

Con dinero, sin recetas, pero con la gente

**financiando desarrollo rural campesino
en Jaén, San Ignacio, Bagua y Utcubamba**

Programa Agro Ambiental

RESUMEN

El Programa AgroAmbiental nació en marzo del 2003, con el objetivo de contribuir a la recuperación y preservación de los recursos naturales así como el mejoramiento de los ingresos agrícolas de los productores en su área de intervención. El Programa viene en complemento de un anterior proyecto de Desarrollo Regional centrado en la capacitación de las familias en cultivo tecnificado del café y del cacao y en prácticas ambientales de conservación de los suelos y la vegetación.

El Programa trabaja en las provincias de Jaén y San Ignacio (Cajamarca) y Bagua y Utcubamba (Amazonas), zonas ecológicamente frágiles, ocupadas en los últimos decenios por migrantes de la sierra y que a su vez, por la pobreza, expulsan población hacia la selva, principalmente San Martín.

Dado este contexto, el Programa diseñó en su arranque una estrategia que permitiese alcanzar plenamente su objetivo. Inicialmente previstos para financiar determinadas medidas concretas de cultivo y manejo de suelos, prediseñadas según una receta tecnológica, los fondos aportados por la cooperación financiera alemana (KfW) fueron re-enfocados a mejorar el conjunto de activos de las familias organizadas a fin de que, al darse las condiciones necesarias para empezar a salir de la pobreza, éstas tengan la voluntad y la capacidad de cuidar y aprovechar su territorio, sus parcelas y sus suelos de manera ecológica y económicamente sostenibles.

Aprovechando experiencias de otros proyectos, el Programa AgroAmbiental articuló su accionar alrededor de tres modalidades de entregar dinero directamente a las familias organizadas, de manera a incentivar su capacidad de ahorro, su capacidad de utilizar conocimientos adecuados a la ecología local y su capacidad de invertir ellas mismas en diversas mejoras.

El primer instrumento, el Fondo de Capitalización Local, consiste en la donación de un capital financiero a aquellas familias organizadas que están dispuestas a movilizar su propio dinero (en una relación de 2 por el PAA y 1 por la familia) y a reponer anualmente el total de la suma de tal forma de tener una reserva de dinero para sus propios ciclos y necesidades de liquidez.

El segundo instrumento, la metodología Minga (Pasantías + Concursos + Premios), sirve para incentivar las familias a invertir en el mejoramiento concreto de sus activos (ambientales, físicos, sociales, personales y financieros): el Programa co-financia pasantías para descubrir opciones tecnológicas y económicas exitosas, financia la asistencia técnica necesaria para emprender esas mejoras y financia premios en dinero para quienes obtienen los mejores resultados (en criterio de los propios actores locales, quienes organizan ellos mismos los concursos).

El tercer instrumento, el Fondo de Inversión Local, puede donar hasta el 70% de la inversión financiera en emprendimientos de negocios de grupos que están orientados a la transformación y comercialización de los productos locales. Un Comité Local de Asignación de Recursos es el encargado de seleccionar, en forma competitiva y transparente, entre los negocios presentados y de darles seguimiento.

A pesar de que el diseño de los instrumentos sufrió de muchos tropiezos, conflictos y ambigüedades, por la presencia de enfoques contrapuestos, los resultados alcanzados superan ampliamente las metas previstas.

Gracias al Fondo de Capitalización Local (FCL), las familias han entrado a un proceso de aumento de su patrimonio financiero. El FCL está generando una cultura del ahorro (las familias

incrementan anualmente el capital que reservan para las épocas de escasez) y además ha permitido un aumento inmediato de los ingresos dado que las familias ya no tienen que vender sus cosechas anticipadamente y a bajos precios.

Adicionalmente, las organizaciones locales receptoras de un FCL quedan dinamizadas por la experiencia de gestión de tales fondos y surgen nuevas iniciativas propias para un mejor aprovechamiento de dicho capital a fin de incrementarlo.

Gracias a la Metodología Minga, el número de familias participantes quedó más que duplicado y el Programa se extendió, con el mismo presupuesto, a nuevas áreas. Asimismo, los concursos y premios llegaron a suscitar y fortalecer dinámicas intensivas de interaprendizaje entre familias, entre comunidades. Dichos aprendizajes se expresan en innumerables inversiones de las familias en mejorar sus parcelas, sus casas, sus vidas. En conjunto, las nuevas prácticas de cultivo están posibilitando un fuerte aumento de los ingresos monetarios, por la mayor productividad de las plantaciones, por el mejoramiento de la calidad del producto a través de todo un proceso post-cosecha, basado por ejemplo en inversiones en beneficios de café, por la multiplicación de organizaciones para la venta grupal y para la comercialización.

Dichas inversiones de las familias se ven fomentadas y facilitadas por el dinero recibido en premios a los resultados obtenidos. Es decir que se está dando un proceso de inversión en que las mejoras crecen año tras año, con el dinero de los premios, con los ingresos obtenidos gracias a los resultados de las primeras inversiones.

La experiencia del Fondo de Inversión Local (FIL) es aún demasiado reciente pero ya se están manifestando dos tipos de impactos. El primero es que se está avanzando hacia una mayor diversificación de actividades económicas, más allá del café y del cacao, gracias a que dicho fondo sólo cofinancia negocios de transformación y comercialización, llevando así a mirar al conjunto de recursos y productos o sub-productos de las fincas y de las familias. El segundo es que se está superando el ámbito inmediato de la finca o de la comunidad: varias iniciativas agrupan a un gran número de familias que invierten en la comercialización de sus productos en el área urbana o en la transformación de sus productos (la leche, por ejemplo) para abastecer a los programas sociales de los municipios. Es decir que se está revirtiendo la tendencia a pensar primero en producción para luego buscar mercados y se está entrando a trabajar a base de las oportunidades que brindan los diversos mercados accesibles.

Con todo esto, se puede hablar de impactos del Programa en todos los activos necesarios para salir de la pobreza y por tanto para tener la motivación y la capacidad de un buen manejo agroambiental.

Además del ya señalado impacto en los activos financieros de cada familia, cabe mencionar el aumento del patrimonio financiero de las organizaciones, especialmente las cooperativas de comercialización de café y cacao.

Se tiene un fuerte crecimiento de los activos físicos que se expresa en el aumento del patrimonio de las fincas, tanto en el valor de las tierras trabajadas con prácticas agroecológicas como en el valor de las casas y de su entorno donde el espacio ha sido ordenado y alberga diversidad de construcciones de uso económico y vivencial.

Los activos sociales se han multiplicado con la superación de un individualismo anteriormente muy marcado, con la creación y/o fortalecimiento de todo tipo de organizaciones de primer y segundo grado, desde asociaciones de productores hasta cooperativas exportadoras, también con la cada vez mayor articulación entre los gobiernos municipales y las agrupaciones de productores. La iniciativa de 400 familias que se agruparon para crear un mercado campesino en la ciudad de Jaén es una buena expresión de la legitimidad que está

adquiriendo lo asociativo en la zona y por tanto de los nuevos potenciales en cuanto a activo social.

Parte esencial de éste es asimismo el mejoramiento de las dinámicas familiares: alrededor de las mejoras, de las inversiones, de las organizaciones, las familias están entrando a procesos internos de debate, planificación y acción conjuntas, en vez del funcionamiento anterior en compartimentos estancos, por sexo, por edad. Se están fortaleciendo como unidades sociales aptas para programar y emprender todo tipo de actividades aprovechando los aportes y las capacidades de todos sus miembros.

Este crecimiento de los activos sociales se basa en un fuerte aumento de los activos humanos, especialmente entre las mujeres. No se trata solamente de los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas sino de la autoestima personal y cultural, de las capacidades para expresarse y asumir responsabilidades en el seno del grupo local o de organizaciones de segundo grado, de los nuevos roles y del cambio en el tipo de relación con diversas entidades como los municipios, las escuelas, etc.

Los activos ambientales se ven consolidados y aumentados por el conjunto de los anteriores. Más allá de la superación de metas, como la cantidad de hectáreas manejadas con un mejor cuidado y aprovechamiento agroambiental, lo esencial es que los actores locales han incorporado el manejo ambiental como una de las bases para su sostenibilidad económica y para su calidad de vida; además se empieza a dar una continuidad de iniciativas entre las de las familias en sus fincas, las de las organizaciones territoriales en ámbitos mayores, las de grupos económicos que buscan valorar sus potenciales ecológicos, mercadeando los productos del ecosistema, ingresando a planes ecoturísticos, etc.

Como tal el Programa AgroAmbiental es una útil fuente de lecciones aprendidas que confirman o enriquecen lo ya demostrado por otros proyectos en los Andes y que pueden servir a los actores locales, regionales, nacionales y también a la cooperación internacional.

Por un lado son muchos los mitos y los prejuicios que fueron cuestionados por la práctica y los resultados del Programa. Así, una contrapartida en dinero no sólo es posible para los pobres sino que es necesaria para que ellos mismos se apropien la conducción de sus procesos de aprendizaje, la decisión sobre las inversiones a realizar, la sostenibilidad de sus procesos de desarrollo. Así, hasta las familias pobres están en condiciones de invertir dinero en las mejoras que sí les convienen: esa capacidad es insuficiente y por eso es importante un apoyo financiero pero el punto de arranque ha de ser el aporte propio y los premios a resultados exitosos son un excelente incentivo para ello. Así, la intervención de los proyectos mejora grandemente cuando se basa en la confianza en la gente y no en la clásica y sistemática desconfianza.

Sobre todo, el Programa demuestra que es válida una estrategia basada en la entrega de dinero a las familias organizadas, para que ellas mismas lo manejen y lo inviertan, con la garantía de relaciones contractuales claras y de reglas de juego que orienten hacia los objetivos sectoriales de los proyectos. Además de los impactos directos logrados de esta manera, se consigue así que las familias y sus organizaciones desarrollen la capacidad de negociar con otros actores y fuentes locales, regionales y nacionales de financiamiento y sigan accediendo a recursos que mejoren la sostenibilidad de lo hecho con los proyectos.

De esta manera, se abre la posibilidad de una intervención diferente por parte de las fuentes financieras, desde las locales hasta las internacionales, una intervención en que, en vez de disimular el dinero a fin de evitar apetitos desmesurados o contraproducentes, más bien se ponga el dinero disponible sobre el tapete, en forma transparente, para precisamente abrir el apetito de los mismos pobres y entrar a negociar las mejores modalidades de aprovecharlo eficientemente, dentro de los objetivos compartidos y de los rubros priorizados.

Este enfoque no sólo ha de ser válido para proyectos agroambientales o para trabajo con “campesinos”. En la medida en que la sostenibilidad de cualquier desarrollo depende en primer lugar de la gente, de las relaciones de confianza y colaboración que existen en la sociedad, este enfoque basado en la gente, en relaciones claras, en la transparencia alrededor del dinero, puede servir para el diseño de proyectos en otros sectores, en otros países, probablemente en otros continentes.

Tabla de contenidos

Prólogo

Introducción: Hablemos de dinero

Primera parte: Los instrumentos para entregar dinero

Capítulo 1. Los Fondos de Capitalización Local (FCL)

Capítulo 2. Pasantías, Concursos y Premios (metodología Minga)

Capítulo 3. Los Fondos de Inversión Local (FIL)

Segunda parte: Los usos e impactos del dinero entregado

Capítulo 4: Los manejos y usos del dinero

Capítulo 5: Los impactos del dinero

Capítulo 6: El caso de las redes educativas

Tercera parte: Aprendizajes del trabajo con dinero, sin recetas, pero con la gente

Capítulo 7: Prejuicios y desengaños

Capítulo 8: Aprendizajes en cómo financiar desarrollo rural campesino

Capítulo 9: Once preguntas claves sobre cómo entregar dinero

Epílogo: ¡Hablemos de dinero!

Anexos

Índice detallado

Prólogo

Introducción: Hablemos de dinero

Nuestras fuentes de información
Los contenidos del libro
Cómo usar este libro
Los autores de este libro

Primera parte: Los instrumentos para entregar dinero

Introducción

Capítulo 1. Los Fondos de Capitalización Local (FCL)

¿Qué es un FCL?
Antecedentes
Criterios de la propuesta de instrumento
Un diseño duramente negociado
Un diseño ambiguo
Un diseño abierto
El rediseño por las familias y organizaciones

Capítulo 2. Pasantías, Concursos y Premios (metodología Minga)

¿Qué es Pasantías, Concursos y Premios?
Antecedentes del extensionismo
Bases de la propuesta de instrumento
Una metodología “combinada”
De la capacitación a la inversión
Una metodología para la inversión

Capítulo 3. Los Fondos de Inversión Local (FIL)

¿Qué es un FIL, qué es un CLAR?
Los antecedentes controvertidos
Criterios para el diseño del instrumento
Un largo camino administrativo y primeros fondos FIL
Diseño del CLAR
Las primeras experiencias de funcionamiento del CLAR
¿Hacia un “fondo de garantía” para la comercialización mayor?

Segunda parte: Los usos e impactos del dinero entregado

Introducción

Capítulo 4: Los manejos y usos del dinero

El manejo del FCL
El manejo del fondo de premios
Los usos del dinero en la finca y en las casas
Un dinero que regala tiempo y espacio
Un dinero que apalanca dinero

Capítulo 5: Los impactos del dinero

Los impactos financieros
Los impactos en el patrimonio físico
Los impactos en las personas

Los impactos sociales
Los impactos en la naturaleza

Capítulo 6: El caso de las redes educativas

Antecedentes de las redes educativas rurales
Cuando el dinero cambia las relaciones sociales e institucionales
Cuando el dinero cambia las relaciones de saber
Cuando el dinero apalanca dinero e inversión
Impactos hasta en la pedagogía

Tercera parte: Aprendizajes del trabajo con dinero, sin recetas, pero con la gente

Introducción

Capítulo 7: Prejuicios y desengaños

¡La gente es tan pobre que no puede aportar dinero!
¡Son tan pobres que sólo se puede exigir contrapartida en mano de obra y materiales locales!
¡Primero hay que capacitarlos, después podrán recibir dinero!
¡La clave está en una buena metodología del capacitador!
¡Los subsidios hacen daño y malacostumbran a la gente!
¡Hay que controlar que no vayan a malgastar!
El mito del diseño perfecto
¡La gente es demasiado individualista y hay que organizarla!
¡La solución es agropecuaria!

Capítulo 8: Aprendizajes en cómo financiar desarrollo rural campesino

Capitalización familiar: Entregar fondos directamente a familias organizadas...
...en propiedad...
...y de libre disponibilidad,...
...con contrapartida...
...y reglas de juego;...
...también con incentivos graduales a resultados.
Aprendizajes y mejoras en finca y casa: Incentivar el aprender haciendo...
...co-financiando pasantías abiertas...
...y apoyando concursos organizados por las propias familias...
...con sus premios en dinero.
Co-financiamiento de inversiones: Co-financiar iniciativas de grupos...
...con fondos entregados en propiedad de la organización...
...y asignados en forma concursable...
...con respeto de las reglas de juego...
...y con orientaciones y asistencia técnica.
El dinero como eje de movilización, por tanto eje metodológico

Capítulo 9: Once preguntas claves sobre cómo entregar dinero

Pregunta 1: Un objetivo "sectorial": ¿es compatible con un enfoque "abierto"?
Pregunta 2: Fondos de "libre disponibilidad": ¿son compatibles con un objetivo "sectorial"?
Pregunta 3: ¿Cómo garantizar y medir los impactos sectoriales?
Pregunta 4: Contrapartida: ¿en dinero o en mano de obra y materiales locales?
Pregunta 5: ¿Se necesita un componente de crédito?
Pregunta 6: ¿Conviene financiar al mismo tiempo la asistencia técnica y la inversión?
Pregunta 7: Una fase de "capacitación" previa a la "inversión" ¿es indispensable?
Pregunta 8: ¿Es indispensable acompañar la "inversión" con "capacitación"?

Pregunta 9: ¿Es ésta la mejor forma de invertir el dinero público?

Pregunta 10: ¿Qué requisitos son indispensables para un buen diseño de Programa?

Pregunta 11: ¿Es posible emplear este enfoque en otra clase de proyectos?

Epílogo: ¡Hablemos de dinero!

Anexos

Siglas

Otros

Introducción

Hablemos de dinero

Este es un libro para el debate y la negociación.

Se ocupa de un proyecto de desarrollo rural, el Programa AgroAmbiental (PAA), ejecutado por el Proyecto Especial Jaén San Ignacio Bagua (PEJSIB), por encargo del Instituto Nacional de Desarrollo (INADE), con aportes de la cooperación financiera alemana (KfW) y supervisión de la empresa AHT, en la Sierra Norte del Perú.

Pero NO habla del proyecto de desarrollo rural como tal. No intenta presentar todas sus facetas, todas sus actividades, todas sus realizaciones, todos sus métodos. No pretende ofrecer un balance o sistematización de lo que significan diez años de trabajo entre el Estado peruano y la cooperación alemana (de 1997 a 2002 con la cooperación técnica, la GTZ; desde el 2003 con la cooperación financiera, la KfW, en el Programa AgroAmbiental).

Hemos querido centrar este libro en un aspecto específico de esta experiencia. Hemos querido hablar de un tema casi tabú, de dinero, es decir de lo hecho y aprendido en cuanto a cómo invertir dinero, en efectivo y donándolo directamente a la gente, a fin de fomentar un desarrollo rural positivo para las familias de campesinos pobres.

Desde los planes nacionales hasta las micro-operaciones emprendidas por pequeñas ONGs locales, pasando por grandes proyectos regionales, **la práctica común** consiste en definir conceptos, establecer ejes temáticos y metas cuantitativas, y pedir el presupuesto correspondiente para pasar a ejecutarlos. O bien, a base de un monto de presupuesto disponible, estructurar aquellas actividades (con sus problemas y soluciones) que los diseñadores consideran, “participativamente”, buenas para los campesinos. O bien, diseñar un modelo, una receta que vaya a solucionar todo, y comenzar a aplicarlo fase por fase, solicitando dinero para cada una de ellas, la de adaptación del modelo a la realidad local, la de implementación, la de consolidación, finalmente la de transferencia a entidades locales, generalmente creadas y/o moldeadas por el proyecto y su modelo.

El Programa AgroAmbiental se inscribe en **otra lógica**, en la línea de ciertos proyectos (aún demasiado pocos) que no consideraron el dinero como un tema vergonzoso o peligroso, que no escondieron los montos ni la distribución de su presupuesto bajo el pretexto de que los campesinos podrían empezar a reclamar que se les regale más dinero y malgastarlo. Es decir de los proyectos que, viendo el presupuesto del que disponían, se preguntaron: ¿Cómo invertirlo de la mejor manera posible? ¿Cómo hacer para que la mayor cantidad posible de este dinero llegue a manos campesinas en forma tal que les ayude a emprender el camino hacia el bienestar?

El Programa AgroAmbiental no tiene todas las respuestas a estas preguntas. Pero, aprovechando experiencias de otros, ensayando sus propios atrevimientos, acumuló en poco más de tres años de operación muchos resultados, bastantes tropiezos y diversos aprendizajes. De esto trata este libro.

Por tanto lo que presentamos aquí es algo sesgado, es una parte de la realidad. No significa de ninguna manera que las demás dimensiones del desarrollo rural no sean importantes, que lo temático, lo metodológico y todo lo demás sean algo irrelevante. Pero ésa es nuestra opción a la hora de brindar una lectura de lo vivido y realizado en Jaén, San Ignacio, Bagua y Utcubamba en estos casi cuatro años. ¿Por qué?

Porque en el Perú y en muchos países, si bien va disminuyendo el número de aquellos clásicos proyectos de desarrollo rural soportados por la cooperación internacional y su

financiamiento, se están multiplicando los actores locales (municipios, gobiernos regionales, empresas extractoras de materias primas...) que tienen dinero para invertir con los pobres y que para eso requieren enfoques y modalidades útiles y eficientes.

Por tanto **el público** que hemos priorizado para estas páginas son ambas partes en la mesa de negociación para un buen uso del dinero en desarrollo rural: quiénes (desde la cooperación internacional y los gobiernos hasta los anteriormente mencionados municipios y otros) disponen de dinero y quieren aprovecharlos adecuadamente; y quiénes (familias rurales y sus organizaciones) están deseosos de salir de la pobreza y requieren de una inversión que les ayude a dar el salto.

Este es pues **un libro para la mesa de negociación**. No que se tengan aquí recetas milagrosas que lo resuelvan todo. Más bien se verá en estas páginas que la experiencia del Programa AgroAmbiental está repleta de divergencias y de frenos, que los instrumentos que diseñó o acomodó tienen ambigüedades y contradicciones, que... Pero también están los resultados e impactos positivos. Los hemos verificado. Y están los criterios, las preguntas, las lecciones que se pueden sacar de dicha experiencia y que sí pueden servir en la mesa de negociación. ¡Así cómo tantas cosas que dicen las personas, las familias, las organizaciones! ¡Las cifras y los hechos!

El título de este libro no es casual. No es un simple recurso para atraer al lector. Expresa lo esencial de su mensaje. Ante la práctica usual de esconder el dinero, de considerarlo algo secundario, ante la costumbre de guiarse por recetas programáticas de gabinete a los que la realidad habría de acomodarse, ante la tendencia a reducir las personas y familias a simples “beneficiarias” de nuestras bondades y recursos, a “alumnas” de nuestras soluciones y capacitaciones, tanto técnicas como morales, el Programa AgroAmbiental intentó trabajar “con dinero, sin recetas, pero con la gente”.

Intentó. Hemos de tener la honestidad y la humildad de reconocer que se hubiese podido hacer mucho mejor aún, sin nuestras limitaciones, sin nuestros errores. No tenemos lecciones que dar. Pero sí pretendemos tener algo que aportar porque, a pesar de todo, aquí están los resultados, aquí está la demostración de que por ahí habría de ir el camino.

La entrega de fondos a las familias a través de un sistema de **concursos** con sus premios en dinero a los mejores resultados no es ninguna novedad pero aquí está la demostración de que sí funciona en la región nor-oriental del Perú, allí donde todos decían que “el individualismo” y la gran pobreza descalificaban dicha metodología. Las familias invirtieron sus propios recursos, realizaron muchas mejoras y aprendieron haciendo.

El co-financiamiento de **pasantías** para ir a conocer qué hacen y cómo hacen los mejores agricultores, artesanos, comerciantes, las mejores familias, tampoco es algo nuevo, pero aquí está la demostración de que en esta zona también es la principal herramienta para abrir horizontes, despertar ganas, adquirir conocimientos y sobre todo aprovechar tantas oportunidades, innovaciones y experiencias positivas que ya existen en la realidad pero son desconocidas.

Un poco más novedoso es el instrumento diseñado por el Programa AgroAmbiental para dotar a las familias organizadas de un **Fondo de Capitalización Local (FCL)**, donándoles en propiedad un aporte de dinero que ellas completan y manejan, con libertad de usarlo según mejor les convenga pero con reglas de juego para que sirva inicialmente a mejorar los ciclos monetarios de la economía familiar campesina. Su impacto demuestra que la apuesta ha sido útil, valedera.

Otras iniciativas del Programa AgroAmbiental son demasiado recientes como para poder sacar conclusiones pero entregamos aquí los elementos que ya se tienen. Así el PAA está

ensayando un instrumento llamado Fondo de Inversión Local (FIL) para poder co-financiar iniciativas de negocios basados en la transformación y comercialización de productos. Para ello busca aprovechar la modalidad de Comité Local de Asignación de Fondos (CLAR) que los proyectos FIDA de la sierra sur del Perú emplean para asistencia técnica como tal.

Asimismo se está trabajando la idea de un Fondo de Garantía para que las organizaciones comercializadoras de café y cacao (principales rubros de venta de la zona) puedan enfrentar los ciclos financieros de dicha comercialización y, especialmente, puedan contar con fondos en el momento del acopio.

Nuestras fuentes de información

Para la elaboración de este libro hemos recurrido a cuatro tipos de fuentes.

Primero: los datos y opiniones registrados en la información interna del Programa, en informes del personal, en el inventario fotográfico que se hizo a las familias del FCL, a todo tipo de documentos existentes.

Segundo: una encuesta de resultados e impactos que se hizo en octubre del 2006 a 445 familias, parte de las cuales no trabajaban con el Programa y sirvieron por tanto de muestra testigo.

Tercero: cerca de setenta historias y fichas de experiencia preparadas en octubre y noviembre del 2006 por familias y por personal institucional, con oportunidad de un concurso de experiencias que se organizó para este fin.

Cuarto: la literatura existente sobre los dos enfoques que estuvieron en debate en el seno del Programa, el enfoque extensionista por un lado y por el otro el enfoque de la asistencia técnica a demanda estimulada con concursos y premios, junto con las experiencias de entrega directa de fondos a las familias.¹

Los contenidos del libro

Existen dos clases de contenidos.

Por un lado hemos preparado nueve capítulos cortos de presentación e interpretación de la experiencia y aprendizajes del Programa AgroAmbiental. Sirven de hilo conductor que ayuda a aprovechar mejor el segundo tipo de contenidos.

El segundo tipo de contenidos comprende mucho material corto preparado por las familias y por el personal del Programa en general. Se lo presenta a manera de una miscelánea donde el lector puede servirse según su gusto y su tiempo. Comprende historias, fichas de experiencia, cifras, anécdotas, datos sueltos, fotos, mapas parlantes, etc.

Los nueve capítulos están distribuidos en tres partes. La primera se ocupa de los tres instrumentos empleados por el Programa para entregar dinero a las familias. Un capítulo por cada uno: los FCL; los Concursos y Premios con Pasantías; los FIL.

La segunda parte presenta lo que sucedió con este dinero. La forma cómo las familias manejan sus fondos y usaron el dinero (capítulo 4); los impactos encontrados, por tipo de activos (financieros, físicos, humanos, sociales y naturales) (capítulo 5); se dedica un capítulo 6 al caso de las redes educativas por haber ellas empleado más a cabalidad que el propio Programa (pero con fondos suyos) la metodología de concursos y premios.

¹ Para quienes se interesen por el segundo enfoque, pueden encontrar en la página web de Dexcel (www.dexcel.org) el texto íntegro de los libros "Pachamama Raymi" y "Diez claves de éxito para el desarrollo rural".

La tercera parte habla de los aprendizajes del Programa. El capítulo 7 está dedicado a retomar varios de los prejuicios más comunes en contra de la entrega directa de dinero a las familias pobres y a mirarlos a la luz de la experiencia del Programa. El capítulo 8 expresa lo aprendido por el Programa sobre cómo entregar dinero a las familias para ayudarlas a salir de la pobreza. El capítulo 9 responde a varias preguntas que suelen hacer las entidades deseosas de trabajar con esta lógica de entrega de fondos.

Cómo usar este libro

No hay ninguna necesidad de leerlo en forma secuencial, de la primera hasta la última página. El primer uso ha de ser más bien hojeando, buscando algo que interesa, motivándose progresivamente a conocer más, a meterse más adentro.

Otro tipo de uso puede ser, luego, para quienes de una u otra manera desean hablar de dinero, quieren sentarse a negociar entre fuente financiera (municipalidad, proyecto u otro) y socios-usuarios de dicho dinero. En este caso conviene una revisión al conjunto del libro y a sus capítulos, preparándose con una visión más clara de los objetivos pretendidos y de los instrumentos posibles (que no han de ser mecánicamente los del Programa AgroAmbiental y por tanto de este libro). Los tres capítulos de la tercera parte han de ayudar a prepararse y los tres capítulos de la primera parte han de ser útiles una vez que se haya acordado el principio de una colaboración de este tipo.

Quienes requieran más información sobre el Programa AgroAmbiental pueden dirigirse a la página web de éste (www.agroambiental.org) o escribir a esta dirección electrónica: PAAjaen@speedy.com.pe

Los autores de este libro

El autor de este libro es el Programa AgroAmbiental como tal. Con sus miles de familias que han aportado sus experiencias, sus reflexiones y aprendizajes, sus ganas y sus obras. Con todo el personal del Programa, y colaboradores eventuales, que, sin tener una visión unánime sobre el contenido de estas páginas, ha brindado informaciones, lecciones, vivencias y que, sobre todo, ha hecho posible los resultados e impactos que dan materia a esta publicación.

También habrían de ser considerados co-autores tantos proyectos y personas que, antes o desde fuera del Programa, brindaron sus aportes y sus consejos para que, en Jaén, San Ignacio, Bagua y Utcubamba, podamos atrevernos a seguir los caminos... del dinero. Mención especial merecen los amigos del FIDA en el Perú y de los proyectos Marenass y Corredor Puno-Cusco: su generosidad en compartir (a pesar de la diferencia de marco institucional) ha sido un aliciente muy fuerte y una ayuda mayor.

Asimismo, cabe resaltar el rol esencial jugado por la KfW y el INADE: sin su flexibilidad a la hora de encarar las innovaciones propuestas por el Programa y sin el interés de la KfW para que la experiencia sea sistematizada y difundida, el PAA no hubiese sido tan exitoso y esta publicación no existiría.

Para la elaboración de este volumen como tal, hemos contado con los dos encargados de un "estudio de evaluación, sistematización y difusión": Jesús Astete, quien dirigió las encuestas y su interpretación, y Pierre de Zutter, quien se responsabilizó por la producción final del libro.

Agradecemos los comentarios al manuscrito de Carolina Trivelli (IEP) y de Andreas Weitzel (KfW).

Jaén, 5 de diciembre del 2006

¿Qué es el Programa AgroAmbiental?

Primera Parte

Los instrumentos para entregar dinero

Introducción

¿Cómo invierte el Programa AgroAmbiental aquellos fondos de los que dispone para fomentar desarrollo rural y apoyar la economía de las familias? Este es el tema de esta primera parte. Por razones de simplicidad y de comodidad ordenaremos la información de acuerdo a los tres instrumentos administrativos que emplea: los Fondos de Capitalización Local (FCL, capítulo 1), la metodología Minga (Pasantías, Concursos y Premios, capítulo 2) y los Fondos de Inversión Local (FIL, capítulo 3).

Pero podrían existir varias otras formas de hacer esta presentación (y de reflexionar posibles instrumentos).

Sería posible diferenciar por el tipo de **relación contractual y financiera** entre Programa y grupo organizado de familias:

- La donación de fondos de libre uso familiar pero con reglas de juego grupales para fomentar el crecimiento de dicho fondo con aportes de las familias: los FCL
- La donación de fondos para financiar determinada actividad (sobre todo pasantías) con la exigencia de una contrapartida en dinero a fin de verificar e incrementar la motivación de los usuarios para su buen uso.
- La donación de fondos como premios a los resultados obtenidos por las familias con sus propias inversiones: los Concursos y Premios.
- La donación de fondos como co-inversión para el financiamiento de actividades económicas comercialmente rentables: los FIL.
- La prestación de servicios de capacitación a través de personal totalmente financiado por el Programa: los extensionistas, los capacitadores contratados.
- El financiamiento de parte de los costos de alguna actividad puntual, como complemento al financiamiento principal de las propias familias (por ejemplo transporte de plántones para forestación comprados por las familias).

Sería también posible diferenciar según la **intencionalidad de cada tipo de fondos**:

- Fomentar la capitalización financiera de las familias para ayudarlas a enfrentar la descapitalización anual (venta de la cosecha en forma adelantada y a bajo precio).
- Incentivar la práctica del ahorro financiero como modalidad permanente para enfrentar dicha descapitalización anual.
- Dinamizar los procesos de aprendizaje con oportunidades para conocer y usar diversas prácticas tecnológicas y económicas y para acceder a asistencia técnica.
- Favorecer emprendimientos económicos de transformación y comercialización que permitan aumentar y diversificar los ingresos familiares y la economía local.

Sin embargo, en estas páginas nos limitaremos a una lectura de acuerdo a los tres instrumentos administrativos (FCL, C+P, FIL) porque constituyen la manera más sencilla de presentar los hechos, los debates, las transformaciones que se vivieron en el Programa AgroAmbiental.

Capítulo 1

Los Fondos de Capitalización Local (FCL)

¿Qué es un FCL?

Un grupo organizado de familias presenta su solicitud de acceso a un Fondo de Capitalización Local. El extensionista del Programa AgroAmbiental certifica que dicho grupo ya viene trabajando con el Programa y demuestra con hechos sus actividades para conservar el medio ambiente o para producir en forma amigable con el medio ambiente.

Aprobada la solicitud, las familias depositan grupalmente en una cuenta bancaria la cantidad de S/.150 cada una. Se firma un convenio entre el PEJSIB/PAA y el grupo organizado. El Programa AgroAmbiental deposita en dicha cuenta bancaria el doble de esa cantidad: S/.300 por cada familia que aporta. Los fondos del PAA son transferidos en propiedad a las familias. El grupo puede retirar los fondos para que sean usados por las familias.

Anualmente, los fondos deben ser ingresados nuevamente a la cuenta. Es una manera de incentivar a las familias al ahorro (que van incrementando) para los momentos del año en que el ciclo de la economía familiar agrícola las deja sin ingresos.

Antecedentes

Entre los muchos antecedentes que influyeron en el tipo de instrumento diseñado por el Programa AgroAmbiental, tres son los que más influyeron.

Por un lado la fase previa de trabajo con el Proyecto Desarrollo Regional Jaén San Ignacio Bagua (DRJASIB), en la cual se prometió a las familias organizadas receptoras de la capacitación que “*ya viene el dinero*”. Por tanto existía mucha expectativa por el inicio del Programa AgroAmbiental y por los fondos que iba a entregar. Además se había anunciado que buena parte de dicho dinero vendría en forma de crédito.

En segundo lugar, los muchos precedentes negativos del crédito agrario cuando se carece de aquellas condiciones institucionales, políticas, económicas y financieras que garanticen la confianza y la rentabilidad, tanto en el Perú como en otros países latinoamericanos. El endeudamiento sin fin de los campesinos suele ser una consecuencia de un crédito sin tino. Existían situaciones de este tipo en el área del Programa, antes de que se iniciara éste.

En tercer lugar, se podía contar con muchas experiencias concretas en América Latina de financiamiento exitoso de la economía familiar campesina sin pasar por el crédito. Dichas experiencias son de diversa naturaleza pero permitían sacar algunas lecciones sobre qué no hacer y qué hacer.

Criterios de la propuesta de instrumento

Al iniciar el Programa AgroAmbiental en el primer semestre del 2003, se vio entonces la necesidad de revisar el instrumento previsto para la entrega de fondos de manera a evitar un sistema de “crédito a actividades agropecuarias” y lograr más bien que este dinero sea una palanca para el proceso de salida de la pobreza, una palanca para que las familias se vayan capitalizando.

Así el primer criterio fue cortar con un enfoque centrado en las actividades agropecuarias para adoptar otro, centrado en la economía familiar campesina como tal. Uno de los ejes principales para ayudar a las familias a aumentar sus ingresos consistía en que dejen de perder

dinero anualmente al tener que vender sus cosechas en forma anticipada a fin de enfrentar los tres o cuatro meses en que no tienen ingresos. Sólo con esto ya se empezaba un mejoramiento de su economía.

El segundo criterio consistía en que sean las propias familias, organizadas, las que manejen esos fondos y decidan en qué y cómo les convenía emplearlos. Es decir que se trataba de romper el clásico manejo discrecional que suelen hacer los proyectos de desarrollo, al creer que lo del dinero es algo muy delicado y que se trata de entregarlo sólo para aquello que el proyecto considera útil y necesario.

Por muchas experiencias de otros proyectos, se sabía que uno de los principales frenos a un buen aprovechamiento de un fondo de capitalización proviene de la ambigüedad sobre la propiedad de dichos fondos. Por ello se planteó que el instrumento entregue explícitamente la propiedad de los fondos a las familias organizadas, a fin de lograr una buena apropiación, una pertenencia clara, por tanto un uso conforme a los intereses y posibilidades de las familias.

Adicionalmente, se consideró que esta modalidad podía brindar mejores garantías de sostenibilidad post-proyecto que cualquier mecanismo bancario, tipo fideicomiso u otro: la sostenibilidad estaba centrada en las familias y su motivación a ahorrar para manejarse mejor en los ciclos de la economía familiar y agropecuaria, más que en cualquier entidad financiera, las que suelen tener poca afinidad con el campo, con las familias rurales pobres.

Un diseño duramente negociado

El diseño de un instrumento como el FCL se dio en el contexto de un proyecto y una institucionalidad preexistentes, con divergencias (a veces muy grandes) de enfoque. El producto final es resultado de una larga negociación en la cual, en vez de aportar cada parte los elementos necesarios para mejorar, prevaleció la lógica de imponer o transar entre intereses institucionales, pero en la cual se pudo avanzar gracias a la flexibilidad demostrada por los entes financiadores del Programa, y especialmente el respaldo de la KfW (cooperación financiera alemana).

Tema esencial en los debates era el de los **subsídios**. La entrega de fondos a las familias organizadas se interpretaba como un regalo que iba a distorsionar todo el trabajo en cuanto un sistema de crédito hubiese “desarrollado el sentido de responsabilidad” de la gente. Los intentos por elevar el debate a la cuestión central, el financiamiento del desarrollo rural, siempre recaían sobre el tabú del “subsidio-regalo”, entendido como forma de paternalismo o castración de la iniciativa propia de la gente.

Por fin adquirido el principio de la entrega de fondos en propiedad a las familias organizadas, surgió la exigencia de “**controles**” para evitar los malos usos. Así se llegó a incluir en los convenios “Grupos”-PEJSIB/PAA la obligación para los primeros de enseñar anualmente al segundo el voucher que comprueba que el FCL se está devolviendo a la cuenta bancaria.

Otro mecanismo exigido para “garantizar” fue la elaboración de un reglamento por parte del Programa AgroAmbiental, junto con la capacitación por los extensionistas sobre cómo manejar el FCL. Pero no prosperó: se logró preservar a los grupos organizados de familias de estas últimas imposiciones, devolviéndoles más bien el desafío de que ellos mismos elaboren sus reglamentos, sus reglas internas de juego.

Un diseño ambiguo

Definido en semejantes circunstancias, el diseño del FCL tiene evidentemente muchas ambigüedades.

Así, si bien la finalidad del instrumento es fomentar la capitalización de la economía familiar y el manejo de los ciclos de ésta, el convenio Grupo - PEJSIB/PAA intenta instruir dos formas clásicas de uso:

- *“Otorgamiento de préstamos reembolsables a favor de las familias miembros de la Organización.*
- *Realizar inversiones que contribuyen al desarrollo socioeconómico de la organización y/o familias.”*

Otra ambigüedad se ubica **entre lo individual y lo grupal**, entre la familia y la organización de familias. Mientras todo el planteamiento giraba sobre la entrega de fondos a familias organizadas, el convenio gira principalmente sobre “la Organización” y el “Fondo” como tales. Así, el artículo 4 señala: *“Todos los aportes para la formación del FCL - tanto los propios como los que son materia de donación - son propiedad de la organización.”* Por suerte, las familias sabían que ellas iban a manejar el fondo, a decidir: ¡jamás se hubiesen comprometido a entregar así su dinero propio como “propiedad de la organización”!

Otro punto se refiere a la **articulación entre ahorro y crédito**. A pesar de la opción por fomentar el ahorro financiero de las familias, la palabra “ahorro” no aparece en el convenio, más bien se habla de crédito, de préstamos, de intereses, de inversión, como si fuera un fondo rotatorio al estilo institucional.

Un diseño abierto

Con tantas imperfecciones se podría pensar que el FCL estaba destinado al fracaso. Sin embargo fue un éxito grande. ¿Por qué? Porque a pesar de todo era un diseño abierto y porque sí se pudo cuidar que las propias familias y sus organizaciones sean las que vayan definiendo los manejos concretos, las reglas internas de juego, en vez de aplicar algún modelo definido por el Programa.

El diseño pudo ser abierto gracias a los tres principios fundamentales del Programa AgroAmbiental: con entrega clara de dinero, sin imponer recetas, pero trabajando con la gente para que ella decida y aprenda haciendo.

Así, los grupos organizados de familias superaron a su manera la cuestión de la propiedad de los fondos, estableciendo en la práctica que los aportes de las familias (el inicial, otros, los “intereses”) eran de ellas y que si se retiraban se les devolvía esa parte, quedando el que fuera aporte del PAA para poder incorporar a otras familias nuevas.

De la misma manera, asumieron (y valoraron mucho) el FCL como oportunidad de ahorro y capitalización, como “su banco”, considerando que los “intereses” que pagaban eran su ahorro ya que les seguían perteneciendo.

El rediseño por las familias y organizaciones

Por ello, se puede hablar de un verdadero rediseño por los grupos organizados de familias. Los FCL actuales son una suerte de fondo grupal de ahorro, que se usa en momentos de escasez de dinero; son también un fondo de capitalización, que cada vez más busca crecer, en momentos en que las familias no lo necesitan, prestando a terceros o realizando negocios rápidos y rentables; pero siguen manteniendo la prioridad a los ciclos de la economía familiar.

Síntoma de esa apropiación y rediseño es que los FCL han crecido, tienen más capital, por más que no se haya cumplido con la única medida positiva (en vez de controlista) de incentivo al ahorro prevista en el convenio: la entrega de nuevos fondos del PAA a los grupos que hicieran un buen manejo de sus FCL (más bien el Programa optó por ampliar la cantidad de grupos susceptibles de tener acceso a los FCL).

Así que lo importante no está en el diseño sino en el enfoque y en la claridad de la relación entre Programa y familias organizadas. Sin embargo, interesaría retomar ese diseño a la luz de la experiencia, a fin de evitar desventuras en la fase post-proyecto y de poder, en adelante y en otros proyectos, aprovechar mejor los aportes del PAA en cuanto al arte de entregar fondos a familias campesinas.

Capítulo 2

Pasantías, concursos y premios (metodología Minga)

Qué es Pasantías, Concursos y Premios

Los grupos organizados de familias establecen una lista de familias inscritas para participar en los concursos programados por cada grupo.

El Programa prepara un aporte correspondiente a S/. 30 por familia inscrita, a ser entregado a un Comité de Gestión conformado por los grupos, el cual lo redistribuye entre éstos.

Cada grupo organiza sus concursos, define cuántos premios y por qué montos, contrata a sus jurados, etc.

Los grupos organizan alguna pasantía que permita a las familias inscritas conocer situaciones concretas de otras familias, caseríos o distritos donde ya se cuenta con aquellas mejoras que entran a concurso.

Además del apoyo a la tesorería de las familias, a sus ciclos económicos anuales, el proceso para comenzar a salir de la pobreza pasaba sin duda por el desarrollo de conocimientos y capacidades de las familias a fin de mejorar tanto sus fincas como sus casas, sus vidas.

Antecedentes del extensionismo

El anterior Proyecto Desarrollo Regional Jaén San Ignacio Bagua (DRJASIB) ya había trabajado durante cinco años en la zona con su modelo de extensionismo para transferir a los agricultores su propuesta tecnológica en el cultivo de café y cacao y en la conservación de suelos.

Esto significó para el Programa AgroAmbiental un capital beneficioso. Primero, por su real presencia en terreno, en los caseríos, por su cumplimiento de los planes de trabajo, los extensionistas gozaban de la confianza y el aprecio de las familias con las que trabajaban. Además, ya existían así en la zona experiencias de aplicación de prácticas tecnológicas útiles de conocer (lo cual hubiese podido acelerar una metodología de Asistencia Técnica a Demanda en que técnicos y agricultores brindasen sus servicios a familias organizadas que los solicitan).

Pero dicho antecedente traía también un lastre difícil de superar. El modelo de extensionismo adoptado colocaba al centro de todo el proceso al técnico de la institución y al modelo tecnológico definido por la institución. Se trataba de “transferir” la receta institucional y eso era incompatible con una óptica de Asistencia Técnica a Demanda. Por otra parte, el propio personal, formado en el proyecto anterior, veía con fuertes recelos cualquier otra metodología que cuestionase la necesidad de un ejército de técnicos para capacitar a los agricultores.

Bases de la propuesta de instrumento

Luego de organizar un viaje de todo el personal de campo y supervisores a la sierra sur del Perú para ver proyectos² con financiamiento del FIDA que emplean con mucho éxito una metodología de Asistencia Técnica a Demanda, brindándoles así la oportunidad de conocer directamente esta otra metodología, el Programa procedió a diseñar el instrumento

² El proyecto Marenass y el proyecto Corredor Puno-Cusco

correspondiente que se llamó Concursos y Premios (C+P), dándole localmente el nombre de Metodología Minga, y que comprende: planificación a través de mapas parlantes, pasantías, concursos y premios.

El primer paso consistió en ampliar las áreas de trabajo y la cantidad de familias atendidas, a fin de obtener un mejor aprovechamiento e impacto del presupuesto del Programa y a fin de multiplicar la cantidad de familias por extensionista y por tanto de reducir el rol de éste en el seno de cada grupo organizado de familias.

Al mismo tiempo, se insertó en las prácticas de campo el uso sistemático de pasantías, es decir de viajes del grupo organizado hacia fincas y organizaciones que ya tuviesen experiencias interesantes y resultados visibles. Este significaba entonces el primer desembolso del Programa para financiar una actividad de las familias mismas.

Luego venía la introducción de la metodología de concursos y premios. Concursos entre las familias para que inviertan en sus propias fincas y casas en realizar determinadas mejoras y para que así aprendan haciendo. Premios en dinero a los mejores resultados para incentivar dichas inversiones de las familias, por tanto dichos aprendizajes, y para dinamizar la economía local.

Se establecía también la posibilidad de que los grupos organizados escojan algún “capacitador”, sea técnico, sea campesino, para que el Programa lo contrate a fin de que les brinde la asistencia técnica necesaria.

Una metodología “combinada”

Producto de las divergencias internas al Programa y de la estrategia adoptada por los responsables de éste para introducir al menos aquellos elementos que les brinden a las familias mayores recursos y mayores oportunidades de abrirse nuevos horizontes y de asumir más decisiones, la metodología Minga es actualmente una combinación de muchas cosas, combinación que varía según las zonas, según los grupos, según el personal del Programa.

Las **pasantías** son el método empleado con menos diferencias. Y son reconocidas y valoradas tanto por las familias como por el personal. Además se están progresivamente diversificando gracias a iniciativas múltiples, de personas, de organizaciones, del Programa, a fin de conocer otras realidades, otras prácticas, otras posibilidades.

Los **concursos y premios** son usados por todos los grupos organizados de familias y han sido adoptados por algunas otras entidades, como cooperativas, redes educativas y otros. Los temas en concurso, y por tanto en aprendizaje, se han ido ampliando, saliéndose de las simples “propuestas de Programa” para abarcar cada vez más temas ambientales, de mejoramiento de la casa y de la vida familiar. Los criterios para calificar resultados son diversos, como muchas veces en el empleo de esta metodología, y van desde el premio al esfuerzo hasta el premio a la creatividad, a la innovación, pasando por el premio a la cantidad o calidad de lo realizado.

Las **modalidades de distribución de los premios** en dinero son también múltiples. Normalmente, se entregan totalmente a las familias ganadoras. Pero puede decidirse una “reserva” para gastos de la organización. O bien pueden destinarse a la compra grupal de ciertas herramientas (por ejemplo tijeras de podar) o materiales (de construcción por ejemplo) que requieren todas las familias para seguir mejorando. Asimismo hay casos en que se entregan en su totalidad o en parte al... Fondo de Capitalización Local. Pero son siempre decisiones de los grupos organizados de familias, por más sugerencias o influencias que se den.

En cuanto a la **metodología de Asistencia Técnica**, se introdujeron en algunos lugares y momentos aspectos del trabajo “a demanda”, como la contratación de “capacitadores” solicitados por las organizaciones. Pero en general el enfoque sigue siendo el de la “capacitación”, bajo la

conducción principal del extensionista como garante programático y como responsable de los temas principales; otra parte de las capacitaciones están a cargo de líderes o promotores, del propio grupo o caserío, que son a su vez formados por los extensionistas. Es decir “extensionismo” con algo de capacitación “de agricultor a agricultor”, pero en forma de cadena piramidal.

De la capacitación a la inversión

Esta mezcla de todo un poco podría confundir y dejar pensar en una falta de rumbo. Es el producto de las circunstancias del Programa, con su herencia de un modelo extensionista y también con las condiciones administrativas del PEJSIB que significan muchas restricciones para avanzar más. Pero eso no debe impedir percibir la importancia de la evolución que se ha dado.

Progresivamente, gracias a los fondos aportados o entregados por el Programa, el peso principal de la metodología ha ido trasladándose de la capacitación a la inversión. Es decir que, allí donde inicialmente la inversión estaba planteada en función de aplicar lo propuesto por la capacitación, se llega ahora cada vez más a que la capacitación viene a hacer posible aquello en que la gente ha decidido invertir. Es **la decisión de inversión por parte de las familias** la que **induce la capacitación** y ya no tanto al revés.

Para ello ha sido útil el empleo del método del “**mapa parlante**”, del concurso de “mapas parlantes”, punto de arranque del ciclo de concursos. Fue el momento en que por primera vez las familias expresaron lo que ellas querían hacer. Por más que inicialmente lo hicieran sobre todo en pos de ganar el dinero del premio, o gracias a eso, empezaron a dejar volar su imaginación, sus ganas, sus posibilidades, su visión hacia un futuro deseable. Y aquello que a veces se había dibujado sobre todo para impresionar y ganar terminó siendo un plan familiar, un plan perfectible.

El mayor peso hacia la capacitación en aquello que deseaban las familias se dio asimismo porque **la inversión comenzó... por las familias mismas**. El incentivo de los premios en dinero llevaba a invertir en mejoramiento de las parcelas, de la casa y su entorno. Por más que se ganara o perdiera quedaban las mejoras en beneficio de la familia y el impacto de dichos resultados provechosos era el mejor estímulo para participar nuevamente en otros concursos.

Entre el dinero y la gente, abrieron el modelo y adecuaron los contenidos de la capacitación, el abanico de conocimientos y destrezas a adquirir.

Una metodología para la inversión

Así, la metodología Minga aparece esencialmente como una metodología para la inversión. La entrega de dinero en premios y para pasantías incentiva la inversión de las familias organizadas, y también de muchas familias vecinas, y aumenta su capacidad de inversión. Eso es lo que permite una metodología de aprendizaje a través del aprender haciendo: aprender haciendo no en un ejercicio cualquiera, sea en el lugar de la capacitación, sea durante una pasantía, sino en su propia parcela, en su propia casa, en su propia huerta, en su propio negocio.

De esta manera, **el arte de entregar dinero queda confirmado como clave para dinámicos y eficientes procesos de aprendizaje**. El instrumento Pasantías + Concursos + Premios fue construido alrededor del presupuesto que tenía el Programa AgroAmbiental, de las posibilidades y restricciones locales para la entrega a grupos organizados de familias de dinero destinado a conocer, a aprender haciendo y a premiar resultados positivos. Con ello los debates iniciales sobre extensionismo y Asistencia Técnica a Demanda adquieren otra dimensión: ya no importa tanto saber cuál es el mejor método del punto pedagógico sino cómo, con un mismo presupuesto, atender a más familias.

Y también saber cómo dar mayor sostenibilidad al acceso por las familias a la asistencia técnica que necesitan. En eso el instrumento empleado por el Programa AgroAmbiental no da respuestas porque la permanencia de la principal oferta conocida, la de los extensionistas, durará... hasta que termine el Programa.

Capítulo 3

Los Fondos de Inversión Local (FIL)

¿Qué es un FIL, qué es un CLAR?

El FIL es un Fondo instituido por el Programa para co-financiar iniciativas de inversión de las familias en negocios rurales, esencialmente en la transformación y comercialización de diversos productos o subproductos de las fincas y caseríos.

La modalidad de adjudicación de dichos fondos pasa por un Comité Local de Asignación de Recursos (CLAR) conformado localmente por representantes de la sociedad (municipios, instituciones, organizaciones...). Cada CLAR tiene un monto para asignar.

Los grupos organizados presentan al CLAR, en sesión pública, sus proyectos de inversión y el aporte solicitado al PAA (máximo un 70% de la inversión financiera). El CLAR considera la solicitud de acuerdo a los criterios aprobados y decide financiar las mejores iniciativas (rentabilidad económica, social, ambiental).

Los antecedentes controvertidos

El convenio del 2002 entre los Gobiernos del Perú y de Alemania ya predeterminaba en qué iban a gastarse los fondos establecidos para financiar “medidas directas a nivel de finca y comunidad”: además de acciones sobre el sistema productivo (plantaciones mejoradas y con sombra) y sobre la sostenibilidad de los suelos (sistemas agroforestales, protección – regeneración), la mitad de dicho presupuesto iba a financiar... módulos de beneficio para café y para cacao.

Es decir que el planteamiento era el clásico en que los fondos del Programa AgroAmbiental habían de servir estrictamente para implementar recetas tecnológicas de producción. Válido o no dicho modelo, un primer tema en debate fue **el carácter discrecional de estas opciones**: eran decisiones del Programa, no de las familias. Además, segundo tema en debate, los módulos iban a **endeudar a las familias** (uno grande de café costaba unos 5000 dólares) ya que se proponía entregarlos a través de una mezcla de subsidio y de crédito.

Adicionalmente, esto significaba encerrar a las familias en una **mayor dependencia de café y cacao** cuando estos productos tienen precios que pueden fluctuar grandemente en el mercado internacional y, en época de bajos precios, la economía familiar se tiene que sostener con otras actividades.

Criterios para el diseño del instrumento

Al iniciarse el Programa AgroAmbiental surgió entonces la posibilidad de rediseñar los instrumentos de atribución de fondos y sus orientaciones. Además del FCL (capítulo 1) y de los premios (capítulo 2), que podían ser usados en aquellas medidas como mejoramiento de finca y módulos de beneficio si así lo decidían las familias, se planteó la creación de un Fondo de Inversión Local (FIL), basado en los criterios que siguen.

En primer lugar, se trataba de superar un enfoque estrictamente de “producción” y de “modelo productivo” para entrar a una **visión más económica y financiera** y ver cómo apoyar lo mejor posible la economía familiar. De ahí la prioridad a actividades que ayuden a **diversificar los ingresos monetarios de las familias**, especialmente aquellas que busquen transformar y comercializar todo tipo de subproductos agropecuarios.

En segundo lugar se optó por **renunciar al sistema de crédito y buscar más bien una modalidad de co-inversión** en que los montos en dinero del aporte local sean completados con montos del Programa AgroAmbiental, transferidos en propiedad a las organizaciones cuyas iniciativas hayan sido escogidas para dicho apoyo.

En tercer lugar, se decidió aprovechar la experiencia de otros proyectos³ para ensayar un **mecanismo de asignación competitiva** de dichos fondos de co-inversión, los Comités Locales de Asignación de Recursos (CLAR).

Un largo camino administrativo y primeros fondos FIL

Ya aprobada en enero del 2004, la opción de los FIL demoró mucho en poder ser implementada porque se requerían modificaciones en la estructura del presupuesto del convenio que daba inicio al Programa AgroAmbiental, así como la aprobación de un addendum a dicho convenio para validar el cambio desde el sistema de crédito previsto hacia un sistema de asignación de fondos en propiedad. Por múltiples razones estos nuevos acuerdos demoraron años.

En este tiempo, el Programa AgroAmbiental se dedicó a diseñar el instrumento, sobre todo el mecanismo del CLAR que iba a encargarse de seleccionar por concurso a las mejores iniciativas de negocios.

Sin CLAR todavía, se pudo comenzar co-financiando tres emprendimientos promisorios de organizaciones que aportaban ellas mismas mucho financiamiento propio, por tanto que demostraban su interés real y su convicción en la rentabilidad de su negocio (el mercado campesino AMERCCA de Jaén, los negocios de derivados lácteos de SONAGAN y Santa Rosa), comprobando así la utilidad del instrumento FIL.

Diseño del CLAR

Los retrasos en sanear la legalidad del rediseño global del Programa AgroAmbiental llevaron a una dinámica de diseño del mecanismo CLAR muy diferente de lo que había sucedido con los FCL y los Concursos y Premios.

Por un lado, ya estaba verificada en terreno la valía del enfoque adoptado por el Programa. Eso llevó a que todos se motivaran a aportar lo suyo al diseño y que, por tanto, aquellas “combinaciones” que se dieran en la aplicación de la metodología Minga se expresen ahora en el diseño mismo.

Por otro lado, los plazos se acortaban ya que el Programa termina a fines del 2007. Existía entonces un ambiente de apuro por entregar un máximo de fondos lo más rápido posible y buscar que el mecanismo CLAR pueda perdurar en una fase post-Programa. Es decir que, al no poder vivir la confrontación con la práctica para una formulación progresiva, de acuerdo a los aprendizajes de la experiencia, el equipo del Programa se encontró en la situación clásica de tratar de diseñar una... “solución”, ¿un modelo?, ¿una receta?

Algunos de los criterios que se manejaban fueron, por ejemplo, la constitución de un CLAR por distrito (con diferencias en aquellas zonas que querían preservar su especificidad) para estar más acorde con la realidad municipal y más cerca de los actores locales. De la misma manera, con el afán de lograr un manejo que sea realmente propio, el Programa decidió no ser miembro del CLAR sino simple asesor. Asimismo, el CLAR había de estar conformado por representantes de la institucionalidad local (representantes de caseríos y grupos; autoridades locales, entidades que trabajan en la zona, etc.).

³ Esencialmente el proyecto Corredor Puno-Cusco, de FONCODES con el FIDA, al cual se visitó para eso.

Las primeras experiencias de funcionamiento del CLAR

Recién en el último trimestre del 2006 pudieron darse las primeras experiencias de funcionamiento de los CLAR y, a la hora de escribir estas páginas, a fines de noviembre, ya se está viendo la necesidad de proceder a ciertos rediseños y a profundizar los aprendizajes.

Así, por ejemplo, al haberse auto-excluido del CLAR, el Programa se encontró en una situación ambigua y quizás peor que si fuera miembro del mismo: no interviene en las decisiones del CLAR pero, por tener la obligación de garantizar que los fondos sean asignados de acuerdo a los criterios esenciales de su marco legal y de sus objetivos, ya tuvo que ejercer una... censura ex-post. Por tanto, asumió ahora un **rol protagónico importante y equívoco (sin voto pero con veto)** en los debates del jurado a fin de evitar decisiones que no puedan ser avaladas.

Otro punto que parece merecer una revisión es el **carácter muy local (distrital) del CLAR**. En distritos pequeños, resulta fácilmente que un miembro del jurado quiera concursar con su grupo para un perfil o plan de negocios. De ahí la incompatibilidad. De ahí también el surgimiento de suspicacias sobre eventuales favoritismos. Lo contrario de la transparencia deseada y del anhelado proceso de aprendizaje.

La composición muy localista del jurado del CLAR implica a su vez una insuficiente diversidad del mismo. Entre los agricultores, funcionarios, docentes, ingenieros y otras personalidades que lo integran, existe muy poca experiencia de... negocios, cuando el potencial de éxito como negocio habría de ser criterio fundamental.

La **insuficiente visión de negocios** se expresa a su vez en los perfiles y planes que comenzaron a ser presentados a concurso. El Programa había tratado de incentivar la alianza entre las familias organizadas y algún técnico o profesional local a fin de mejorar las propuestas, pero ésta no parece ser una modalidad suficiente o adecuada, ya que los “negocios” expuestos suelen ser más bien “proyectos productivos” sin suficiente consideración de mercado.

Llama asimismo la atención que los planes de negocios rara vez incluyan en sus presupuestos un **componente de asistencia técnica** para ir mejorando y alcanzar la rentabilidad. Esto expresa por un lado la poca experiencia en negocios como tales y por otra parte la influencia del modelo extensionista en que las instituciones son las que han de brindar la capacitación mientras los usuarios nunca pagan por ella ni saben cuánto cuesta.

Todos estos puntos, y otros, están actualmente en debate en el seno del Programa para adecuar el instrumento FIL a los objetivos trazados a la luz de estas primeras experiencias.

¿Hacia un “fondo de garantía” para la comercialización mayor?

No es parte del instrumento FIL pero vale la pena mencionarlo brevemente antes de concluir la presentación de los instrumentos a través de los cuales el Programa AgroAmbiental busca entregar fondos en forma útil para las familias, y sus organizaciones, que quieren salir de la pobreza.

Se está estudiando la posibilidad de crear un “fondo de garantía”, compuesto por aportes institucionales y de los propios usuarios, a fin de que las organizaciones (asociaciones, cooperativas, centrales...) puedan acceder a crédito bancario de corta duración en la época del acopio del café y del cacao.

Ni las modalidades están definidas ni la decisión final está tomada, pero es interesante ver cómo el enfoque financiero del Programa lo lleva a buscar estimular la capacidad local de **manejarse mejor en los ciclos financieros de la comercialización**. Ya era el caso para las propias familias con el FCL que les ayuda a no vender anticipadamente y mal sus propias cosechas. Ahora se trata de que las organizaciones formadas por los agricultores puedan

intervenir de manera adecuada en el mercado en el momento de la cosecha y acopio del café y del cacao.

Frente a tantos proyectos que financian infraestructuras para organizaciones que luego no tienen capital para operar, la preocupación ahí es fomentar la capitalización de manera que la intervención comercial sea exitosa y que las ganancias así obtenidas permitan emprender las infraestructuras posibles y deseables para seguir avanzando.

Segunda parte

Los usos e impactos del dinero entregado

Introducción

En esta segunda parte, nos abocamos sobre todo a lo sucedido con los instrumentos FCL y metodología Minga por cuanto los FIL recién están entrando a operar.

El Programa AgroAmbiental está entregando dinero en efectivo y directamente a las familias organizadas.

Nos interesamos aquí por la forma en que las organizaciones y las familias están manejando y usando dicho dinero (capítulo 4). ¿Qué pasa en la realidad diaria y en los ciclos de la vida familiar? ¿Qué sucede con ese dinero donado por el Programa y con el dinero propio de las familias?

También buscamos hacer, en el capítulo 5 una lectura amplia de los impactos logrados por el Programa. Seguimos para eso el esquema cada vez más usual en evaluaciones, mirando los cambios en los activos financieros, físicos, humanos, sociales y naturales.

Por fin, dedicamos un capítulo especial (el 6) al caso de las redes educativas por cuanto éstas entraron a trabajar con la metodología de Pasantías, Concursos y Premios, sin las “combinaciones” de enfoques realizadas por el Personal del Programa como tal.

Capítulo 4

Los manejos y usos del dinero

Toda diferenciación rígida sobre los usos del dinero del Fondo de Capitalización Local y del dinero ganado por premios en los concursos sería artificial. Todo se inserta en el marco de la economía familiar, sus necesidades, sus ciclos, sus perspectivas. El contraste se da en que el primero es previsible: las familias saben cuánto han aportado y por tanto de cuánto podrán disponer y cuándo, mientras ganar premios es imprevisible, permite soñar con lo que se hará si..., pero no se presta a una planificación segura.

Lo que sí interesa es saber cómo se manejan y distribuyen estos fondos, tanto el FCL como el de premios. Y ver cómo la presencia del dinero entregado por el Programa AgroAmbiental bajo estas dos modalidades influye sobre las formas de uso del dinero propio de la familia.

El manejo del FCL

“Es como un minibanco”. Así aseguran algunas familias entrevistadas. Un minibanco *“que nos presta en buenas condiciones y en el momento oportuno”*. Esto dice claramente tanto lo buscado por el Programa como lo sucedido: el FCL es la caja de ahorro familiar que permite acceder a dinero sin mayores papeleos y en el momento requerido.

Es un **ahorro intocable**, salvo que la familia decida salirse del grupo organizado, **y al mismo tiempo un ahorro utilizable** durante varios meses al año.

Internamente se sigue hablando como si fuera crédito: el FCL “presta”, con “intereses”. El grupo “devuelve” a la cuenta bancaria e informa de ello al Programa. Pero eso se debe a los antecedentes del “crédito” anunciado por el proyecto anterior y a los propios términos ambiguos del convenio que el grupo firma con el Programa. Lo que sí está claro es lo de **“capitalización”** y los socios se comprometen a seguir aportando anualmente (como “intereses” o como un extra decidido en el grupo). El FCL no sirve actualmente para inversiones de mediano o largo plazo. Es un instrumento de tesorería.

Sobre esta base, comienzan a darse todo tipo de evoluciones. La primera proviene del clima de inseguridad que impera y crece en la zona. Por los asaltos, llevar a la ciudad o traer de ella el monto global del FCL es un peligro. Los propios asaltantes conocen estas prácticas. *“¿Dónde está la plata del FCL?”* preguntó uno. Entonces algunos grupos han empezado a guardar localmente el dinero, sin llevarlo a la ciudad. Otros proceden desmonetizando el sistema: entregan bolsas de café y éstas son las que son trasladadas.

Paralelamente, surgen iniciativas para avanzar hacia un **mejor aprovechamiento financiero**. Cuatro son los meses del año en que las familias se quedan sin dinero, entre enero y abril, antes de la cosecha de café. Pero el dinero se retiraba de la cuenta por siete, ocho, nueve, diez o hasta once meses. Con lo cual se hacía a menudo difícil volver a juntar la suma comprometida para depositar.

Algunos grupos, que están asociados a cooperativas cafetaleras, comenzaron a... prestar con intereses a sus cooperativas en el momento del acopio, asegurándose una mayor capitalización. Es decir que se volteó el esquema anterior en que las cooperativas prestaban a sus socios, y caro, en épocas de escasez: ahora los grupos ya no requieren esos préstamos y son ellos los que prestan a la cooperativa cuando ella necesita y ellos no.

El manejo del fondo de premios

El manejo del dinero de los premios tiene otras características. El principio acordado es que se distribuye el fondo en premios a todas las familias ganadoras. En los hechos se van dando modificaciones, en el sentido en que el grupo como tal puede llegar a decidir ciertas formas de uso.

Es decir que, mientras en el FCL el grupo se inhibe de intervenir en las decisiones de cada familia, en lo de premios se pueden dar definiciones grupales antes de proceder a calificar a quiénes serán ganadores. Puede ser que un porcentaje vaya a gastos de la organización, o bien directamente a incrementar el FCL. También se dan iniciativas como la compra grupal de insumos para realizar más mejoras en parcelas o en casas.

Esta diferencia tiende a marcar **un concepto diferente de propiedad**. Cada familia es dueña de sus ahorros en el FCL. El dinero de los premios es del grupo hasta tanto se haya procedido a distribuirlo entre ganadores, si se distribuye. Recién cuando se entregan dichos fondos a los premiados pasan a ser de su propiedad y de libre disponibilidad.

Los usos del dinero en la finca y en las casas

No se trata de describir en detalle los usos que dan las familias a los fondos entregados por el Programa AgroAmbiental. Depende evidentemente de los recursos y necesidades de cada una de ellas. Es decir que depende de cada economía familiar.

Lo interesante es comprobar que se han superado ampliamente las metas cuantitativas relativas a la renovación de plantaciones, a los beneficios de café y cacao, a la instalación de terrazas, barreras vivas o muertas y todo tipo de medidas conservacionistas de la fertilidad de los suelos, etc. **Se han superado las metas... sin que el Programa AgroAmbiental llegue a financiar directamente ninguna de estas actividades**, al contrario de lo planteado en el diseño original.

Más bien se han alcanzado un sinnúmero de **otras metas imprevistas**, especialmente en cuanto a las mejoras para la vida en la casa y a las actividades alrededor de ella. Cocinas y casas mejoradas, huertos, infraestructuras para crianza de aves, de cuyes, corrales, etc.

Dentro de este panorama, ¿en qué se usó el dinero? En asegurar la alimentación y salud en meses difíciles, lo cual es una inversión ya que no se necesita jornalear fuera tanto como antes y se puede trabajar en mejoras. En pagar los gastos de educación de los hijos sin tener que malvender la cosecha. En contratar peones para mejorar las plantaciones y ya no gastar tantos jornales para el deshierbe. En agasajar al personal del Programa cuando visita la familia. En pagar un vecino que dibuja bien para que haga el mapa parlante y tratar de ganar un premio. En sacar copia de las fotos para participar mejor en el concurso de historias y fichas de experiencia. En viajar de pasantía a diversos lugares. En saldar una deuda bancaria que se eternizaba. En comprar herramientas para un mejor manejo de las plantaciones a fin de aumentar cantidad y calidad de las cosechas. En comprar pintura para hacer bonitas las infraestructuras recién construidas (estantes de cocina, piedras de la huerta...). En comprar y engordar algún animalito en pocos meses. En comprar plantones para forestar o en instalar un viverito. En festejar los éxitos de la familia y del grupo. En equipar el beneficio de café. En... En aquello que la familia considere útil y posible.

Un dinero que regala tiempo y espacio

Usos normales por tanto. Pero con un cambio de lógica. Con una visión más amplia del tiempo y del espacio. Ya no solamente el aquí y ahora de la gran pobreza.

El “ahora” se proyectó al menos al ciclo anual con la regla de ahorro en el FCL. Se proyectó a muchos años con las diversas inversiones como beneficio de café o forestaciones. Se proyectó a una vida entera con las mejoras en la casa.

El “aquí” también se amplió. Primero se concentró en ciertos espacios, las parcelas cultivadas y las casas, donde se multiplicó la densidad de plantas, animales y bienes. Y desde allí se expandió al conjunto de la finca donde parte de las “reservas” han comenzado a forestarse, a ordenarse. Desde allí se amplió a las fincas de los vecinos, para ver sus avances y tratar de hacerlo mejor para ganar el concurso, al caserío para asistir con mayor frecuencia a las reuniones. Sin hablar de las pasantías.

Es decir que el dinero entregado por el Programa AgroAmbiental regaló **planificación**. Porque tiempo y espacio son los dos pilares de una vida campesina planificada y porque una de las principales consecuencias de la falta de dinero es que reduce los horizontes del tiempo y del espacio.

Los planes de manejo y ordenamiento de fincas son de cierta manera la consecuencia de ese uso del dinero más que su causa. Sin dinero, el ejercicio quedaba en una formalidad, en un mero trámite para cumplir. Gracias a la posibilidad de manejar mejor el tiempo y el espacio, se transformó en una oportunidad de desarrollar capacidades y mejorar la economía.

Un dinero que apalanca dinero

Sería absurdo pensar que el poco dinero entregado por el Programa AgroAmbiental a cada familia haya sido suficiente para todo. Además que no se puede diferenciar el dinero del Programa del dinero propio de las familias: todo va a la misma bolsa. Eso es lo que permitió que el dinero del Programa AgroAmbiental contagie al de las familias.

El dinero entregado por el Programa AgroAmbiental venía destinado a ayudar a salir de la pobreza, incentivando el ahorro para el FCL, premiando mejoras a través de los concursos. Es decir que cada Nuevo Sol entregado por el Programa exigía de la familia que ponga también dinero, en forma de aporte propio e intereses para el FCL, en forma de inversión para obtener resultados en los concursos.

Así, el propio dinero de las familias adquirió una nueva lógica, empezó a salir de las rutinas para prever los futuros meses difíciles y capitalizarse, empezó a movilizarse para emprender diversas mejoras y para seguir mejorando luego en pos de otro concurso.

¿En qué se usó el dinero de las familias? En asegurar alimentación y salud, en educación de los hijos, en contratar peones, en... Podríamos retomar la misma lista que se encuentra párrafos arriba. No hay diferencias.

Pero sí hay diferencias en la manera de usar su dinero antes del Programa y con el Programa. **De un uso temeroso o fatalista**, de un uso que muchas veces consideraba que no valía la pena esforzarse demasiado en algo que de todas formas no valía la pena, **se pasó a un uso atrevido, a un uso futurista**, a un uso que permitiera mejorar los ingresos, a un uso que permitiera mejorar la vida.

Porque ahí sí se da una gran diferencia. Antes las familias invertían muy poco dinero en el mejoramiento de su casa, de las condiciones para habitar en sus caseríos y fincas. Así como sucedió en otros proyectos de este tipo, una vez arrancada la dinámica de hacer la vida llevadera, agradable, de embellecer el entorno, las familias fueron entusiasmándose más y más, fueron buscando darles a las mejoras funcionales un toque de belleza y cariño, un toque poético que es esencial al bienestar.

Capítulo 5

Los impactos del dinero

Es casi imposible establecer una separación entre las diversas causas de los muchos éxitos del Programa AgroAmbiental, de sus impactos. Las capacitaciones realizadas en el anterior proyecto Desarrollo Regional Jaén San Ignacio Bagua (DRJASIB) sirvieron de base para las dinámicas de concursos y premios. Cierta número de organizaciones fueron formadas por aquel proyecto anterior. Proyectos y cooperativas intervinieron en la comercialización del café para aumentar calidad y precio y abrir nuevos mercados. Etc.

Pero es indudable que las modalidades a través de las cuales el Programa AgroAmbiental entregó dinero a las familias y sus organizaciones dinamizaron, multiplicaron y ampliaron los impactos previstos: el número de familias atendidas es cuatro veces superior; las mejoras abarcaron todas las dimensiones de la vida económica campesina, no sólo el cultivo de café y cacao. En cuanto a las inversiones de las propias familias... Precisamente comenzaremos por los impactos financieros.

Los impactos financieros

Los instrumentos del Programa NO se inscribieron en una lógica de solucionar determinados problemas SINO de mejorar las finanzas de las familias y fortalecer sus organizaciones, es decir de mejorar aquellas condiciones para que ellas mismas puedan y quieran enfrentar los desafíos agro-ambientales que justificaban la existencia del Programa.

Gracias al libre uso de dichos fondos (FCL y premios), una mayoría de familias pobres pudieron enfrentar la descapitalización anual causada por la venta anticipada de cosechas y comenzar un proceso de capitalización como tal. Todos los FCL han aumentado sus recursos. En los más antiguos (fines del 2003, inicios del 2004), los aportes propios ya se acercan o superan los aportes del Programa. El cambio mayor es entonces el surgimiento de un comportamiento activo y prospectivo en que **las familias y sus organizaciones buscan controlar y mejorar su manejo financiero** en vez de padecer los embates de la pobreza con su falta de dinero.

El otro elemento principal en los impactos del Programa es haber logrado **mobilizar las capacidades financieras propias de las familias hacia la inversión en diversas mejoras**. Los datos del Programa permiten afirmar, a fines del 2006, que las familias han invertido tanto dinero como el Programa mismo ha puesto en sus instrumentos. Es sencillo.

- En los FCL, el aporte propio en dinero empieza a alcanzar lo entregado por el Programa.
- En concursos y premios, se puede considerar que las familias invirtieron en dinero por lo menos la misma cantidad que el aporte del Programa. (Si se agregan los materiales y la mano de obra, la relación conservadora entre lo invertido por Programa y familias es, a mediados del 2006, de 1 a 5,7. Es decir que por cada Nuevo Sol entregado por el Programa las familias invirtieron 5,7 Nuevos Soles.)
- En los FIL, en los tres primeros negocios apoyados, el porcentaje de aporte financiero del Programa suele ser inferior al aporte local en dinero (es decir mucho menos que el 70% que puede otorgar el CLAR).

Las familias han movilizado dinero. No significa que todo lo tenían ya. Parte viene de realizar bienes (animales u otros) que constituían sus ahorros. Parte viene de la mejora en la

comercialización del café. Parte viene de negociaciones con los municipios u otros. Parte viene de remesas de migrantes. ¿Por qué? ¡Porque parece que ya vale la pena invertir! Hasta se nota una dinámica creciente de inversión de muchas familias no-socias del Programa que se contagian al ver los resultados de sus vecinos.

Los impactos en el patrimonio físico

Las inversiones realizadas se traducen en un notorio aumento del patrimonio físico de las familias. Estas lo expresan en las encuestas y en sus testimonios. Se comprueba también que, en cuanto a las fincas, **la tierra** trabajada con las diversas mejoras tecnológicas de producción y de conservación adquirió un valor superior a la de plantaciones antiguas y a las reservas. Son miles las hectáreas que ahora cuentan con estas mejoras o con reforestación.

No existe mucho mercado de **casas** mejoradas. Pero es incuestionable el aumento de valor de una casa con buena cocina y habitaciones, con nuevas construcciones donde albergar actividades, con su beneficio de café implementado. Además que en ese entorno doméstico se han diversificado actividades y producciones de tal manera que las familias cuentan ahí con nuevas fuentes de ingreso.

La medición directa de estos aumentos en el patrimonio físico no fue posible. Pero una manifestación indirecta se encuentra en el fuerte crecimiento de los “activos humanos”, en el bienestar, satisfacción y orgullo de las familias.

Los impactos en las personas

Tanto las encuestas como las entrevistas y las historias escritas por socios del Programa AgroAmbiental son unánimes en resaltar los cambios producidos en las personas. Primero en términos de **confianza en sí mismas**. La confianza manifestada por el Programa, a través de sus formas de entregar dinero, estimuló la confianza de ellas en sí mismas. Por ejemplo hablan con orgullo de su responsabilidad en el manejo de los FCL y de los resultados así obtenidos.

Destaca también el desarrollo de **conocimientos y destrezas** de las personas, a través de los viajes de pasantías, a través del aprender haciendo en sus fincas y en sus casas con el incentivo de la competencia y de los premios. En general, insisten sobre sus nuevas habilidades para participar en el grupo, para hablar en público, para debatir y explicar lo suyo.

Es especialmente el caso de las **mujeres** para quienes el Programa ha brindado una enorme oportunidad. Cambiaron las relaciones en el seno del grupo familiar y las mujeres adquirieron nuevas capacidades de intervenir en decisiones, de participar en las organizaciones y asumir roles directivos, de iniciar otras actividades gracias al tiempo liberado por algunas tecnologías (como los secadores de café, por ejemplo) y a la nueva dinámica familiar.

Las mejoras emprendidas ofrecieron asimismo a los **jóvenes** la posibilidad de asumir roles protagónicos en el aprender haciendo y en la inversión, en complemento de sus padres.

Otro impacto se nota en las nuevas dinámicas de **relación entre vecinos y con autoridades locales** de todo tipo. El fuerte individualismo de esta región de colonización reciente llevaba a una cultura de “cada quien en su casa”. Gracias a la mayor autoestima, las personas adquirieron nuevas facilidades y hábitos de compartir entre vecinos, tanto labores y aprendizajes como festividades.

Los tratos con autoridades municipales, educativas y otras cambiaron de signo. La voluntad y capacidad de llegar con la propuesta de un aporte propio (una contrapartida) y el tener planes de mejoramiento llevan a una nueva actitud que es la de negociar y ya no sólo de pedir o exigir.

Personas y familias con perspectivas, con futuro, con ganas de aprender y hacer, con orgullo de lo realizado y con cariño a sus tierras y sus casas marcan la diferencia. Y eso es lo que lleva a... invertir. Para que el “mediero” se lance a adquirir tierra propia. Para que el inquilino haga su propia casa. Para que el recién casado compre una vaquita y tenga leche. Para que aquel que pensaba migrar de nuevo, hacia la selva esta vez, se dedique a cuidar la fertilidad de su suelo aquí. Para que todos comiencen a hablar de sus vidas y proyectos con los visitantes en vez de esconder por temor.

Los impactos sociales

Por iniciativa propia, 425 familias de caseríos de la cuenca del Amojú se organizan, juntan 127,500 soles para completar el 50% del precio de un predio en la ciudad de Jaén, compran éste, construyen sus puestos de venta y comienzan a administrar y desarrollar autogestionariamente el mercado campesino donde vender sus productos tradicionales, los que resultan de la diversificación económica y aquellos otros que pueden solicitar los clientes. Esto era impensable antes del Programa AgroAmbiental. Esto se acaba de dar y es la mejor demostración del impacto social de éste.

El tejido social de la zona ha quedado grandemente transformado en pocos años. A las organizaciones creadas por el proyecto anterior para sus capacitaciones y a las primeras cooperativas cafetaleras y cacaoteras que comenzaban a surgir, se han agregado y fortalecido un sinnúmero de otras entidades que agrupan a las familias y les permiten actuar económica y socialmente.

Sobre todo, se generó una **dinámica de articulación y complementariedad entre las diversas formas organizativas** a fin de mejorar la vida. Así las rondas campesinas suelen intervenir para garantizar que los socios de un FCL cumplan con sus compromisos. Así los padres de familia comparten con maestros, ronderos y otros la dirección de los comités de gestión de concursos y premios en las redes educativas ambientales.

La entrega de dinero bajo modalidades que incentiven el esfuerzo propio para salir de la pobreza fue la palanca para que las familias inviertan en... organización, en relaciones, en emprendimientos grupales; para que descubran los beneficios incrementales de la organización.

A pesar de las mayoritarias reticencias iniciales, municipios, cooperativas, ONGs e instituciones del Estado se están motivando a esta forma de trabajo. Algunos solicitan colaboración del Programa para que financie los premios en dinámicas de concursos; otros comenzaron a usar sus propios fondos de esta manera.

Los impactos en la naturaleza

La conservación de suelos, con curvas de nivel indispensables en esta zona de laderas muy empinadas, con prácticas de deshierbe que no dejen el suelo desnudo (“de la lampa al machete”), etc., ha sido un elemento fundamental de toda la propuesta tecnológica de producción cafetalera. La amplia visión económica del Programa AgroAmbiental vino a dinamizar y ampliar la realización de éstas y otras medidas que llevan a un impacto ambiental favorable: la fertilidad de los suelos es la base del desarrollo económico campesino.

A pesar de mucho tiempo insistiendo en el tema durante las capacitaciones, se necesitó una pasantía, a iniciativa propia, para que arranque la forestación como un componente del desarrollo en muchos caseríos. Con el financiamiento del Programa y una buena contrapartida de los interesados, éstos pudieron descubrir in situ, en la selva central del Perú, las ventajas económicas y ambientales de la forestación.

Asimismo, el fomento a la diversificación de actividades, que debería ser incentivada con los FIL y su prioridad a transformación y comercialización, lleva a abrir los ojos sobre el valor económico potencial de muchos productos de la naturaleza, como los hongos silvestres del Amojú, por ejemplo.

El aporte principal del Programa AgroAmbiental fue superar un enfoque productivo muy especializado para, gracias a la libre disponibilidad de fondos y a los ejes temáticos de los concursos, ampliar la planificación familiar en el tiempo y el espacio, por tanto inducir mayor interés en aquellas condiciones necesarias para la prosperidad futura, por tanto ayudar a considerar todas las actividades, con sus potencialidades y con los cuidados necesarios.

El mejor ejemplo es el de la ganadería, que las familias escondían a los visitantes por temor al discurso conservacionista de las instituciones: ahora se habla de ella y esto posibilita que se pueda comenzar a ver qué tipo de ganadería es compatible con las frágiles circunstancias ecológicas de la zona.

Con todos estos impactos, el Programa está logrando **el mejor resultado agro-ambiental posible**: las familias comprueban que es posible una vida digna y sabrosa en sus fincas y por tanto se preocupan por un manejo ambiental que preserve esa vida a futuro

Capítulo 6

El caso de las redes educativas

Presentamos aquí el caso de dos sistemas de redes educativas rurales que, al no insertarse en el contexto del PEJSIB y por tanto al no tener los antecedentes de otros proyectos que antecedieron al Programa AgroAmbiental, permiten ver con mayor claridad los impactos de la metodología, especialmente en cuanto a entrega de dinero en premios.

Se trata por un lado de la Vicaría del Medio Ambiente (VIMA), entidad privada con sede en Jaén, y por otra parte de la Unidad de Gestión Educativa Local (UGEL) del Ministerio de Educación. En los párrafos que siguen trataremos sobre todo de esta última por estar inserta en el aparato estatal, basándonos en un informe de su labor con la metodología Minga en el distrito Las Pirias en el 2004.

Antecedentes de las redes educativas rurales

Durante cinco años la UGEL trabajó en fortalecer las relaciones entre docentes, niños y comunidades, tal como lo prevé el Programa de Educación Rural del Ministerio. A falta de otras alternativas, las principales actividades consistían en hacer capacitaciones a los docentes, capacitaciones “en seco”, en aula, que habían de repetirse frecuentemente porque el personal de las escuelas cambia mucho, ya que busca acercarse a la ciudad. En su afán de contar con aliados para tener algún impacto, la UGEL se encontró con el Programa AgroAmbiental que estaba diseñando su metodología Minga basada en pasantías, concursos y premios.

El Programa ofreció su colaboración para financiar concursos y premios en educación ambiental y seguridad alimentaria. Con la UGEL, las redes buscaron en otras instituciones el apoyo de personal para dar las capacitaciones correspondientes a los diversos temas.

Un hecho aparentemente casual permitió generar una adecuación del diseño que tendría luego profundas repercusiones en toda la dinámica de trabajo. Los dispositivos legales prohibían que el Programa AgroAmbiental pudiese entregar fondos para premios en dinero a funcionarios del Estado. Como la metodología incluía concursos entre docentes y entre centros educativos, hubo que buscar otro canal para el manejo financiero: por el lado de las Asociaciones de Padres de Familia (APAFAs) y de las comunidades.

Cuando el dinero cambia las relaciones sociales e institucionales

Se creó un Comité de Gestión para administrar los fondos entregados por el Programa y la conducción de éste recayó entonces en padres de familia y en representantes de organizaciones locales... Y comenzó a darse el proceso tantas veces soñado pero pocas veces logrado de rearticulación de las relaciones entre escuela y comunidad.

Ya no se trataba de una simple “participación” de las familias en las actividades decididas y dirigidas por los docentes. Los dirigentes campesinos se tomaron en serio su rol de gestores de los fondos para concursos y premios. Progresivamente fueron incorporándose a la conducción de las propias redes educativas. En el 2006 integran los equipos directivos de ocho de las once redes de la UGEL de Jaén. Así se construyó una **relación de colaboración entre escuela y comunidad en pos de un objetivo común**. Relación en la cual cada parte tiene su rol, sus responsabilidades, sus... concursos.

Las relaciones dentro de las escuelas, dentro de las redes (que comprenden cada una varios caseríos y escuelas), entre las redes y las autoridades locales, fueron también transformadas por la dinámica de concursos y premios. Competitividad y colaboración se mezclaron para contribuir al objetivo de educación ambiental y mejoramiento de la vida rural.

Concursos y premios no se encerraron en las escuelas, sus huertas, sus letrinas y otras actividades. Se extendieron a las familias mismas porque éstas estaban interesadas. De esta manera **los niños pudieron vivir una nueva relación entre escuela y casa**, realizando las mismas prácticas en ambas, comenzando a superar el divorcio entre ambas.

Las propias relaciones internas a las familias fueron influenciadas porque los padres quedaron rehabilitados en su rol educativo en vez de sufrir la clásica negación, por parte de la escuela, de los conocimientos y destrezas familiares. Más bien, los niños empezaron a ver a sus padres actuando tanto en la escuela como en la casa.

Cuando el dinero cambia las relaciones de saber

El nuevo protagonismo de padres de familia y comunidad tuvo a su vez repercusiones en las relaciones entre fuentes y tipos de saber. El clásico modelo “capacitador” quedaba limitado ante la demanda de los concursantes y también por su inadecuación a la hora de aprender haciendo diariamente en la huerta escolar y familiar.

Los padres intervenían en la gestión del sistema de concursos y premios, en la realización de actividades en las escuelas y en sus casas. Intervinieron también en el proceso de aprendizaje con los conocimientos de su experiencia y cultura como campesinos. Intervinieron también en la definición de temas y contenidos para los concursos.

Así, dentro del nuevo ambiente de colaboración con aportes mutuos, surgió el afán de **conocer y revalorizar el saber local**, los conocedores locales, los recursos locales. Por ejemplo, las madres fueron las protagonistas principales en el estudio de las plantas medicinales del lugar y en los concursos correspondientes.

¿Educación ambiental y seguridad alimentaria? Pronto, entre caserío y su escuela, entre escuela y su comunidad, entre escuelas y caseríos de la red, fueron ampliando la temática de sus colaboraciones, de sus concursos, del dinero a distribuir. De la huerta y las medidas de saneamiento ambiental se pasó a la forestación, a la revalorización del medio local, su fertilidad, su clima. En este momento se ha llegado a tratar... de turismo. ¡Qué manera de demostrar hasta qué punto la nueva relación escuela – comunidad está contribuyendo a revalorar el mundo rural ante los ojos de sus propios habitantes!

Cuando el dinero apalanca dinero e inversión

No es sólo cuestión de concursos sino también de premios en dinero y de manejo de dichos fondos por las propias familias y sus organizaciones. Así como en el empleo de la metodología Minga por el propio Programa AgroAmbiental directamente, las familias han invertido mucho más que los montos entregados por el Programa para premios. La VIMA calculó en San Ignacio, en el 2004, que éstas habían puesto seis veces más que el Programa en la red educativa de Ihuamaca.

Es decir que la experiencia de las redes educativas demuestra que **la manera de entregar dinero** que emplea el Programa AgroAmbiental tiene de por sí un potencial grande para movilizar los recursos de las familias y para que se lancen a invertir en diversas mejoras, sin que el pasar por una fase previa de “capacitación” sea un requisito indispensable.

Más bien, las redes educativas enseñan que las familias no sólo están dispuestas a invertir en producción y en post-cosecha (módulos de beneficio), no sólo se interesan en aquello

que pueda generar ingresos monetarios. En los concursos de las redes se pudo ver cómo las familias y las escuelas rivalizaban en... belleza, en adornar su entorno con todo aquello que les pueda brindar una vida sabrosa.

Este es precisamente un indicador de que se está saliendo de la fatalidad de la pobreza: cuando las preocupaciones van más allá de la simple supervivencia diaria; cuando se está dispuesto a brindarle tiempo, esfuerzos y recursos a todo aquello que trae armonía, cariño, regocijo; por tanto bienestar.

Impactos hasta en la pedagogía

Son impactos muy indirectos pero, entre tantos resultados positivos (que pueden verse en los ejemplos que acompañan este capítulo) de la labor en las redes educativas de Jaén y San Ignacio, ¿cómo reprimir el placer de resaltar lo que la metodología Minga aportó a la renovación pedagógica que tanto se anhela en zonas rurales de América Latina?

Padres y docentes que complementan sus enseñanzas acerca de realizaciones concretas. Conocimientos y destrezas locales que se articulan con conocimientos y destrezas del curriculum escolar. Niños que practican el cálculo, la lecto-escritura y tantas otras cosas alrededor de la huerta, del paseo en el caserío para conocer su realidad y su potencial... Docentes que relacionan los contenidos curriculares al ámbito de sus alumnos y pierden el temor a "ensuciarse". Etc.

Claro. No todos los docentes dieron el salto. No todas las familias se implicaron por igual. Pero es normal. Porque la primera clave del desarrollo es la gente. Y de la gente, de cada quien, depende lo que se pueda hacer y avanzar.

Tercera parte

**Aprendizajes del trabajo con dinero,
sin recetas
pero con la gente**

Capítulo 7

Prejuicios y desengaños

La cultura institucional del desarrollo suele nutrirse de un sinnúmero de prejuicios que expresan básicamente la desconfianza en la gente, sus valores, sus conocimientos, sus recursos y que, consciente o inconscientemente, sirven de pretexto para que los especialistas y el personal de campo se conviertan en los protagonistas principales, para que hagan lo que saben hacer, lo que aprendieron a hacer, sin necesidad de preocuparse por otros caminos, por otras opciones.

La práctica y los resultados del Programa AgroAmbiental permiten contrarrestar algunas afirmaciones tan categóricas y usuales que muy poco se las debate, porque parecen ¡tan evidentes! No podemos extendernos aquí en dicho debate pero al menos queremos señalar algo de lo que la experiencia del Programa aporta a una revisión de tantos esquemas preconcebidos.

¡La gente es tan pobre que no puede aportar dinero!

Para que existan proyectos de desarrollo y para que todos nosotros tengamos trabajo, ¡se necesitan pobres! Son ellos los que justifican nuestros empleos y nuestros sueldos. Por lo tanto acostumbramos mirar la realidad en busca de pobres, en busca de pobreza. Y por supuesto lo que vemos es... pobreza. Muy poco vemos las riquezas, los recursos, las potencialidades.

La zona del Programa AgroAmbiental es área de minifundio, con suelos generalmente de buena calidad pero muy empinados y por tanto muy frágiles. Es también un área de colonización reciente y muy desatendida. ¡Lo ideal para un proyecto de desarrollo rural!

Aún en esas condiciones difíciles, el Programa AgroAmbiental demostró que la gente tiene recursos y puede invertir. No es que tenga todo lo necesario, por eso el Programa es útil con el dinero que entrega. Pero su mayor eficiencia y sus mayores éxitos están precisamente en aquellas modalidades en que se pone muy estricto en exigir una contraparte en dinero por parte de las familias organizadas.

¡Son tan pobres que sólo se puede exigir contrapartida en mano de obra y materiales locales!

El tema de la contrapartida es precisamente uno de los grandes aprendizajes del Programa. Todo dinero entregado por el Programa AgroAmbiental viene en complemento de un aporte previo y en dinero por parte de las familias organizadas. Y esto significa que la gente ya está movilizada cuando llega el dinero del Estado, que la gente puso lo suyo y por tanto está interesada, que está dispuesta a aprovechar bien la oportunidad y a cuidar que lo que se haga responda a lo que necesita y quiere.

Claro, no todas las familias entraron a trabajar con el Programa. Pero éste NO se propone una mera "compensación social" sino que pretende ayudarlas a salir de la pobreza. Por tanto las familias que iniciaron con el Programa son aquellas que quieren y pueden. Muchas de las demás se fueron motivando luego gracias a los resultados y comenzaron a su vez a invertir.

Adicionalmente, es la contrapartida la que permitió cambiar la relación entre Programa y familias, dejar de lado el enfoque de "beneficiarios" para arrancar un trato más bien entre "socios" de una co-inversión.

¡Primero hay que capacitarlos, después podrán recibir dinero!

A priori, los “beneficiarios” son ignorantes e incapaces; por ello ¡hay que capacitarlos! Este es el punto de partida común para diseñar proyectos de desarrollo.

La experiencia directa del Programa Agro-Ambiental no permite rebatir este prejuicio porque se asentó en todo el esquema capacitador del proyecto anterior. Pero las redes educativas no tienen esa base y logran excelentes resultados con la dinámica de concursos y premios en dinero, alcanzando más bien un diálogo de saberes entre las escuelas y las familias organizadas de los caseríos.

¡La clave está en una buena metodología del capacitador!

¡Lo más importante fueron las pasantías!, podría decirse más bien a partir de la experiencia del Programa AgroAmbiental. Bajo el nombre genérico de “pasantías” se multiplican los viajes para conocer realizaciones de familias que destacan, para descubrir otras realidades. Ellas son el elemento principal para pasar a la práctica, para comenzar a invertir en las mejoras, también para abrir horizontes más allá de lo planteado por el Programa y motivarse por otras actividades que se habían descuidado, como la forestación.

La capacitación no es garantía de que se vaya a practicar en la finca propia lo que se ha escuchado y visto en teoría o practicado en finca del vecino que presta su parcela para la actividad. Más bien, la combinación de las pasantías con los concursos y sus premios en dinero logra multiplicar rápidamente el número de familias que se lanzan a mejorar sus fincas y sus casas, su economía.

¡Los subsidios hacen daño y malacostumbran a la gente!

El Programa AgroAmbiental SÍ subsidia la economía de las familias pobres de su zona. Y con excelentes resultados. ¿Es realmente subsidio? En todo caso los debates iniciales, cuando se planteaba entregar dinero en propiedad a las familias organizadas, se llenaban de denuncias contra el “subsidio” y reclamaban que se entregue en “crédito” para responsabilizar a la gente. El tabú del subsidio era pretexto para rechazar cualquier otra modalidad.

En realidad, el dinero así entregado a las familias organizadas ha tenido lindos frutos. El debate habría por tanto que desplazarse. No es la cuestión de escoger entre crédito y subsidio sino de encontrar, sin prejuicios, cuál es la mejor forma de financiar el proceso a través del cual las familias empiezan a salir de la pobreza.

En la experiencia del Programa AgroAmbiental aparece que ***lo esencial está más bien en los criterios y las reglas de juego*** con las cuales se realiza dicha entrega, desde la claridad en cuanto a la propiedad de los fondos hasta la actitud vigilante sobre el principio de contrapartida, pasando por estímulos varios a la continuidad, a los mejores resultados, etc.

¡Hay que controlar que no vayan a malgastar!

Entre los criterios para un impacto positivo de la entrega de dinero a las familias como modo de financiar el desarrollo rural, juega un papel determinante la libre disponibilidad de los fondos, el libre uso por las familias y sus organizaciones dentro de las reglas de juego concordadas.

La libre disponibilidad permite evitar... malversaciones. No hay malversaciones ya que no hay obligación de usar el dinero en tal o cual otra cosa. De esta manera las familias pueden ir a lo más importante, a lo más urgente, a lo más sabroso, sin esconderse. ¿De qué hubiera servido que determinada familia invierta en un beneficio de café mientras estaba acogotada por un préstamo bancario de larga data? Usó el FCL para deshacerse de la deuda y desde ahí pudo emprender el camino para salir de la pobreza.

El Programa tuvo que desprenderse del afán controlista y comenzar a preocuparse más bien por **un buen seguimiento** a fin de entender qué hacen las familias y cómo, de tal manera de aprender a ayudarlas en aún mejor forma.

El mito del diseño perfecto

¡Cuán imperfectos son los instrumentos diseñados por el Programa para entregar dinero a las familias organizadas! Sin embargo, ¡qué impactos!

En su fase inicial, en vez de llenarse con consultores especialistas y encargales un diseño ideal, el Programa debatió o visitó diversas experiencias exitosas de otros proyectos y buscó poder comenzar lo antes posible a entregar dinero a las familias. Más que la perfección, trató de descubrir lo que podía ser movilizador y de garantizar un mínimo de reglas de juego para entregar la posta y la responsabilidad a las propias familias organizadas.

Ahí, en la práctica concreta, se fueron dando las adecuaciones, los rediseños, las ampliaciones. Se fueron dando en los hechos y en forma tal que no se necesitaban campañas de capacitación a la gente sobre los cambios... porque éstos habían nacido de la gente o con la gente.

¡La gente es demasiado individualista y hay que organizarla!

En el área del Programa AgroAmbiental no existen aquellas comunidades campesinas que caracterizan la sierra sur del Perú. Esto era pretexto para, por un lado, querer proponer modelos organizativos diseñados por el Programa y, por otro lado, para descalificar la metodología de Concursos y Premios.

La experiencia del Programa demuestra que, cuando vale la pena invertir en organización, la gente de la zona lo hace sin problemas y sin necesidad que se le impongan esquemas. Para eso bastó... el dinero. El dinero del Programa fue el eje movilizador que llevó la gente a organizarse ya que la condición para trabajar con él era que las familias estén organizadas entre sí. Los recursos del Programa significaban una gran oportunidad para esas familias y éstas quisieron y supieron cumplir con el requisito de organización para aprovecharla.

De paso descubrieron muchas potencialidades del estar organizados y entraron a organizarse también para sus propios emprendimientos.

¡La solución es agropecuaria!

Las mejoras en las casas son las que han movilizado más inversión en dinero por parte de las familias, tanto las socias del Programa AgroAmbiental como otras vecinas que se fueron motivando. Más bien las inversiones en las casas parecen haber motivado a más mejoras en las fincas.

Como el Programa AgroAmbiental venía sin modelos, sin soluciones, pero con recursos que brindaban oportunidades, las familias pudieron decidir en qué querían aprovecharlos. Evidentemente hicieron mucho en el mejoramiento de sus parcelas, de sus beneficios de café. Pero se comprobó que el mundo rural no está encerrado en la producción agropecuaria y que una clave de motivación para salir de la pobreza es el mejoramiento de las condiciones de habitabilidad, de ciertas comodidades y alegrías de la vida.

Al no ser un proyecto de desarrollo agropecuario, el Programa pudo dirigir sus aportes a la economía familiar de manera general y, sobre todo, dejar que las propias familias decidan. Estas están invirtiendo mucho en lo agropecuario pero se nota que las mejoras en las casas, en la vida diaria, son las que pegan primero entre los no-socios del Programa. ¿Lo "residencial" como eje de movilización del desarrollo rural?

Capítulo 8

Aprendizajes en cómo financiar desarrollo rural campesino

La experiencia del Programa AgroAmbiental brinda ciertos aprendizajes útiles sobre cómo financiar desarrollo rural campesino ayudando a las familias organizadas a salir de la pobreza. Los hemos agrupado aquí de acuerdo con los tres instrumentos empleados por el Programa, resaltando al final algunos elementos transversales.

Capitalización familiar: Entregar fondos directamente a familias organizadas...

Real o simple resultado de una gestión carente de mayores perspectivas, la descapitalización de la economía familiar es una limitante grande para arrancar el proceso de salir de la pobreza. Al mismo tiempo, la entrega de un pequeño capital de trabajo es una excelente forma de inducir el desarrollo de capacidades de gestión financiera.

El hecho de requerir que las familias estén organizadas permite potenciar el proceso de aprendizaje y el cumplimiento de las reglas de juego que se acuerdan.

...en propiedad...

Entregar claramente la propiedad de los fondos es muy importante para que las familias se movilicen en aprovecharlos de la mejor forma posible y en aprender haciendo. La ambigüedad sobre la propiedad desmotiva porque no se sabe claramente qué habrá de pasar cuando termine la acción de la fuente financiera (fin del proyecto, cambio de autoridades municipales, etc.).

...y de libre disponibilidad...

Como fondos de capitalización, han de ser de libre disponibilidad, sin restricción de usos, porque los caminos de la economía familiar son muy variables, porque existen muchas formas de capitalizarse, porque los aprendizajes son mayores cuando uno decide y uno enfrenta los resultados de sus decisiones que cuando uno se limita a seguir las prescripciones de otro.

...con contrapartida...

La contrapartida en dinero aparece como un requisito irrenunciable. Comparando los impactos del Programa con los de instituciones que dejan que se haga trampa al respecto (contrapartida aportada por otras entidades, el municipio por ejemplo), las diferencias son abismales: en los resultados, en los aprendizajes, en la apropiación de los fondos, realizaciones y emprendimientos por los actores locales.

...y reglas de juego...

Por tanto la contrapartida es una regla de juego. Existen y pueden existir otras. Importa que sean pocas y sencillas, de tal manera que las familias puedan comprometerse plenamente en los propósitos que se persiguen con dichas reglas. Por tanto no se trata tanto de reglas que respondan a un afán controlista sino más bien que propicien ciertas mejoras y ciertos aprendizajes.

...también con incentivos graduales a resultados.

Más que controles (a no confundir con las normas legales a los que están sujetos estos fondos), se pueden introducir incentivos progresivos, tal como el aporte de nuevos fondos que estaba previsto en el convenio entre el Programa y los grupos de familias.

A raíz de la experiencia del Programa, se llegó a debatir la posibilidad de que estos nuevos fondos puedan asignarse en forma concursable, premiando así la responsabilidad pero también la creatividad en adaptar ese manejo financiero a las condiciones de las familias y del entorno.

Con ello también se cumpliría con el principio de gradualidad que sirve para acompañar los aprendizajes y el desarrollo de capacidades y que sirve asimismo a garantizar que sean las familias pobres las que se interesen por dichos fondos (los más ricos no estarían motivados por montos tan pequeños).

Aprendizajes y mejoras en finca y casa: Incentivar el aprender haciendo...

Se resume mucho este punto ya que existe suficiente literatura sobre la metodología de concursos y premios y sobre asistencia técnica a demanda. La clave está en incentivar a las familias a emprender mejoras y a aprender de esta manera.

...co-financiando pasantías abiertas...

Financiar pasantías es una excelente inversión. Importa que estas pasantías estén abiertas en vez de encerrarse en unos pocos destinos considerados modelos. La decisión por las propias familias, que aportan su contraparte en dinero, permite que se dediquen a aprovechar al máximo y que se interesen en abrirse horizontes hacia otras experiencias y realidades.

...y apoyando concursos organizados por las propias familias...

Poco se necesita decir ya sobre la utilidad de una metodología de concursos. Cierta aporte financiero para sufragar gastos de los jurados y algunos otros contribuye a que sean realmente las familias las que organicen, definan los temas a competir, etc., lo cual es totalmente diferente de los concursos organizados y conducidos por proyectos en pos de "transferir" tal o cual técnica y lograr así "sus" metas.

...con sus premios en dinero.

Que los premios estén en dinero es algo que multiplica el impacto de la metodología de concursos. Porque amplía los aprendizajes y las mejoras en la economía local, por más que los mecanismos de distribución de dicho fondo de premios sean de libre decisión de las familias organizadas. Si se usan para comprar grupalmente herramientas o materiales, como sucedió en el Programa, ha sido decisión de las propias familias y con ello se garantiza que esa compra responda a una necesidad. ¡Son tantos los premios en herramientas que la gente tiene que vender para con ese dinero obtener lo que realmente requería!

Co-financiamiento de inversiones: Co-financiar iniciativas de grupos...

Otra vez lo grupal estimula y enriquece el proceso de aprendizaje. Además que se espera de ahí una mayor capacidad de actuación en el mercado. Y una mayor inducción sobre los vecinos para motivarlos a sus propios negocios.

...con fondos entregados en propiedad de la organización...

En su diseño del FIL, el Programa retomó la pauta del convenio de los FCL. Ahí se vio además que los fondos entregados por el Programa seguían en poder de las organizaciones

mientras todo lo que provenía de las familias (aportes, intereses, etc.) seguía de propiedad de ellas. Aún no se sabe bien qué es lo más conveniente en el caso de fondos para inversión.

Muchas iniciativas son grupales para la fase de comercialización, eventualmente de transformación previa, mientras la producción es familiar. La regla implícita del FCL significaría que, si se co-financia una infraestructura productiva en los terrenos de cada familia, la organización sería co-propietaria de la misma. Situación muy ambigua y de difícil manejo. La cuestión de la propiedad de los fondos sigue estando en debate.

...y asignados en forma concursable...

Cualquiera sea el mecanismo empleado, el criterio de asignación por concurso es clave. Para evitar arreglos y decisiones del Programa en forma discrecional. Por tanto para lograr mayor transparencia. Y sobre todo para estimular el proceso de aprendizaje tanto de quienes concursan una y eventualmente varias veces como de quienes asisten a las sesiones y sus debates para informarse, forjarse una opinión, eventualmente despertar sus propias ganas.

...con respeto de las reglas de juego...

Los fondos a ser asignados vienen con reglas de juego y es importante que se cumplan. La experiencia del Programa demuestra que el garante de estas reglas no puede inhibirse de participar en las decisiones del Comité correspondiente. De no hacerlo, tiene que ejercer su función a posteriori o en forma de una “asesoría con poder de veto”, lo cual es contraproducente.

...y con orientaciones y asistencia técnica.

Invertir en negocios rentables no se aprende así no más. Los más pobres del campo no tienen mucha experiencia en la materia. Sin pretender volver al esquema capacitador común entre las instituciones, se necesitan mecanismos que permitan un apoyo y acompañamiento a los autores de iniciativas nuevas. Incluir sistemáticamente asistencia técnica en los presupuestos de los negocios presentados podría ser una manera de posibilitar dicho acompañamiento y por tanto el éxito.

El dinero como eje de movilización, por tanto eje metodológico

En todo caso, la experiencia del Programa AgroAmbiental demuestra claramente que la opción de financiar el desarrollo entregando directamente fondos a las familias no es anecdótica, no es una simple cuestión de mecanismos financieros. Entregado en la forma que lo hace el Programa, el dinero se vuelve un eje de movilización de la población y, por tanto, un eje metodológico.

Construir políticas y fondos de financiamiento alrededor de esta opción habría de poder aumentar enormemente los impactos positivos. El Programa dedicó sólo menos de la mitad de su presupuesto (Estado peruano más cooperación financiera alemana –KfW-) a esta entrega directa; se habría de poder aumentar consecuentemente el porcentaje para tener aún mejores resultados.

Estos son aprendizajes que salen de la experiencia del mismo Programa AgroAmbiental. No pretenden incluir todo lo necesario ni estar siempre acertados. Pero interesan en la medida en que, a pesar de sus limitaciones y más allá de aquellos proyectos que inspiraron su metodología, el Programa enfrentó el desafío de buscar modalidades para no solamente co-financiar asistencia técnica sino también la gestión financiera de las familias y el capital de inversión en negocios rurales.

Capítulo 9

Once preguntas claves sobre cómo entregar dinero

En este capítulo, intentaremos contestar algunas preguntas que suelen hacernos tanto autoridades nacionales o locales como representantes de entidades financieras. Esas preguntas surgen de la experiencia del Programa AgroAmbiental, de sus impactos positivos y de sus dificultades, pero, en las respuestas, ampliaremos la mirada para nutrirnos también de prácticas y resultados de otros proyectos de la región andina que comparten el mismo enfoque.

Pregunta 1:

Un objetivo “sectorial”: ¿es compatible con un enfoque “abierto”?

Existe una aparente contradicción entre un enfoque “sectorial” (agro-ambiental; manejo de recursos naturales; negocios rurales; u otros) y un enfoque “abierto” (“la gente decide” lo que va a hacer con el dinero que se le entrega). Pero esta contradicción es sólo aparente. Porque en la base de todo está una relación contractual entre quien provee los fondos y quien los va a utilizar, con sus reglas de juego.

Si hablamos a menudo de “enfoque abierto” es por la necesidad de confrontar la tendencia omnipresente a pretender que los usuarios cumplan con recetas predefinidas por los especialistas. Para abrirse de las recetas, para desaprender la clásica transferencia de paquetes tecnológicos, se requiere recalcar la diferencia: ¡la gente decide qué le conviene! Y a veces, para marcar los espíritus, para romper el afán de ingerencia, se tiene que ir al otro extremo.

Pero la metodología empleada no consiste tampoco en un “regalar para que hagan cualquier cosa” sino en un pacto, expresado en convenios y contratos que definen los ejes sectoriales, las condiciones de desembolso, de gasto, de rendición de cuentas.

La clave está en la necesaria flexibilidad en la interpretación de las “fronteras sectoriales”, sin perder el rumbo. ¡Cuántas veces una iniciativa local que supuestamente se alejaba de la temática escogida terminó enriqueciendo ésta con nuevas dimensiones muy sugerentes! Caso reciente en el Perú ha sido el mejoramiento de vivienda y entorno doméstico: las familias lo tomaron como “ordenamiento de la casa” y desde ahí se volvieron a proyectar al ordenamiento de sus parcelas, de la comunidad toda.

El desafío no es nuevo: en desarrollo el trabajo consiste a menudo en compaginar los ejes sectoriales con los ejes de movilización de los actores locales, con los ejes “territoriales”.

Pregunta 2:

Fondos de “libre disponibilidad”: ¿son compatibles con un objetivo “sectorial”?

Una de las características que más suele chocar a primera vista, en la metodología de trabajo a base de entregar dinero a las familias organizadas, es que se llegan a transferir fondos de “libre disponibilidad”. Muchos consideran esta medida como absurda – no se garantiza el “objetivo sectorial” - y hasta peligrosa – se acostumbra a la gente al “regalo” -. Los hechos demuestran sin embargo que la opción es válida... y muy valiosa.

La modalidad más usada es la de premios a concursos – inter-familias, inter-grupos, inter-especialistas campesinos - sobre resultados obtenidos. Son premios de “libre disponibilidad”, pero que vienen a recompensar realizaciones “sectoriales”, a legitimarlas, a motivar a familias y organizaciones a continuar. Además, gracias a las dinámicas generadas o apoyadas por los proyectos, estos premios suelen ser usados en otras actividades de mejoramiento de la economía y vida familiar. Son probablemente más de 100 000 premios los que fueron distribuidos de esta manera en los Andes en los últimos diez años. No existen estadísticas pero los recorridos de campo e innumerables entrevistas confirman que en la inmensa mayoría de los casos este dinero tuvo un uso muy positivo que contribuyó, directa e indirectamente, al “objetivo sectorial”.

De paso estos concursos son posibles gracias a la negociación interna del grupo y a la aplicación de sus normas sociales, convirtiéndose en contratos sociales que reglamentan el uso y destino de los fondos.

Otra modalidad, menos empleada, es la entrega de fondos como capital para inversión y negocios de grupos organizados (mujeres, comunidades, etc.). La libre disponibilidad no garantiza en este caso un uso “sectorial” directo. El impacto es en muchos casos indirecto: un mejoramiento de la economía y vida familiares motivan a invertir en diversas mejoras, entre ellas las “sectoriales”. Empieza a encontrarse, sin embargo, un mecanismo para incentivar un uso acorde con las prioridades del proveedor de los fondos: concursos de resultados, con premios atractivos, sobre la forma cómo fueron empleados dichos fondos y sobre los resultados obtenidos.

El Programa AgroAmbiental introdujo una nueva modalidad, los Fondos de Capitalización Local. Son de “libre disponibilidad” para las familias que los reciben. Pero la cláusula contractual de tener que volver a “presentar” este capital una vez al año indujo una lógica de ahorro que tuvo un impacto trascendental en lo sectorial y en la economía familiar: Con diferencias según las posibilidades y necesidades de cada quien, este dinero sirvió para enfrentar los ciclos crónicos de descapitalización, especialmente para escapar a la venta anticipada de las cosechas por falta de tesorería, y por tanto para iniciar un proceso de ahorro-capitalización. Es decir que, si bien estos fondos no siempre fueron empleados directamente en mejoras “sectoriales”, contribuyeron grandemente a que las familias alcancen condiciones favorables para invertir ellas mismas en dichas mejoras.

Pregunta 3:

¿Cómo garantizar y medir los impactos sectoriales?

El enfoque no garantiza el “impacto sectorial”. En la medida en que todo está basado en las iniciativas, decisiones y actividades de los propios actores locales, de las familias y sus organizaciones, el “impacto sectorial” sólo se dará en la medida en que... le conviene a la gente, es compatible con su visión, sus prioridades, su cultura, sus urgencias.

La falta de impacto sectorial puede entonces servir para... revisar el programa, su diseño, su estrategia, a fin de adecuarlo a las condiciones locales. Precisamente, las modalidades de entrega de dinero brindan oportunidades para sincerar esa renegociación de objetivos, diseños y estrategias.

En cuanto a medir impacto sectorial, no existe UN método para ello. La mayoría de proyectos siguen buscando mecanismos más adecuados que los tradicionales. Sin embargo, el enfoque obliga a dar un salto cualitativo muy útil: ya no se trata de medir qué hace el proyecto sino qué hacen las familias y grupos y qué resultados han obtenido en su vida, en sus capacidades, en su territorio, en su economía.

La mayoría de sistemas de seguimiento y evaluación priorizan la medición de actividades de proyecto: cuántos eventos de capacitación, con cuántos participantes, etc. Esto no interesa dentro del enfoque. Lo que interesa es saber si los usuarios han adquirido o no las capacidades que requerían, si las están empleando, con qué logros.

Además, en cuanto al proyecto mismo, ya no se trata de medir sus actividades sino los avances, dificultades e impactos en la entrega y uso del dinero.

Ventaja adicional de este tipo de proyecto: permite mayor flexibilidad en su conducción (local y por parte de las misiones de seguimiento) al no estar encerrado en listados muy detallados de “actividades a realizar”; por tanto existe mayor posibilidad de adecuarse a las evoluciones de la realidad, a las coyunturas, a la vocación del territorio, etc. Siempre y cuando el diseño se haga con este enfoque y no con uno clásico que perturba tanto la conducción como la ejecución diaria.

Pregunta 4:

Contrapartida: ¿en dinero o en mano de obra y materiales locales?

El tema de la contrapartida en dinero es actualmente uno de los más peliagudos en el mundo del desarrollo. Choca con muchos esquemas establecidos y resulta difícil tener un buen debate.

Para la mayoría, parece una aberración exigir una contrapartida en dinero a familias pobres. *“Precisamente se trabaja con ellas porque son pobres y no tienen dinero. ¿Cómo condicionar el apoyo a que pongan lo que no tienen, dinero? En cambio, si tienen tiempo y pueden poner su mano de obra así como materiales locales.”*

Conviene aquí retomar la diferencia entre proyectos de asistencia destinados a mitigar los efectos de la pobreza entre los grupos más afectados y proyectos que pretenden más bien ayudar a salir de la pobreza. Entre un propósito y otro varían el tipo de relaciones y el tipo de requisitos.

En cuanto a mitigar la pobreza, la relación es de benefactores a beneficiarios, con su ingrediente de participación, que puede ir muy lejos como en el caso de muchos programas sociales (tipo Vaso de Leche) en que son las organizaciones de la población las que hacen todo el manejo local y a veces zonal de este “regalo” o “derecho”.

En cuanto a salir de la pobreza, se trata más bien de una asociación entre quienes tienen iniciativas de mejoramiento esencial y quienes tienen recursos para colaborar en las principales inversiones. En este caso, no se trata de “participación” sino que los actores locales han de decidir qué emprendimientos les interesan, han de conducirlos, dentro del marco de reglas de juego negociadas con la entidad que co-financia el esfuerzo. Que este co-financiamiento sea a fondo perdido, que no se busque recuperar los fondos entregados, no cambia la relación: los actores locales son quienes invierten (tiempo, capacidades... y dinero) para lograr SUS objetivos.

Este esfuerzo de poner algo de dinero propio es clave. Empodera a las familias y grupos: les brinda mayor capacidad de decidir, negociar y controlar. Les entrena a uno de los requisitos necesarios para salir de la pobreza: saber movilizar dinero (sea el propio, ahorrado en bienes o animales; sea el de los familiares migrantes; sea el del grupo social, que así se refuerza). Les entrena a la gestión del dinero: al tener dinero propio invertido, aumenta el rigor en su uso, en su control, en el aprovechamiento de todo el dinero disponible y no sólo el propio.

La claridad en este punto es determinante: muchos esfuerzos se han desvanecido en los últimos años cuando almas caritativas (ONG, municipios y otros) han intervenido para poner ellos la contrapartida de los grupos.

Pregunta 5:

¿Se necesita un componente de crédito?

No se requiere retomar aquí tantos debates sobre el tema. Sólo vale resaltar que suelen ser los mismos quienes por un lado niegan la importancia estratégica y metodológica de una contrapartida local en dinero y por otro lado exigen que no se entregue dinero, salvo en forma de crédito, para evitar todo asistencialismo y paternalismo.

Si son tan pobres que no pueden aportar ningún dinero de contrapartida, ¿cómo van a poder devolver créditos con actividades incipientes?

El desarrollo rural, el salir de la pobreza, requieren financiamiento extra, que difícilmente puede ser devuelto si se quieren apoyar inversiones cuyos verdaderos frutos son a varios años. El tema es pues el financiamiento, no el crédito como tal.

Mucho más interesante para un actor que disponga de fondos es preguntarse cómo se podría hacer para ayudar a desarrollar la capacidad de la gente de acceder a financiamiento, de acceder a diferentes fuentes y modalidades de financiamiento. Sobre esta base pueden escogerse opciones, tanto algunas temporales que sirvan para una “capitalización inicial” y para brindar oportunidades de entrenamiento, como algunas más permanentes: aquellas que están conducidas por actores permanentes y no creadas ex-profeso por proyectos temporales.

Elemento adicional: para muchas familias y grupos, la posibilidad de tener co-financiamiento de la inversión les permite lanzarse por primera vez con una visión de negocios; es decir que entran al aprendizaje de negocios. ¿Cuánto costaría “formar” a estas familias con métodos tradicionales, y menos eficientes, al arte de los negocios?

Pregunta 6:

¿Conviene financiar al mismo tiempo la asistencia técnica y la inversión?

A diferencia de los proyectos clásicos que entran con su asistencia técnica y sus fondos de inversión, es cada vez mayor la tendencia a separar estrictamente ambos. El proceso de diferenciación se inició con los componentes de crédito, los que se buscó apartar para evitar la confusión... y los impagos. Últimamente se viene más bien destacando otro criterio: evitar que los proyectos decidan lo que debe hacer la gente, qué “paquete tecnológico” aplicar, y por tanto limitar al máximo el poder discrecional del proyecto y de su personal.

Los beneficios de esta separación están a la vista en muchas partes. Pero vuelve a surgir el dilema del financiamiento necesario para muchas iniciativas y emprendimientos de las familias y grupos locales.

Además del financiamiento indirecto a través de los Fondos de Capitalización Local y de los premios en dinero para concursos de resultados obtenidos por familias y grupos, el Programa Agro-Ambiental intentó la creación de un Fondo especializado, el Fondo de Inversiones Locales.

La experiencia es aún demasiado incipiente para saber si se trata de una modalidad replicable. Pero ya aparece claramente un dilema: la coherencia entre el financiamiento de la asistencia técnica y el financiamiento de las inversiones. La mayoría de propuestas presentadas ante el FIL carecieron de bases adecuadas en cuanto a cómo el grupo iba a desarrollar las

capacidades necesarias. Y esto proviene de los antecedentes del Programa en que la asistencia técnica (vía extensionistas) no tiene co-financiamiento de los propios usuarios. Se considera por tanto que la asistencia técnica gratuita por parte del Estado es un “derecho” y la gente se despreocupa de aquello que ella no controla (o al menos no lo incluye en la planificación de sus iniciativas).

Para proyectos temporales, es posible especializarse solamente en uno de los rubros. Pero entidades como los gobiernos municipales u otros pueden tener que abarcar ambos rubros para fomentar el desarrollo económico local. La idea de Fondos separados, con jurados diferentes, aparece como positiva. Pero., ¿se puede actuar con reglas diferentes en cada campo?

Pregunta 7:

Una fase de “capacitación” previa a la “inversión” ¿es indispensable?

Un planteamiento bastante común consiste en exigir una fase de “capacitación” como algo previo a la entrega de dinero. Se trata de preparar a la gente para que aproveche bien la oportunidad que significan los fondos. Pero este “preparar a la gente” significa casi siempre su entrenamiento en algún modelo de producción o negocio propuesto por los especialistas.

Los aspectos técnicos de la actividad o negocio no han necesariamente de profundizarse en forma previa. Eso puede esperar. Existen otras urgencias. En una metodología que pretende entregar un presupuesto directamente a las familias organizadas para que ellas mismas lo manejen, tomen decisiones sobre su uso, es esencial comenzar por aclarar el tipo de relación que se establece entre el proveedor de fondos y ellas, las reglas de juego que han de guiar esas relaciones y decisiones.

¿De qué se trata? En primer lugar de crear las condiciones para la confianza, para un trato transparente dentro del cual las familias organizadas puedan tomar decisiones, actuar, aprender haciendo. Es decir que lo primero es informar adecuadamente sobre el dinero, el tipo de contrato y sus compromisos, las rendiciones de cuenta a realizar, los usos posibles y los usos incompatibles con las reglas de juego; es eventualmente entrenar en el uso de ciertas herramientas para la gestión de dicho dinero y acompañar los aprendizajes iniciales.

Recién sobre esta base entran todas las modalidades posibles para que la gente acceda a las informaciones, habilidades y conocimientos que ella requiera para aprovechar bien la oportunidad que la entrega de fondos les brinda.

Pregunta 8:

¿Es indispensable acompañar la “inversión” con “capacitación”?

Tal como se le suele formular, la pregunta induce la respuesta: “¡Claro que sí!” Es parte de tantas interrogantes, usuales en el desarrollo, que vienen con su “solución” implícita. Por ejemplo, se consulta: “¿Es necesario el crédito?” Con lo cual casi todos contestan: “Sí”. ¿Qué diferente cuando se averigua: “¿Se necesita apoyo en financiamiento?”! Si el resultado es positivo, permite abrir el debate sobre un amplio abanico de opciones: “¿Cuánto? ¿Cuándo? ¿Quiénes? ¿Cómo?...”

Sucede lo mismo en cuanto a la “capacitación”. El dilema real es: “Para invertir, para emprender, para salir de la pobreza, ¿se necesita acceder a nuevos conocimientos, habilidades e informaciones o son suficientes los que ya existen? ¿Cuáles?” De ser el caso, conviene

entonces revisar una gama de modalidades posibles y, juntos, escoger la más adecuada. La “capacitación” es sólo una de ellas, una entre muchas metodologías existentes.

Con campesinos pobres, la experiencia demuestra que los procedimientos que dan mayores resultados y a un menor costo, es decir con la mejor relación costo-beneficio, consisten en:

- “Aprender viajando”, es decir ir a ver lo que otros hacen con éxito, conversar con ellos, eventualmente practicar con ellos. Pueden ser “pasantías” (practicar para desarrollar habilidades), “intercambios” (confrontar las prácticas y resultados propios con los de otros), “viajes de descubrimiento” (informarse de alternativas desconocidas, motivarse para poder emprender), u otros.
- “Aprender haciendo”, es decir que la práctica concreta es lo más idóneo. Mejor si es en el terreno o casa de uno mismo. Mejor aún si se aprende con un “colega” con quien se comparte el idioma, la cultura, la historia local o cercana.
- “Aprender de la experimentación y de la experiencia”, es decir que se comienza probando a escala pequeña, se comparan los resultados con lo previsto y con otras técnicas, se averigua el por qué de las diferencias. Así, el aprender se convierte en un proceso que puede ser permanente.

La capacitación sólo es una de las formas de acceder a conocimientos, informaciones, habilidades. Si el desafío es obtener los mayores impactos posibles al menor costo posible, es decir aprovechar de la mejor manera los recursos financieros disponibles, sólo debe emplearse la capacitación (lo mismo que el “aprender estudiando”) en los momentos y temas en que ésta se vuelve indispensable.

Pregunta 9: ¿Es ésta la mejor forma de invertir el dinero público?

¡Ojala que no! Es de esperar que seamos capaces de superar nuestros enfoques y procedimientos actuales. En realidad recién estamos en el inicio de un camino. Lo que sigue absorbiendo la mayor parte de nuestras energías es el esfuerzo por desaprender. Por desaprender la desconfianza. Por desaprender la lógica benefactor-beneficiario. Por desaprender nuestros esquemas sobre lo agropecuario y lo rural. Etc. Todavía falta mucho para aprender a dialogar entre todas las fuentes de saber. Para aprender nuevos roles de cada uno de nosotros, seamos actores institucionales, organizaciones, familias, personas. Para aprender a trabajar entre socios, con reglas de juego claras y con compromisos firmes. Etc.

Pero los resultados de muchos proyectos que han entrado a trabajar con entrega directa de dinero a ser manejado por los propios usuarios-socios locales, así como el salto cualitativo y cuantitativo en los impactos logrados en Jaén, San Ignacio, Bagua y Utcubamba a raíz de los tres instrumentos con que el Programa AgroAmbiental entregó fondos a las familias organizadas, demuestran que éste es un camino mucho mejor que los anteriores: las familias organizadas multiplican la inversión inicial; los emprendimientos tienen mayor probabilidad de duración y las capacidades adquiridas posibilitan adecuaciones a cambios de la realidad, del mercado; los propios gobiernos locales, que tienen cada vez más fondos para invertir, tienen ahí modalidades que les permitirían aumentar su capacidad de gasto, con gastos más eficientes.

Pregunta 10:

¿Qué requisitos son indispensables para un buen diseño de Programa?

Se necesitaría un estudio de la experiencia de un conjunto de proyectos de este tipo para poder establecer una lista válida de requisitos indispensables para un buen diseño. Algunos puntos merecen sin embargo destacarse ya.

En vez de un diseño que entre a detalles, estableciendo “resultados esperados” por tipo de actividades (y por tanto de recetas técnicas), un diseño que asegure tanto el impacto sectorial como el manejo abierto habría de preocuparse sobre todo por definir bien los objetivos, en términos de públicos prioritarios y de ejes sectoriales (ecología, agricultura, economía familiar u otros). Al no predefinir el tipo de acciones a realizar, las metas cuantitativas pueden entonces recobrar su verdadero valor de orientación y medición de impactos.

Si el diseño se centra en la “entrega de dinero”, los rubros principales del presupuesto podrían expresarse en términos de Fondos: Fondo para Asistencia Técnica, Fondo para Capitalización Familiar, Fondo para Inversiones Locales, Fondo para Pasantías, etc. Fondos visibles son un elemento muy valioso para motivar iniciativas y acciones de los usuarios. Al mismo tiempo, podrían dar pie a una mayor integración de esfuerzos entre diversos proveedores de dinero: un gobierno municipal podría hacer su propio aporte a tal o cual Fondo. Un proyecto podría canalizar parte de su dinero a través de fondos creados por municipios o provincias.

El diseño habría de establecer unos pocos criterios rectores para la asignación de tales fondos (contrapartida, gradualidad, transparencia, asignación competitiva y pública, discriminación positiva hacia determinados sectores marginados, etc.).

El diseño ha de preocuparse especialmente de los mecanismos legales que permitan la entrega directa de fondos. Muchos son los ejemplos de proyectos que tropezaron con la ambigüedad al respecto, demorando su arranque (y perdiendo credibilidad). Este es un punto a ser considerado específicamente en la fase de diseño y, de ser posible, la firma de convenios de programas habría de estar supeditada a que las eventuales adecuaciones legales ya se hayan realizado.

Por fin, esta clase de proyectos ha de prever un número limitado de personal. Ya no se trata de tener personal propio para realizar extensión, para diseminar recetas tecnológicas o económicas, sino personal a cargo de... la gestión de relaciones con los usuarios, la gestión de contratos con ellos, el apoyo al funcionamiento de los Fondos. La contratación de asistencia técnica como tal, co-financiada por el proyecto, habría de ser entregada a los propios usuarios. Más bien podría preverse un acompañamiento estratégico y metodológico al proyecto, a fin de apoyar la capacidad de éste de adecuar su proceder a los cambios de contexto y a las lecciones aprendidas.

Pregunta 11: ¿Es posible emplear este enfoque en otra clase de proyectos?

Ante esta interrogante, lo que surge primero son dudas, cuando no un rechazo categórico: ¿esto sólo puede ser válido para cosas agropecuarias, para mini-negocios rurales! Sin embargo...

De la misma manera que todo el enfoque de trabajo con campesinos a base de entrega directa de dinero parecía inconcebible para la mayoría hace pocos años aún, se trata de romper esquemas y despertar la creatividad. ¿Acaso es impensable emplear este enfoque en proyectos de salud por ejemplo? Más aún, cabría ver cómo una metodología de este tipo podría enriquecer proyectos basadas en infraestructuras.

Tomemos el caso de un proyecto centrado en la construcción y aprovechamiento de un sistema de riego. Revisemos la experiencia y veamos cuántas veces un fracaso parcial o completo se originó en no haber tomado en cuenta los conocimientos ni las propuestas de los lugareños a la hora del diseño y sus estudios, en haber querido imponer un criterio técnico supuestamente incuestionable para la distribución del agua, etc.

¿Qué significaría entregar a los lugareños un presupuesto para que formulen su propuesta⁴ (a confrontar luego con la propuesta de los especialistas) sobre la mejor captación de agua en una cuenca? ¿Qué significaría entregar a los futuros usuarios un presupuesto para que diseñen su propuesta (a confrontar luego con la propuesta de los especialistas) de distribución del agua? O bien, ¿qué significaría limitarse a la construcción de las obras mayores y tener un presupuesto para la construcción progresiva de la distribución secundaria hasta la parcela? ¿Es absurdo? Sin embargo, por ahí van las propuestas de muchos ingenieros luego de haber chocado sistemáticamente y durante años con las reacciones airadas o violentas de usuarios disconformes con el diseño. Y el costo final podría ser mucho menor que las sucesivas adecuaciones y readecuaciones...⁵

Hasta se puede aplicar ahí el principio de la contrapartida: ¿cuánto gastan actualmente las comunidades y los grupos en gestiones para tratar de conseguir apoyo para sus sistemas de riego?

⁴ Elaborar su propuesta es algo totalmente diferente de responder encuestas o participar en consultas.

⁵ Ver el libro "Dios da el agua, ¿qué hacen los proyectos?", Hisbol-PRIV, Bolivia, 1992

Epílogo

¡Hablemos de dinero!

No se necesita ser brujo para saber cuáles han de ser las reacciones más comunes a los planteamientos que salen de la experiencia del Programa AgroAmbiental: ¡siempre son los mismos!

Primero viene la negación: *¡No es cierto!* ¿*¿Qué les habrán ofrecido para que lo presenten así!?*

Luego, si los hechos son incuestionables y alguno vino a comprobarlos en terreno, surge la otra réplica: *¡Allí existen condiciones excepcionalmente favorables, las nuestras son mucho más difíciles! Aquí no puede funcionar.*

¿Es aplicable en otras partes el enfoque empleado por el Programa AgroAmbiental en la zona de Jaén, San Ignacio, Bagua y Utcubamba, en el Perú? Creemos que sí. Estamos convencidos que en todas partes se puede llegar a entregar dinero directamente a las familias pobres en forma tal que les motive y les ayude en el proceso de salir de la pobreza. Eso es el enfoque, los instrumentos pueden variar de acuerdo a las circunstancias locales, de acuerdo a la temática central; los ritmos pueden ser diferentes; los énfasis pueden cambiar.

¿Pretensiones universales entonces? No tenemos la pretensión de haber encontrado ninguna receta, ningún modelo que se pueda trasladar mecánicamente a cualquier realidad, a cualquier cultura. Además que, como lo dijimos, no hemos inventado nada, no tenemos nada que sea totalmente nuevo. Hemos buscado aprovechar otras experiencias que ya habían demostrado impactos muy positivos. Apenas hemos tratado de ser a veces un poco atrevidos en la forma de emplear sus lecciones.

Pero sí hay algo que puede ser universal en el mundo de hoy. Lo universal es que, si queremos contribuir a que las familias puedan salir de la pobreza, tenemos que hablar de dinero, poner el dinero en la mesa de negociación para juntos encontrar las mejores formas de aprovecharlo y lanzar procesos fructíferos.