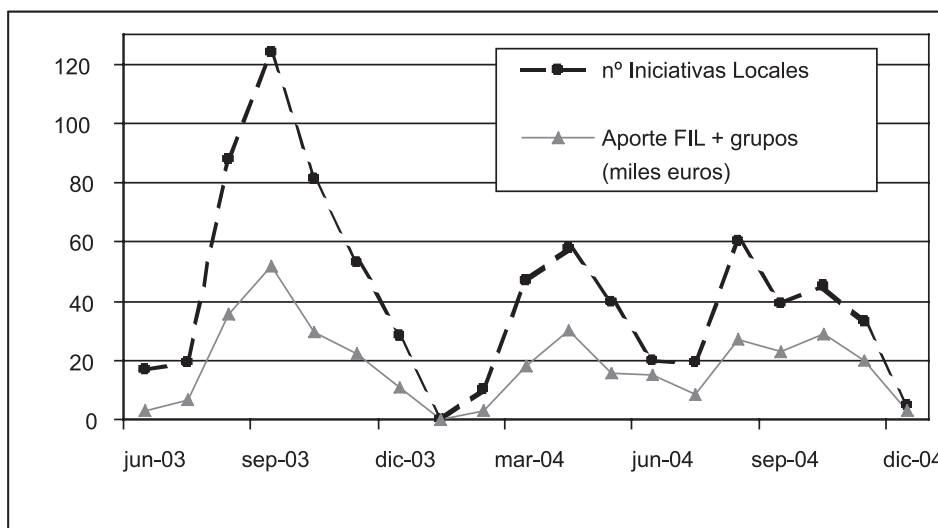
(fuente: informes trimestrales del Pzn)

Recordemos que la aprobación de iniciativas se realiza solamente durante la reunión mensual ordinaria del Comité inter-cooperativas, donde el personal del Pzn interviene sin derecho a voto. Si se comparan los dos primeros semestres, se observa un comportamiento similar: el Comité aprueba muchas iniciativas al principio, cuando el mecanismo se implementó (agosto 2003), pero disminuye y se estanca porque las cooperativas no tienen la capacidad de ejecutar todo lo que estaba previsto y, sobre todo, no tienen la capacidad de rendir cuentas de manera rápida, lo que bloquea todo desembolso posterior.

3.1.1.3. Análisis del mecanismo de financiamiento de la iniciativa local

La aprobación de las iniciativas sólo tiene lugar durante la reunión mensual ordinaria del Comité de Aprobación y Vigilancia (prácticamente sin participación del personal del Pzn). El FIL propone co-financiamientos (*dar una manito*) para realizar iniciativas “extraordinarias”: puente peatonal, construcción/reparación de locales de uso comunitario (escuelas, iglesias, casa comunal, cementerios, etc.). Visto de afuera, eso no tiene nada de extraordinario; pero se trata de obras importantes que sólo ocurren dos o tres veces en la vida de una persona.

Gráfico N°4:
Evolución de las iniciativas FIL de junio 03 a diciembre 04



(fuente: informes trimestrales del Pzn)

Los actores que intervienen y sus roles son los siguientes:

- La ejecución es la responsabilidad del grupo de base.
- La decisión (aprobar o rechazar) es la responsabilidad de un comité ad-hoc: el CAV, elegido por la Asamblea General de las organizaciones de base.
- Por su parte, el Proyecto tiene dos roles: financiar y asesorar, sin sustituirse nunca a los actores locales.

El gráfico n°4, muestra un comportamiento similar al del FOFIP (gráfico n°3), inicialmente existe una avalancha de iniciativas: agosto-septiembre-octubre (particularmente ligada a las organizaciones religiosas bien conectadas entre ellas). Después, se frena este tipo de iniciativas (que nunca fueron planificadas), se reorienta

lentamente hacia el plan aprobado y, a la postre, surgen grandes dificultades para verificar y rendir cuentas de las iniciativas.

Cuadro N° 10:
Iniciativas financiadas por el FAIL-Prolancho entre 1999 y 2003

Sector	Inicia- tivas	N° Participantes			Contribuciones financieras (euros)			
		Hom- bres	Mu- jeres	Total	Prolan- cho	Locales	Otras	Total
Productivo	923	5.353	4.281	9.634	592.193	117.897	800	710.890
Mujeres	341	258	4.214	4.472	180.070	54.334	312	234.715
Desarrollo comu- nitario	1.242	10.985	12.650	23.635	702.549	143.230	-	845.779
Agua y Medio Ambiente	100	1.463	1.098	2.561	99.870	9.176	4.676	113.721
Total	2.606	18.059	22.243	40.302	1.574.681	324.638	5.788	1.905.106
		45%	55%	100%	82%	17%	1%	100%

(fuente: informes semestrales de Prolancho)

Cuadro N°11:
Rubros de Iniciativas Locales (FAIL año 2001)

Rubros	N° Ini- ciativas	Participantes		
		Hombres	Mujeres	Total
Mejoramiento de viviendas	152	1.038	1.146	2.184
Pisos, Pilas, Baños	105	620	1.457	2.077
Aves, cerdos, apicultura, piscicultura	52	637	431	1.068
Ganadería bovina y alambradas	32	202	239	441
Letrinas	27	228	328	556
Mejoramiento de locales públicos	23	210	272	482
Herramientas agrícolas	23	142	134	276
Escuelas	19	131	333	464
Silos metálicos	17	172	134	306
Equipos artísticos y culturales	16	194	174	368
Panadería, Repostería	14	61	244	305
Acceso a agua potable	12	332	169	501
Riego	10	120	59	179
Artesanía, manualidades	10	41	131	172

Rubros	N° Inicativas	Participantes		
		Hombres	Mujeres	Total
Caficultura	9	52	24	76
Comercio y Alimentación	9	27	138	165
Electrificación	8	225	214	439
Fotocopiadoras, Computadoras	7	85	95	180
Horticultura	7	114	104	218
Mantenimiento de caminos	4	70	50	120
Compra de terrenos	3	30	29	59
Instalaciones deportivas	5	86	52	138
Desagüe	4	31	67	98
Varios	2	30	5	35
TOTAL	570	4.878	6.029	10.907

(fuente: informes semestrales de Prolancho)

Notas :

- Los rubros están clasificados según su frecuencia
- Las **negritas** indican los rubros donde participan más las mujeres

3.1.1.4. Análisis del financiamiento de proyectos municipales

Entre el año 2000 y 2003, el FADM co-financió 623 proyectos municipales en 19 municipios de Olancho (de 23 municipios que tiene el departamento).

Gracias a un montaje institucional entre el INA, las alcaldías y Prolancho, 9.273 títulos de propiedad se emitieron entre 1999 y 2003. El programa benefició en gran parte a los minifundistas, ya que la media de superficie por título es de 3,78 hectáreas.

Cuadro N°12: Género y Legalización de la tenencia de la tierra

	N° Títulos		Superficie (ha)	
Hombres	6.634	72%	25.036	71%
Mujeres	1.880	20%	6.193	18%
Parejas	759	8%	3.868	11%
TOTAL	9.273	100%	35.097	100%

(fuente: informes semestrales de Prolancho)

El cuadro N°12 muestra la masculinización del Programa de Legislación de la Tenencia de la Tierra, lo que corresponde a la realidad del machismo en la zona; pero,

al mismo tiempo, muestra el esfuerzo del Programa para legalizar la propiedad de las mujeres y para introducir un nuevo concepto, el de la legalización a nombre de la pareja.

¿Cuál es el uso que le da el propietario a la parcela legalizada? ¿Va a invertir e intensificar su sistema de producción? ¿Va a venderla? Es muy temprano para opinar al respecto, no se dispone de la información. Lo que sí es seguro, es que numerosos litigios se resolvieron y que la inseguridad por tener sólo la posesión disminuyó. La consecuencia de este mejoramiento ha sido un mercado de la tierra más activo y más seguro, también permitió constituir garantías hipotecarias y, por ende, facilitó el acceso al crédito. En resumen, reduciendo la inseguridad, el Programa contribuyó a crear un clima de confianza.

Cuadro N°13: Evolución de los Impuestos locales de 19 municipalidades de Olancho

Años	Impuestos locales percibidos por 19 municipalidades (euros)	Tasa de crecimiento	Proporción de los 6 años
1998	1.779		0,3%
1999	11.824	565%	1,8%
2000	23.761	101%	3,6%
2001	23.996	1%	3,7%
2002	219.982	817%	33,7%
2003	372.387	69%	57,0%
TOTAL	653.729		100,0%

(fuente: informes semestrales de Prolancho)

Gracias a los co-financiamientos de Prolancho (vía el FADM), las Alcaldías se equiparon y capacitaron a su personal. Al mismo tiempo, los habitantes reconocieron más la autoridad de la Alcaldía y aceptaron pagar impuestos locales por primera vez. Un espacio de confianza entre municipalidades y población se está construyendo.

3.1.2. Indicadores de capacidades de gestión de las organizaciones locales

La construcción de la confianza es, ante todo, un proceso institucional: normas, reglas, reconocimiento, aceptación, delegación de funciones, división del trabajo, etc. Resulta difícil y arriesgado cuantificar esos aspectos institucionales. Sin embargo, es posible construir un índice de confianza en las organizaciones locales sobre la base del desarrollo de sus capacidades de gestión.

En esta parte, se retoma el ejercicio realizado por Patrick Gallard durante una misión de seguimiento al FAIL de Prolancho en mayo de 2001. Se trata de dar una puntaje a las principales capacidades de gestión de cada una de las 17 ASC:

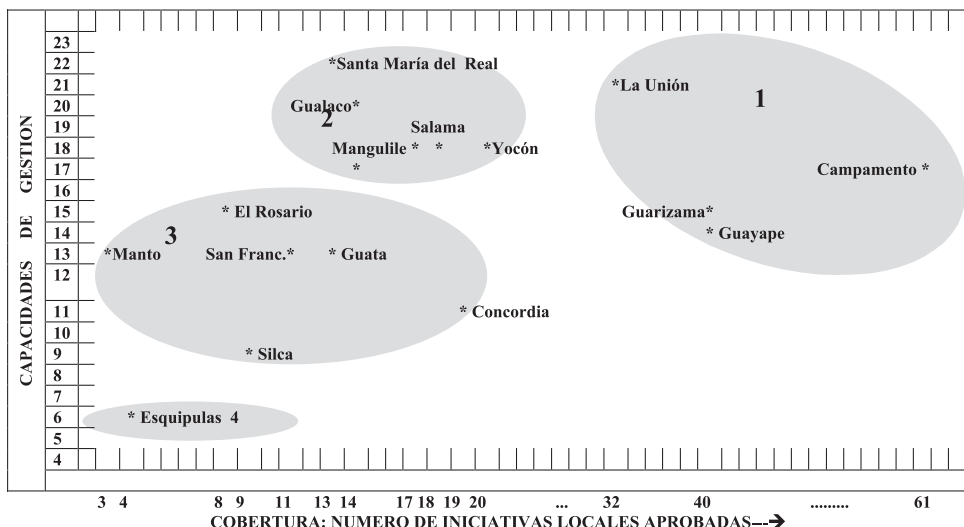
- 2 puntos para “satisfactorio”
- 1 punto para “pasable”
- 0 puntos para “insuficiente” o “inexistente”

Así, se obtiene un total para cada organización. De esta manera, se puede clasificar y después comparar. Gallard hizo ese trabajo con las mismas ASC y el ejercicio en sí dio lugar a interesantes debates.

Cuadro N°14 :
Índice de las capacidades de gestión de las 17 ASC
(Olancho mayo 2001)

Municipios		Campanero	Concordia	Guayape	Salama	Silca	Jano	Guata	San Francisco	Santa María	Manto	Guarizama	Gualaco	La Unión	Yocon	Mangulile	Esquipulas	Rosario
PO LI TI CA	Plan estratégico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	POA	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1
	Auto evaluaciones	2	2	0	2	0	2	2	0	2	0	0	2	2	2	2	1	2
	Relationamiento	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	0
OR GA NI ZA CION	Cumplimiento reglamento	1	0	1	2	0	0	1	0	2	1	2	2	2	2	2	0	1
	JD bien integradas	1	0	0	1	0	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	0	1
	Informes	1	0	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	0	1
	Toma de decisiones	1	0	1	1	0	2	1	1	2	1	1	2	2	2	2	0	1
	Intercambios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	Visitas a grupos de base	2	1	2	2	1	2	1	1	2	1	2	2	2	1	2	1	2
OPE RA CION	Renovación	0	0	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	2	0	1	0	1
	Mora	2	2	2	2	1	2	1	1	1	0	1	2	2	1	1	0	2
	Fondo Patrimonial	2	1	2	2	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1	1	1
	Cartera FAIL	2	1	2	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1
TOTAL	17	11	14	18	9	17	13	13	22	13	15	20	21	18	18	6	15	

**Gráfico N°5 :
Tipología de las ASC (junio 2001)**



Aunque de manera aproximada, este enfoque permite ilustrar un momento dado del proceso de acompañamiento a las ASC por parte de Prolancho. También, permite hacer comparaciones entre ASC y medir sus evoluciones en el tiempo. Además, es posible comparar actores diferentes entre ellos: comités, alcaldías, cooperativas, etc.

Sin embargo, el ejercicio tiene algo de arbitrario y para mejorarlo se necesitarían más datos, así como afinar los criterios, especialmente los más discriminantes y luego ponderarlos.

De todas maneras, es un buen ejemplo de cómo hacer el cruce entre indicadores de cobertura e indicadores de gestión.

3.2. Resultados cualitativos: resistencias y desarrollo de las capacidades de gestión

3.2.1. Los discursos y las dificultades

Hacer un análisis de los comportamientos de las poblaciones campesinas confrontadas a los Proyectos de desarrollo es un trabajo de importancia y de largo aliento. No existen muchos estudios con este objetivo que puedan ser consultados. A continuación, se pretende hacer un repertorio de algunas de las reacciones comunes en

los discursos y los comportamientos de las poblaciones y del personal de los Proyectos (del cual el autor es parte). Aunque no se tenga un estudio de frecuencia o del contexto de cada reacción, nos parecen significativas las del ambiente de trabajo.

3.2.1.1. Los discursos

Se trata de expresiones escuchadas durante las reuniones, comentarios y conversaciones informales.

Del lado de los Proyectos

- Nuestros campesinos, nuestros beneficiarios, nuestras comunidades, nuestros recursos naturales.
- Ellos no saben, hay que decirles cómo hacer, hay que capacitarlos, volverlos aptos.
- Hay que sensibilizarlos, concientizarlos.
- Vamos a resolver sus problemas.
- No hay que acostumbrarlos a los regalos, deben entender que las cosas tienen un precio.
- Es porque no saben, porque no están preparados, que la cosa no funciona.
- La gente es tan pobre que no tienen los medios para ahorrar.
- Les hemos dado todo lo que hacía falta, sin embargo no funciona.
- No tiene valor legal un contrato con un grupo que no está formalmente constituido.
- Escuchen lo que digo y no lo que Uds. creen que quiero decir.
“ellos”, “los”, “sus” se refieren a los campesinos, también llamados “beneficiarios”.

Del lado de la gente

- ¿Por qué hay tanta demora entre el inicio oficial de Proyecto y las primeras acciones?
- ¿Por qué pagar salarios tan altos al personal y consultores en lugar de invertir en la solución de las necesidades más urgentes?
- ¿Por qué hacer, todavía, estudios y diagnósticos?
- Por qué esa falta de flexibilidad entre las necesidades inmediatas y/o imprevistas de la población más pobre y los procedimientos administrativos y programáticos, complicados y burocráticos para los desembolsos
- ¿Por qué pagar si es una donación (de la Unión Europea)?

- ¿Por qué pagar si el Proyecto se va a ir?
- Al Proyecto le corresponde resolver los problemas que se presentan durante la ejecución de sus acciones, no a nosotros.
- Es el Proyecto que nos ha dicho de sembrar aquí y así, no es culpa nuestra si no funciona y si ahora no podemos pagar.
- Ese Proyecto se va, ya llegará otro.
- Estamos de acuerdo con las reglas que el Proyecto pone, (sobre-entendido: si nos ponemos a discutirlos, perderemos los beneficios).
- Ese técnico, ese promotor nos ha dicho que...
- Nos han dicho que...
- Hemos aprendido a tecnificar nuestros cultivos.
- Los resultados han sido malos por el exceso de lluvia (o de sequía).
- Las acciones del Proyecto, el plan del Proyecto (no tenemos que ver...).

3.2.1.2. Las dificultades y contradicciones observadas

del lado de los Proyectos

- ¡Se “critica” mucho! Los chismes, los comentarios personales, son por momentos más importantes para el espíritu del equipo que las reuniones de reflexión o coordinación. Ver Álvarez M. punto 2.1.
- Frecuentemente se critica a la persona, se la desprestigia, se le quita legitimidad para hablar, en lugar de contra-argumentar sus ideas.
- Se suele juzgar a la rápida; se sentencia; se hace la moral.
- Dificultad para hacer el inventario y la caracterización de los actores (ya los conocemos, no necesitamos saber más; tendencia a elaborar un catálogo que no se actualiza y no se consulta).
- Dificultad para trabajar en equipo: para ponerse de acuerdo sobre los objetivos, para no pretender hacerlo todo por sí mismo; y sobre todo para resolver los (múltiples e inevitables) problemas de gestión en función de los objetivos.
- Tendencia a privilegiar los aspectos técnicos (entrega de insumos, construcción de infraestructuras, equipamientos) y los aspectos legales.
- Tendencia a privilegiar las acciones concretas que atacan los problemas evidentes y cruciales: caminos, comunicación, granos básicos, leche para los niños, vivienda.
- Tendencia a repetir lo que los otros Proyectos han hecho (dar crédito, sembrar granos básicos, constituir nuevas organizaciones).

- Tendencia de dar demasiado a la gente, más de lo que son capaces de asimilar, de aprovechar.
- Tendencia a querer resolver los problemas en lugar de la gente.
- Tendencia a ir muy rápido, a querer hacer todo de golpe (riesgo de dejar “elefantes blancos”).
- Se cae en el activismo y se observa una pereza intelectual en cuanto a la discusión crítica de los conceptos de desarrollo, de planificación del territorio, de facilitación de procesos, de sostenibilidad, de organización social, etc. y en cuanto al análisis crítico del impacto de las acciones.
- Falta de seguimiento; tendencia a concentrarse sobre lo que se ha hecho, sobre las “actividades”, y a desinteresarse de los “efectos”.
- Tendencia a hacer lo que dice el POA en términos de metas, sin discutir el espíritu de la planificación (los objetivos), o los cambios que han aparecido en la marcha.
- Tendencia a no relacionar sistemáticamente la acción concreta y el objetivo superior.
- Predominancia de la formalidad, de los estatutos, de la constitución legal (*personería jurídica*): primero el derecho, las acciones veremos después...
- Prejuicios en cuanto al comportamiento de los otros actores (ONG, comunidades, alcaldías, partidos políticos,...); tendencia a denunciar la corrupción, la ineficacia, los *overheads* muy elevados; se recurre a una información parcial o parcializada, a estereotipos para justificar la falta de interés, la falta de curiosidad, por tanto el no acercamiento.
- Tendencia a confundir los medios con el fin; al punto que rara vez se pregunta si el fin justifica los medios (eficiencia)... En efecto, el medio –sobre todo cuando no se lo domina realmente - tiende a convertirse en fin. Los indicadores técnicos o de cobertura impiden concentrarse en los indicadores de capacidad de gestión.
- ¡Demasiada ley mata la ley! Las reglas se convierten en un fin en sí y no en una simple balaustrada para dirigirse al “objetivo”.
- Tendencia de los abogados (y los otros): respetar la ley, constituir personas jurídicas.
- Tendencia de los agrónomos (y los otros): incrementar los rendimientos, promover el monocultivo “tecnificado”.

Del lado de la gente

- ¡Se “rumorea” mucho! pero acerca del comportamiento, el aspecto, el acento de las personas (especialmente de los extranjeros), pero se discuten poco sus ideas o propuestas.

- Dependencia del exterior (heteronomía de Álvarez M.)
- Dificultad para institucionalizar los procesos, los procedimientos; preferencia permanente para basarse en contactos personales, en los caudillos, en el clientelismo, en los chismes.
- Dificultad para institucionalizar los objetivos: se conoce o reconoce a las personas, las instituciones o el Proyecto (tal técnico, tal promotor me ha dicho que...), raramente se observa una identificación clara del objetivo del Proyecto, de la acción, mucho menos una adhesión o apropiación de ese objetivo. El discurso es percibido como la presentación del individuo.
- Problemas de comunicación, distorsión de los mensajes (el FIL se asimila como los “fondos europeos para las iglesias...”). Resistencia a lo nuevo, referencia permanente y comparación con lo que ya se conoce.
- Dificultad para convencer, resistencia a intentar convencer.
- Dificultad para defender públicamente su iniciativa sobre la base de argumentos objetivos.
- Dificultad a proponer reglas de juego.
- Tendencia a aceptar las reglas tal como las proponen los financiadores, para enseguida obviarlas.
- Tendencia a pedir lo que se supone el financiador o la autoridad ha venido a dar (incluso si no existe verdadera necesidad). Se llega a situaciones absurdas como:
 - mora por desconocimiento de los contratos firmados,
 - desviación de los préstamos dirigidos,
 - un mercado paralelo de víveres de la ayuda alimentaria,
 - comunidades “sembradas” de letrinas multicolores, que terminan sirviendo de silos,
 - productores orgánicos que revenden los insumos químicos recibidos,
- Distorsión de los mensajes (los fondos europeos para las iglesias...).
- Oportunismo de las organizaciones que hacen lo que los financiadores les piden; incluso, se constituyen por esa misma razón.
- Se confía solamente en el entorno próximo: familia, grupos solidarios, líder comunal o político.

La circulación de la información es un fenómeno particularmente frustrante. Se constatan diariamente las distorsiones en los mensajes, las interpretaciones que ponen en juego, no los contenidos originales sino las supuestas intenciones. La comunicación es un problema permanente. Debe resolverse a los dos niveles que han sido anteriormente mencionados:

- ☛ entre miembros del equipo del Proyecto,
- ☛ entre el Proyecto y las organizaciones locales.

Pero, a los cuales convendría agregar:

- ☛ entre organizaciones locales,
- ☛ entre miembros de las organizaciones locales.

En efecto, la distancia etnometodológica entre la Alcaldía y un comité comunal o un patronato es comparable a la que existe entre el Proyecto y la Alcaldía.

Dentro de los equipos del Proyecto

Se observa un gran número de empleados, gran cantidad de actividades y sub actividades, así como de co-ejecutores heterogéneos. A esto se añade una separación entre las diferentes unidades temáticas y diferentes zonas geográficas. Al incorporarme a los dos Proyectos tuve la misma impresión: “existen 4 *Prolanchos*” luego “existen 4 *Pzns*”. En el caso de Prolancho, se llegó a una mejor comunicación interna cuando se dejó de apoyar las acciones no dirigidas directamente por los actores locales.

Dentro las organizaciones de base

Las personas que vienen a las asambleas o a las presentaciones públicas no son las mismas que hacen los trámites de solicitud y compromiso.

Del Proyecto hacia las organizaciones de base

No se debe dudar en repetir los objetivos, los acuerdos anteriores, las reglas de juego, los procedimientos para hacer las solicitudes, etc. (ver Etesse en Prolancho 2002b: *El Repetidor*).

El anexo nº2 hace una comparación de algunos deslizamientos semánticos entre las expresiones de los Proyectos y las de la gente. Siempre existe y existirá una distancia entre lo formal y lo real. El primer reto es estar conciente de ella; el segundo es evitar que se vuelva un abismo.

3.2.2. Evoluciones de las capacidades de gestión de los actores locales

Este sub-capítulo continúa con el análisis de las capacidades de gestión emprendidas anteriormente (ver 2.3.6. cuadro nº9) y mantiene la misma secuencia. Se trata de una enumeración de observaciones, de comentarios, de logros y fracasos, y después de interrogaciones hechas por el autor. Sin embargo, conviene que ese trabajo de elaboración y de interpretación sea colectivo e inclusive asumido por las organizaciones locales. Prolancho inició esta tarea durante el segundo semestre 2001 y el Pzn la realizó a final del 2004 y continuará durante el 2005.

3.2.2.1. Capacidad de Organización

- Se observan reacciones corporatistas; es decir, por una parte, una aparente confianza y sumisión a lo interno, por otra parte, desconfianza y rechazo hacia lo que viene del exterior.
- Se reencuentra la dialéctica individualismo/asociatividad. Por un lado se experimenta la necesidad de implicarse, de romper el aislamiento, de ser parte de algo y, por el otro, lo poco atractivo de la organización, la poca compensación del esfuerzo invertido.
- Muchos campesinos esperan ver cómo funciona una organización antes de implicarse realmente. Necesitan hacer la comparación, apreciar *in vivo* las ventajas de la organización. Entonces, el proceso necesita pioneros que se conocen comúnmente como “líderes”.
- Ahora bien ¿no se vuelve a encontrar el viejo reflejo vertical y clientelista? Si el líder está solo y poco comprometido con su base tradicional (o está simplemente interesado en forjarse una), se repetirán las actitudes de sumisión, corrupción, venalidad e incluso indiferencia.
- La lógica FAIL/FIL promueve la organización y, a veces, incluso la obliga. En efecto, se observan comportamientos oportunistas: “ya que para tener acceso a los fondos del Proyecto es necesario organizarse, pues... ¡organicémonos!” Las ASC/CAV no siempre llegan a distinguir la solidez de un grupo; ocasionalmente, confían en grupos que resultan ser grupos fantasmas... o sea que desaparecen apenas termina la iniciativa y, excepcionalmente, desde el momento que el dinero ha sido desembolsado.

En el caso de la Zona Norte, se observa que:

- Al organizar campañas de promoción del ahorro y al recordar a sus socios que se pongan al día en sus aportaciones, la cooperativa vuelve a ser una institución propiedad de sus asociados, que busca definir y realizar su propio proyecto.
- En la primera fase del FIL (julio-octubre 2003), los grupos religiosos aparecieron como las organizaciones más dinámicas y fueron los que realizaron más iniciativas: construcción, reparación, equipamiento de capillas (ver también 3.2.2.4.) ¿Es la fe la principal motivación de la gente? ¿Es la organización religiosa el mejor medio de acción colectiva? Si esto es cierto, ¿no deberíamos revisar por completo nuestras estrategias de intervención, cuya premisa es que la gente se moviliza alrededor de la producción, de la comercialización o de los servicios básicos? En América Central la influencia creciente de las iglesias protestantes ha provocado un dinamismo renovado de la iglesia católica. ¿No deberíamos releer a Max Weber? Es lo que ha hecho Peyrefitte llegando a la conclusión que, al contrario, la fe (*fides*) no implica la

confianza (*fiducia*)... Anne-Marie Hocquenghem nos hizo notar que la inversión en una obra eclesiástica o social, podría ser análoga a un *polatch*; es decir, una lógica de redistribución de los excedentes que evita la acumulación individual y por ende limita la diferenciación socio económica. ¿Es una reminiscencia de los valores de las sociedades precolombinas de tipo cacicazgo? Las observaciones del autor son muy recientes y no permiten distinguir lógicas socioeconómicas diferentes entre protestantes y católicos. He aquí una pista para futuras investigaciones.

A continuación, algunos comentarios adicionales sobre el tema religioso tan ignorado por los Proyectos :

- Cuando las reuniones son organizadas por la gente comienzan siempre por una invocación al Altísimo.
- Las expresiones *ni quiera Dios* y *si Dios quiere* se pronuncian automáticamente y con fervor después de la mayoría de propuestas, ¿es esta una manera de conjurar la mala suerte o de recordar que el hombre no decide nada?
- Las citas y metáforas bíblicas son permanentes, en ocasiones para justificar la situación actual (por ejemplo la resignación social o la sumisión de las mujeres) o para explicar nuevas ideas.

En general, en América Latina se sufre de un síndrome legalista, que todo el mundo está de acuerdo en denunciar con expresiones como *Demasiada ley mata la ley*, o *Hecha la ley, hecha la trampa*. El desarrollo o la confianza no se logran por decreto... En varias ocasiones, los 2 Proyectos contribuyeron a que el derecho sirva para ratificar situaciones de hecho (aunque en otras se recurrió al derecho para tratar de crear o de orientar las dinámicas sociales).

- Después de 4 años, las ASC de Olancho llegaron a superar las visiones legalistas de los abogados y otros asesores, y a aprovechar el marco jurídico nacional para la constitución de asociaciones civiles (sin fines de lucro). Existía una aparente incompatibilidad legal; en efecto, para constituir una asociación o para asociarse a ella se debe ser, ya sea una persona natural, ya sea una persona jurídica. Pero, la dinámica FAIL había puesto en juego grupos de base que existían de hecho pero ¡sin ningún reconocimiento legal! Fue necesario el espíritu de apertura de BANHCAFE, que aceptó trabajar durante meses en una situación; posteriormente, se imaginó una escritura donde aparecían como personas naturales los presidentes de grupos afiliados a las ASC.
- La organización social no puede ignorar las características de la geografía, en particular las identidades históricas y, después, las facilidades o dificultades de transporte y de comunicación. De esta manera, en Olancho en 1999 se constituyeron 4 comités intermunicipales (que continúan funcionando en el año 2004), tanto a nivel de la

sociedad civil (ASC-FAIL) como a nivel de 17 municipalidades (FADM). Luego, en el 2003, dos municipalidades vecinas se incorporaron en el Comité de la zona 3. Esta evolución parece indicar la pertinencia de la intermunicipalidad.

- En cambio, en Nicaragua, el agrupamiento de 5 alcaldías en AMUPEBLAN y 11 cooperativas en la UOL es mucho más laborioso. Las razones son complejas, citemos la pertenencia a departamentos distintos y las dificultades logísticas (mínimo 3 horas en vehículo ligero para ir de Waslala a Bocay, prácticamente 8 horas en bus)
- Desde el año 2002, el Pzn legalizó la asociación de municipios AMUPEBLAN y elaboró para la misma los estatutos y organigrama. El desencuentro fue profundo cuando los alcaldes y sus empleados quisieron afirmar su autonomía de cara al Pzn, pues dependían financieramente de él en un 95%...
- En cambio, el Pzn supo frenar la solicitud de legalización de la UOL. Las cooperativas deben primero mostrar qué es su Unión y qué se propone en el largo plazo; si la respuesta es convincente, se apoyará la constitución una nueva figura legal.

La obtención de la personería jurídica de una organización debe ser considerada como la culminación de una fase de organización y no como un punto de partida. Los abogados, pero también los campesinos, tienden a poner la carreta delante de los bueyes. La predilección por el derecho se manifiesta constantemente: la ley, los estatutos y los reglamentos se invocan a cada rato. Pero, a la vez, las mismas personas mencionan un sinnúmero de casos de incumplimiento, hasta de violación de los estatutos. Para justificar la necesidad de crear primero la persona jurídica, tanto los campesinos como los abogados recurren a la comparación siguiente: “un bebé recién existe cuando se le extiende su acta de nacimiento” o “si no tienes cédula de identidad, es como si no existieras”. A nuestro entender es un medio para marcar la diferencia y una manifestación moderna del desprecio histórico al Indio por parte del Español o Criollo. El derecho se ha vuelto el principal requisito para la comunicación entre campesinos y sociedad urbana. ¿No es éste un comportamiento sintomático de una sociedad de desconfianza?

3.2.2.2. Representación y democracia interna

La transparencia y el respeto a las decisiones de la mayoría exigidas por los FODEL han suscitado muchas sorpresas y resistencias: se tuvo que repetir asambleas por convocatoria incorrecta, se rechazaron o se anularon solicitudes por falta de representatividad o porque estaban mal llenadas. Eso muestra los intentos de recurrir a los métodos antiguos como el favoritismo, la toma de decisiones fuera de las instancias, la creencia de que las reglas se flexibilizan automáticamente.

- La unión de cooperativas o el comité de aprobación de iniciativas, además de su rol de priorización de iniciativas, se convierten en espacios de debate, de discusión de proyectos para la población y el municipio.
- Ya se ha señalado el rol de los líderes, pero haciendo notar que no está necesariamente inscrito en una lógica democrática.
- En Olancho se vio surgir desde las ASC algunos candidatos a las elecciones municipales. En general, profesores o profesionales que gracias a su trabajo de promoción social podían resquebrajar a los representantes del poder local: comerciantes, ganaderos, prestamistas, empresarios forestales.
- En Olancho la idea de colegios electorales se impuso definitivamente con el objetivo de perennizar una representación equitativa de los diferentes sectores sociales (mujeres, manejo del agua, productores, desarrollo comunitario,) dentro de las ASC (Prolancho 2002a)

3.2.2.3. Diagnóstico o identificación de potenciales y necesidades

Este es uno de los aspectos menos trabajados desde el punto de vista formal y académico, y el más criticado por las misiones de evaluación de medio término (en efecto, se considera un paso obligado). En 1997 y 98, Prolancho había promovido y acompañado los auto-diagnósticos comunales utilizando métodos participativos y didácticos, pero la información se diluyó y prácticamente no sirvió después. De hecho, la gente no se interesa mucho en realizar este esfuerzo y las organizaciones son demasiado débiles para asumirlo y para conservar y actualizar la información. El Pzn tampoco lo logró.

Nuestra recomendación se inspira en el principio de simplicidad, que se traduce en la práctica: no elaborar nuevos documentos (ya existen suficientes estudios diversos que duermen el sueño de los justos); el auto-diagnóstico no debe ser concebido necesariamente como un trabajo previo, sino como parte del seguimiento y de la auto-evaluación (Las implicaciones de esta afirmación serán profundizadas desde un punto de vista teórico cuando se explique el método de “patear al perro”, ver 3.3.3.).

La producción de la información es una reacción a los FODEL; en efecto, al manejar cada vez mejor los FODEL, las organizaciones locales producen información sobre su realidad e identifican nuevos temas a documentar. La investigación debe ser conducida con instrumentos suficientemente accesibles para que la gente se apropie de la información, la interprete y la enriquezca con sus propios conocimientos. Este supuesto enriquecimiento deberá incorporarse en el plan del periodo siguiente.

3.2.2.4. Planificación y programación

¡Quién dice el plan, dice documento! Hay que escribir... Tanto Prolancho como el Pzn aceptaron planes simples y sucintos por parte de los ejecutores locales: una página en el caso de los FIL, FAIL, FADM y cooperativas. Estos contienen las orientaciones temáticas, las metas a alcanzar y los recursos necesarios; cuantifican los costos unitarios, elaboran un presupuesto y un plan de financiamiento.

Lo importante es el compromiso formal. En efecto, una vez aprobado, el plan se vuelve parte integrante del convenio de subvención entre el Proyecto y el ejecutor local. Luego, los representantes firman directamente el plan. Cada 6 meses o cada año, los planes son presentados, discutidos y aprobados en asamblea general o en concejo municipal.

Una experiencia de planificación estratégica fue conducida por las ASC en el año 2001, pero dio como resultado – como suele suceder – un documento coherente desde el punto de vista teórico (que fue el del consultor contratado a ese efecto...), pero totalmente ineficaz en la práctica. Los planes estratégicos no constituyen una referencia obligada; en cambio, los planes operativos sí lograron serlo después de varios ciclos de ejecución.

En un Proyecto facilitador, existen dos niveles: el del Proyecto y el de los actores. La programación debe ser flexible y reactiva; no hay muchos problemas a nivel de los actores porque ha sido bastante simplificada. Para el Proyecto es más complicada y sigue un camino más burocrático. Examinemos los problemas planteados por los mecanismos FAIL/FIL y las soluciones adoptadas por Prolancho/Pzn.

- En Olancho, a inicio del año 1998 y 1999, el FAIL sólo financiaba iniciativas comunitarias (Prolancho 2002a), y a fondo perdido. En el 2000 y 2001, los cofinanciamientos del FAIL se volvieron reembolsables (100% del capital pero sin intereses), se observa la aparición y después el “bum” de iniciativas cuyo beneficio era individual (la tramitación siempre era colectiva). Se trataba de la compra de láminas de zinc para cocinas (en general, la cocina está separada del resto de la casa), de letrinas, pilas, pisos de cemento en las casas, cercos con alambre de púas, máquinas de coser, construcción de gallineros y porquerizas, etc. (ver cuadro N°11 en el punto 3.1.1.3.). En sus planes, las ASC no detallaban mucho la orientación de las inversiones, la prioridad era de llegar a un máximo de familias y comunidades. En cambio, era Prolancho quien tenía conflictos porque los fondos no se estaba orientando hacia los temas explícitos en el CF, el POG o el POA, documentos que, dicho sea de paso, no mencionaban en ninguna parte el mejoramiento de las viviendas... Aún así, Prolancho decidió dar su confianza a la gente y no romper la dinámica FAIL que se había intensificado paulatinamente al incorporar más las

mujeres (cuadros 10 y 11 del punto 3.1.1.3.). En efecto, todas esas iniciativas “no programadas” aligeraban significativamente las tareas domésticas de las mujeres (lo que sí estaba programado en los POA)⁸. El otro inconveniente de esta decisión fue el incremento de los malos pagadores. Frente a esta situación, a partir del 2003, el FAIL ofreció créditos individuales “profesionales”; es decir, aplicando un interés alineado sobre el del mercado y exigiendo garantías. Se vislumbra una evolución de las ASC hacia estructuras de ahorro-crédito, lo cual parece viable porque el departamento de Olancho cuenta con poquitas instituciones de este tipo. En resumen, el FAIL ha sido un formidable instrumento de aprendizaje de manejo de dinero colectivo... Sólo la flexibilidad y la reactividad de Prolancho a la dinámica permitieron esta evolución, imposible de prever en los documentos originales de planificación.

- En la Zona Norte de Nicaragua, la cobertura financiera es más densa y, sobre todo, más profesional después de los años de *piñata* promovidos o tolerados por los gobiernos, pero también por los Proyectos anteriores de la CE. La evolución del FIL hacia un esquema de crédito no era recomendable. Cada CAV presenta un plan semestral donde se especifican los sectores prioritarios. Sin embargo, se ha constatado que los grupos presentes en las asambleas generales no son los que presentan las iniciativas. Así, en los 3 primeros meses del segundo semestre del 2003, se verificó una avalancha de iniciativas eclesiásticas (más del 50%): construcción, reparación, equipamientos y decoración de capillas; con un interesante equilibrio entre católicos y protestantes (ver 3.2.2.1.). Evidentemente, esto no estaba aprobado en el plan semestral, ¡menos aún en el POA del Pzn! Entonces, el Proyecto exigió respeto a los planes semestrales acordados, se negoció una nueva versión del reglamento que excluye los grupos fantasmas (los grupos que se crean por oportunismo) e incrementa la contraparte de los grupos. Después, se puede constatar un mejor enfoque a los sectores prioritarios; niños, mujeres, jóvenes, discapacitados⁹, comités campesinos y una multiplicación de iniciativas que tienen que ver con la educación, los deportes, pequeñas infraestructuras vecinales (puentes, caminos, salas de clases, salones comunales), cursos de capacitación (panadería, costura, conservación de suelos,...), etc. Dado que el Pzn trabaja ya con cooperativas e IMF, el desarrollo de los servicios financieros en la zona induce a una evolución del FIL como un servicio de las municipalidades en apoyo a las comunidades rurales. ¿Cuál será la reacción de los grupos comunitarios? ¿Cuál será la reacción de las autoridades municipales electas en noviembre 2004?... ¡debemos estar atentos!

⁸ En el FAIL/FIL, la participación de las mujeres alcanza el 50%. En cambio, cabe mencionar que siempre se constató un porcentaje de participantes mujeres inferior al 10% cuando se trataba de acciones técnicas relativas a los cultivos de maíz, frijol, horticultura o ganadería bovina...

⁹ Los lisiados de guerra, los heridos por minas, así como las viudas de guerra son numerosas, todos están relativamente bien organizados en asociaciones de víctimas de la guerra.

3.2.2.5. Normatividad

Esta parte toca de nuevo la relación con el derecho; es decir, una dimensión particularmente sensible de la construcción de la confianza y de su mantenimiento.

En ambos Proyectos se han vivido experiencias diferentes en relación al establecimiento de las reglas del juego. En algunos casos, el Proyecto impuso sus reglas y, en otros, éstas fueron negociadas. Finalmente, se observó la auto-elaboración de reglas, o sea cierta capacidad normativa.

Análisis de las reacciones suscitadas por las principales reglas de presentación del acta de solicitud y compromiso (FIL-Pzn):

Recordemos las 4 reglas principales definidas en el punto 2.3.5.

Regla N°1: las iniciativas son colectivas y los beneficios también.

Ver capacidad de organización.

Regla N°2: El monto máximo que el FIL puede aportar se obtiene multiplicando el número de familias firmantes por un monto fijo.

Regla N°3: el FIL financia un máximo de 70% de la iniciativa.

Regla N°4: presentar un plan *a priori* y una rendición de cuentas *a posteriori*.

Ver capacidades de planificación y de elaboración de informes.

La regla N°2 permite un enfoque equitativo porque el monto bajo desalienta a las familias más acomodadas; en cambio, es un aliento para los más pobres (que también son los menos integrados) y una recompensa para los mejores organizados. Los bajos montos se fijan con el objetivo de no ahogar con abundantes recursos externos las débiles capacidades de los grupos. Se constata cierta fidelización de los grupos que ejecutan sucesivamente varias iniciativas.

El acta de compromiso y de solicitud (ver anexo N°4) debe presentarse sin equivocaciones, ni sobre-escritura, ni manchas, ni señas de correctores, sólo se aceptan los originales, se eliminan aquellos donde el llenado se ha hecho recogiendo firmas de puerta a puerta. A la tradicional solicitud se adjunta una dimensión de compromiso; es decir, que los firmantes se comprometen a pagar la cuota de inscripción, a aportar al menos 30% del total del presupuesto y a hacer un informe. A pesar de este enunciado, repetido durante cada reunión, han sido necesarios varios meses para que los grupos entiendan y respeten esta exigencia... La regla FIL impone una presentación y un compromiso en asamblea, después una ratificación por medio de la firma o de la huella digital. Resulta que la práctica de llenar o corregir un documento previamente firmado no le choca a nadie, ni a los firmantes (grupo de base), ni al destinatario (el CAV).

Se ha constatado numerosas veces que las actas de compromiso y de solicitud son firmadas antes de ser llenadas y este hecho se debe al menos por dos razones:

1. la escasez de papel y el costo de la fotocopia hacen que por precaución se llene el texto al final para estar seguros que no habrán cambios de último minuto.
2. Existe la costumbre de hacer solicitudes comunales y el método normal es hacerlas de puerta a puerta para hacer firmar a la gente explicando vagamente de qué se trata, incluso se elabora la lista *a priori* sin consultar a cada uno y/o se falsifican las firmas; en efecto, mientras más nombres se tenga más peso tendrá la solicitud.

Sin embargo, al filo de los meses, la nueva regla se ha ido respetando cada vez más, lo que implica un verdadero aprendizaje de cómo llenar un formulario de media página (ver anexo N°4). Pero, aparece claramente que esta regla contiene una concepción occidental en relación a lo escrito y al compromiso en público. Entonces, se confirma el débil valor de la firma individual en el medio rural centroamericano¹⁰. ¿El aprendizaje mencionado constituye el desarrollo de una capacidad de tomar decisiones de manera transparente, o simplemente una piroeta formal para presentar correctamente una solicitud? Es cierto que se han detectado algunos casos de manipulación por un líder cuyas intenciones no eran de lo más honestas. Pero, en la mayoría de los casos, hayan firmado o no, la iniciativa no habría podido ser presentada sin la participación activa de todos los miembros del grupo.

La prohibición de hacer figurar sobre el acta de compromiso y de solicitud varias personas del mismo grupo familiar no ha tenido ningún problema y ha sido respetada, incluso en el caso de equipos deportivos donde participan hermanos. La tendencia a ampliar la lista de solicitantes es baja, la mayoría de los grupos tenía entre 20 y 30 miembros, a pesar de la proporcionalidad entre el número de firmantes y el monto máximo autorizado (C\$ 200 multiplicado por el número de firmantes). Parecería que la delimitación del grupo no supone ningún problema. Este es un tema que merecería ser profundizado, porque eso parece demostrar que la pertenencia a un grupo es evidente. Lo que significaría que la mayoría de los grupos FIL pertenecen a las redes informales de solidaridad señaladas en la primera parte (cuadro N°2, 1.4.1.). En cambio, la mayoría de los grupos no muestran capacidades básicas como: elegir formalmente sus dirigentes, llevar los libros de actas o libros de cuentas, establecer y seguir normas explícitas, controlar una caja chica, etc.

Acerca de la Regla N°3 (cálculo de la contraparte), el “error” más frecuentemente observado es la aplicación del porcentaje sobre el monto FIL (aunque el reglamento

¹⁰ Esta observación debe relacionarse con la baja utilización del cheque como medio de pago en América Latina en general. Viendo la frecuencia de los cheques sin fondos, difícilmente se aceptan los pagos por este medio, a menos que el pagador sea reconocido como solvente.

específica que se calcule a partir del monto total). Sin embargo, este hecho muestra al menos dos cosas sobre el razonamiento de los grupos (y de los CAV, y de los administradores):

1. Un cierto oportunismo, ya que la iniciativa no nace de razones intrínsecas, sino en función de la interacción exterior (en este caso, la contribución financiera del Proyecto, ver también la “heteronomía” de Alvarez M.). Es porque el FIL existe que los grupos decidieron hacer una solicitud. La pasividad tradicional es racional: para qué hacer trámites si no tenemos garantías razonables para la aprobación.
2. Un cierto desprecio hacia su propia contraparte, el aporte de la comunidad se plasma generalmente bajo forma de materiales locales y mano de obra no calificada, como si valiera menos...

Se observa un aprendizaje lento de las reglas del juego. Esta lentitud parece demostrar que las reglas previas no estaban basadas sobre los mismos principios. Digamos incluso más, estaban basadas sobre principios opuestos: clientelismo, arbitrariedad, autoritarismo, desigualdad, heteronomía, desconfianza, corrupción, aislamiento, búsqueda del menor compromiso y del beneficio más grande posible... Por supuesto, se tratan de valores negativos, pero que afectan al capital social. Ver también la « provocación experimental » (ver 3.2.3 e)

Capacidad de crear normas explícitas

Los estatutos y los reglamentos internos de las cooperativas son copias de un mismo modelo inicial. Lo que quiere decir que los documentos fundadores de cada organización son muy poco específicos... Y en general, las cooperativas no cuentan con documentos normativos adicionales.

Debido a la interacción con el Pzn, todas las cooperativas han tenido que “redescubrir” sus reglamentos, y algunas han tomado conciencia de la urgencia de adaptarlos y actualizarlos. Por ejemplo, la UCA-BDO (La Dalia) ha enmendado sus estatutos y para hacerlo contrató un asesor jurídico. Pese a ser discutidos en asamblea general, los pormenores e implicaciones de esas enmiendas escapan a la mayoría de los asociados.

El reglamento de los FAIL, FIL y del FOFIP sufrieron profundos cambios desde sus primeras versiones; esto a fin de 1º) simplificarlos y 2º) adaptarlos a las situaciones y a las reacciones de los actores locales. De hecho sus evoluciones se debieron a evaluaciones y negociaciones constantes. En el FAIL de Olancho, los cambios creaban a su vez una zozobra en la población, pero que terminaba asimilándoles. En algunos municipios donde trabaja el FIL, se observa la creación y adopción de nuevas reglas no contenidas en las 3 páginas del reglamento; por ejemplo:

- fijar un monto máximo para una 1^{ra} iniciativa (C\$ 4.000).
- limitar automáticamente el monto para el apoyo a los equipos deportivos o exigirles que éstos se inscriban en la liga municipal.
- Exigir autorización municipal para cortar madera.
- Exigir constancia municipal sobre la posesión del terreno donde se elaborará la iniciativa.
- Solicitar una fotocopia de la identificación de los representantes.
- Exigir el aval del líder comunal (alcaldes auxiliares o presidente del comité de desarrollo comunal).

En los 2 últimos casos se observa, más bien, la tendencia a querer endurecer las reglas de selección; es decir, querer más formalidad que la que el reglamento exige. Es una manifestación típica de desconfianza: se pretende que solamente más papeleo permitirá evitar los fraudes. Es paradójico, ya que en el conjunto del proceso se ha demostrado que éstos son más bien mínimos (menos de 3%), pero es cierto que suelen ser estigmatizados.

3.2.2.6. Búsqueda de Fondos y negociación de financiamientos

Cuando se habla de transparencia se piensa inmediatamente en el manejo del dinero. Es importante, pero no lo es todo. Se suele olvidar el manejo de la información y la falta de transparencia que la caracteriza. El poder se construye, se alimenta y se mantiene gracias a la información; entonces, todo vale para obtenerla, cuidarla y compartirla con los otros, según la conveniencia del que la posee...

En el caso anterior, el aprendizaje de un nuevo juego (el FIL/FAIL) y, sobre todo, de nuevas reglas de juego, inspiradas en principios muy diferentes de los que regulan las relaciones sociales locales, se pueden sacar conclusiones sobre la circulación de la información en los Proyectos y en las zonas rurales.

Hasta el momento, las organizaciones de base sólo establecieron relaciones de financiamiento con el Proyecto. Sólo las alcaldías y las ONG fueron capaces de negociar financiamientos con otros financiadores, ya sea el Estado o fundaciones extranjeras (por ejemplo hermanamiento internacional de Waslala). La continuidad de las acciones depende del establecimiento de nuevos contactos y de nuevas negociaciones. No compartimos la lógica liberal según la cual todo subsidio es corruptor, distorsionante y no sostenible por esencia. Así como la Educación Nacional o la Universidad son instituciones sostenibles porque son subsidiadas, afirmamos que una subvención puede ser sostenible (Prolancho 2002a).

3.2.2.7. Ejecución

Se mencionan algunos casos de desviación o malversación de fondos, de incumplimiento de contratos, de informes incompletos o mal justificados, de facturas faltantes o sospechosas. En general, se habla mucho sobre el tema; luego, esto sirve para estigmatizar a los culpables y crear una atmósfera exigente. La costumbre es ver sólo los problemas y, a menudo, exagerarlos. Es peligroso ya que esa exageración puede terminar volviendo banales los malos manejos. Sin embargo, en los FAIL/FIL/FOFIP los casos de mala fe no superan jamás el 3 o 4% del universo y han dado lugar a las sanciones previstas.

Esto no quiere decir que en el resto de los casos no hayan problemas (¿qué actividad humana está exenta?). La buena fe no garantiza el éxito. Enumeremos algunos ejemplos : falta de discernimiento en las prioridades, no anticipación de los inconvenientes, construcciones incompletas, grupos divididos o manipulados, tentativas de aprobación individual, demoras, cambio de objetivos, contrapartes insuficientes, etc. Pese a todo, las iniciativas han sido para bien, los resultados se pueden ver y la gente está satisfecha con su trabajo. Esto quiere decir que, en la aplastante mayoría de los casos, los compromisos han sido respetados y la confianza depositada en los actores locales ha sido honrada.

El autor da su testimonio (y es uno de los objetivos del estudio) sobre la creatividad de las personas y los grupos para resolver los problemas surgidos gracias a sus iniciativas y su orgullo frente a la obra bien hecha, y sobretodo hecha por ellos mismos.

Aprovechemos para reconocer un aprendizaje que va en contra de la concepción de los ingenieros y técnicos, y que recuerda la pertinencia de un viejo refrán: ¡Roma no se construyó en un día! La palabra “iniciativa” significa una gestión para obtener un financiamiento y la acción que se deriva de ella. La costumbre en el medio del desarrollo es de hablar de proyectos o micro-proyectos, incluso de sub-proyectos y por momentos esta concepción implica la visión de un todo, de una coherencia sin la cual no existe salida y no hay forma de empezar (“es todo o nada”). Ahora bien, el razonamiento de la gente es más bien pragmático: “se comienza con lo que se tiene y después se verá”. He aquí una ilustración del principio de gradualidad del desarrollo. El FIL/FAIL, regularmente ha conducido a los grupos a fraccionar su proyecto en varias iniciativas, lo que les ha permitido aprender poco a poco y madurar su proyecto.

3.2.2.8. Seguimiento

Por un lado, progresos significativos han sido obtenidos por los actores locales (por ejemplo, los datos de los indicadores presentados en el punto 3.1.1. no fueron registrados por los Proyectos, sino por ellos). Por el otro, se debe reconocer la influencia

del analfabetismo y la informalidad de los dirigentes de la organización, así como su falta de interés por disponer de información actualizada sobre la cobertura de los servicios propuestos.

3.2.2.9. Administración

Capacitaciones sistemáticas en contabilidad, la apertura y el equipamiento de oficinas para las ASC y CAV-FIL fueron rechazadas por razones de costo y de baja eficacia. ¿De qué serviría armar de cero administraciones descentralizadas, cuando su autosuficiencia operacional sólo está asegurada por un año? El Prolancho y el Pzn han preferido promover alianzas con instituciones financieras especializadas: bancos, cooperativas u ONG por medio de contratos de fideicomisos (Olancho) o de administración (Zona Norte).

De esta manera, los comités se encontraron libres de la carga administrativa y sobre todo del manejo de dinero en efectivo; ellos administran sólo una caja chica para su funcionamiento. El día que sepan administrar de manera transparente su caja chica, leer e interpretar los informes entregados por los administradores, los actores locales podrán evaluar la posibilidad de crear su propia estructura administrativa.

En nuestra opinión, la delegación de la administración es una manera elegante de no crear burocracias, difíciles de controlar por actores poco preparados, de promover una eficiente división del trabajo y de establecer alianzas interinstitucionales.

3.2.2.10. Elaboración de informes

Como el plan, el informe es un documento oficial; por lo tanto, debe estar firmado. Es un documento donde se tropieza con las dificultades que implica el medio escrito en el sector rural centroamericano. Como los planes, los informes exigidos por Prolancho y Pzn son pretextos para desarrollar una capacidad (en realidad crearla, porque esas prácticas eran virtualmente desconocidas) que debe permitirles estar mejor armados para solicitar nuevos financiamientos.

Las organizaciones socias aprendieron a elaborar todos los semestres un informe, aunque éste no pase de dos páginas. Todos los informes contienen una parte narrativa (o técnica) y una parte financiera. La parte técnica debe referirse al menos a un indicador de cobertura (número de iniciativas, número de familias participantes o usuarias, cartera de ahorro y/o de crédito, etc.). La parte financiera la elabora el administrador y contiene la ejecución presupuestaria, la lista de gastos totales (que provengan de la contribución financiera del Proyecto o de los actores locales) y los comprobantes de gastos en versión original.

En el caso del FIL/FAIL, cada grupo que haya obtenido un co-financiamiento elabora un pequeño informe (algunos de ellos incluyen fotos). Entonces, existen miles de informes redactados. Si están completos y satisfactorios, el CAV-FIL o la ASC los aprueban y los remiten al administrador para su archivo y custodia. Luego, éstos elaboran cada semestre su informe, como instancia de aprobación y vigilancia, el mismo se presenta al Proyecto.

Esta exigencia generalizada de la transparencia ha cambiado las relaciones dentro la comunidad y de ésta con el mundo exterior.

Se debe relativizar la dinámica permitida por esta nueva práctica. La exigencia de presentar un informe financiero (regla N°4) es respetada, pero dichos informes no cumplen las reglas, generalmente aceptadas, de una auditoría externa formal: los grupos encuentran dificultades objetivas y también subjetivas al exigir y obtener proveedores con facturas membretadas y numeradas, o recibos firmados y con la identificación del vendedor. Aquí, se toca otro problema nacional (y latinoamericano), el de la resistencia al pago del impuesto sobre ventas y la propensión de los comerciantes a la evasión fiscal – aunque la mayoría pertenezca a regímenes fiscales simplificados. De nuevo un síntoma de desconfianza que reina en la sociedad civil y el Estado.

3.2.2.11. Evaluación

El discurso político, sobre todo en la víspera de elecciones se basa en “promesas”. Se pueden asimilar las promesas a los resultados esperados de un plan. La evaluación democrática se cristaliza en la renovación o el retiro de la confianza a los dirigentes. Los procesos FADM, FAIL, FIL o FOFIP han incluido momentos de reflexión colectiva sobre la obtención de los resultados anunciados; para ello, se organizaron asambleas generales semestrales donde se utilizaron métodos participativos. Incluso, si varias veces se tomaron decisiones de rectificación, de reorientación o de cambio de regla del juego, parecería que ese proceso de evaluación no se vivió como algo vital. Todo pasa como si se estaría acostumbrado a las promesas no cumplidas... Son raras las críticas personalizadas que se expresen en las asambleas (mientras que éstas abundan en los pasillos).

3.2.2.12. Relacionamiento

a) Entre semejantes

¡Se trata de la capacidad de demultiplicar la capacidad de organización! Creando o afiliándose; por ejemplo, a organizaciones de segundo o tercer piso. Las mancomunidades de los municipios de Olancho se construyeron paso a paso desde

1999 y se constituyeron legalmente en el año 2002. En la Zona Norte, la Unión de Organizaciones Locales se formó como una red en mayo de 2003. La decisión de formalizar su constitución jurídica se tomó en julio de 2004.

b) Entre diferentes

Las alianzas de tipo fiduciario se establecieron por iniciativa de los Proyectos, pero se consolidaron desde entonces. También, se observaron convenciones entre organizaciones territoriales y organizaciones temáticas: ONG o empresas de servicios y comunidades o grupos de productores; INA, Dirección Nacional de Catastro, Corte Suprema de Justicia y municipalidades de Olancho. En definitiva, la capacidad de obtener nuevos financiamientos: el FHIS con las ASC de Gualaco y el PRACC con las municipalidades.

En el libro “*Dar la chequera...*” (Prolancho 2002a), después de constatar cambios observados en los actores locales y una enumeración de 8 “nuevos” saber hacer, se concluye que finalmente la capacidad de gestión puede ser sintetizada en la capacidad de tomar decisiones.

3.3. Los aprendizajes con respecto a la intervención del Proyecto

3.3.1. El Proyecto es un laboratorio

El método científico occidental exige presentar hipótesis iniciales y registrar las observaciones en función de ellas. Cabe recalcar que 1º) no se sabe cómo se producen las divergencias, los desarrollos, los cambios de actitud, 2º) las hipótesis tienden a convertirse a veces en un corsé; es por eso que un especialista de los Proyectos de desarrollo (de Zutter 1993) recomienda registrar todo, cotejar los datos y relacionar acontecimientos; según este autor, sólo manejando la totalidad de la información se logra entender los procesos y producir conocimientos originales desde la práctica. Sin embargo, la concepción y el funcionamiento de la “memoria central¹¹” del Pzn, según ese principio, ha sido un fracaso y no ha permitido ni el seguimiento-evaluación de las acciones, ni la generación de debates sobre los aprendizajes individuales y colectivos.

Si el estudio del desarrollo es una ciencia (ver 1.2.3.), entonces los Proyectos constituyen dispositivos experimentales; o sea un laboratorio de desarrollo. Ahora bien, tiene que haber voluntad de aprovecharlo.

¹¹ La Memoria Central fue concebida como el soporte informático para el manejo de la información de todo el Proyecto.

3.3.2. El Proyecto es una escuela

¡Todo el mundo debe aprender algo gracias al Proyecto. En particular, todo el mundo debe aprender a aprender. Se ha privilegiado el enfoque “*aprender haciendo*”; el hecho de recurrir a capacitaciones clásicas (magistrales, “en aula”) no está excluido, pero no debe ser impuesto como un fin en sí, o como el único o mejor medio para lograr los objetivos. Al contrario, puede ser útil como una acción inicial que busca provocar una reacción, para entrar en materia, dar lugar a un diálogo o suscitar un debate.

Después de años de práctica de los Proyectos, la transferencia de conocimientos del tipo profesor-alumno, del técnico hacia el campesino, no parece ser el mejor método de promoción del desarrollo. La ética de confianza obliga a concebir acciones mucho más horizontales y más respetuosas de los valores y de los ritmos de las poblaciones locales.

3.3.3. El seguimiento a las reacciones es tan importante como la acción

La realidad es compleja y se debe concebir de manera integral. Pero, el aprendizaje del principio de simplicidad conduce a concentrarse sobre algunos aspectos y favorecer algunas acciones solamente, incluso si *a priori* se podría hacer más. ¿Qué aspectos? ¿Qué acciones? Los diagnósticos deberían informarnos... De hecho, no existe una respuesta única y válida *a priori*, pero se recomienda buscar los aspectos que son movilizados para la gente y, además, de los cuales se está seguro poder hacer el seguimiento. Si no se sabe *a priori*, siempre se puede tratar, más o menos a ciegas o siguiendo el esquema convencional. Pero, cuidado, los Proyectos tienen tendencia a caer en el activismo y a no hacer seguimiento a los efectos y a las reacciones provocadas por esas acciones. ¡Lo que cuenta es percibir e interpretar las reacciones de la gente!

Para lograrlo, cabe diferenciar dos familias de indicadores:

- Los indicadores de cobertura que son responsabilidad de los actores locales,
- los indicadores de capacidades de gestión que son responsabilidad del facilitador.

El ejemplo de la evolución temática descrita en el punto 3.2.2.4. muestra la capacidad de adaptación de ambos Proyectos frente a las reacciones de la gente una vez que dominan un instrumento (FAIL/FIL), reacciones que, de cerca o de lejos, reflejan sus prioridades y lo que las moviliza.

La estrategia convencional exige que al principio se elabore un diagnóstico, luego se planifica y, al final, se da un tratamiento... lo que tiene el enorme inconveniente del paralelo médico (¡como si la población fuera el enfermo y el Proyecto el doctor! (Etesse, 1988)) y el de la lentitud. Muy a menudo, el diagnóstico se completa con estudios sectoriales, seguidos por un proceso de planificación – programación – aprobación – desembolso, que suelen consumir seis meses adicionales.

Se sugiere remplazar la metáfora médica por aquella de “patear al perro” (Prolancho 2002a); intervenir en el tejido socioeconómico es como dar una patada al perro. Lo que cuenta no es tanto la pertinencia o la precisión de la patada, sino la reacción del perro: si no se mueve, si huye, si cojea, si ladra, si muerde o trata de hacerlo... Si bien la metáfora es algo provocadora, el lector la entenderá como una manera de insistir en el registro de las reacciones. Se habla mucho del método de investigación-acción como un progreso para evitar la separación profesional entre investigador y promotor de desarrollo. Aquí se propone superarlo y concebir la acción como método de conocimiento. Lo que nos lleva a la siguiente paradoja: el seguimiento es sinónimo de diagnóstico. Evidentemente, los indicadores que se utilizan para el seguimiento deben ser los mismos que para el diagnóstico; es decir, los de la línea de base. Ese “truco” hace pensar a la “provocación experimental” usada por Garfinkel, fundador de la etnometodología, que buscaba sacar a la gente (en este caso los técnicos) de su rutina, con el fin de entender sus valores, sus referencias técnicas, sociales y morales.

Está lejos del autor la idea de cuestionar el método científico occidental que recomienda proceder por aproximaciones sucesivas (aunque en la práctica se suele confundir aproximación con conclusión definitiva). Al contrario, se lo reivindica y se sugiere que sea efectivamente introducido en la conducción de los Proyectos.

El problema no está tanto en la concepción de las diferentes fases de un Proyecto, sino en su implementación y, particularmente, en la separación del trabajo en el tiempo y en el personal. En efecto, hay especialistas de seguimiento-evaluación que no son los que hicieron la línea de base y menos aún los que dirigen las acciones de promoción, de capacitación o de inversión. En esta separación se pierde la riqueza de los procesos, la interlocución con los actores locales, la sensibilidad a las reacciones de la población y a los aprendizajes. Este último momento – la elaboración de aprendizajes a nivel de los diferentes actores – plantea un problema: se piensa que cada nuevo proyecto parte de cero y aprovecha marginalmente las experiencias de los otros (la única forma de aprovechar la experiencia acumulada por un técnico es contratándolo). De Zutter (1997) habla de la dificultad de pasar de los aprendizajes individuales a los aprendizajes colectivos y, en este sentido, propone un método de capitalización de la experiencia.

Se puede observar que: la necesidad de coherencia no proviene tanto de la concepción teórica o *ex-ante* del Proyecto, sino de su implementación, que depende al final del factor humano; es decir, de los hombres y mujeres que son responsables de la ejecución del Proyecto. Esa es una buena conclusión, pues no hay receta para el desarrollo; los Proyectos no pueden ser instrumentos independientes de los contextos, de los grupos meta o de sus empleados.

¿Cómo lograr que ese grupo se convierta en un equipo coherente, capaz de asumir esa coherencia, ese seguimiento, esa atención a las reacciones del “perro”?

3.3.4. Qué quiere decir planificar...

Un plan es una proyección al futuro; es decir, una hipótesis de intervención y/o de funcionamiento de un grupo, de una empresa o de un organismo. En algunos casos, puede ser oculto o secreto, al margen o no de un plan oficial y público. Pero en el caso de los dos Proyectos, la aplicación del principio de transparencia obliga a que los planes sean elaborados y después aprobados por la comunidad, directamente o por la instancia correspondiente (concejo municipal, concejo de administración, CAV, junta directiva, etc.) democráticamente elegida. Nadie debe ignorar el plan.

Por parte de las autoridades, tanto de los Proyectos como de las organizaciones, la transparencia es exigente. Por ejemplo, cuesta difundir la información sobre presupuesto por temor a la avalancha, a las famosas “cartas al Niño Dios”. ¿No será, sobre todo, miedo a perder el poder? ¿El poder de decidir sin consultar? ¿Sin estar obligado a rendir cuentas después?

Según el método del marco lógico o de la planificación estratégica, se avanza de lo general hacia lo particular, de lo macro hacia lo micro. Examinemos la “cascada” del marco lógico:

<i>Denominación</i>	<i>Cantidad</i>
OBJETIVO GENERAL	1
OBJECTIVO ESPECIFICO	1
RESULTADOS	3-5
ACTIVIDADES	15-30
SUB-ACTIVIDADES	30-80

Se observa un número creciente de unidades a medida que se va descendiendo. Esto respeta la lógica de agregación de las contribuciones elementales de las sub-actividades a las actividades, y de las actividades a los resultados, etc.

Sin embargo, existe otra manera de obtener resultados mucho más ligada a la sabiduría popular: “matar dos pájaros de un tiro”; que consiste en aprovechar una acción concreta para contribuir directamente al desarrollo de varias capacidades. Entonces ¿no se deberían favorecer solamente aquellas actividades-clave que reagrupan,

en lugar de dividir? En efecto, se suele dividir la intervención en decenas de actividades que tienden a convertirse en autosuficientes o a diluirse y que pierden – en el tiempo y el ámbito del trabajo – sus interrelaciones, su razón de ser como contribución al objetivo superior.

3.3.5. Poner los actores en el centro de la acción

Parece una verdad de Perogrullo, aunque compartimos con los autores del POG del Pzn la necesidad de afirmar esa evidencia... He aquí una de las claves de la generación de dinámicas y una de las razones porqué a menudo la gente sólo se moviliza mientras duran los Proyectos. Los Proyectos que se han convertido en instrumentos al servicio de intereses políticos o de su personal deben ser denunciados.

En efecto, es racional para un campesino hacer lo que dice el técnico del Proyecto, porque ésta es la condición para tener acceso a los beneficios. Rara vez tomará el riesgo de discutir. En cambio, en el caso de los FAIL/FIL/FADM/FOFIP, son los actores que deciden el tipo de iniciativa a financiar y el monto que se otorgará. Después de un proceso de aprendizaje de los procedimientos y las reglas de juego, se observan numerosas discusiones internas y una gran creatividad en cuando a las posibilidades de invertir.

Los CF fijan las prioridades temáticas (camino, legislación de la tenencia de la tierra, recursos naturales, crédito, apoyo a la producción, capacitación, género, etc.) y el POG y POA los retoman a nivel de resultados y de componentes y las vuelven responsabilidad de las unidades técnicas especializadas. Sin embargo, ambos proyectos han evolucionado de manera similar; Prolancho se concentró en 3 programas, cada uno con su mecanismo y sus operadores locales:

Familias de productores + BANHCAFE	SFR
Organizaciones de base + ASC + BANHCAFE	FAIL
Municipalidades + BANHCAFE	FADM

El marco lógico revisado en 2003 del Pzn hace corresponder una familia de actores a cada componente:

Resultado 1	La economía familiar está fortalecida	Comités comunales
Resultado 2	La capacidad de gestión territorial de las 5 alcaldías está fortalecida	Municipalidades, CDM, CS
Resultado 3	Las organizaciones de base están consolidadas y aumenta el número de iniciativas locales	Organizaciones de base + CAV-FIL
Resultado 4	El acceso a los servicios financieros está facilitado	Cooperativas, ONG, bancos

Esta evolución tiene el mérito de la claridad y la simplicidad. También, se debe considerar en qué cada resultado parcial contribuye al objetivo específico y conduce a establecer coordinaciones entre actores que persiguen un mismo objetivo o que intervienen en un mismo territorio. Aquí, se comparte uno de los aprendizajes de De Zutter (1997): « interesarse en el “cómo” conduce directamente al quién ».

3.3.6. Romper la lógica beneficiario/benefactor y responsabilizar a los actores

El método propuesto erradicó una palabra que se escucha constantemente en la boca de los técnicos, de los organismos de tutela y también de las poblaciones; se trata de la palabra “beneficiario”. Notemos que “beneficio” y “bien hecho” tienen la misma raíz, y por ende se da la tendencia a asimilarlos. En efecto, ¡si hay un beneficiario, debe haber en alguna parte un benefactor! Nadie lo dice, pero para todos está implícito que es el Proyecto, hasta su personal. Es imposible no asociar la generosidad del que da sin exigir nada a cambio, la nobleza de las intenciones que es reforzada por el discurso y los objetivos de desarrollo. Esas connotaciones morales conllevan a un paralelo con la caridad cristiana, incluso las obras de beneficencia. De esta manera, inconscientemente, se legitima una relación profundamente desigual que no deja de recordar la verticalidad de las relaciones sociales tradicionales¹². El riesgo de reproducirla existe. La palabra “beneficiario” se refiere, implícitamente, a dos actitudes poco conformes al *ethos* de la confianza: por un lado, la de esperar un beneficio del Proyecto y por el otro, la de distribuir. El mismo personal de los Proyectos suele criticar la “pasividad” e incluso el asistencialismo. Y en general, son consideradas características endógenas de la población y no una reacción a fuerzas que ésta no puede controlar. En cambio, los Proyectos cuestionan muy pocas veces su “actividad”, incluso su activismo o su propio asistencialismo.

Desde el momento que un Proyecto realiza una acción se convierte en responsable de ella a los ojos de la población y, automáticamente, quita la responsabilidad a los actores locales que hubieran podido llevarla a cabo.

Se debe precisar que “poner a los actores al centro de la intervención” implica considerarlos como responsables de las acciones. Le toca al Proyecto respetar su autonomía, sus decisiones, así como sus ritmos (lo que por momentos es desesperante, porque el personal del Proyecto piensa que haría la misma cosa dos o tres veces

¹² Alex Chávez del CEDEP-Ayllu del Cuzco admitía que, al pasear en sus vehículos doble tracción, los empleados de Proyectos y de ONG reproducían la misma distancia que existía entre Indios y hacendados.

más rápido y mejor...). El Proyecto debe evitar pronunciarse, *a priori*, sobre lo que conviene hacer y cómo hacerlo; podemos ir más lejos, el personal del Proyecto debería disciplinadamente callarse si está presente e, incluso, es mejor que esté ausente. Ser responsable significa comprometerse; es decir, rendir cuentas sobre los logros y asumir todas las consecuencias. En cambio, el Proyecto tiene un rol fundamental en el seguimiento y en la evaluación *a posteriori*.

Las dos experiencias se basan en la elaboración de cartas de entendimiento, convenciones, contratos, acuerdos de cooperación, reglamentos que especifican de manera inequívoca los compromisos y las responsabilidades de las partes. Esos instrumentos deben ser concisos, simples y didácticos, para volverse referencias permanentes que sirvan para zanjar toda interpretación y para rehabilitar lo escrito como un medio de ayudar a la memoria, de ejercer la transparencia y de cristalizar la confianza.

3.3.7. Fomentar los intercambios y alianzas interinstitucionales

Es frecuente que un Proyecto tienda a creerse Superman y a querer hacer todo por sí solo: resolver los problemas del sub-desarrollo. De ahí su pretensión a que los demás confíen en él. La experiencia de Prolancho y del Pzn muestra, al contrario, que las dinámicas promisorias son aquéllas que se implementan cuando se establecen relaciones claras, horizontales, equilibradas y benéficas entre actores.

“¡Hay desarrollo cuando todos ganan!” Con esa expresión se debe entender que la mejor manera para que todos ganen es ponerse de acuerdo para el desarrollo. Entonces, hay que buscar las complementariedades entre organizaciones especializadas y aquellas que tienen un enfoque territorial. Al respecto se puede mencionar:

- la alianza entre el INA, la Dirección de Catastro y las municipalidades de Olancho para la legalización de la tenencia de la tierra y el establecimiento de catastros.
- La alianza fiduciaria entre Banhcafé y las 19 municipalidades, y las 17 ASC en Olancho ; entre Bancentro y las cooperativas en Nicaragua, así como entre los 6 CAV-FIL y las cooperativas.
- Los intercambios entre Proyectos de cooperación promovidos por el PRONADERS en Honduras y el IDR en Nicaragua permitieron reflexiones temáticas y metodológicas, y condujeron a una unificación de los criterios por las autoridades nacionales.
- El intercambio de información sobre la calificación de las IMF entre Proyectos de cooperación de la CE, de Suecia, de Dinamarca permitió una reducción en los riesgos de crédito y acciones de fortalecimiento institucional más coherentes.

3.4. Una dinámica de confianza y de compartir el poder

3.4.1. El despertar de la confianza en Olancho

Se ha dicho que Prolancho debió su éxito al huracán Mitch, ocurrido en octubre de 1998, que provocó enormes estragos en América Central. Ahora bien, si esto fuera cierto, nadie tendría por qué avergonzarse... en efecto, cuántas instituciones permanecieron fieles a ellas mismas, o sea “de piedra” frente al desamparo de los damnificados. Habiendo iniciado algunos meses antes, el Proyecto fue la primera institución en ayudar a las víctimas; pero no lo hizo de manera asistencialista, sino apoyando los esfuerzos de las autoridades y de los actores con los cuales el Proyecto ya había comenzado el diálogo, elaborado un diagnóstico y firmado algunos acuerdos de cooperación. Después, el Proyecto financió un plan de emergencia, luego uno de reconstrucción, cada uno implementado por los gobiernos locales. Frente a la catástrofe¹³, se observó un fenómeno de “unión nacional”: todo el mundo olvidó las peleas, los rencores, las campañas electorales, las rivalidades entre iglesias, etc. La ayuda oportuna de Prolancho fue muy apreciada por todos (las ayudas públicas o internacionales llegaban tarde o no llegaban), y así se ganó un capital de confianza. Pero, una vez pasada la emergencia y la reconstrucción, las rivalidades se reactivaron y la aceptación del Proyecto fue oscilando y dependió, al final, de haber logrado movilizar la población en torno a unos mecanismos financieros (FAIL, SFR, FADM); el Proyecto garantizó un acompañamiento directo gracias a alianzas con ONG. Esto ocurrió entre el año 2000 y el 2001, donde más de 70 “corresponsales” rurales participaron en un ciclo de formación integral. En septiembre de 2001, los alcaldes salientes explicaron, ellos mismos, a los candidatos de los diferentes partidos lo que les esperaba a los que salieran electos, especialmente sobre el funcionamiento de los fondos de apoyo al desarrollo (FADM); garantizando una transición más ordenada y - sobre todo - evitando la ruptura caótica entre una gestión municipal y la siguiente. Entre 1999 y 2003, 2.606 iniciativas locales fueron ejecutadas gracias a la participación de aproximadamente 7.000 familias. Se pudo notar un despertar de potencialidades, que pasó por un despertar de la confianza en el espacio público, por una dinámica que movilizó a cientos de personas convencidas que tenían algo que hacer en común ¿Qué? ¡Esa es otra historia! Es a ellos de decidir si continúan sobre la vía de la solidaridad, de la transparencia, de la concertación, o si prefieren retomar el camino tradicional del clientelismo, de la desconfianza y de cada uno por su lado. Una evaluación ex-post daría la respuesta.

¹³ En vista de la baja densidad en Olancho, el número de víctimas no fue de los más elevados (13 muertos, 2.526 heridos) se lamenta sobre todo la destrucción de los caminos (886 km), de puentes, de casas (659), de escuelas (56) y de tuberías de agua (129) (fuente : Informe semestral N°4 Prolancho julio-diciembre 1998)

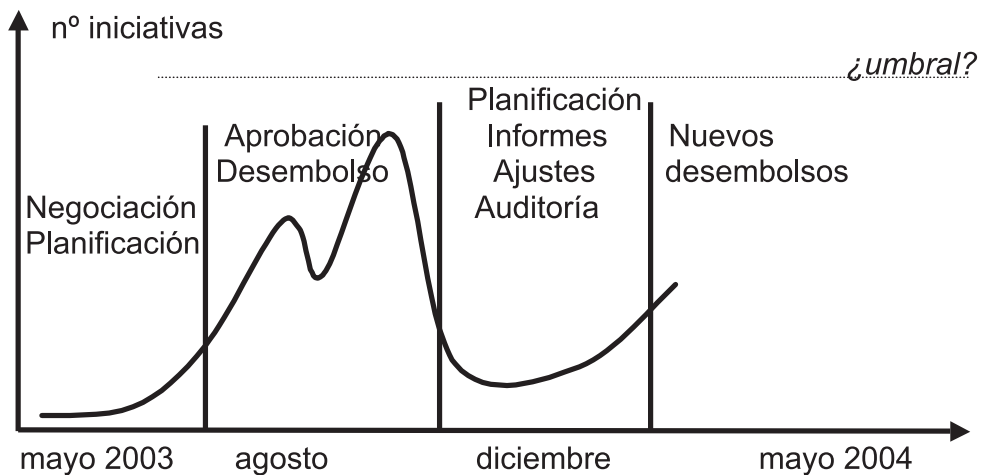
En el 2003 una larga y radical movilización de los Olanchanos logró imponer la veda al corte de los árboles de pino en varios municipios; la tala sistemática durante años tuvo por consecuencia la merma de las fuentes de agua. Ese suceso muestra, más bien, un cuestionamiento del poder local, en manos de los grandes propietarios y de los empresarios forestales. La dinámica FAIL contribuyó a que nacieran nuevos líderes, profesores y técnicos, y a su alianza con los campesinos; varios de ellos se presentaron a las elecciones municipales.

La hipótesis de la confianza va de la mano con un incremento y una repartición del poder. Es un juego de suma positiva.

3.4.2. El caso del Proyecto Zona Norte

Ese despertar de la confianza no es ni un proceso lineal, ni un proceso definitivo. Si se asimila la confianza al número de iniciativas aprobadas por los mecanismos FIL y FOFIP, se observa la siguiente tendencia:

Gráfico N°6 :
Evolución esquemática de los FODEL del Pzn



Al inicio, se observa como la dinámica se implementa rápidamente, es el momento en que el Proyecto da la chequera. Luego, esta misma dinámica se ve frenada por las obligaciones contractuales, olvidadas en la primera fase.

¿Existen umbrales de confianza más allá de los cuales la dinámica no vuelve a caer al nivel de partida? ¿Más allá de los cuales el proceso se acelera? Los resultados actuales no permiten afirmar haber alcanzado uno, ni poder demostrarlo. El caso de Olanchanos invita al optimismo... pero aunque así fuera, ¿puede existir un umbral de confianza común a todas las sociedades?

El Pzn se prolongará hasta diciembre de 2005. Hace falta coherencia en el seno de su equipo: no todos están convencidos de confiar en los actores; al contrario, la voluntad de negociación es insuficiente, hay desconfianza frente a las alcaldías y comportamientos defensivos en relación a las reacciones de los actores locales. Esto se traduce, entre otros, por una falta de inducción, de acompañamiento y de seguimiento y, en otros temas, por un exceso de inducción que significa que los actores locales terminan ejecutando las órdenes del Proyecto. Prolancho conoció esta fase, especialmente después del plan de emergencia post-Mitch (1999-2000) y, poco a poco, se produjo un abandono de las acciones demasiado inducidas (Prolancho 2002b) y se redujo el personal a los convencidos de la ética de facilitación.

3.4.3. Toda organización tiende a justificarse

Todo Proyecto tiende a justificarse a sí mismo. Ahora bien, como éste tiene una duración fija determinada por un convenio, dos soluciones son posibles: 1º) extender la duración 2º) pasar de un Proyecto a otro:

- a) La prolongación es un hecho frecuente, incluso lógico, porque acompañar las dinámicas de desarrollo rural en las zonas desfavorecidas no puede concebirse a nivel de dos o tres años. Pero, la realidad de los Proyectos muestra una tendencia sistemática a planificar en exceso y a incumplir lo que el Proyecto mismo había planificado, y entonces debe solicitar una prolongación. Es lógico, pero también es una manera elegante de justificar la prolongación de los contratos de asistencia técnica (oficinas de consultores) y los contratos de trabajo (personal local). Los plazos administrativos limitan la organización de nuevas licitaciones o concursos.
- b) Una gran mayoría de consultores y empleados han tenido experiencias anteriores en otros Proyectos. Es normal, a la hora de reclutar los Proyectos buscan especialistas con experiencia en otros Proyectos de desarrollo. Generalmente, los salarios pagados por los Proyectos son superiores a los de la Administración Pública, a las organizaciones locales, ONG, o hasta la empresa privada. Esto da lugar a un cierto confort material que está fuera del alcance de la población meta del Proyecto. Es legítimo si se comparan las condiciones de trabajo en relación a las de los otros profesionales de igual calificación. Pero, existe un peligro cuando la carrera o la comodidad se vuelven primordiales, y los objetivos del Proyecto que contrata pasan a un segundo plano. Puede ocurrir cuando el grupo de profesionales ya sabe lo que tiene que hacer por referencia a su trabajo anterior, entonces ya no hacen diagnósticos y no son sensibles a las reacciones de la gente.

Cada vez hay más Proyectos de desarrollo. Se han vuelto una realidad por todo el mundo. Se trata de una realidad prevista, planificada e inscrita en el ambiente; pero como toda institución humana está creada y recreada por hombres y mujeres sobre

el terreno, con sus contradicciones, sus prioridades, sus miedos, sus aspiraciones al reconocimiento, sus estatus (universitarios, técnicos, campesinos, propietarios)... Sus motivaciones no son necesariamente la consecución de los objetivos del CF; por lo tanto, es bueno ver un poco qué es lo que pasa dentro de los equipos.

3.4.4. Las lecciones para los Proyectos

Primero una anécdota: el autor participó en dos encuentros donde se reunió un buen número de responsables de Proyectos, funcionarios de la CE y funcionarios de gobiernos centroamericanos, uno de ellos en Santa Rosa de Copan (Honduras) en marzo de 2001 y el otro en Granada (Nicaragua) en junio de 2003. Mientras que en el primero existió un gran rechazo a la propuesta “dar la chequera a la población meta”, el segundo se caracterizó por un largo consenso sobre la necesidad de confiar en las capacidades de los campesinos y actores locales. Esa evolución me parece promisoria.

El estudio se ha centrado en las reacciones del personal y las poblaciones atendidas por ambos Proyectos, pero existe otra “aldea”¹⁴ que indujo y vivió las dinámicas descritas, es la de los consultores y funcionarios de los ministerios nacionales y de la CE. Tanto Prolancho como el Pzn han gozado de una buena imagen con las entidades de tutela. No se debió al abuso del rubro “visibilidad”... sino fue por las dinámicas desencadenadas por ambos Proyectos. Constituyen referencias para todos los interesados en el desarrollo rural en América Central, por su capacidad de movilizar a los actores locales y a construir mecanismos financieros innovadores. Sin embargo, se debe reconocer una diferencia importante: Prolancho gastó su presupuesto (99% al 31 de diciembre de 2001), el Pzn no. Mientras más lejos se está (en Bruselas por ejemplo), más se reduce el número de indicadores de monitoreo; y el porcentaje de ejecución presupuestaria se convierte en el indicador fundamental para apreciar un Proyecto. Un buen Proyecto, a los ojos de la CE, es un Proyecto que muestra una fuerte tasa de ejecución presupuestaria. En lugar de llamarlos “Proyectos de desarrollo” deberían llamarse “Proyectos de gastos”.

Cuando se adopta el enfoque de Proyecto facilitador, los técnicos y algunos dirigentes suelen reaccionar así: si el Proyecto no va a ejecutar las acciones, entonces ¿a qué se va a dedicar su personal? La perspectiva de abandonar el rol ejecutor genera angustia (lo que muestra el verticalismo de los Proyectos de ejecución mencionados en la 1^{ra} parte (1.4.2.)). A nuestro entender es al revés: el trabajo del facilitador es doble, porque debe ser un generalista; es decir, a la vez debe ser un buen técnico, un buen administrador y un buen moderador. El facilitador es un inductor y un monitor. Su trabajo fundamental se concentra en dos momentos, uno *a priori* y, otro *a posteriori* :

¹⁴ Tanto los empresarios forestales como los militantes ecologistas recurrieron a las armas de fuego...

- ✓ Inducir: responsabilizar, dar ideas, proponer alternativas, abrir horizontes, construir esquemas, ayudar a la identificación, a la planificación, a la ejecución, etc.
- ✓ Hacer seguimiento: obtener información sobre la cobertura, calificar las capacidades de gestión, discutir las soluciones a dar, dinamizar las auditorías y evaluaciones, etc.

Finalmente, se debe señalar un tercer momento, donde el facilitador debe ser espectador o, incluso, ausente:

- ✓ ¡No intervenir en las decisiones de los actores! Obligarlos a tomar sus propias decisiones, a apropiarse de los mecanismos, a adaptarlos, inclusive dejar que se equivoquen... Observar, tomar nota de las actitudes, de las evoluciones, de las resistencias, de los errores y los logros. El facilitador se dará cuenta de la inmensidad de recursos de la gente y su confianza *a priori* será recompensada.

Dar confianza *a priori*. Hacer seguimiento y controlar *a posteriori*. Lo *ex-post* es más importante que lo *ex-ante*. ¡Cuidado! No se trata de ninguna manera de una confianza ciega o de un cheque en blanco. La confianza debe ir junto con el principio de precaución o gradualidad que exige ir conociendo gradualmente, poniendo en juego - desde el inicio - cantidades pequeñas, incluso simbólicas.

La palabra inglesa *empowerment* que se traduce alegremente al español por *empoderamiento*, se refiere frecuentemente al incremento de las capacidades de gestión de los actores locales. Según nuestra opinión, la responsabilización es un medio extremadamente fecundo de desarrollar sus capacidades, pero debe ganarse, no es gratuito, ni neutro; al contrario, es un proceso dialéctico, donde el actor local debe dedicarse, ingeniarse, multiplicarse para cumplir sus compromisos. Es normal, hasta deseable, que esté ocasionalmente en contra del financiador, desobedecer las reglas, obligar a reprogramar, exigir reconsideraciones. ¡El poder no cae del cielo, el poder se conquista!

La confianza implica un reconocimiento del otro: en sus diferencias, con su racionalidad y subjetividad. También, sus ritmos. Es evidente que los procesos de desarrollo señalados en este trabajo son lentos y exigen tiempo para poder consolidar los efectos y los impactos. A veces, después de años y de decenios de inercia, las cosas se aceleran (revolución). La confianza implica el establecimiento de pactos: de pactos tácitos cuando se trata de un grupo pequeño, hacia pactos explícitos cuando se está al nivel de toda una sociedad.

Puede pasar que un Proyecto acelera las dinámicas económicas o sociales... La cuestión de identificar hacia dónde van y, sobre todo, de orientarlas queda entera... ¿Es éste el rol del Proyecto como punta de lanza de fuerzas exteriores (Estados nacionales, organismos multilaterales, países extranjeros)? La decisión tomada por los Proyectos facilitadores es de negociar esta pregunta con los actores locales.

Conclusión

En el caso de los Proyectos de desarrollo hemos distinguido dos “aldeas”:

- la de los profesionales de los Proyectos o instituciones de desarrollo.
- la de los campesinos que viven en la zona de influencia del Proyecto.

El caso de los técnicos contratados por organizaciones campesinas es límite, pues puede pertenecer a la primera y a la segunda “aldea”. Aun así la etnometodología muestra su utilidad en el momento de analizar la interfaz entre ambos, en particular las reacciones y comportamientos de los unos y de los otros en el fuego de la acción de los Proyectos. Al contrastar las estrategias oficiales, los convenios de financiación, los planes operativos, al mirar y escuchar de cerca lo que hace o dice la gente, se contribuye a desmitificar los discursos dominantes, a mostrar las realidades y a promover una reacción crítica y una reflexión sincera entre los diferentes actores.

En el primer capítulo se anunciaron tres hipótesis, llegó el momento de sacar algunas conclusiones.

Hipótesis de definición

Los terrenos seleccionados corresponden a dos micro-regiones rurales de Honduras y de Nicaragua que presentan similitudes: sociedades mestizas caracterizadas por relaciones sociales clientelistas y por un clima violento cuya economía combina lógicas de extracción y una agricultura de renta en algunos casos, pero predominantemente de subsistencia. Los dos Proyectos estudiados presentan aun más similitudes por el hecho que ambos provienen de la misma línea presupuestaria de la Comisión Europea, en co-financiamiento con una entidad gubernamental nacional, además ambos poseen un equipo técnico-administrativo autónomo. Ambos Proyectos lograron crear nuevas dinámicas cuyas reglas de juego están basadas sobre un *ethos* de confianza.

¿Existe una definición universal de la confianza? No era pretensión nuestra arribar a ella... lo que sí se describieron fueron diferentes niveles de confianza: entre individuos, entre familias, en el seno de un grupo o de una cooperativa, y a nivel de la sociedad. Se puede decir que la sociedad occidental capitalista ha privilegiado la confianza interpersonal y que a lo largo de los siglos ha creado instituciones cada vez más complejas para sostener y garantizar dicha confianza; asimismo, produjo valores que orientan los comportamientos, en particular una actitud de confianza *a priori* hacia las personas que responden a una serie de características.

En las sociedades precolombinas de Nicaragua y Honduras (unos cacicazgos con una relativamente baja diferenciación social, con relaciones belicosas con sus vecinos) la confianza no ha tomado el sentido “interpersonal”, sino más bien se aplica a nivel de la tribu o del clan, para la defensa militar, para la realización de obras religiosas o productivas. Al mismo tiempo, se puede imaginar una gran precariedad y angustia permanente frente a las razzias, conquistas y sumisiones, y todas sus secuelas.

Sólo estamos tocando superficialmente la cuestión de las diferencias culturales respecto a la confianza, pues ésta requiere una investigación de otro tipo... Sólo planteamos que todo parece oponer la lógica occidental, que endiosa al individuo y por ende la confianza entre individuos aunque se desconozcan, a la lógica comunitaria amerindia, según la cual el individuo existe sólo porque pertenece al grupo. Allí donde se produjo una fuerte jerarquización - como en las sociedades Inca, Maya o Azteca - se suele ver actualmente un totalitarismo; es decir, una confianza ciega en el grupo y una expulsión o condenación a los que la cuestionan.

¿Se puede confiar en los demás si no se confía en sí mismo? He aquí una cuestión no tan anodina cuando se sabe que las poblaciones campesinas de América Central (y de la gran parte de los países del tercer Mundo) experimentan una verdadera discriminación desde hace siglos. Viven su diferencia en medio del desprecio, del ostracismo, de la marginalización, de la miseria, a menudo del racismo, de la represión cultural y hasta, a veces, de la represión policíaca o militar. ¿Cómo pensar la confianza en sociedades donde las élites suelen describir la masa como “atrasada”, o “un lastre”, o como un “obstáculo para el desarrollo”, mientras que esas mismas élites son las que la explotan? El presente estudio ha pretendido mostrar que un Proyecto puede contribuir a generar confianza en el ámbito local, pero esto no basta si no hay una revisión de las bases injustas de las sociedades humanas y de las relaciones entre éstas.

Hipótesis de medida

A la hora de medir la confianza se tropieza con grandes dificultades: ¿qué variables medir? ¿cómo hacerlo? Se propuso realizar una aproximación a la confianza partiendo de variables que reflejan las dinámicas de intercambio. El caso más espectacular resultan ser las aportaciones y los depósitos de ahorro de algunas cooperativas en Nicaragua; pero resulta también significativo monitorear las iniciativas locales co-financiadas y ejecutadas por los actores locales. Si los Proyectos han contribuido a crear un *ethos* de confianza es porque han promovido dinámicas de intercambio. Como prueba de ello está la multiplicación del ahorro, del número de iniciativas locales, de los planes y de los informes, y la participación masiva a reuniones, talleres, asambleas, sesiones de capacitación, etc. El seguimiento a esos indicadores cuantitativos es responsabilidad de

los actores locales porque son independientes de los Proyectos (aunque aquéllos hayan tenido un efecto en su evolución).

Al final, cabe recalcar que la multiplicación y la consolidación de los intercambios es un factor generador de confianza a mediano y largo plazo. Si bien es cierto que no se buscaba medir el impacto directo de estos cambios en las condiciones para la vida de la gente, éste es globalmente positivo; ya sea individual o colectivamente. Tanto las familias de Olancho como las de la Zona Norte de Nicaragua accedieron a nuevos fondos que les permitieron intensificar o diversificar sus sistemas de producción, mejorar sus viviendas, invertir en la educación, e implementar nuevas infraestructuras y servicios básicos. No obstante lo limitado de este impacto frente a la amplitud de la pobreza o la inmensidad de las necesidades, un verdadero cambio implica una transformación intrínseca de su concepción de las condiciones para la vida, de las relaciones con los intermediarios comerciales, con los propietarios de los medios de producción y de intercambio, con los gobiernos locales, con los ministerios y los organismos de apoyo.

Con el fin de medir esos procesos, también se arribó a un método de seguimiento a los indicadores de capacidades de gestión de las organizaciones locales. Basándose en una observación de los comportamientos de las organizaciones, este método muestra, en ambos casos, una dinámica de multiplicación de los intercambios entre actores, de aprendizaje, de intercambio de experiencias, de adquisición de instrumentos de gestión, de establecimiento de alianzas y de crecimiento del capital financiero y social. Este método es cualitativo, pero conduce a construir índices útiles para la comparación en el tiempo y entre organizaciones.

Hipótesis de acción

Se suelen escuchar comentarios acerca de los decepcionantes resultados de la cooperación al desarrollo, de la inutilidad de los Proyectos, de la venalidad de los intermediarios, de la corrupción de los funcionarios y de los dirigentes, etc.

Tanto en Prolancho como en el Pzn se dieron debates abiertos y se observaron cambios radicales en el comportamiento de los profesionales de los equipos técnico-administrativos y de los entes tutelares.

Sería presuntuoso concluir que los dos Proyectos lograron cambiar el clima de desconfianza característico de ambas zonas; sin embargo, pudieron generar dinámicas sociales y económicas que contribuyeron a modificar las relaciones entre personas, entre personas e instituciones, entre comunidades rurales y cabeceras municipales, entre autoridades locales y ciudadanos, etc. Es evidente que tales cambios, observados durante algunos años, deben consolidarse a la escala generacional y requieren de soporte

en el ámbito nacional e internacional, pero sí un proceso ha arrancado. Puede detenerse y volver a la situación inicial, o puede profundizarse.

Así como estos cambios son difíciles de conseguir, lo son de describir. La gente dice: “el Proyecto no nos ha dado nada, pero nos ha enseñado a organizarnos”. Se ubican más respecto de las actitudes que de las realizaciones concretas. Romper el aislamiento, vencer los miedos y las resistencias significa un profundo cuestionamiento de las relaciones sociales vigentes. Este resultado proviene de la premisa de confianza en la racionalidad de la gente y en sus capacidades. ¡Ojo! no se trata de una confianza ciega..., no se trata de endiosar dicha racionalidad, tampoco dichas capacidades (de ser tan buenas, no habría pobreza, ni solicitud de intervención de un Proyecto...). Pero sí, de afirmar que el desarrollo de un territorio es antes que nada el asunto de la gente que allí vive y, por ende, de negociar la obtención en su favor de medios técnicos, administrativos y financieros para que puedan escoger la vida que ellos desean vivir.

Esas conclusiones traen otras...

En los dos casos estudiados los mecanismos impulsados están basados en la gestión del dinero; el dinero aportado por el Proyecto funciona como una especie de cebo para la movilización. Se puede decir que dicha propuesta funcionó en Olancho y de manera incipiente en la Zona Norte de Nicaragua. Pero cabe mencionar la organización de concursos ligados a las problemáticas técnicas, comerciales o de gestión de los recursos naturales implementados por los Proyectos FIDA o CE (Zutter 2004, Immerzeel y Cabero 2003); allí las bases de los concursos, sus jurados y su organización son responsabilidad de los campesinos y, paulatinamente, se difunden dinámicas particularmente tonificantes en regiones caracterizadas por la emigración desde generaciones. Los autores que describieron esas experiencias se refieren constantemente a la confianza como principio de base para la negociación con las poblaciones. Al fin y al cabo, lo menos importante es el “cómo” o el “para hacer qué”, lo que cuenta es esa actitud de negociación y de respeto que rompe las tradiciones verticales y autoritarias. De allí la siguiente conclusión: no fetichicemos la herramienta o el método, pero partamos de algunos principios éticos fecundos: la apuesta a la gente y a sus capacidades de resolver ellos mismos sus problemas.

La hipótesis de la racionalidad campesina puede enunciarse de la siguiente manera: si los campesinos se comportan de cierta manera, es que tienen buenas razones para ello. Lo cual no significa que necesariamente tienen razón en el tiempo o a nivel de población planetaria. Pero, el ignorar o negar dicha racionalidad trajo consigo numerosos fracasos en los Proyectos de desarrollo. El analizar las racionalidades campesinas permite construir tipologías socio-económicas y dilucidar sus diferentes estrategias de sobrevivencia y de desarrollo. Y conlleva a la pregunta más importante: ¿qué es lo que motiva a la gente? La mayoría de los Proyectos - herederos de la revolución verde – formulan la siguiente

hipótesis: aumentando su producción y productividad, los campesinos podrán mejorar sus condiciones de vida. Pero ¡lo que era una simple hipótesis materialista se volvió un dogma! Y sigue siendo aplicado año tras año, Proyecto tras Proyecto, por cierto modernizándolo y matizándolo según las modas (marketing, recursos naturales, género, etc.). Desafortunadamente eso funciona sólo en ciertos casos y no en la mayoría... En cambio, si uno deja o permite a los campesinos implementar sus propias prioridades de inversión, se constata que lo primero que hacen es invertir en las condiciones para la vida: educación de los niños, agua potable, luz eléctrica, vivienda, caminos, etc. La producción puede resultar también una prioridad, pero probablemente no para la inmensa mayoría de los campesinos pobres del Tercer Mundo, quienes no poseen – y son los primeros en saberlo – ninguna ventaja comparativa para competir con los agricultores de otras regiones mucho más productivos y además protegidos.

Entonces, ¿qué hacer? Limitar al máximo los financiamientos temáticos, confiar en las poblaciones y en las organizaciones campesinas para orientar los Proyectos y las iniciativas y concentrarse en la negociación de principios (gradualidad, transparencia), de montajes interinstitucionales (especialización) y de reglas del juego (incentivos, sanciones, auditorías) que estimulen el capital social. ¿Ocurrirán errores y equivocaciones? ¡Es muy probable! (¿Qué Proyecto “tecnocrático” no cometió ninguna?) Pero eso creará capacidades locales, creará memoria y responsabilidad y, al fin y al cabo, riqueza ya sea económica, social o cultural.

En Prolancho o en el Pzn, para afirmar los principios de no-exclusión y de alianza, esgrimíamos la fórmula:

¡Hay desarrollo cuando todos ganan!

Obviamente no todos ganan la misma cantidad o de la misma manera... Retomando la metáfora del juego de suma nula (1.1.2.) y aplicándola en relación al tema del poder, objeto tabú por excelencia en los Proyectos: si tengo poder, debo protegerlo, conservarlo, y ejercerlo para mantener mi control sobre los demás; si alguien pretende conquistar el poder, es que pretende sacármelo. De ahí una reacción de defensa, de cerrazón, eventualmente de contra ataque. Resulta que el poder puede ser - al igual que el desarrollo que describe Peyrefitte (1.1.2.) - un juego de suma positiva. ¡Paradójicamente es compartiéndolo que se lo gana! En efecto, si el Proyecto ejerce su poder ignorando a la gente, hasta defendiéndose de ella, corre el riesgo de estancarse, de hacer sólo lo que le parece bueno, de reproducir la relación *patrón-peón*. En cambio, si el Proyecto y su personal reconocen el carácter artificial y arbitrario de su poder y deciden negociarlo con la gente, la reacción de la gente será probablemente de exigir más cosas del Proyecto: más dinero posiblemente al inicio, pero a medida que sus capacidades de gestión crezcan, más asesoría, más acompañamiento, más ideas,

más apertura de horizontes. El personal encontrará interesante esa interlocución y justificará su trabajo. Lo que la gente espera es que el Proyecto se vuelva su socio y su aliado. ¡Ojo! No se trata de una ofrenda espontánea y gratuita de poder, sino de un proceso de negociación entre socios de la manera más horizontal posible. Entonces, el poder que el Proyecto tendrá de influenciar el comportamiento de los actores locales aumentará y probablemente también las posibilidades de cumplir con su misión. Así, de la misma manera que Peyrefitte asimilaba la sociedad de confianza a una sociedad en expansión, la repartición del poder y su crecimiento es un proceso – que no tiene nada de lineal, mucho de dialéctico – que produce un enriquecimiento mutuo no sólo en cuanto al valor económico, sino también a la formación de las personas, un crecimiento del capital social, una producción colectiva de conocimientos, una gestión sostenible de los recursos naturales, un florecimiento cultural alimentado de fuentes autóctonas y exteriores; al fin y al cabo, un desarrollo sostenible y armonioso.

Bibliografía

Álvarez Montalván Emilio

2000 Cultura Política Nicaragüense
Hispaner, Managua, Nicaragua

Ans André-Marcel d'

1997 Le Honduras. Difficile émergence d'une nation, d'un Etat.
Khartala, Paris, Francia

Bastiensen Johan, Vaessen Jos

2002 Instituciones Locales, financiamiento y desarrollo rural: un marco conceptual. In *Crédito para el Desarrollo Rural. Un enfoque institucional sobre la experiencia del FDL*. pp 9-46.
Nitlapan UCA, Managua, Nicaragua

Carcache Douglas

2004 A la caza de los "migra-dólares".
La Prensa n° 23458, Managua, Nicaragua

Etesse Grégoire

1988 Entre el método y la realidad... Balance e interpretación del seminario-taller sobre diagnósticos y estudios en proyectos de desarrollo rural. *RURALTER*, 3: 7-42. Lima, Perú

1991 La sierra de Piura: ¿al margen de la evolución agraria andina? *Bulletin de l'Institut Français d'Etudes Andines*, 20 (2): 599-620, Lima, Perú

Greslou François

1994 Le coopérant, missionnaire ou médiateur? Rencontre de cultures et développement dans les Andes: un témoignage.
Syros, Fondation pour le progrès de l'Homme, Paris, Francia

Immerzeel Willen van, Cabero Javier

2003 Pachamama Raymi. La fiesta de la capacitación. Teoría y práctica de un sistema de capacitación campesino-a-campesino.
Masal-Dexcel, La Paz, Bolivia

Luhmann Niklas

1996 Confianza.
Anthropos (primera edición en alemán 1968), Barcelone, España

Maalouf Amin

1998 Les identités meurtrières.
Grasset & Fasquelle, Paris, Francia

Mazoyer Marcel, Roudard Laurence

1997 Histoire des Agricultures du Néolithique à nos jours.
PUF, Paris, Francia

Núñez Olivas Óscar

2000 *Los Gallos de San Esteban*

Editorial Guaymuras, Tegucigalpa, Honduras

Orléan André

1994 Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution des échanges marchands. In *A qui se fier ? Confiance, Interaction et Théorie des Jeux. Revue du MAUSS semestrielle n° 4* pp 17-36. Paris, Francia

Peyrefitte Alain

1998 La Société de confiance. Essai sur les origines du développement
Odile Jacob, Paris, Francia

Piaget Jean

1970 Epistémologie des sciences de l'homme. UNESCO.
Gallimard, Paris, Francia

Proyecto Planificación del Manejo de los Recursos Naturales

1991 Trabajo de Campo en Desarrollo Rural. Diálogos y debates con Pierre de Zutter. MAG/
GT-GTZ, Asunción, Paraguay

PROLANCHO

2002a Dar la Chequera y la Confianza. Experiencias de PROLANCHO sobre cómo financiar el desarrollo rural.
PROLANCHO, Tegucigalpa, Honduras

2002b En Olancho, con la gente, con el Mitch y con el pisto. Experiencias y aprendizajes de PROLANCHO como "proyecto facilitador".
PROLANCHO, Tegucigalpa, Honduras

Thudéroz Christian

2000 Quelques remarques à propos de la notion de confiance
Colloque RAMAU 2000, Lyon, Francia

Todd Emmanuel

1994 Le destin des Immigrés.
Le Seuil, Paris, Francia

Touraine Alain

1997 Pourrions-nous vivre ensemble? Egaux et différents
Fayard, Paris, Francia

Zutter Pierre de

1997 Historias, saberes y gente. De la experiencia al conocimiento.
Escuela para el Desarrollo, Editorial Horizonte, Lima, Perú

2004 Diez claves de éxito para el desarrollo rural.
Editorial Horizonte, Lima, Perú

Anexo n°1: Glosario

Acta de Compromiso y Solicitud: ver Anexo n°4.

Actor: persona u organización que interviene en la vida social.

Actor local: persona u organización, originaria de la micro-región, que interviene en la vida social de dicha micro-región.

Beneficiario: persona u organización que recibe una donación. En los Convenios de Financiación de la CE el Beneficiario es el país donde se ejecutará el Proyecto.

Marco Lógico: instrumento de planificación que combina un conjunto de conceptos interdependientes, de manera operacional y matricial. Recomendado por CE para sus Proyectos.

Capital social: conjunto que reagrupa, por un lado, los tejidos sociales y las organizaciones y, por el otro, las normas, valores, reglas de juego que rigen las interacciones sociales. Dicho de otra manera, la facilidad con la que los miembros de una sociedad cooperan para beneficio mutuo, y resuelven sus divergencias de interés sin llegar a conflictos o enfrentamientos.

Capitalización de experiencias: procesos de producción de conocimientos a partir de la práctica (de Zutter 1997).

Consultor: profesional especializado que se contrata a corto plazo para dirigir o realizar una misión complementaria al trabajo del personal asalariado.

Ciclo del Proyecto: secuencia de las etapas de vida de un Proyecto desde el punto de vista del financiador: programación indicativa (idea) / identificación (pre-factibilidad) / instrucción (factibilidad) / financiamiento / implementación / evaluación (intermedia, final o ex-post). Se trata de un ciclo porque una vez que la evaluación finaliza un nuevo Proyecto puede iniciar.

Desarrollo: proceso de diferenciación en el transcurso del tiempo, de la sociedad y del espacio, producto de la relación entre la reproducción socio-económica de las unidades de producción y de intercambio, y la reproducción agro-ecológica de los sistemas de producción.

Especialista en desarrollo: profesional que trabaja en los Proyectos de desarrollo. Generalmente, se opone a investigador.

Dinámica social: movimiento o efervescencia de los actores.

Etnometodología: ciencia social que estudia los etnométodos; es decir, los métodos implementados por la gente en la vida cotidiana.

Estrategia: conjunto coherente de acciones para alcanzar un objetivo.

Evaluación: emisión de un juicio basado en la comparación entre los objetivos planificados y los resultados realmente alcanzados.

Facilitador: persona u organización cuya misión es fomentar a los actores locales a responsabilizarse para su propio desarrollo.

Género: enfoque teórico y práctico que consiste en visibilizar y modificar los roles de hombres y mujeres y sus representaciones sociales.

Gente: expresión de sentido común que se refiere al colectivo de personas que forman la población-meta, privilegiando una cierta homogeneidad cultural.

Inducción: conjunto de medios y propuestas usadas por el Facilitador para provocar la planificación y la realización de acciones, de proyectos y de iniciativas de parte de los actores locales.

Institución: forma o estructura social establecidas por la ley o la costumbre.

Institucionalidad: sinónimo de capital social.

-meta (grupo-meta, población-meta): fracción de la población en la cual el Proyecto pretende obtener un cambio.

Metodología: estudio del conjunto de los medios, actividades, instrumentos, métodos y procedimientos desplegados para la obtención de objetivos.

Organización: actor colectivo; asociación que se propone objetivos determinados. Puede ser constituida legalmente o no.

Organización local: organización nacida y presente en la región.

Organización de base: organización local de primer piso; es decir, que agrupa a individuos pertenecientes a la población-meta. En general, no están legalmente constituidos. Pueden ser: cualquier tipo de comités (de productores, de seguimiento, de salud, de administración de agua potable, etc.), clubes de madre, padres de familias, clubes deportivos, patronatos, comunidades indígenas, etc.

ONG: Asociación civil sin objetivos de lucro, legalmente constituidas. Aunque no gubernamentales, las empresas privadas, las cooperativas y los sindicatos no son considerados ONG.

Organismo: sinónimo de organización, pero empleado de preferencia para las organizaciones especializadas del Estado o de la esfera internacional.

Proyecto: organización temporal nacida de una voluntad política que persigue objetivos determinados en un ámbito determinado y que administra un presupuesto fijado al inicio y goza de una cierta autonomía en relación a los organismos de tutela que lo crearon.

Subvención: donación condicionada.

Seguimiento: procesos de introducción, análisis y uso sistemático y continuo de información con fines de control y de toma de decisión. Sinónimo de Monitoreo.

Sistematización: proceso de abstracción; reducción a un sistema.

Sostenible: hecho para durar, para alcanzar las generaciones futuras. Traducción del inglés *sustainable*.

Técnico: no se refiere al nivel académico, sino al hecho de ser empleado de una organización o un Proyecto.

Tutela (organismos de tutela): organismo, en general del Estado, que da nacimiento y financia un Proyecto.

Tipología: clasificación según criterios discriminantes.

Usuario: persona que paga por usar un servicio. La tarifa no cubre necesariamente el costo de producción de dicho servicio.

Anexo n°2: Algunas expresiones típicas: ¿diálogo de sordos?

Lo que dice el personal del Proyecto	Lo que dice la gente	Comentarios
El F.A.I.L. El F.I.L. El C.A.V. El P.Z.N.	La FAIL (file) Los FIL's, La FIL Los CAV's, los cads La Zona Norte	Tendencia a la feminización de los instrumentos y las instituciones
Administradores Iniciativas Comités Principios y reglas de juego Acta de solicitud y compromiso Convenios Contratos Fideicomisos	Solicitudes Gestiones	Mientras que el Proyecto propone nuevas categorías de trabajo, la gente reduce todo a simples solicitudes de ayuda.
Plan Operativo Informe CF, POG, POA	Rendiciones de cuenta	
Crédito Morosidad Morosos	Antes éramos pobres, ahora seguimos pobres pero con deuda Es donación europea	Los Proyectos intentan luchar contra el asistencialismo y satanizan a los malos pagadores. Pero, la gente sabe que el miserabilismo tiene futuro...
Regla del juego	Se baila al ritmo de la música del que pone la orquesta. El que tiene plata, platica.	La gente tiene la costumbre de soportar las leyes, las normas, las reglas, jamás de participar en su elaboración.
Ahorro	Guardar pan para mayo	Cuando eres rico, ahorra; cuando eres pobre ahorra también.
Transparencia	En arca abierta, hasta el justo peca. Los reales queman. El pisto quema. No confiamos ni en nuestra propia mujer.	La plata quema las manos. La venalidad y la corrupción son fenómenos cotidianos que dan lugar a los cuentos y a los juicios morales. Pero, la gente no imagina cómo salir de eso, ni cómo vivir de otra forma. Se suele emplear metáforas y referencias bíblicas.

El medio del desarrollo Ingenieros Licenciados Expertos Consultores	Ingeniero, inge' Licenciado, lic', vos, usted confianzado cheles	Bajo una apariencia de respeto, los campesinos saben adular y burlarse de los técnicos.
El P.Z.N.	El Proyecto La Zona Norte La Unión Europea La Comunidad Europea	Feminización. Se confunde el Proyecto con su principal financiador.
Agricultores Productores Campesinos Beneficiarios Grupo-meta	Nosotros Ellos Los pobres haraganes holgazanes Campesinos Peones Finqueros Ganaderos Cafetaleros Propietarios	
Co-directores Coordinadores territoriales Responsables de área Auditores	Soy de Zona Norte Trabajo con Zona Norte	Tendencia a auto identificarse con la institución que parece poderosa.
Género Mujeres Jóvenes	Mujeres Ellas cipotes, chavalos	
Organización local Cooperativa Empresa	Estar organizados Nuestra cooperativa UCA, COOSEMNEB ASCOJAL	Tendencia a fabricar siglas que están de moda (?)
Sostenibilidad	Que se sostiene solo	Desarrollo sostenible

«La confianza es una planta frágil; una vez destruida, se necesita tiempo para recuperarla».

Otto von Bismarck a fines del siglo XIX.

« Se puede a fuerza de confianza poner a alguien en la imposibilidad de engañarnos »

Joseph Joubert, moralista francés 1754-1824

« Todos los hombres son capaces de asumir su futuro, de demostrar imaginación y espíritu emprendedor, siempre y cuando se confíe en ellos.»

Mohammed Yunus, inventor de la microfinanza (Grameen Bank).

Anexo n°3: Datos para la elaboración de los gráficos n°1 y n°2 (punto 3.1.1.1)

Acumulado de 5 cooperativas

	n° socios	n° préstamos	ratio socio / préstamos	saldo cartera C\$	mora C\$
dic-02	925			4.991.000	
mar-03	1100			5.650.000	
may-03	1518	1.394	91,8%	6.215.273	516.354
jun-03	1530	1.473	96,3%	6.616.722	531.928
jul-03	1559	1.472	94,4%	8.105.497	562.630
ago-03	1578	1.852	117,4%	7.722.110	513.441
sep-03	1586	1.794	113,1%	8.104.586	446.337
oct-03	1595	1.840	115,4%	8.387.797	419.158
nov-03	1653	1.924	116,4%	8.988.544	404.033
dic-03	1694	1.923	113,5%	9.382.960	425.643
ene-04	1883	1.860	98,8%	8.726.780	547.338
feb-04	1886	1.878	99,6%	9.925.574	535.796
mar-04	1886	1.921	101,9%	9.938.209	568.940
abr-04	1916	2.023	105,6%	9.679.356	575.245
may-04	1954	2.088	106,9%	9.573.758	598.066
jun-04	1972	2.147	108,9%	9.496.920	706.415
jul-04	1986	2.195	110,5%	9.532.682	500.036
ago-04	2.012	2.272	112,9%	10.001.643	482.026
sep-04	2.029	2.325	114,6%	10.117.709	519.020
oct-04	2.064	2.447	118,6%	10.805.751	566.564
nov-04	2.194	2.599	118,5%	11.067.416	567.230

	n° socios	n° ahorrantes	% ahorrantes	aportaciones C\$	depósitos C\$
dic-02	925	15	1,62%	321.000	116.000
mar-03	1.100	54	4,91%	572.000	140.000
may-03	1.518	111	7,31%	862.277	149.003
jun-03	1.530	136	8,89%	875.663	184.663
jul-03	1.559	164	10,52%	905.957	224.575
ago-03	1.578	179	11,34%	915.278	218.029
sep-03	1.586	199	12,55%	923.133	234.098
oct-03	1.595	219	13,73%	935.880	219.130
nov-03	1.653	313	18,94%	942.307	315.062
dic-03	1.694	410	24,20%	960.293	353.414
ene-04	1.883	475	25,23%	972.759	391.151
feb-04	1.886	527	27,94%	1.052.720	583.675
mar-04	1.897	576	30,36%	1.076.292	592.409
abr-04	1.916	630	32,88%	1.127.314	716.120
may-04	1.954	687	35,16%	1.199.487	1.058.083
jun-04	1.972	713	36,16%	1.211.278	1.188.557
jul-04	1.986	737	37,11%	1.223.523	1.391.999
ago-04	2.012	781	38,82%	1.259.105	1.328.734
sep-04	2.029	809	39,87%	1.268.451	1.192.324
oct-04	2.064	930	45,06%	1.330.471	1.314.787
nov-04	2.194	950	43,30%	1.368.025	1.352.719

Anexo nº4 : Acta de Compromiso y Solicitud (FIL-Pzn)

Los suscritos integrantes del patronato escolar/comité comunal/grupo de mujeres/grupo de jóvenes/otro grupo (especificar: _____) denominado _____ de la comunidad de _____, del municipio de _____,

NOS COMPROMETEMOS a lo siguiente:

- 1º) a pagar la cuota grupal de 50 córdobas por mes al Comité de Aprobación y Vigilancia,
- 2º) a ejecutar la iniciativa denominada _____ en un plazo de _____ mes(es),
- 3º) a cubrir los costos de dicha iniciativa con un aporte propio de _____ Córdobas,
- 4º) a rendir un informe de ejecución a más tardar un mes después de concluida la iniciativa.

y **SOLICITAMOS** al Comité de Aprobación y Vigilancia la cantidad de _____ Córdobas (NO MAS DEL DOBLE DE NUESTRO APORTE) para completar el financiamiento de dicha iniciativa.

Para que nos representen en la negociación y firma del contrato de co-inversión con el Comité de Aprobación y Vigilancia y para que efectúen el retiro del aporte del Fondo de Iniciativas Locales, **NOMBRAMOS** a los dos representantes siguientes:

Nombre y Apellido _____ Cédula de Identidad N° _____

Nombre y Apellido _____ Cédula de Identidad N° _____

En signo de conformidad con lo expresado en esta Acta de Solicitud y Compromiso adjuntamos el listado de los _____ integrantes del grupo, con su firma y/o huella digital y su n° de cédula de identidad:

Hecho el día _____ del m

Nº	Nombre y Apellido	Sexo	Edad	Cargo	Nº Cédula	Firma y/o huella
1						
2						
3						
4						
5						
6						