ALBERT O. HIRSCHMAN

EL AVANCE EN COLECTIVIDAD

Experimentos populares en la América Latina

Traducción de
JUAN JOSÉ UTRILLA

FONDO DE CULTURA ECONÓMICA
MÉXICO

Primera edición en inglés, 1984
Primera edición en español, 1986

Nicolás Gómez Núñez

Fotografías de
MITCHELL DENBURG

Título original:
Getting Ahead Collectively. Grassroots Experiences in Latin America
© 1984, Pergamon Press Inc., Nueva York
ISBN 0-08-031616-6

D. R. © 1986, FONDO DE CULTURA ECONÓMICA, S. A. DE C. V.

ISBN 968-16-2188-3

Impreso en México

PRÓLOGO

A comienzos de 1983, en unas vacaciones sabáticas del Instituto de Estudios Avanzados, pasé catorce semanas en seis países latinoamericanos —la República Dominicana, Colombia, Perú, Chile, Argentina y Uruguay— visitando proyectos de "desarrollo popular" que habían obtenido apoyo financiero de la Fundación Interamericana. Mi esposa Sarah me acompañó por doquier, salvo en Chile y Uruguay, y me ayudó enormemente, participando en las discusiones y tomando notas (por eso hablo de "nosotros" en mi narración). En cada país, los representantes de la Fundación nos presentaron a las personas de la comunidad encargadas de los proyectos, pero luego nos dejaron perfectamente libres de desarrollar las conversaciones y establecer nuevos contactos. Estoy sumamente agradecido a la Fundación y a sus representantes por facilitar nuestras expediciones, que a menudo tuvieron complicaciones logísticas. No era parte de mi intención "evaluar" la Fundación y su labor. Simplemente la aproveché como medio conveniente de tener acceso a las raíces populares, y deseo agradecerle aquí el haberme permitido aprovecharla de este modo. Pero también quiero declarar que he salido de la experiencia con una enorme admiración a la aportación constructiva que la Fundación Interamericana ha estado haciendo al progreso económico y social en este hemisferio. En la actualidad, la Fundación atraviesa momentos difíciles, por causas ajenas. Esperemos que pueda conservar su utilidad.

Al terminar los viajes por los campos, pasé un mes en Brasil y allí escribí una primera redacción de la mayor parte de este ensayo. Esta acelerada manera de registrar mis impresiones tuvo obvias ventajas. Las muchas imágenes que se habían formado dentro de mí conservaban mucha de su claridad original, lo que, como resultado, me facilitó la tarea de escribir. Más explícitamente, estoy convencido de que sólo así pude encontrar algunas de las pautas comparativas de las diversas experiencias. Pero la prisa también tuvo un precio: no pude consultar la creciente bibliografía sobre cooperativas y desarrollo popular en general. De allí la casi completa ausencia de referencias y mi negativa a apartarme

del conjunto de obras que yo había visitado. Todo esto pondrá en claro, espero yo, cómo debe leerse mi informe: como libro de viajes razonado, y no como tratado erudito.

Mi mayor deuda de gratitud es para con los jefes y miembros de las comunidades que conocí en la América Latina, por su franqueza, paciencia, hospitalidad y cordialidad. No puedo nombrarlos a todos por falta de espacio, y por ello tampoco nombraré a aquellos que dentro de la Fundación Interamericana o fuera de ella han hecho útiles comentarios sobre mi anterior redacción.

Sin embargo, un lector de estas hojas merece mención especial: Mitchell Denburg, cuyas fotografías adornan este libro. En el otoño de 1983 viajó con mi manuscrito casi a todos los lugares acerca de los cuales yo había escrito. Las fotos que tomó evocan bellamente el ambiente general de estos lugares; además, muchas de ellas ofrecen ilustraciones precisas de puntos específicos establecidos en el texto.

La mayor parte del capítulo IV fue publicada por separado en *Grassroots Development*, vol. 7, núm. 2, 1983, con el título "The Principle of Conservation and Mutation of Social Energy".

ALBERT O. HIRSCHMAN

Enero de 1984

INTRODUCCIÓN

> . . .el deseo de mejorar nuestra condición. . . llega con nosotros desde el útero y nunca nos deja hasta que bajamos a la tumba.
>
> ADAM SMITH, *La riqueza de las naciones*

Este ensayo pretende ser un comentario, con ejemplos y aun ilustraciones, de esta afirmación clave de Adam Smith. Él la publicó como evidente axioma que explica el afán humano por ahorrar. El término mismo "mejorar nuestra condición", como las expresiones más contemporáneas "salir adelante" o "hacerla", sirve para indicar el esfuerzo individual. Pero también se deben considerar otras pautas de acción que tienden al mismo objetivo: incluyen las iniciativas colectivas como la formación de grupos de intereses o cooperativas, las protestas contra nuevos impuestos o más altos precios y aun la ocupación conjunta de algunas tierras ociosas, de propiedad pública o privada, cercanas a una ciudad, por un grupo de personas sin alojamiento adecuado. Éstas también son acciones que la gente hace para "mejorar su condición", y un buen número de tales acciones, con una dimensión colectiva, ocurrieron en la propia época de Adam Smith (por ejemplo, los motines de Wilkes), pero en *La riqueza de las naciones* o bien se les pasa por alto o bien —en el caso de las combinaciones de hombres de negocios— se las fustiga como "conspiraciones contra el público".

Hay, en realidad, todo un continuo de acciones —desde las más absolutamente privadas hasta las más declaradamente públicas, con muchas variedades intermedias e híbridas— que pueden quedar bajo la rúbrica de Adam Smith: todas ellas son concebidas e intentadas por los participantes como medios hacia el fin de "mejorar su condición". Por consiguiente, cabe preguntarse en qué condiciones se escogerá un punto particular a lo largo de ese continuo. Las dimensiones del presente ensayo son mucho menos ambiciosas. Basado en un contacto con gran número de intentos privados y colectivos de personas por mejorar su condición, sim-

plemente pretende narrar la historia de estos intentos con cierto orden, prestando particular atención a rasgos comunes y pautas comparativas.

No habiendo tenido mucho contacto anterior con los problemas del "desarrollo popular", me lancé a la expedición con criterio *abierto*. Pero en esta etapa de mi vida y mis escritos, difícilmente podría decir que llevaba el cerebro en blanco: no será una sorpresa ver que algunos de los puntos aquí establecidos están estrechamente relacionados con anteriores preocupaciones mías, desde ciertas proposiciones de *The Strategy of Economic Development* (1958) [*La estrategia del desarrollo económico*, FCE, 1961] hasta mi reciente interés (*Shifting Involvements*, 1982) (Compromisos cambiantes) en los móviles que impelen a las personas a la búsqueda de la felicidad privada o pública. Al pedir, por ejemplo, a los jefes de cooperativas campesinas, que me narraran la historia de sus organizaciones e hicieran una enumeración de las dificultades y los conflictos, no pude dejar de prestar atención especial a los elementos de sus relatos que exhibían cierta afinidad con mis "contactos" o, más generalmente, con soluciones secuenciales de supuestos círculos viciosos.[1] Aún me late con más fuerza el corazón cuando encuentro secuencias "en sentido invertido" del tipo que había identificado en *La estrategia del desarrollo económico* o, para el caso, con observaciones nuevas relacionadas con otros temas que he cultivado, como la polaridad entre salida y voz. Sin embargo, con el tiempo, y por fortuna, de los ricos materiales que estaba yo reuniendo surgieron nuevos temas que, a su vez, exigieron mi atención.

He aquí, en realidad, la pauta que seguiré al contar mi historia. Comienzo con observaciones relacionadas con algunos de mis anteriores conceptos favoritos, como ciertos tipos de secuencias de desarrollo (capítulos I y II). Luego, mientras surge un cuadro complejo de "desarrollo popular", trato temas generales que son menos derivativos de mis obras anteriores y que hacen justicia a nuestros materiales por sus propios méritos (capítulos III y V). En el capítulo IV analizo las organizaciones "intermedias" que han brotado por toda la América Latina para ayudar a las personas de bajos ingresos a mejorar su situación, y en el último capítulo hago ciertas especulaciones sobre los efectos sociales y políticos de una densa red de esfuerzos por el desarrollo popular.

[1] Véase mi artículo "A Dissenter's Confession: *The Strategy of Economic Development* Revisited", publicado en Gerald Meier y Dudley Seers, comps., Pioneers of Development (Oxford University Press, 1984).

I. SECUENCIAS INVERTIDAS

Continúo observando secuencias de desarrollo invertido ("a la inversa" o "del carro delante del caballo") por una sencilla razón: el ver que tales secuencias existen "en la naturaleza" extiende la gama de las posibilidades de desarrollo. Demuestran cómo ciertos pasos adelante, que en general se consideran tan indispensables como los primeros pasos de alguna secuencia de desarrollo pueden, en cambio, ser considerados como segundos o terceros pasos. De requisitos y claves para cualquier progreso, estos pasos quedan reducidos así a *efectos*, provocados por otros pasos que, según resulta, pueden poner las cosas en marcha. Tal vez estos otros pasos estén más al alcance de ciertas sociedades y culturas que el destronado "requisito". Presento dos ejemplos.

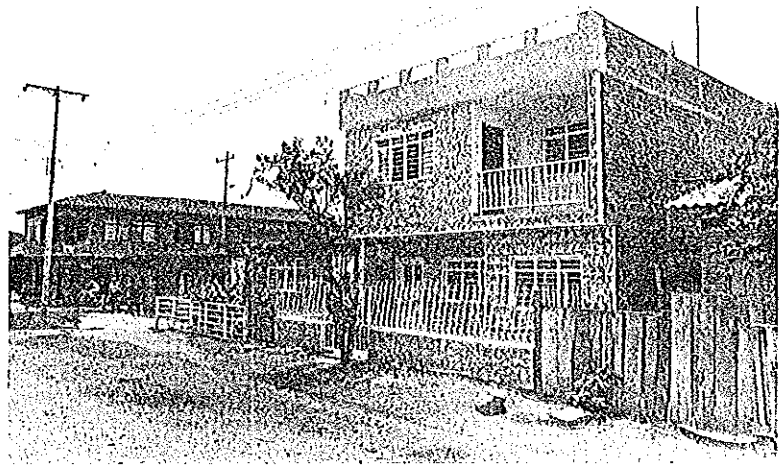
¿Es requisito tener un título de propiedad para mejorar el alojamiento?
Cali (Colombia) contra Quilmes (Argentina)

En Cali, la dinámica ciudad del fértil valle del Cauca, en Colombia, un alto porcentaje de su población de 1.5 a 2 millones vive en alojamientos precarios, frecuentemente construidos por sus ocupantes sobre tierras comunales. Esta vez, nuestro guía colombiano no fue un representante de la FIA, sino un funcionario de la Fundación Carvajal del lugar, activamente dedicada a ayudar a los precaristas haciendo que los materiales de construcción se puedan conseguir más fácilmente y a precios razonables. En un momento, llamó mi atención hacia la visible diferencia de la calidad de la construcción entre las casas de los dos lados de la calle por la que íbamos pasando. Me dijo: "La razón, desde luego, es que la gente del lado en que están bien construidas tiene títulos de sus tierras, y los del otro lado no los tienen."

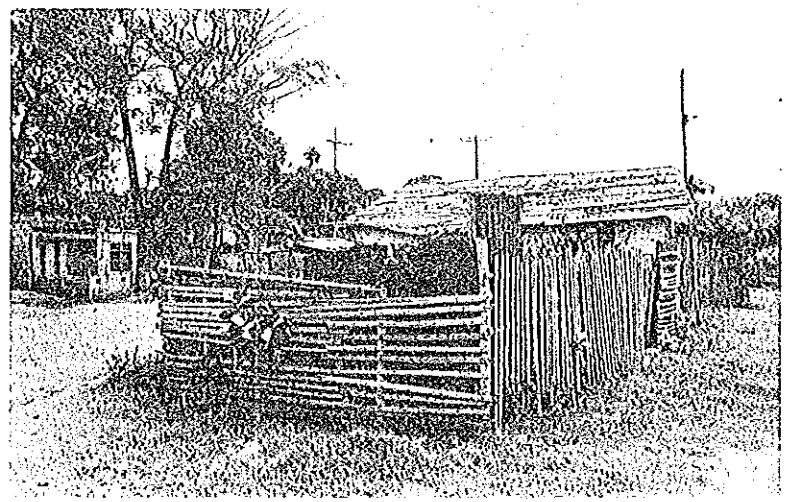
La explicación pareció satisfactoria y no volví a pensar mucho en el asunto hasta que fuimos en otro viaje, esta vez a Quilmes, poblado que se encuentra 30 kilómetros al este de Buenos Aires y que ya forma parte del avance urbano de la zona metropolitana de

Cali, Colombia: un nuevo barrio de invasión, que lleva el nombre del presidente de Colombia.

la gran ciudad. Aquí, una extensa área de tierras antes ociosas fue ocupada en 1981 por 1 500 familias en la invasión más grande hasta entonces registrada en Argentina (en Perú, han sido comunes las invasiones colectivas de este tipo). La tierra fue inmediatamente subdividida por los organizadores de la invasión en manzanas en toda forma que, a su vez, fueron subdivididas en lotes individuales. Para la época de nuestra visita, se había construido o estaba construyéndose un buen número de casas de madera, ladrillo y cemento (nuestra visita fue en un fin de semana y se oían por doquier martillazos y golpes) para remplazar las chozas construidas de *chapas*, es decir, de lámina corrugada o de hojas de aluminio y diversos materiales de empacar, que fueron los originalmente usados. Para ayudar a aumentar los ingresos en este asentamiento, la FIA había aceptado financiar la construcción de varias guarderías, que liberarían a las mujeres de sus labores domésticas para emprender labores fuera del hogar. Nos guiaron varios "delegados de manzana" (los precaristas habían formado una asociación con una bien definida estructura jerárquica: cada



Cali, Colombia: casa con escrituras de propiedad.



Cali, Colombia: casa sin escrituras de propiedad.

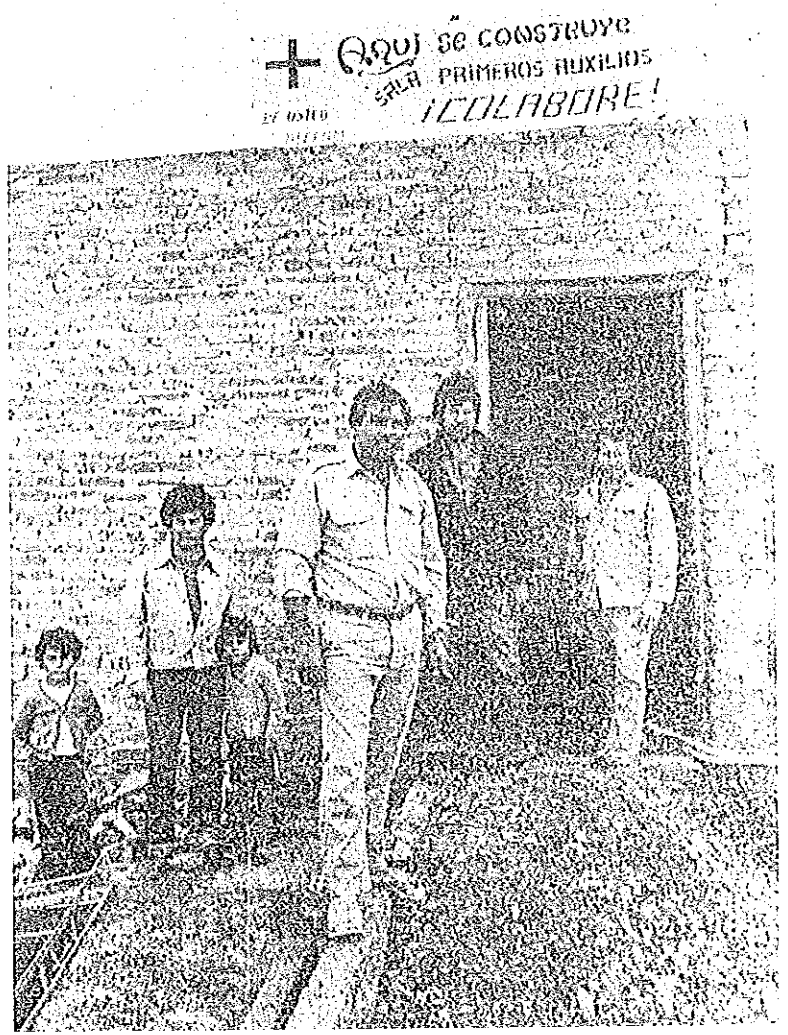
manzana elige un delegado y los delegados, a su vez, eligen un comité ejecutivo). Los delegados de manzana nos explicaron que el progreso en la construcción de estructuras más duraderas y "decentes" (a la madera, el ladrillo y el cemento se les llama *materiales,* en contraste con las *chapas*) es muy importante, no sólo para la salud y comodidad de quienes viven en las estructuras, sino para la supervivencia y prosperidad de la propia comunidad. Cuanto más sólida y respetablemente construidas estén las casas, menos probable será que las autoridades envíen *bulldozers* a demoler el nuevo asentamiento, y más probable es que, con el tiempo, se les entreguen títulos de propiedad de la tierra.

Se están aplicando varias presiones políticas con ese fin. Por ello, una de las tareas de los delegados de manzana es animar a las familias de los precaristas a mejorar o a reconstruir sus casas, poner flores en sus patios, etc. En realidad, los delegados nos hicieron notar, con gran orgullo, que en ciertos aspectos el nuevo asentamiento está dejando atrás a una comunidad vecina cuyos moradores tienen, desde hace ya tiempo, títulos de propiedad de sus tierras. Hasta sugirieron que, en cuanto se tiene un título, casi no queda ya ningún incentivo para mejorar la casa, así como, añadí yo, la propiedad de un libro (en contraste con pedirlo prestado, con una fecha fija para su devolución) a menudo hace que no se apresure uno a leerlo.

Ciertamente, no deseo ir demasiado lejos en esta dirección. Tanto Cali como Quilmes existen y dan valiosa información sobre posibles secuencias. Pero Quilmes es la más inesperada —la ausencia de los títulos produce grandes esfuerzos por construir pronto y bien, como medio de evitar la expulsión y de hacer presión para obtener el título— y, por lo tanto, merece ser exhibida más extensamente.

La alfabetización: ¿requisito o efecto? Algunas experiencias en Colombia

Uno de los rasgos más característicos del actual escenario social en la América Latina es la presencia ubicua de las llamadas organizaciones "intermedias" que se han echado a cuestas la tarea de hacer "promoción social" entre las secciones más pobres de las

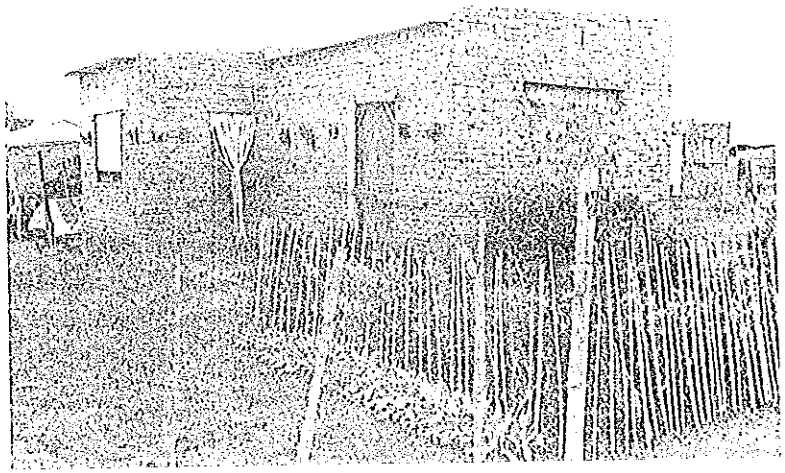


Quilmes (cerca de Buenos Aires), Argentina: construyendo un centro de primeros auxilios.

ciudades o los campos. Formadas característicamente por profesionales jóvenes —abogados, economistas, sociólogos, trabajadoras sociales, arquitectos, agrónomos, sacerdotes o ex sacerdotes, etc.— estas organizaciones intentan a menudo combinar la investigación y la acción. Pero su móvil principal es "ir al pueblo" y ayudarlo, como los populistas rusos del decenio de 1870, con la diferencia de que nuestros modernos *Narodniki* están equipados con ciertas capacidades técnicas. Además, tras algunos éxitos iniciales, suelen conseguir cierto apoyo financiero del exterior, frecuentemente de agencias de ayuda internacional interesadas en llegar al pueblo y que a menudo se sienten encantadas de depender de los conocimientos y contactos locales de estas nuevas clases de "intermediarios" o "agentes" (véase capítulo VI).

En Cartagena, Colombia, conocimos a uno de tales grupos. Su director, Hugo Aceros, un ex sacerdote hoy casado y con tres hijos, había sido poderosamente influido por un curso sobre alfabetización, que siguió en Bogotá en 1970. El curso se ofrecía junto con los esfuerzos que estaban haciéndose entonces por lograr ciertas reformas agrarias, y en gran parte se basaba en la metodología del filósofo-educador brasileño Paulo Freire. Equipado con esa nueva clave para enseñar a leer y escribir, Hugo se dedicó a difundir el alfabetismo entre los campesinos y trabajadores agrícolas de las zonas de la costa del norte, en torno de Cartagena. Él y su esposa pusieron en pie una pequeña organización de profesionales y amigos a la que, un tanto pomposamente, llamaron Centro de Alfabetización Temática (lo de "temática" se debe a una de las principales ideas del método de Freire). Pero pronto descubrieron que los campesinos de Bayunca, aldea cercana a Cartagena, primera con la que establecieron contacto, no estaban particularmente interesados en la alfabetización por la alfabetización misma y, lentamente, hablando con ellos, desarrollaron otros planes. Por ejemplo, el grupo se dedicó a ayudar a adquirir nuevas tierras y a planear su uso comunal. Con el tiempo, Hugo y su grupo trabajaron estrechamente con buen número de comunidades campesinas sobre problemas de producción, derecho a la tierra, formación de cooperativas, presión sobre las autoridades para obras públicas necesarias y esfuerzos similares que, para los campesinos, eran de absoluta prioridad. Hoy, Hugo está convencido de que la educación no es más que el primer eslabón de una cadena

Quilmes: casas de precaristas hechas de chapas.

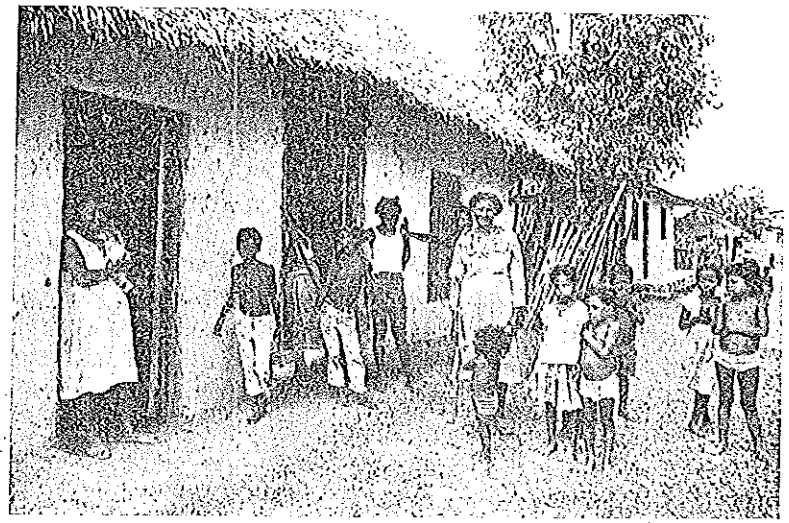


Quilmes: casas de precaristas construidas con materiales.

Hugo Aceros, director del Centro de Alfabetización Temática, Cartagena.

de acciones para el desarrollo; pero no se ha molestado en cambiar el nombre de su Centro. En la medida en que la educación tenía demanda, descubrió que era para los hijos y sólo indirectamente para los propios campesinos. Una vez que éstos lograban la propiedad conjunta de una nueva parcela de tierra, mostraban un marcado interés en una escuela para sus hijos; y esta escuela (dejaron bien especificado) debía enseñar a la vez el habitual programa académico y conocimientos prácticos. Los campesinos esperaban aprovechar plenamente estos últimos. Hoy se ha levantado una escuela en la comunidad (gracias a una concesión de la FIA) con un programa escolar que dedica el mismo tiempo a la lectura, la escritura y la aritmética y a la instrucción en materia de prácticas agrícolas.

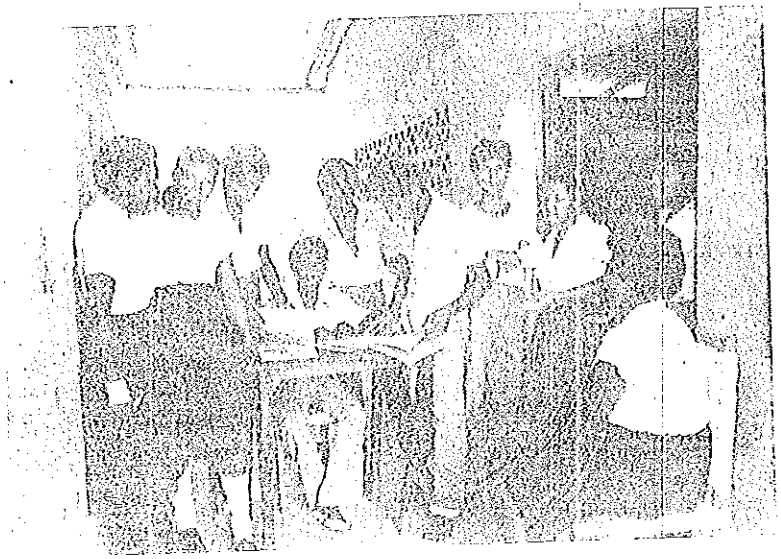
Nosotros hemos sido poderosamente condicionados a pensar que la educación es un primer motor y un requisito para el desarrollo. El caso que acabamos de citar muestra que la secuencia



Bayunca, cerca de Cartagena: escena callejera.

Bayunca: miembros de la cooperativa.

puede ser invertida: que la educación (la enseñanza de letras, aritmética, etc.) a menudo será *inducida por* el desarrollo. Este tipo de secuencia quedó muy en claro en otro lugar de Colombia: en Versalles, minúsculo poblado que se encuentra en las estribaciones de la Cordillera Occidental, entre el Océano Pacífico y el valle del Cauca, se ha reunido un buen número de campesinos en una cooperativa de consumidores y productores, y esta cooperativa tiene varias sucursales en las *veredas* circundantes, es decir, en remotos asentamientos campesinos. Aquí se nos dijo que la cooperativa, una vez establecida, fue poderosa arma para la educación: los campesinos que fueron elegidos para actuar como administradores y vendedores de la cooperativa solían ser, desde luego, de los mejor preparados, pero aún así, tuvieron que mejorar considerablemente su lectura, escritura y aritmética, por medio de cursos y tareas en el hogar. Lo mismo puede decirse de los miembros que, después de tener una experiencia con una administración corrompida de una cooperativa anterior, estaban ahora decididos a ejercer cierto control.



Bayunca: en la nueva escuela.

En tales casos, la educación de los campesinos puede ser considerada legítimamente como un "producto" de la cooperativa junto con su desempeño al ofrecer bienes de consumo a precios reducidos. Por consiguiente, hay que prestar cierta atención al valor de este producto al estimar los verdaderos beneficios de tales cooperativas. Es claro que las cooperativas deben obtener ganancias para sobrevivir, y si lo hacen, probablemente su beneficio social será superior a la medida monetaria, aunque sólo fuese por su impacto educativo. Más adelante analizaremos otros beneficios no monetarios, así como los costos. En el caso de Versalles, el papel de las cooperativas, al inducir a la educación, fue claramente percibido por uno de los dirigentes locales: lo utilizó conscientemente, con éxito, al organizar varios cursos *después* de establecida una cooperativa.

II. OTRAS SECUENCIAS NOTABLES

Las secuencias invertidas del capítulo anterior forman una categoría especial dentro de una clase más general de secuencias que son inesperadas, involuntarias o notables por alguna otra razón. Aun cuando no estrictamente "a la inversa", tales secuencias tienen mucho que enseñarnos acerca del desarrollo y el cambio social.

La invención de un nuevo vínculo: una microempresa en Santiago de los Caballeros

En armonía con mi plan de pasar de lo particular a lo general, empiezo con una secuencia que me pareció sorprendente ya que contradecía, o al menos servía para modificar, algunos conceptos míos bien arraigados. En Santiago de los Caballeros, la segunda ciudad en dimensiones de la República Dominicana, hace pocos años se estableció una zona libre para la industria, y logró cierto éxito, atrayendo inversionistas del extranjero. Después de una conferencia en la universidad del lugar, se me preguntó qué pensaba de tales zonas libres. Respondí que aquí y allá hacían valiosas contribuciones a la creación de empleos pero que, desde mi punto de vista, constituyen un tipo bastante inferior de inversión porque están demasiado antisépticamente limpias de todo vínculo con el pasado o con el futuro: característicamente, la zona libre produce estrictamente valor añadido, en que los insumos se importan y los productos se exportan, de modo que la operación no deja un estímulo para el desarrollo en el país con excepción de los ingresos (nada desdeñables) que se están generando. Parece ser el equivalente industrial de los "enclaves" agrícolas o minerales de un periodo anterior.

Inmediatamente después de este intercambio de opiniones, nuestro programa incluía una visita a varias empresas muy pequeñas (conocidas hoy como microempresas por toda la América Latina) localizadas en las secciones más pobres de la ciudad. La primera de tales empresas pertenecía a un joven que había establecido en su hogar un taller de fabricación de cinturones de cuero para

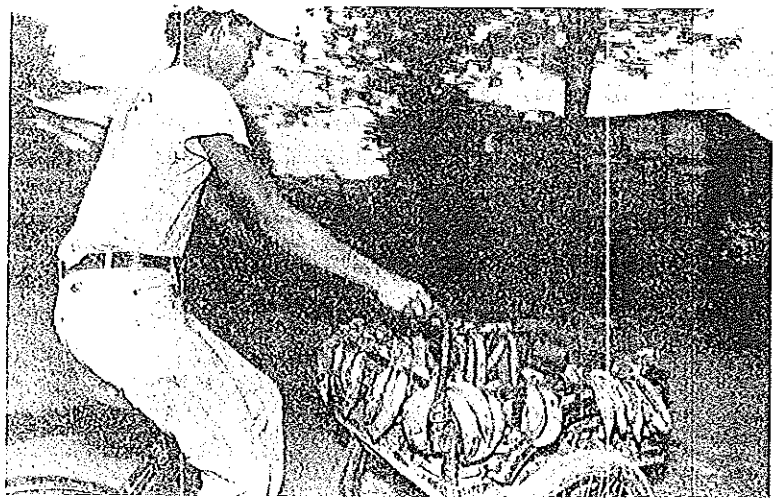
hombres y mujeres. Al parecer, su negocio era floreciente. Le pregunté cómo había dado con esta particular idea y producto. La respuesta fue tan sencilla como dolorosa para mi orgullo profesional: antes de meterse en negocios por sí mismo, nos dijo, había trabajado en una firma de Miami, propiedad de norteamericanos, ¡que estaba produciendo cinturones para exportarlos en la zona libre de Santiago! Esta potencial transferencia de habilidad y espíritu de empresa adquiridos, de la zona libre a la economía doméstica, fue una especie de eslabón que yo no había tomado en cuenta al responder a los estudiantes.

De la cooperación privada a la arena pública

Los dos relatos siguientes muestran cierto número de secuencias interesantes, sobre todo, tal vez, el desarrollo de la solidaridad de grupo y la acción pública a partir de principios de acción cooperativa muy modestos y totalmente privados.

De la deuda en grupo a la presión de grupo: los "tricicleros" de Santo Domingo

En Santo Domingo, capital de la República Dominicana (población: 1.5 millones), gran parte de la distribución de frutas y legumbres, de carbón y de muchos otros artículos por la ciudad está a cargo de unos 5 000 tricicleros: las ruedas emparejadas van frente al ciclista (y no atrás, como en los triciclos de los niños) y en medio se coloca una gran canasta rectangular, de hierro, para llevar las mercancías. La mayor parte de estos tricicleros son demasiado pobres para ser propietarios de sus vehículos: por tanto, tienen que alquilarlos por una cantidad diaria que equivale a cerca del 20% de su ingreso promedio. En 1980, la Fundación para el Desarrollo Dominicano (FDD), agencia privada para el desarrollo formada por hombres de negocios del lugar y ciudadanos con espíritu cívico, consultó, con respecto a esta situación, a Acción Internacional, con sede en Cambridge (Massachusetts), grupo que presta ayuda técnica para el desarrollo de microempresas en la América Latina. En conjunto, desarrollaron un plan para présta-



Santo Domingo, República Dominicana: un triciclero llevando plátanos.

mos que capacitara a los tricicleros a *comprar* sus vehículos *a plazos:* pero como cada triciclero representaba un riesgo inaceptable, este fondo de préstamos requirió que se formaran grupos solidarios de cinco a siete tricicleros, que serían responsables de los pagos de cada uno. La FIA financió la operación mediante un préstamo. Hoy existen unos 200 de tales grupos solidarios. Algunos de los primeros grupos que se formaron ya han acabado de pagar y sus miembros poseen, por vez primera, sus propios medios de vida.

Pero esta mejora del bienestar individual está lejos de ser el fin de la historia. Al nivel de la interacción social, se nos dijo, estas disposiciones tendían a crear amistades íntimas (antes del acuerdo "yo lo veía por ahí pero no lo *conocía*" como dijo un triciclero) así como probablemente algunos conflictos nuevos. Al nivel de la organización social, el efecto fue aún más notable: una vez que se formó cierto número de grupos solidarios, surgió la idea de crear un vínculo entre los grupos en particular (cada uno de los cuales tenía una estructura interna, con presidente, tesorero, secretario), y surgió así una Asociación de Tricicleros (o antes bien, de los grupos de solidarios). La Asociación tiene su propio presidente,

tesorero, etc., y este grupo ejecutivo se reúne una vez a la semana, y otro día de la semana con todos los miembros. Las reuniones son animadas, y no falta asistencia. Pronto la Asociación desarrolló nuevas actividades: organizó un rudimentario plan de seguro

Santo Domingo, República Dominicana: remión de la Asociación de Tricicleros.

de salud y promovió contribuciones a gastos de funerales para los miembros y su familia inmediata, como expresión de solidaridad. Se están preparando planes para montar un taller de reparación de triciclos, en que los miembros tendrán a su alcance herramientas y repuestos. Además, la Asociación empezó a actuar cada vez más como grupo de interés y de presión, por ejemplo adoptando una actitud clara contra ciertas medidas de los departamentos municipales de tráfico y policía que a menudo hacían la dura vida de los tricicleros aún más difícil mediante impuestos, prohibiciones, multas, etc. Cuando nos disponíamos a partir, estaba preparándose una protesta contra una de tales medidas. "Puedo movilizar 500 tricicleros para que converjan en cualquier punto de la ciudad, paralizándolo todo", me dijo uno de los dirigentes de la Asociación, orgulloso de su fuerza recién descubierta.

De esta manera, un mecanismo financiero originalmente planeado para limitarse a proteger a una agencia prestamista contra la falla de prestatarios individuales está mostrando poderosos efectos —en gran parte no planeados— sociales, económicos y humanos, aumentando la solidaridad de grupo y estimulando la acción colectiva.

De la costurera a la abogada: una academia de mujeres en Comas (Lima)

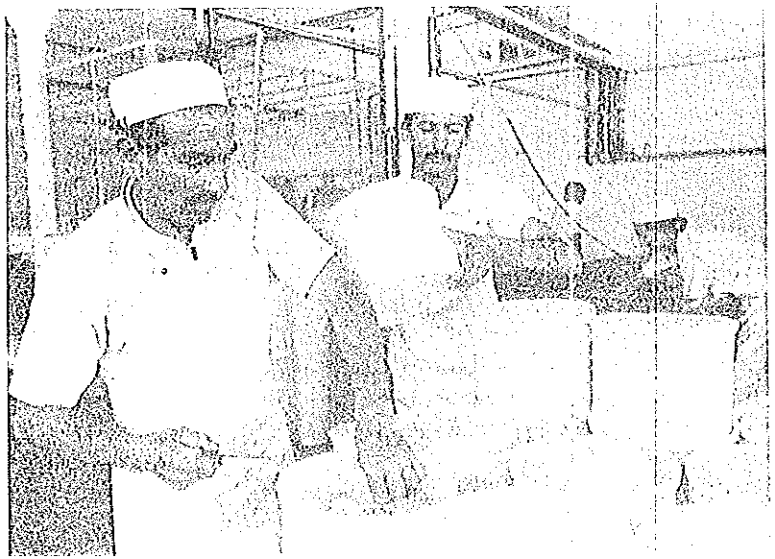
Comas es un rebosante "pueblo joven", término "positivo" que fue acuñado en Perú durante el régimen de Velasco en lugar del despectivo "barriada", para los asentamientos urbanos de precaristas, construidos en gran parte por los mismos habitantes, que rodean Lima y otras ciudades del Perú. Comas cuenta entre 300 mil y 500 mil habitantes y es hoy una municipalidad organizada. Pero las condiciones de vida siguen siendo rudimentarias y las instalaciones públicas (con excepción de la energía eléctrica) son muy deficientes. En el centro de este enorme asentamiento hay una iglesia católica y, al lado, un salón para reuniones públicas.

Allí encontramos un grupo femenino que ha organizado una "academia para mujeres" que ofrece cursos una noche cada semana, durante el año académico, que en Perú empieza en abril y termina en diciembre. La empresa comenzó hace cuatro años cuando algunas mujeres de Comas se reunieron para buscar medios de aumentar el ingreso familiar aprendiendo a coser y a hacer diseños. En el proceso, establecieron contacto con un grupo de promoción social de Lima, llamado Centro de Estudios Sociales y Publicaciones. El personal de este Centro estaba integrado por educadores que habían trabajado en dependencias oficiales durante los años anteriores (en que abundaron las reformas) de los gobiernos de Velasco y, cuando decepcionados o simplemente olvidados, fueron hechos a un lado, decidieron permanecer unidos como grupo privado. Empezaron por publicar una revista educativa para niños, pero descubrieron que no podían sostenerla por razones económicas. Cambiaron entonces a varios proyectos educativos básicamente en los pueblos jóvenes, con cierto apoyo financiero de agencias de ayuda alemanas y holandesas. En Comas, ofrecieron la solicitada ayuda para coser telas, pero muy pronto se desarrollaron otras materias de institución en colaboración con la mujeres de Comas: clases de alfabetización, de historia de Perú, de salud femenina y sexualidad, etc., hasta que se formó todo un programa escolar. Tras dos años de instrucción con pro-

Comas (cerca de Lima), Perú: clase de costura en la "academia para mujeres".

fesores contratados por el Centro, algunos temas de instrucción quedaron en manos de mujeres de Comas que se habían graduado en ese curso y consideraban que ya podían encargarse de la materia. Hoy, la administración de la academia y casi toda la enseñanza está en manos de estas mujeres. Gradualmente, han desarrollado contactos con otros grupos femeninos de Comas y hoy ha surgido un grupo de mujeres de toda la ciudad de Comas que discute cuestiones feministas. Uno de los principales problemas a los que se enfrenta la academia es la hostilidad de algunos maridos al hecho de que sus mujeres lleguen tarde, por la noche, una vez a la semana. La academia ha tratado de aplacar a los maridos alistándolos en sus propias actividades: organizando, por ejemplo, fiestas y acontecimientos educativos comunes.

Lo que es más, las mujeres de la comunidad que hoy dirigen la academia han participado recientemente (y han pedido participar a los "estudiantes") en varias peticiones y manifestaciones para que mejore el abasto del agua en su distrito y por todo Comas. De manera muy adecuada, el último curso que añadieron al programa de la academia se intitula "El lugar de las mujeres en la política".



Planta de productos lácteos en Durazno, Uruguay: haciendo queso.

Vemos aquí otra secuencia en que la tradicional preocupación por "mejorar nuestra propia condición" en el sentido privado conduce, casi sin esfuerzo y sin claro sentido de un rompimiento, a la abogacía pública y la participación en los asuntos públicos.

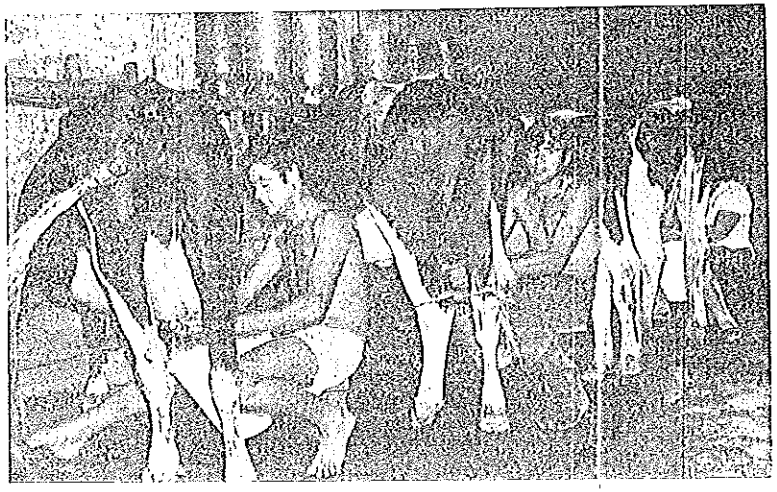
Empresas colectivas y vidas privadas

Veamos ahora el movimiento opuesto. En realidad, más correcto habría sido decir "casi opuesto", pues aquí no me ocuparé de ninguna privatización total que fuera, en algún sentido, resultado de acciones colectivas. Antes bien, describiré dos situaciones en que algunos efectos importantes e inesperados de la cooperativa o la acción conjunta influyeron las vidas privadas y las relaciones de los cooperativistas.

¿Qué harán con su tiempo libre?
La planta de productos lácteos en Durazno (Uruguay)

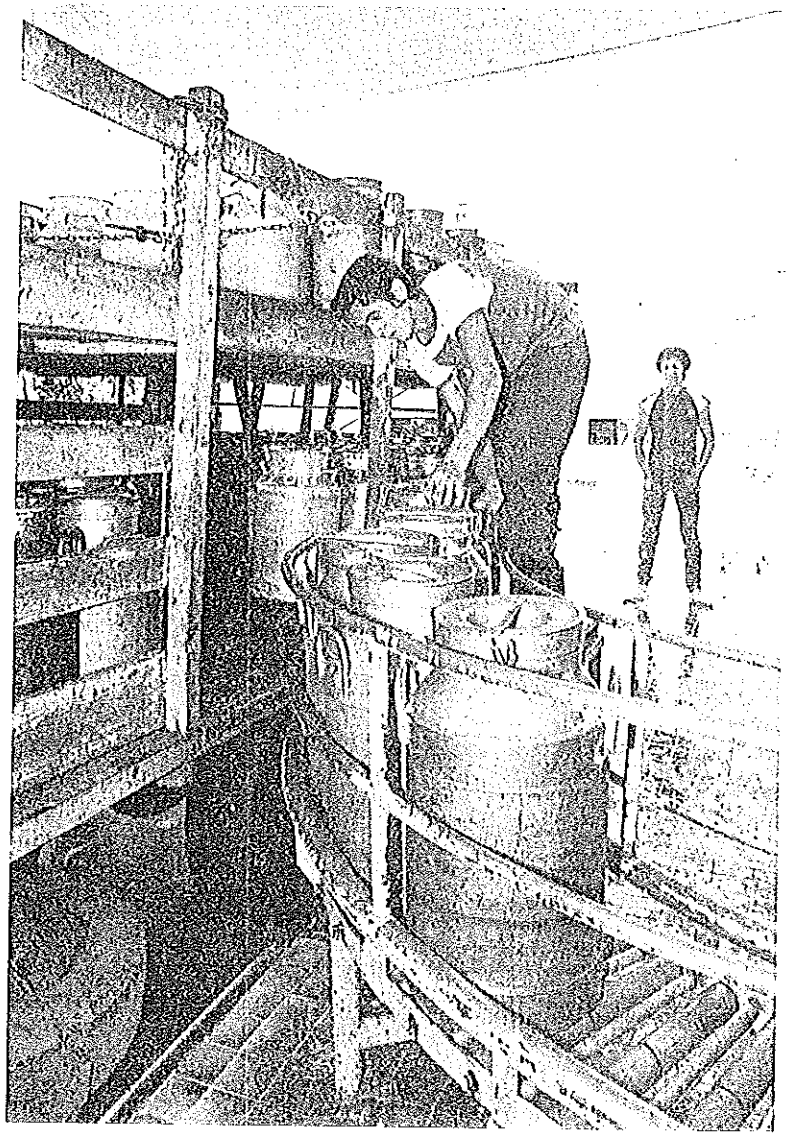
En Uruguay me llevaron a una activa y dinámica cooperativa agrícola (sociedad de fomento rural), establecida en Durazno, capital provinciana situada unos 230 kilómetros al norte de Montevideo. El último y más ambicioso proyecto de esta cooperativa, financiado por la FIA, es una planta de productos lácteos que, según se espera, fomentará la producción de leche ya que la planta ofrecerá un mercado seguro a los muchos productores pequeños y medianos de la región, así como el consumo, pues la leche ahora será pasteurizada (y atractivamente empacada). La planta también produce mantequilla y queso, este último principalmente para la exportación. Hablamos mucho acerca de la potencial rentabilidad de la planta, que dependía en gran parte de un gradual aumento —esto se espera— de las entregas de leche por los productores locales, y de la perspectiva de exportación de quesos.

Uno de los efectos de la nueva planta fue mencionado sólo de paso al finalizar nuestra visita: el tiempo ganado por los productores locales como resultado de esta nueva disposición. Antes que la planta empezara a producir en 1982, la mayor parte de los productores locales distribuían su propia leche: hacían viajes diarios, en



Durazno: una familia ordeñando vacas durante la tarde.

Durazno: entregando la leche, en carreta de caballos.



Durazno: descargando la leche de un camión, en la planta de productos lácteos.

carreta tirada por caballo, hasta sus clientes individuales así como a los almacenes de la ciudad. En la primavera y el verano a menudo eran necesarios dos viajes diarios, por la mayor cantidad de producción y el peligro de que se echara a perder. Hoy, un camión de la nueva planta recoge la leche ante la puerta del granjero, ahorrándole así de una a cinco horas cada día del año. ¿Qué harán los lecheros con todo ese tiempo libre? ¿Empezar a plantar algo? ¿Mejorar sus pastos y aumentar sus rebaños? ¿Dedicarse más al hogar y la familia?

Es claro que la planta lechera tendrá una repercusión importante sobre el bienestar de los pequeños lecheros de la provincia de Durazno. También es probable que aumente la estima social que se les tiene. Hoy, son asociados de una empresa muy admirada, tecnológicamente progresista, mientras que hasta hace poco sus viajes para dejar la leche hacían que se les considerara como miembros muy humildes de la sociedad rural.

El efecto de la educación sobre los nexos familiares: una escuela rural en Alto Chelle (Chile)

La historia de Durazno nos conduce a otro relato, en que el efecto potencial de un proyecto sobre la familia y las relaciones humanas ocupa un lugar aún más destacado. En Alto Chelle, comunidad agrícola bastante pobre con pequeños terratenientes dispersos, ubicada en el sur de Chile, no lejos de la ciudad de Temuco, la FIA ha estado apoyando un insólito proyecto iniciado por la comunidad, en materia de educación rural. Allí, algunos de los granjeros más prósperos habían deseado de mucho tiempo atrás hacer algo por el progreso de su comunidad. Primero, organizaron unos breves cursos de jardinería, apicultura, etc. Esto se logró con ayuda del Instituto de Educación Rural (IER), institución de inspiración cristiana que ha estado operando en Chile desde 1955 y tiene en Temuco una de sus oficinas regionales. Por medio del IER, los dirigentes comunitarios entraron en contacto con un educador franco-argentino que había tenido experiencia en Argentina con una fórmula educativa especial para las zonas rurales, la que fue inventada en Francia durante los treintas y que desde entonces se ha convertido en un movimiento internacional:

después de la escuela primaria, en séptimo y octavo años y tal vez más adelante, los niños cuyos padres son granjeros experimentados alternan, durante todo el año académico, un periodo de una o dos semanas en la escuela, donde se les enseña agricultura junto con las materias tradicionales, con dos semanas en casa.[1] Estando en casa, aplican algunos de los conocimientos adquiridos en la escuela (donde hay instalaciones para cultivar plantas, tratar animales, etc.), y este tipo especial de "tarea" será regularmente revisado por el cuerpo docente. El objetivo declarado del sistema es doble: evitar la enajenación del trabajo agrícola que frecuentemente es resultado de una prolongada enseñanza en materias puramente académicas; y transferir el conocimiento de las modernas prácticas agrícolas, de los niños a los padres, cuando los niños aplican en casa los conocimientos adquiridos en la escuela.[2]

Los dirigentes de la comunidad de Alto Chelle se entusiasmaron con el establecimiento de este tipo de escuela; tierras y edificios fueron donados con este propósito por la parroquia católica, y los dirigentes locales aportaron considerable tiempo y energía a planear las actividades. La escuela quedó bajo el control del IER, pero al mismo tiempo en Alto Chelle se formó una Corporación de Padres, para encargarse de la supervisión.

En la época de nuestra visita, la escuela llevaba más de dos años funcionando. Tenía su parte inevitable de dificultades administrativas y financieras, siendo el mayor problema obtener ayuda

[1] En Francia, existen hoy 500 escuelas rurales (*Maisons Familiales Rurales*) que han adoptado este método. El ritmo originalmente elegido y aún en uso en Francia pide una semana en la escuela alternando con dos en el hogar. Existen 240 de tales escuelas en otros países, sobre todo en Italia, España y el África de habla francesa. La labor de este movimiento educativo es coordinado por la Union Nationale des Maisons Familiales Rurales d'Éducation et d'Orientation (59, rue Réaumur, 75002 París). Una buena descripción del movimiento, de su historia y filosofía se encuentra en Daniel Chartier, "Naissance d'une philosophie de l'alternance", *Mésonance*, I, 1978, pp. 9-189.

[2] En el libro citado en la nota anterior, Chartier afirma que los periodos de trabajo en casa sirven, entre otras cosas, "para invitar al joven granjero a efectuar ciertos experimentos en el hogar para romper (*bousculer*) la rutina de los padres" (p. 125). Pero este objetivo no es subrayado en los folletos publicados por la Union Nationale des Maisons Familiales Rurales. Puesto que un propósito importante de estas publicaciones es ganar partidarios para el sistema, puede suponerse que no se hace publicidad al objetivo de educar a los padres por medio de los hijos, para no ofender a quienes tienen un papel capital que desempeñar al establecer las nuevas escuelas. En Chile, por lo contrario, el efecto educativo de la escuela sobre los padres fue subrayado por todos los interesados.

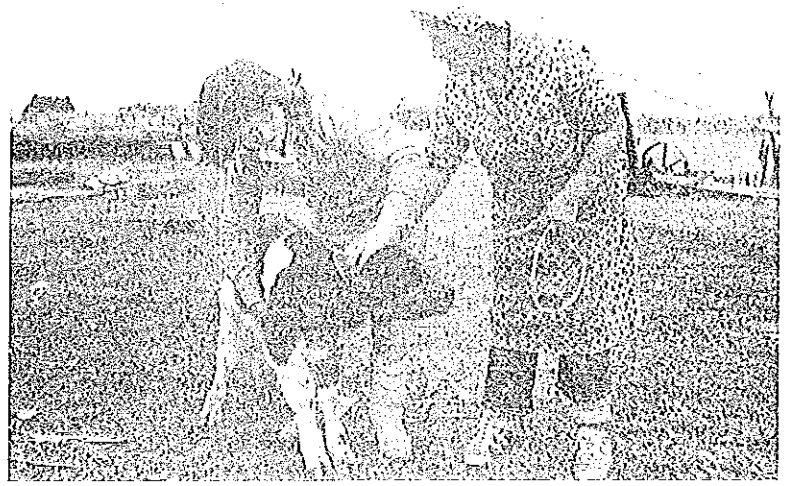
La escuela de Alto Chelle, Temuco, Chile: estudiantes en una huerta.

financiera del Ministerio de Educación para poner fin al subsidio de la FIA. La escuela, una vez establecida y debidamente registrada, tiene derecho, en principio, a la ayuda estatal, pero había sufrido varios retrasos.

Desde el punto de vista educativo, sólo oímos elogios de la escuela, que adoptó la pauta de alternar dos semanas en la escuela

con dos en casa. Los padres a los que entrevistamos se mostraron auténticamente complacidos por la ayuda que estaban recibiendo de sus hijos. Se mostraban impacientes por enviar a todos sus hijos a la escuela, pese al costo (o la pérdida de trabajo) que esto implicaba. También reconocieron haber aprendido cosas de los niños: apicultura, cultivo de espárragos y otras legumbres, y cómo vacunar vacas y otros animales de granja.

En una preparatoria cercana entrevistamos entonces a algunos estudiantes que eran ex alumnos de la escuela de Alto Chelle. Estaban orgullosos de haber ido a esta escuela (en parte, porque es tan especial), y pensaban que no debía limitarse a dos años. Uno de los resultados de las semanas de trabajo en casa fue, según nos dijeron, que llegaron a conocer mucho mejor a sus padres. Algunos de estos estudiantes de preparatoria, de unos 15 o 16 años, pensaban que una nueva amistad con sus padres era uno de los principales beneficios de la aventura educativa en que habían participado. Nosotros pensamos que tal vez lo que movió a varios a volver a la tierra al término de su educación fue esa relación



Alto Chelle: estudiante instruyendo, en casa, a una madre en el cuidado de los animales.

Alto Chelle: estudiantes y maestro atendiendo una vaca con una pata fracturada.

más íntima, no sólo el especializado conocimiento agrícola que adquirieron en la escuela de Alto Chelle.

Por último, la escuela es notable por la naturaleza de la participación comunitaria. Por causa de sus muchos hijos, los granjeros más pobres de la zona, muchos de los cuales tienen sangre india mapuche, son los principales beneficiarios de la escuela. Pero los dirigentes de la comunidad que se han mostrado tan activos y devotos promoviendo la escuela son los granjeros más ricos, entre los cuales hay muchas mujeres solteras o viudas sin hijos. Originalmente trataron de mejorar su comunidad con actividades que las beneficiaran a ellas así como a los otros; tal como salieron las cosas, en el curso de sus contactos con el IER, su interés fue captado por esta aventura escolar que representa una actividad casi exclusivamente altruista para el jefe de grupo. Tal vez sea este rasgo —y la consiguiente admiración por tan desinteresada devoción— lo que ha convertido este proyecto en el gran favorito de los sucesivos representantes de la FIA que han tratado con Chile.

III. EL SURGIMIENTO DE LA ACCIÓN COOPERATIVA: LA AGRESIÓN DEL EXTERIOR

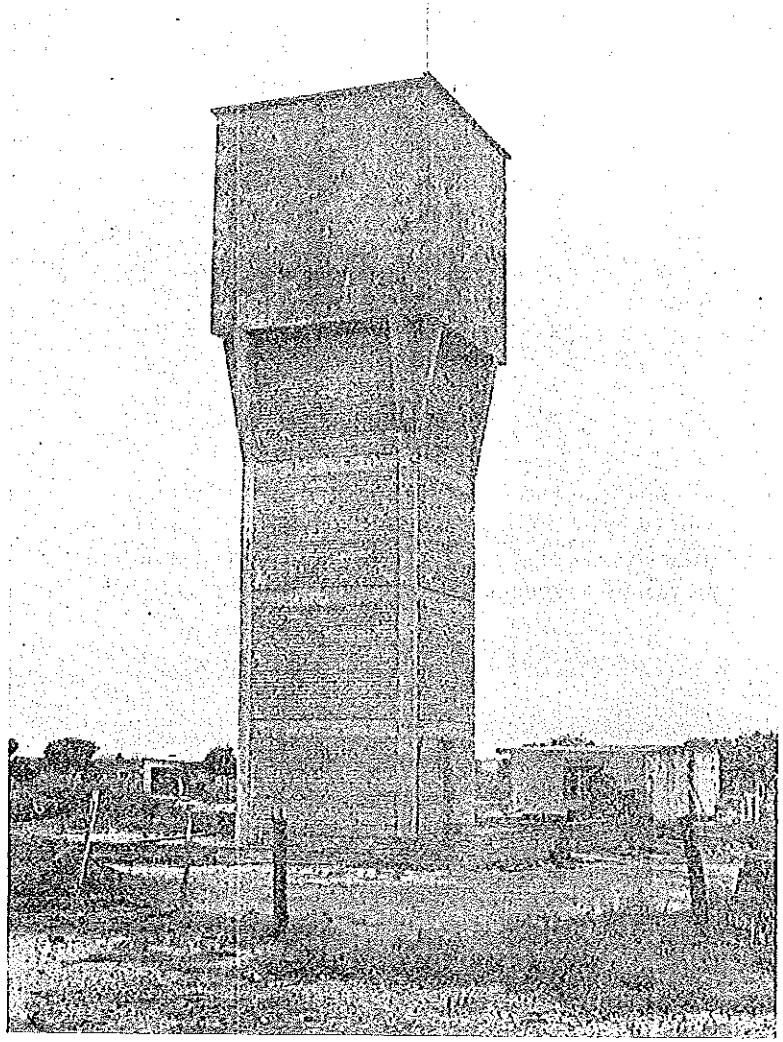
HASTA aquí he examinado cierto número de secuencias y vicisitudes del desarrollo popular en acción, que me impresionaron con particular fuerza, principalmente sobre la base de algunos anteriores intereses y posiciones de mi parte. Pero ha llegado el momento de observar mis materiales "en sus propios términos", según he dicho antes. Una pregunta fundamental que surge de las variadas experiencias que he tenido toca, de hecho, un tipo especial de secuencia: la que conduce al surgimiento de los esfuerzos colectivos que he estado observando aquí. ¿Cómo surgen, característicamente, estos esfuerzos?

Mi respuesta vendrá en dos partes. En este capítulo examinaré aquellas experiencias en que la acción colectiva es provocada por alguna experiencia común, generalmente adversa, a la que se ve sometido un grupo de personas. Estas personas, sin mucho contacto mutuo antes de este problema exterior, ahora se ven forzosamente unidas. No es un gran misterio saber por qué deben emprender una acción común, pero sí vale la pena observar las variedades de tales acciones, con cierto detalle. La pregunta más difícil es: ¿En qué condiciones emprenderá la gente una acción común cuando no puede notarse tal presión del exterior? En el siguiente capítulo trataré de ofrecer una respuesta parcial.

LA AGRESIÓN DE LA NATURALEZA: INUNDACIÓN EN ARGENTINA Y EROSIÓN EN URUGUAY

Las personas pueden verse víctimas de agresión, sea por las fuerzas hostiles de la naturaleza o por las fuerzas, a menudo más hostiles aún, del Estado y la sociedad. Descubrimos un gran número de tales agresiones que condujeron al desarrollo de la solidaridad y, con el tiempo, a la acción conjunta.

Es bastante común que las agresiones de la naturaleza unan a sus víctimas, pero también es común la reacción opuesta, la de "sálvese quien pueda". Las catástrofes súbitas, como los terremo-

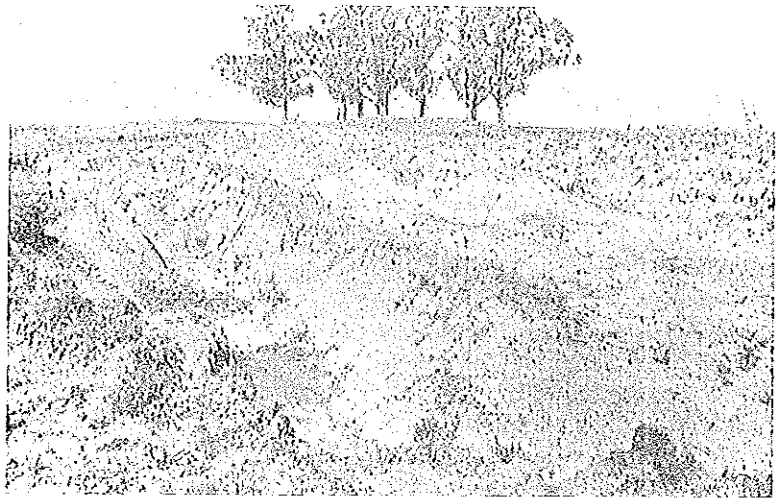


La Merced, cerca de Córdoba, Argentina: la torre del agua.

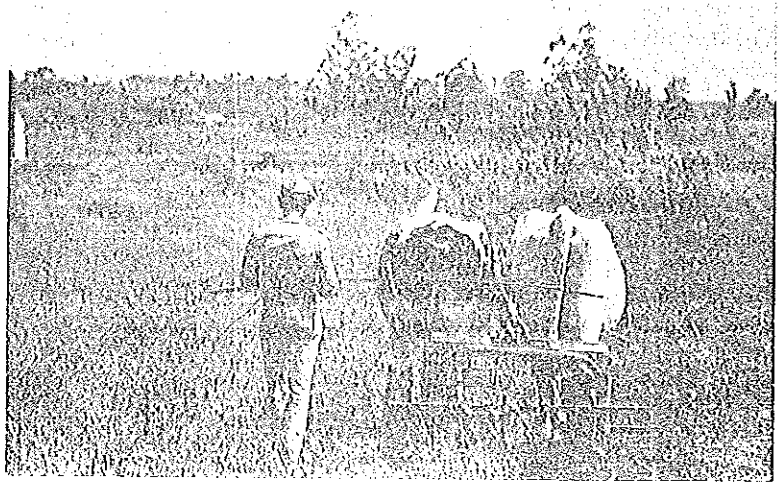
tos, pueden ser de este último tipo, me parece a mí, mientras que los azotes más lentos de la naturaleza dejan tiempo para analizar remedios y para formar alguna respuesta colectiva. Esto fue lo que ocurrió cuando las aguas de un río cercano a la ciudad de Córdoba (Argentina) empezaron a subir, amenazando las endebles casas de algunos trabajadores empleados en granjas y canteras cercanas, que vivían en asentamientos precarios cerca del río, a unos cinco kilómetros del poblado más próximo. Tuvieron que tomar la decisión de reubicarse, y resolvieron permanecer unidos, más lejos del río, pero siempre cerca de sus fuentes de trabajo. Tierra adentro encontraron ciertos terrenos vacíos, los ocuparon y, unidos, cortaron las altas hierbas. Luego distribuyeron las tierras entre sí y se construyeron nuevas casas. En el proceso, llegaron a formar una comunidad de cerca de 60 familias.

El mayor apremio, en la nueva ubicación, La Merced, era conseguir agua, que tenían que llevar desde el río, o bien se abastecían por camión, en forma costosa e irregular. Con el tiempo, la organización AVE (Asociación para la Vivienda Económica), con sede en Córdoba, agencia de promoción social encabezada por un

La Merced: construyendo un anexo.



Canelones, Uruguay: erosión de tierras.

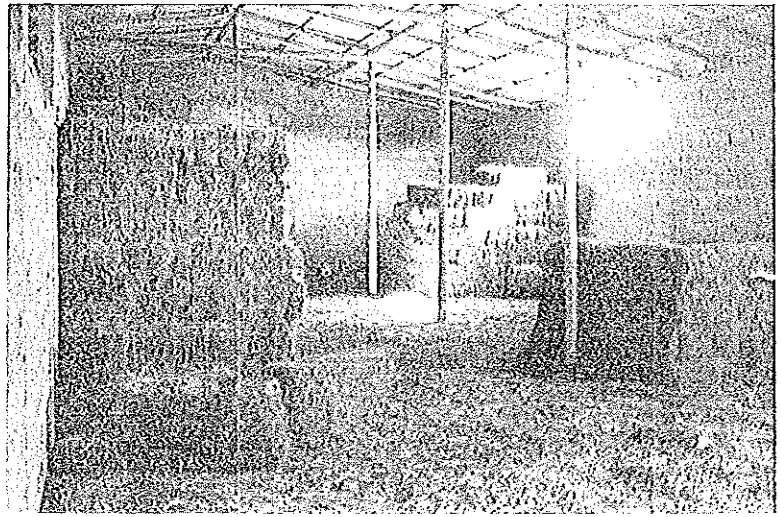


Canelones, Uruguay: sembrando alfalfa para enriquecer la tierra.

arquitecto, estableció contacto con el grupo. La AVE se había dedicado principalmente a la construcción y mejora de viviendas, pero había llegado a comprender con los años, en el curso de su labor, que el alojamiento no siempre constituye la primera necesidad en las barriadas, sean urbanas o rurales (véase al capítulo VI para una descripción general de la labor de la AVE). Un estudio efectuado casa por casa, por personas de la propia Merced estableció que, en realidad, el abasto de agua era, por mucho, su principal necesidad. Con ayuda de una cesión de la FIA, por la época de mi visita se había construido una enorme torre de elevación de aguas —de tamaño totalmente desproporcionado a las minúsculas casas construidas por sus moradores—, y estaba a punto de entrar en funciones. Los hombres estaban completando febrilmente la red de distribución excavando las zanjas en que tenderían las cañerías. La comunidad, ya constituida como cooperativa en toda forma, también estaba plantando una zona de riego en que plantarían legumbres para venderlas. Más aún, ahora que se resolvería el problema del agua, estaban tomándose las medidas necesarias para dar admisión a otros 40 miembros.

La erosión de suelos en sus diversas formas es otro ejemplo de agresión por la naturaleza (aun cuando sea, a menudo, la reacción de la naturaleza a la anterior agresión del hombre a ella) que actúa con bastante lentitud, permitiendo así una prolongada búsqueda colectiva de remedios. En el departamento uruguayo de Canelones, cerca de Montevideo, pequeños y medianos granjeros habían permitido, tiempo atrás, que sus tierras fuesen excesivamente dedicadas al pastoreo, o sembradas con trigo año tras año, sin devolver los nutrientes al suelo. Como resultado del consiguiente agotamiento de las tierras, muchos granjeros de la parte nororiental del departamento se encontraron ante condiciones de deterioro. Probaron varias formas de contener el progresivo empobrecimiento: la actual medida predilecta ha consistido en sembrar alfalfa en las tierras agotadas. La alfalfa es valioso producto para el alimento de caballos y otros animales en los meses de invierno. Siendo una hierba y legumbre que se renueva por sí sola a partir de los rizomas durante unos tres años, la alfalfa devuelve a la tierra sus nitratos durante un periodo prolongado, contrarrestando así el agotamiento.

La necesidad de emprender una acción colectiva surgió aquí de



Canelones, Uruguay: alfalfa almacenada.

algunas características especiales del producto. La alfalfa, que es muy voluminosa, debe almacenarse en un lugar seco después de la cosecha. Por ello fue necesario construir grandes depósitos en las zonas de cultivo, y esta tarea, junto con la de prestar servicios, fue emprendida por una agrupación regional de Sociedades de Fomento Rural a la que pertenece la mayoría de los granjeros. Estas sociedades unieron sus fuerzas para formar la Federación del Nordeste de Canelones, que ofrece coordinación al plan de la alfalfa y ha obtenido un préstamo de la FIA para financiar los depósitos. La Federación es el único agrupamiento de su clase en el Uruguay.

AGRESIONES DE LA SOCIEDAD

La agresión por la naturaleza es menos comentada, en nuestra colección de relatos, que la agresión por el hombre. Esta última toma diversas formas: agresión por operadores voraces, por individuos o grupos poderosos, y por el Estado.

Bien sabido es que la mayor parte de las víctimas de delitos son

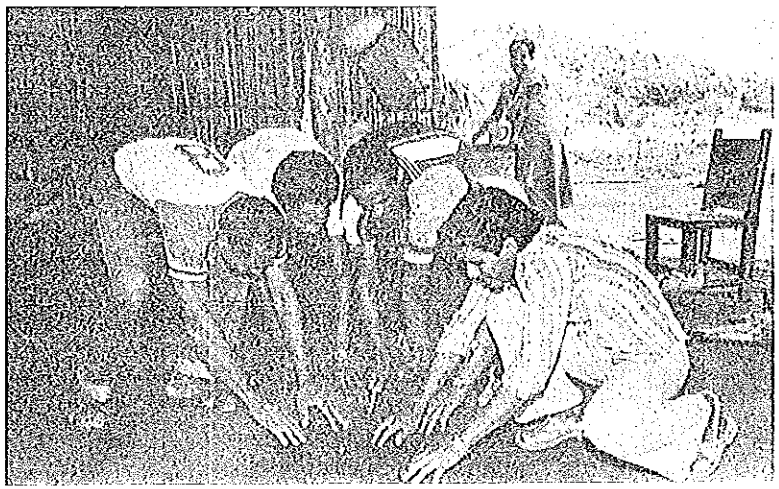
los pobres. Pero los pobres sufren agresiones no sólo en particular: se necesita un *grupo* de pobres para que atraigan como blanco a gentes sin escrúpulos que planean fraudes en grande escala. Ocurre ocasionalmente, entonces, que la experiencia común de haber sido aprovechados, timados o de alguna otra manera perjudicados produzca alguna reacción colectiva que tome por sorpresa a los culpables. Esto puede decirse también de la agresión por individuos poderosos o por el Estado. Los pobres están habituados a su pobreza, que soportan en el silencio y el aislamiento, pero el hecho de ser tratados con *injusticia* puede despertar en ellos capacidades insospechadas de indignación, resistencia y acción común.[1]

Fraudes con tierras: Argentina y Colombia

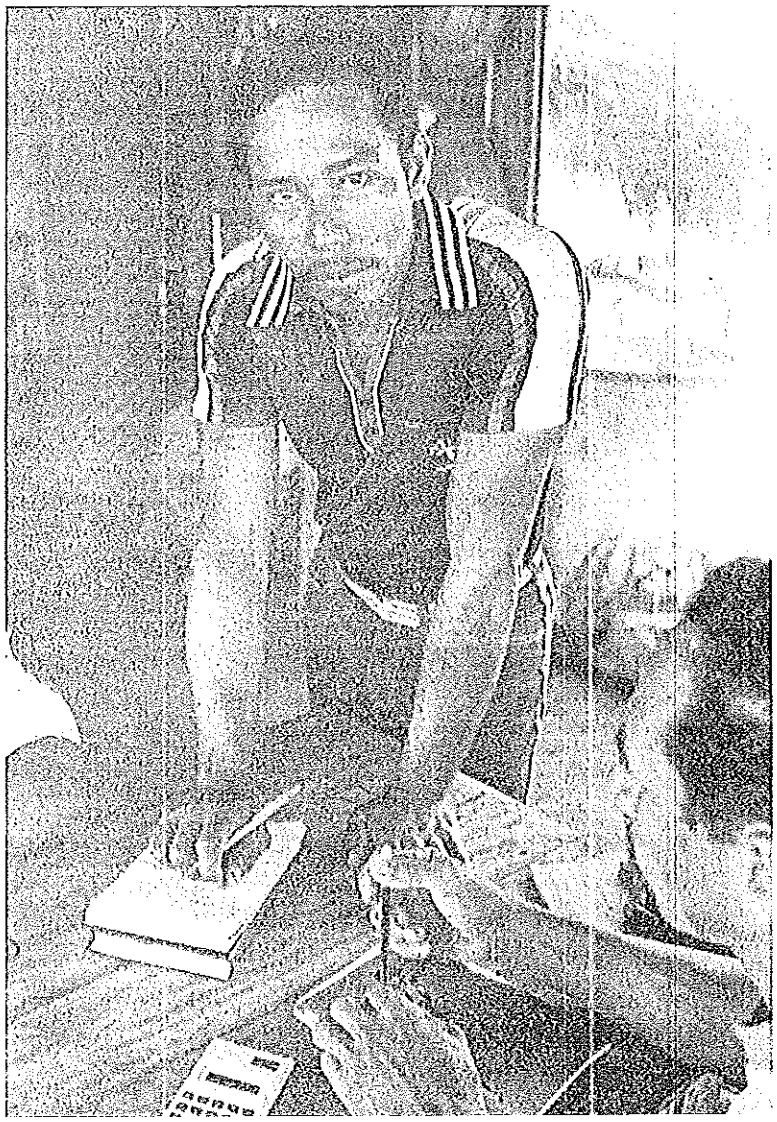
En Quilmes, en una sección distinta del ya mencionado suburbio de Buenos Aires, un grupo de personas pobres se asentó y construyó sus propias casas en un gran terreno abierto, por el año de 1963.[2] Las persuadió de hacerlo el "propietario", quien "vendió" lotes individuales a precios razonables, que pagarían en abonos fáciles. Lo malo fue, desde luego, que no era el verdadero propietario, lo cual llegó a ser del conocimiento público entre 1967 y 1968. Habiendo sido engañados todos por igual, surgió un nuevo sentimiento de indignada solidaridad que movió al pueblo de la comunidad a formar, mediante elecciones, una Comisión de Tierras, cuya tarea consiste en negociar con las autoridades los títulos de propiedad de la tierra. Estas negociaciones han sido largas y tortuosas, pero sí se ha logrado algún progreso: hoy, el Estado ha comprado las tierras a los verdaderos propietarios, pero los títulos de propiedad aún están por transferirse a los ocupantes individuales: hay que llegar a un acuerdo sobre hasta qué punto se tomarán en cuenta los pagos que se hicieron al falso propietario. Al mismo

[1] Véase también Barrington Moore, *Injustice: the Social Bases of Obedience and Revolt*, White Plains, N.Y.: M.E. Sharpe, 1978, y John Gaventa, *Power and Powerlessness: Quiescence and Rebellion in an Appalachian Valley*, Oxford: Clarendon Press, 1980. Charles Tilly habla de una "movilización defensiva" en *From Mobilization to Revolution*, Reading, MA:1978, pp. 73 ss.

[2] Un relato completo del episodio se encuentra en María del Carmen Feijoó, "Las luchas de un barrio y la memoria colectiva", *Estudios CEDES*, vol. 4, núm. 5, Buenos Aires: 1981, pp. 5-37.



San Bernardo del Viento, Costa del Caribe, Colombia: miembros de la Liga de Agricultores El Castillo muestran cómo sus padres fueron despojados de sus tierras por el *turco*.



Alberto López Tunco, presidente de la Liga de Agricultores El Castillo.

tiempo, el grupo ha iniciado cierto número de actividades conjuntas, con la cooperación de varios sacerdotes activistas: se han mejorado las instalaciones públicas, desde el abasto del agua hasta la construcción de aceras, y una sala de reunión fue construida por la comunidad con apoyo financiero de la organización holandesa NOVIB. Muy recientemente, la comunidad ha organizado ciertas actividades culturales y educativas, con la guía de la CEDES, conocida organización argentina de investigación en las ciencias sociales.

Una experiencia similar en un medio rural ocurrió, asimismo, en la región septentrional de Colombia, cerca del Caribe. Durante los veintes, cerca del pequeño poblado de San Bernardo del Viento, en el Departamento de Sucre, un grupo de familias campesinas habían sido gradualmente desposeídas de gran parte de sus tierras por las maniobras de un terrateniente extranjero, un *turco* (término no necesariamente despectivo que se aplica a los inmigrantes, sobre todo de Siria y del Líbano, muchos de los cuales han llegado a ocupar posiciones importantes en la industria y el comercio de gran parte de la América Latina). Este hombre falleció durante los sesentas, sin heredero aparente; sus parientes de la ciudad se llevaron todo lo "mueble", incluso el ganado, y la tierra quedó ociosa. En aquel punto, los campesinos de los bordes de la hacienda ocuparon la tierra que originalmente había sido de ellos o de sus padres y empezaron nuevamente a trabajarla. En total participan unas doscientas familias campesinas. Luego, en 1978 apareció un presunto heredero, apoyado por un influyente abogado de la cercana población de Lorica.

El abogado dio a entender que acudiría a los tribunales para que su cliente recuperara las tierras. En la comunidad, todos estaban convencidos de que la versión del "heredero" era una absoluta mentira; pero de algún modo el abogado logró lo que probablemente había sido desde el principio el objetivo de su operación: no tanto apoderarse de las tierras cuanto convencer a las autoridades de que había allí un potencial para causar disturbios, de modo que hubiese que pagar buen dinero para que el asunto se olvidara. La INCORA, Agencia Colombiana para la Reforma Agraria, compró el título de propiedad para evitar la "inquietud social", y se dedicó después a revender la tierra a los campesinos que ya la ocupaban. Sin embargo, en el ínterin, estos últimos se habían

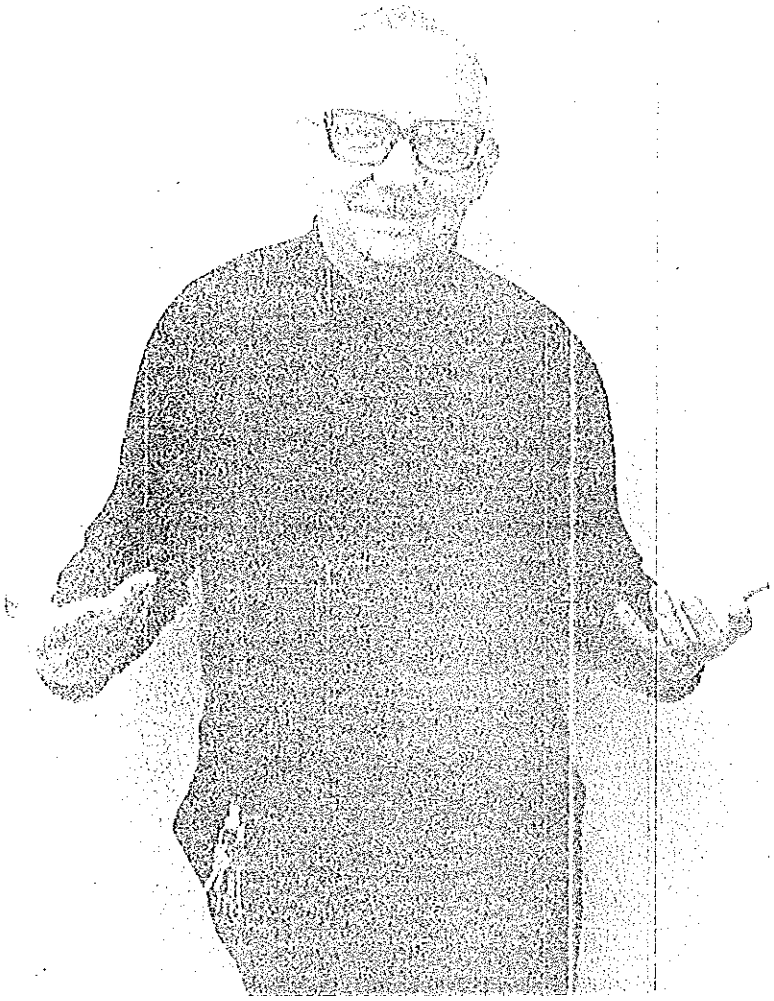
Cosechando arroz en El Castillo.

vuelto sumamente activos en su determinación de no perder sus tierras por segunda vez. "Ni la entregaremos ni la pagaremos", fue su lema. Formaron una asociación (Liga de Agricultores El Castillo) y buscaron ayuda del exterior. Un grupo de padres benedictinos del cercano San Bernardo del Viento pronto les dio no sólo apoyo moral, sino también consejo y nuevos contactos exteriores. La SENA, agencia oficial colombiana para la educación vocacional, ofreció cursos de cooperativismo. Y la Fundación Interamericana ofreció fondos para construir un lugar de reunión y pagar los gastos de contratar un abogado para el grupo en su lucha por conservar la tierra.

En el curso de esta lucha para resistir una conspiración y un ataque del exterior, la Liga emprendió varias tareas nuevas: se destinaron ciertas tierras para el pastoreo comunal, se construyó una pequeña represa, empezó a plantearse una tienda de consumo y, tal vez lo más importante, empezó a adquirirse lentamente el arte de la discusión y la toma de decisiones en conjunto.

El Estado como agresor: Argentina y Chile

En varios casos, el villano que despierta el dormido espíritu cooperativo de un grupo no es algún individuo corrompido, sino ese antiquísimo agresor: el Estado. Encontramos un ejemplo en Argentina, donde el régimen militar que subió al poder en 1976 había decidido limpiar las áreas centrales de Buenos Aires de las "indecentes" *villas miserias* (o alojamientos de precaristas) que se habían infiltrado aquí y allá. La operación fue efectuada con precisión militar: un día se hicieron advertencias y al día siguiente aparecieron los *bulldozers* para derribar las endebles chozas. La mayoría de los habitantes de estas *villas* simplemente se alojaron donde pudieron, pero algunos de ellos resolvieron permanecer unidos e iniciar un nuevo proyecto de alojamiento en cooperativa. En este esfuerzo contaron con la ayuda de una fundación argentina llamada Fundación Vivienda y Comunidad, que cuenta entre su personal con varios arquitectos y sociólogos y, como espíritu guía, con un dinámico sacerdote católico, el reverendo José M. Meisegeier, S. J., conocido como el Padre Pichi. Con ayuda de fondos aportados en parte por la Fundación Interameri-



El Padre Pichi de la Fundación Vivienda y Comunidad, Buenos Aires, Argentina.

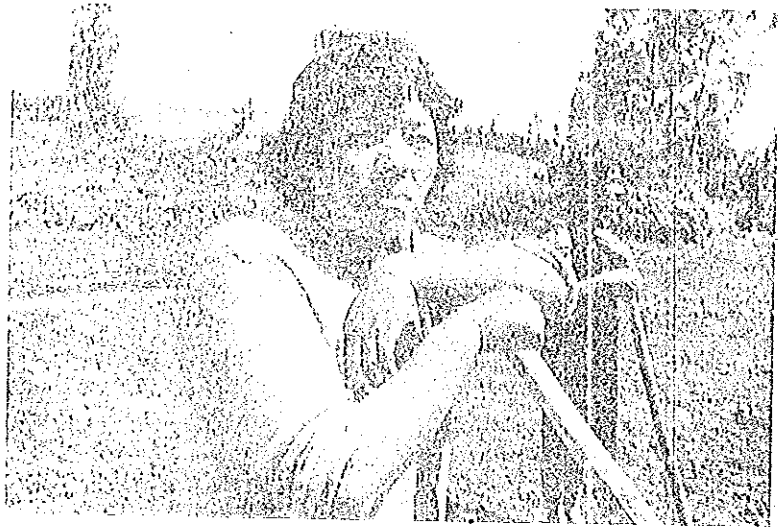
Una pareja de mapuches, cerca de Temuco, Chile.

cana, la nueva fundación ha logrado reubicar a cerca de 200 familias en tres áreas distintas, bastante lejos del centro de la ciudad. Esas familias edificaron sus nuevas casas como empresa cooperativa. Esta reacción colectiva al brutal ataque del gobierno militar a sus *villas* se limitó a una pequeña fracción del número total de personas cuyos hogares fueron destruidos.

El régimen militar chileno que llegó al poder en 1973 ofrece un ejemplo del Estado actuando como agresor en mucho mayor escala y haciendo surgir, como resultado no intencional, un importante movimiento social organizado por las víctimas. En 1979, el gobierno de Pinochet emitió una ley sobre la división de las tierras mapuches (Ley-Decreto 2568 del 22 de marzo de 1979). Los mapuches son un grupo de cerca de 500 mil indios que viven en el sur de Chile, dedicados principalmente a labores agrícolas en tierras pobres. Algunos de ellos han sido más o menos absorbidos por el modo de vida de la sociedad chilena, y tienen títulos de propiedad individual de un pedazo de tierra. Pero grandes grupos de mapuches continúan teniendo la tierra en común, y trabajando parte de ella en comunidad. En 1979, la ley se propuso acabar con

esta "irracionalidad" precapitalista. Según la doctrina oficial (si bien importada) acerca de la virtud universalmente superior de la propiedad privada sobre cualquier otra forma de propiedad, y probablemente pensando en un lucrativo fraccionamiento turístico de algunas de las tierras mapuches una vez que se pusieran a la venta, el gobierno dio todas las facilidades y los estímulos para subdividir las tierras comunales.

Según la nueva ley, una agencia de desarrollo agrícola del gobierno chileno (INDAP: Instituto de Desarrollo Agro-Pecuario) debía liquidar toda comunidad y expedir título a parcelas individuales cada vez que un solo ocupante de las tierras dentro de la comunidad —mapuche o no— solicitara tal subdivisión. Además, el gobierno inclinó poderosamente la decisión en favor de la subdivisión, manteniendo la promesa de un crédito que no se puso a disposición de las comunidades. Además, existía la tentación del dinero en efectivo, en cantidades nunca vistas por los mapuches, en caso de que desearan vender sus parcelas individuales después de la subdivisión. Dadas estas presiones abrumadoras, buen número de comunidades se subdividieron.



Mujer mapuche cultivando tierras comunales.

Lo notable es que muchas otras resistieron a lo que llamaron la "entrega" de su tierra y resolvieron luchar, creando poco después de que se proclamó la ley una asociación de mapuches llamada AD-MAPU.[3] Según algunos estudiosos profesionales de los mapuches, la AD-MAPU ha alcanzado una influencia antes no igualada en las comunidades mapuches. Ha establecido nexos con una organización latinoamericana en defensa de los derechos indios (CISA: Consejo Indio-Sudamericano) y está llevando adelante programas de ayuda técnica en agricultura, preparación de artesanías y promoción de la cultura mapuche. Para esos programas, la AD-MAPU ha recibido algunos fondos de agencias de ayuda británicas y holandesas, así como de la Fundación Interamericana.

Visitamos a un grupo de mapuches que participaban en esos programas, y que están recibiendo cierta ayuda educativa y de otras clases de un grupo de antropólogos chilenos y han formado un centro de estudio en Temuco, capital provinciana del sur, cercana al territorio mapuche. Nuestra conversación con un grupo de hombres y mujeres mapuches, que se expresaban notablemente bien, nos dejó la impresión de que era poderosa su resistencia a la destrucción de la tenencia de tierras comunales y que la política del gobierno militar había servido, al menos en esta comunidad, para crear un nuevo sentimiento de solidaridad y deseo de mejora colectiva.

[3] El nombre completo es Asociación Gremial de Pequeños Agricultores y Artesanos, AD-MAPU.

IV. EL SURGIMIENTO DE LA ACCIÓN COOPERATIVA: LA MOVILIZACIÓN PREVIA

Como dije al principio del último capítulo, no es un gran misterio saber por qué personas que han sido conjunta y recientemente oprimidas, sea por las fuerzas de la naturaleza o por sus "congéneres", emprendan alguna acción conjunta y en ellas se desarrolle un espíritu de solidaridad que las lleva, entonces, a emprender nuevos esfuerzos en cooperativa. Después de todo, sólo están conformándose, en forma colectiva, al adagio francés:

Cet animal est très méchant
Quand on l'attaque il se défend.

[Este animal es muy malo,
Cuando lo atacan se defiende.]

Haremos ahora una investigación más difícil: comprender los esfuerzos colectivos del desarrollo popular cuando no se presenta una agresión inmediata anterior.

El principio de conservación y la mutación de la energía social

No intentaré aquí explicar sistemáticamente estas situaciones más complejas.[1] Sin embargo, gran número de ellas compartían una característica notable: cuando observamos las vidas de las personas más comprometidas, descubrimos que en su mayoría habían participado previamente en otras experiencias de acción colectiva, generalmente más "radicales", que muchas veces no habían alcanzado su objetivo, a menudo por causa de represión oficial. Es como si la anterior aspiración a un cambio social por parte de los protagonistas, su tendencia a la acción colectiva, no les hubiese abandonado aun si los movimientos en que participaron hubiesen abortado o sido extinguidos. Más adelante, esta "energía social" vuelve a entrar en actividad pero es probable que tome alguna forma muy distinta. Por tanto, puede ser muy difícil notar que nos encontramos aquí ante un tipo especial de secuencia, una *renovación* de energía, antes que un nuevo estallido. Me referiré a este fenómeno como al Principio de Conservación y Mutación de la Energía Social.

[1] Véase referencia en la nota 1 del capítulo III.

Lejos de mí pretender que este principio tenga algo parecido a validez universal. La reacción "normal" al fracaso de una acción colectiva no es, probablemente, una repetición de la misma acción. Antes bien, es desaliento, desesperación o, si acaso, un giro hacia la búsqueda activa de la felicidad *privada*.[2] Y sin embargo, las experiencias latinoamericanas que brevemente revisaremos me recuerdan —mitad por contraste, mitad por paralelo— ciertos temas relacionados. Ante todo, una vieja canción que celebraba el fracaso de las guerras campesinas alemanas del siglo XVI, cuyos últimos versos dicen:

Geschlagen ziehen wir nach haus
Unsere Enkel fechten's besser aus.

[Vencidos volvemos a casa,
Nuestros nietos lucharán mejor.]

La diferencia entre nuestro principio y este texto consiste, ante todo, en que la actual generación de latinoamericanos no está aguardando a sus nietos: parecen perfectamente capaces de reanudar una "lucha" (es decir, de participar en algún movimiento colectivo) varias veces durante una misma vida. Esto puede deberse, en parte, a lo que se ha llamado la aceleración de la historia. Tal vez tenga más que ver con la segunda y más importante diferencia que existe entre la situación latinoamericana y la alemana: los latinoamericanos no están retomando la misma "lucha"; la siguiente vez, se comprometen con una causa muy distinta.

También recuerdo una experiencia mucho más reciente: según un estudio de los empresarios de posguerra en Francia, un buen número de las empresas de negocios más triunfantes e innovadoras de posguerra, particularmente en el campo de los servicios,

[2] Para un intento de una descripción de este giro, véase mi libro *Shifting Involvements: Private Interest and Public Action*, Princeton: Princeton University Press, 1982, capítulo 8.

fueron iniciadas por personas que antes habían participado muy activamente en política de izquierda o revolucionaria.[3] Los ejemplos son el conocido Club Méditerranée; la FNAC, casa de descuento con múltiples sucursales y con un abasto particularmente completo de libros y discos; y Le Point-Mulhouse, excelente agencia de viajes que organiza vuelos programados a lugares lejanos. De manera interesante, el carácter de estas empresas mantiene un nexo con los anteriores ideales políticos de sus fundadores: por ejemplo, la organización de la vida en las colonias de vacaciones del Club Méditerranée claramente se basa en utopías comunales socialistas, como el *phalanstère* de Fourier.

En este punto, nos viene a la mente otra experiencia relacionada con la anterior. Como es bien sabido, fue un grupo de seguidores de otro pensador socialista francés de principios del siglo XIX, el conde de Saint-Simon, el que emprendió, a mitad del siglo, grandes proyectos industriales, ferroviarios y banqueros en gran de escala, a menudo transnacional, más de dos décadas después de convertirse a las doctrinas del conde. También aquí, la defensa fallida de un conjunto de ideales acerca del cambio social necesario fue seguida por una triunfal actividad empresarial. Ha habido grandes discusiones, empezando por Marx y Engels, sobre si las actividades capitalistas de los hermanos Péreire y de otros saint-simonianos, en tiempos de Napoleón III, constituyó una aplicación o una traición de la doctrina del maestro; la respuesta correcta es, probablemente, un poco de las dos cosas. Lo innegable es que los tempranos esfuerzos de propaganda y las posteriores aventuras empresariales sean actividades de índole muy distinta, y sin embargo, con un poderoso eslabón interno.

Algunos ejemplos colombianos

En las experiencias populares que observamos en la América Latina, el principio de conservación y mutación de la energía social adoptó una variedad de formas distintivas. Los testimonios más

[3] Jacques Guyaz, "Innovations dans le secteur des services: du militant à l'entrepreneur", en Jean-Daniel Reynaud e Yves Gafmeyer, comps., *Français, qui êtes-vous?*, París: La Documentation Française, 1980, pp. 191-201. Véase también, para una versión más extensa, J. Guyaz, *Les innovateurs et leurs innovations*, tesis doctoral, inédita, Fondation nationale des sciences politiques, 1981.

palpables proceden de Colombia, y tal vez el relato más ilustrativo sea el de la cooperativa de pescadores que se formó en el pequeño asentamiento de Cristo Rey, en la costa caribeña del país. Desde Montería, la calurosa capital interior del departamento de Córdoba, nos dirigimos hasta la costa pasando por ricas haciendas, apenas cultivadas. Encontramos allí un grupo de pescadores en un cobertizo redondo, abierto y bien ventilado, con techo de paja. Siendo nosotros de cultura europea, dimos por sentado que nos hallábamos ante personas que llevaban varias generaciones como pescadores. Pero pronto nos enteramos de que, como el resto de los aldeanos, los miembros de la cooperativa habían crecido siendo campesinos, atendiendo cada cual una pequeña parcela propia y trabajando en haciendas cercanas como peones, contratados por día.

¿Cómo se volvieron pescadores? Resultó una historia notable. En 1975, un grupo de campesinos de la aldea invadió un pedazo de tierra que había estado ociosa durante un tiempo, con la idea de trabajarla en colectividad. Emprendieron esta acción hacia el fin de un periodo de inquietud campesina bastante difundida e invasiones de tierras, particularmente en los llanos contiguos a la

Aldea de Cristo Rey, costa del Caribe, Colombia.

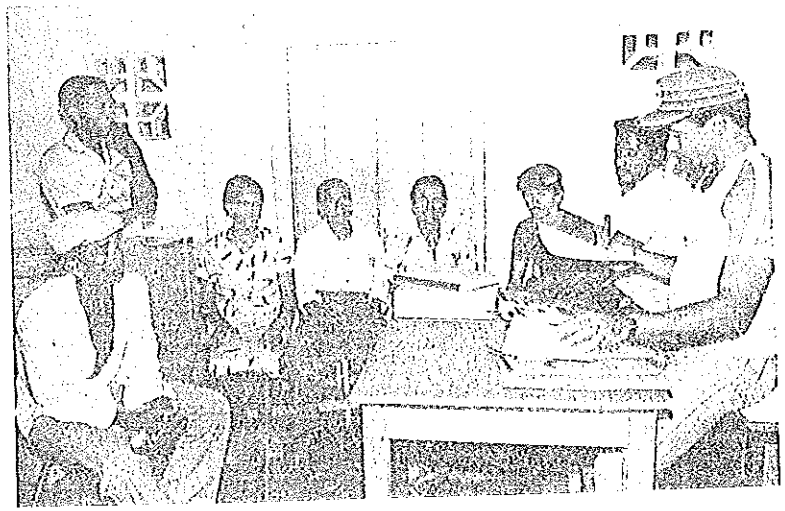
Botes de pesca de la cooperativa Cristo Rey.

costa atlántica de Colombia. Este periodo de activismo campesino siguió a la aplicación más vigorosa, ya a finales de los sesentas, de la ley de reforma agraria de 1961, en tiempo del presidente Carlos Lleras Restrepo y el establecimiento simultáneo de una unión de campesinos (ANUC: Asociación Nacional de Usuarios Campesinos), que fue concebida por Lleras como forma de hacer que los campesinos participaran más activamente en la reforma. Bastante pronto, esta unión se liberó de la tutela del gobierno, y desarrolló considerable impulso, contando con un buen número de seguidores. Sin embargo, en 1975 la situación política había cambiado notablemente: la reforma agraria se había suspendido, y la ANUC había perdido fuerza como resultado de divisiones internas. Por tanto, no es de sorprender que la policía arrojara a los campesinos de Cristo Rey de las tierras que habían intentado cultivar.

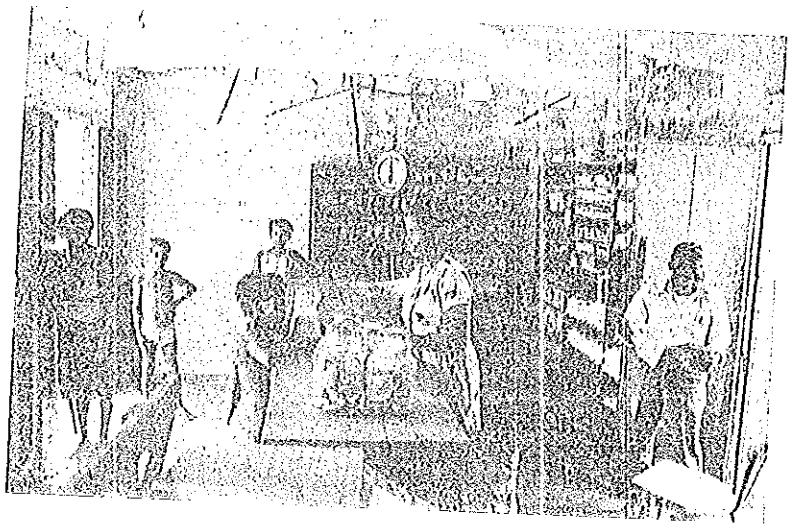
Pero esto no fue el fin. Durante unos cuantos años los campesinos se mantuvieron en contacto, preguntándose a menudo qué podrían hacer juntos. En determinado momento, contemplando el Caribe y viendo en la lejanía algunos botes de pescadores, ellos se dijeron: "Mientras no podamos tomar la tierra, ¿por qué no tomar el mar?" Y de este modo, los 22 campesinos que se habían

acercado más unos a otros como resultado de su acción conjunta (y, sin duda, de otros vínculos) decidieron construir dos lanchas y lanzarse al mar. Consiguieron entonces varios tipos de ayuda, desde cursos de cooperativismo impartidos en Montería por Acción Unida (grupo evangélico de acción social), hasta crédito de la Caja Agraria (el banco de crédito agrícola) y cursos de contabilidad de la SENA (la rica agencia de preparación vocacional, siempre dispuesta a ayudar). Un gran paso adelante fue la adquisición de motores fuera de borda —financiados por un préstamo de la FIA— que permitió a los grupos aventurarse mar adentro, aumentando considerablemente la producción.

La cooperativa ha sido un éxito financiero. Al cabo de cierto tiempo, logró extender sus actividades instalando una tienda de consumo que también incluye refrigeradores para la pesca. La cooperativa compró recientemente un considerable terreno cerca del mar, donde se concentrarán una sala de reunión, oficinas, tienda de consumo y otras actividades. (¡Se está planeando ya edificar un restaurante de pescado, y un pequeño hotel!) Otro



Los directores de la cooperativa Cristo Rey se reúnen con un miembro del personal del SENA (el de la derecha).



La tienda de consumo de la cooperativa Cristo Rey.

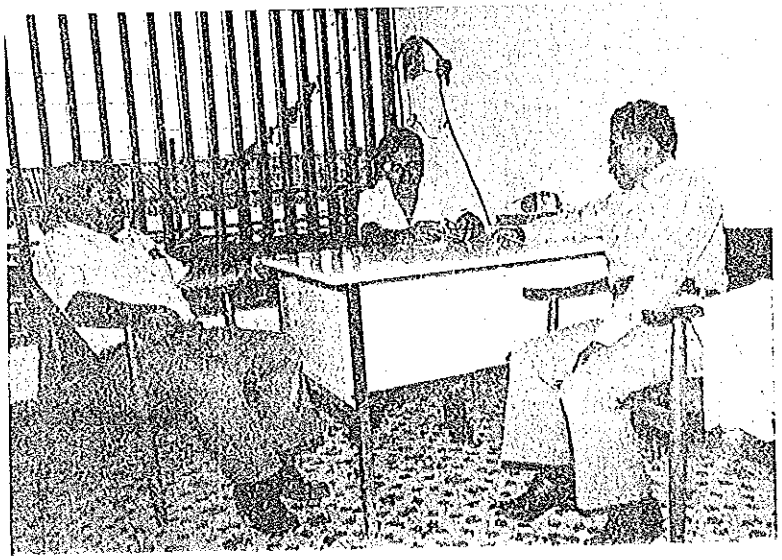
proyecto, que actualmente está considerando la FIA, consiste en aumentar la "flota" de los actuales dos botes, a ocho. Y lo que es conmovedor, los miembros de la cooperativa, fieles a su vocación original de campesinos, están pensando ahora en alquilar ciertas tierras a un terrateniente vecino y cultivarlas en colectividad. Como cooperativa, "con personalidad legal" (personería jurídica) y varios haberes con los que pueden responder, serán tratados con el respeto que habitualmente se niega al granjero aislado, virtualmente sin tierras. Así, tal vez se realice el sueño que estuvieron persiguiendo en 1975, después de una larga desviación y "por diferentes medios".

Este relato es edificante, pero ¿podría haber ocurrido sin aquel primer paso, el fallido intento por apoderarse de la tierra? Los miembros de la cooperativa ciertamente percibieron una conexión entre su primera acción colectiva y su fracaso, por una parte, y la cooperativa pesquera y su éxito, por la otra.

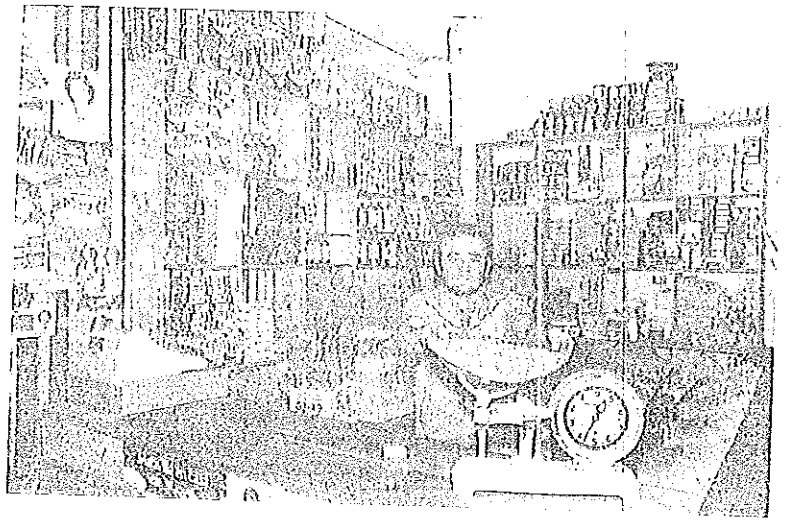
El nexo entre estas dos partes tan distintas de la historia puede interpretarse a diversos niveles. Desde una perspectiva, se puede argüir que la toma de tierras es un acto de audacia con potencial revolucionario, mientras que, en comparación, la "toma" del mar

por medio de botes de pesca, efectuada en cooperativa, parece una iniciativa empresarial muy mansa. Desde este punto de vista, la toma de las tierras parece mucho más ardua y exigente que la toma del mar. Podemos entonces interpretar la secuencia, del intento de toma de tierra a la cooperativa de pesca como renuncia de anteriores metas, como aceptación del orden existente y adaptación a él.

Y sin embargo, puede surgir un buen argumento en favor de la conclusión opuesta. La acción colectiva más obvia, simple y elemental para campesinos minifundistas, rodeados por latifundios parcialmente ociosos, es apoderarse, en grupo, de algunas de las tierras ociosas en un solo acto. La formación de una cooperativa de pesca exige, por contraste, un complejo proceso de elaborar reglas y procedimientos y adquirir nuevo conocimiento y hábitos de colaboración. Desde esta perspectiva, la toma de tierras parece bastante simplista, mientras que lanzarse al mar parece mucho más complejo y, a su manera, más azaroso.



Tuluá, valle del Cauca, Colombia: líderes de Tuluá en la oficina del almacén de la cooperativa.



Tuluá: la tienda de consumo en el depósito de la cooperativa.

En ambas concepciones hay algo de verdad, y ambas ayudan a explicar lo que ocurrió. Una vez pasado el momento histórico en que la reforma agraria fue una auténtica posibilidad en el norte de Colombia, aquellas personas obviamente se resignaron, dedicándose a buscar en otras direcciones menos abiertamente subversivas. Pero la experiencia del intento de toma de tierras también constituyó una especie de trampolín hacia la cooperativa pesquera en el sentido habitual de ascender, en lugar de descender. Habiendo cooperado en la toma de tierras, los campesinos de Cristo Rey habían practicado la cooperación al nivel más rudimentario; habiendo disipado así la desconfianza mutua, forjado una comunidad y —tal vez lo más importante— creado una *visión del cambio,* estaban ahora capacitados para unir esfuerzos que requerían mucha mayor complejidad y persistencia.

Este tipo de dinámica puede explicar los muchos otros casos en que una temprana participación en acción pública de cierta índole conduce después a participación en esfuerzos colectivos de naturaleza muy distinta. En el valle del Cauca, en Colombia, celebramos largas sesiones con dos grupos de dirigentes campesinos que organizan cooperativas y otros tipos de esfuerzos comunitarios por todo el valle. Se les conoce como los Muchachos de Buga y los Líderes de Tuluá. Buga y Tuluá son poblados que se encuentran al norte de Cali, en el valle, pero primero nos reunimos con miembros de estos grupos en una cooperativa de consumo ubicada en Versalles, centro provinciano situado en la cordillera occidental adyacente al valle. Los líderes de Tuluá son hombres de más de 50 o de 60 años, básicamente interesados —cuando no están trabajando en sus propias granjas— en formar una red de cooperativas de consumidores y productores. Estas cooperativas tienen actualmente un almacén básico en Tuluá, centro geográfico del valle. Estando el flamante depósito y sus oficinas ocupados con muebles brillantes, nunca se sospecharía que son regenteados por campesinos pobres que han participado activamente en los sucesivos experimentos de cambio social y reforma efectuados en Colombia en los últimos 25 años. Todo empezó con la Acción Comunal que movilizó a las personas de los pequeños poblados y aldeas para la construcción de cooperativas de obras públicas urgentes a comienzos de los sesentas, y que después participó en esfuerzos por una más activa aplicación de la reforma agraria a finales de los sesentas y comienzos de los setentas.[4]

La historia de los Muchachos de Buga es un tanto distinta. Este grupo de unos diez jóvenes —hoy, de poco más de 30 años— fue seleccionado, cuando aún no cumplían los veinte años, para asistir a un programa educativo experimental en Buga (Departamento de Valle), que fue llamado la Academia Mayor Campesina. El fundador y director del programa era un resuelto sacerdote jesuita que se propuso formar dirigentes campesinos capaces de ayudar a mejorar las comunidades a las que se esperaba que retornaran ya graduados. Los Muchachos —grupo de diez a doce graduados— se entusiasmaron tanto por su experiencia educativa y por las perspectivas entonces favorables de lograr cambios importantes en la estructura agraria colombiana, que decidieron permanecer unidos como grupo y esforzarse activamente por lograr el cambio, no sólo en sus propias comunidades, sino doquier pudiesen ser útiles. A comienzos de los setentas participaron en unas cuantas invasiones de tierras, que en gran parte fracasaron.

[4] Las historias de las principales figuras del grupo, narradas por ellas mismas, se encuentran en Robert Wasserstrom, *If We Didn't Argue It Wouldn't Be a Meeting: Oral Histories of Social Change in Latin America and the Caribbean,* cap. 3.

A mediados de la década, el grupo había cambiado; buscaron entonces otros tipos de oportunidades para "mejorar la condición" del pueblo de las aldeas de Colombia. En realidad, se convirtieron en un grupo privado de agentes de extensión, y se dieron el nombre de Cooperativa de Producción Agropecuaria o COOPROAGRO. Pero practicaron la extensión agrícola con una diferencia: no sólo enseñaron mejores técnicas agrícolas sino que también dieron consejos sobre cómo formar cooperativas y otras organizaciones comunitarias, cómo cabildear para lograr las mejoras públicas necesarias, cómo valerse de los tribunales para defender los derechos de los campesinos, etc. Miembros individuales de COOPROAGRO se pusieron a trabajar para varios grupos locales interesados en la promoción social, pero al mismo tiempo insistieron en mantener su propia organización. En este esfuerzo, los ayudó una cesión de la FIA, que les permitió adquirir una granja lechera cerca de Buga, como manera de obtener ingresos para el grupo. Por el momento, sin embargo, la granja funciona principalmente como refugio temporal para cualquier muchacho que haya perdido su trabajo. La posibilidad de quedarse en la granja durante un periodo limitado fortalece la independencia de cualquier miembro individual del

Buga, valle del Cauca, Colombia: Muchachos de Buga en su granja.

Morroa, costa del Caribe, Colombia: Ana Tomosa Padilla, vicepresidenta de la cooperativa de tejedoras de hamacas.

Morroa: terminando una hamaca.

grupo que trabaje como "agente de extensión": sabe que no debe temer indebidamente a las consecuencias de hablar claro (usar su "voz") en su empleo, ya que renunciar o ser despedido (decidir o tener que "salir") es una eventualidad de último recurso que no es "el fin del mundo".

La consistencia con que en Colombia pudimos observar nuestro Principio de Conservación y Mutación de la Energía Social casi fue monótona. ¿Cómo podía yo esperar encontrarla en acción, una vez más, al visitar una cooperativa de tejedoras de hamacas en Morroa, en el Departamento de Sucre, en la costa atlántica? La cooperativa estaba compuesta casi exclusivamente por tejedores que habían establecido su empresa con cierta guía del Museo de Artes y Tradiciones Populares, establecido en Bogotá. El Museo es una organización notablemente eficiente, que está dando diversos tipos de ayuda a quienes practican artesanías tradicionales en el país, sin imponer a los artesanos la producción en masa. Por lo contrario, la organización está intentando revitalizar las tradiciones auténticas de la artesanía individual (véase *infra*, capítulo VI).

Visitamos el local ya casi terminado de la cooperativa, sobre la muy frecuentada carretera Medellín-Cartagena. Regalo, en parte, de la Fundación Interamericana, pronto albergó las oficinas de la cooperativa, así como un puesto de ventas. Allí nos presentaron a muchos miembros de la cooperativa, y sus dirigentes estaban aguardándonos. Eran todas mujeres, tejedoras activas, salvo el presidente, un hombre sumamente parlanchín, de unos 40 años que, en forma un tanto incongruente, era el principal portavoz del grupo. Nos explicaron que se necesitaba un hombre para tratar con las autoridades y los bancos en este departamento de Colombia, un tanto atrasado; tal vez debiera aquel hombre su posición al hecho de que muchas de estas tejedoras habían sido recién engañadas por una de sus propias compañeras, que las persuadió de entrar en ciertos acuerdos "cooperativos" fraudulentos.

Sea como fuere, se despertó mi curiosidad por la motivación de aquel hombre. Trabé conversación privada con él, mientras caminábamos desde la carretera hasta la aldea, en que veríamos los excelentes telares de algunos miembros de la cooperativa. En los tres primeros minutos de conversación, me dijo que a principios de los setentas él había participado activamente en algunas invasiones de tierras en el departamento y que desde aquella experiencia emocionante, aunque en gran parte fallida, había deseado volver a "hacer algo por la comunidad".

Extensiones del principio

Podríamos citar otros ejemplos de nuestro principio en acción: desde los dirigentes del pueblo joven El Rescate en Lima, hasta el reciente resurgimiento de algunas cooperativas agrícolas en la provincia de Llanquihue, en el sur de Chile. Pero tal vez sea más interesante sacar algunas lecciones e intentar una formulación más general.

Ante todo, debo relacionar el principio con un viejo argumento mío. A menudo me he quejado de la excesiva tendencia —que ha llegado a parecerme sumamente nociva— de los latinoamericanos a considerar la mayor parte de sus experiencias en materia de reforma social o política —o, para el caso, de desarrollo económico— como absolutos fracasos. Este complejo de fracaso, o "fra-

casomanía", puede conducir entonces a verdaderos fracasos; al menos, esto me ha parecido. Ahora puede verse que —no sorprendentemente— el Principio de Conservación y Mutación de la Energía Social conviene bien a mi campaña contra la fracasomanía. Mientras no se perciba que el principio está en operación, parecerá que un movimiento social que no ha alcanzado su objetivo prestablecido, como el movimiento por la reforma agraria en Colombia, es un fracaso indiscutible. Pero hay que alterar este juicio, al menos en parte, en cuanto se comprende que las energías sociales despertadas en el curso de tal movimiento no desaparecen de la escena, aunque el propio movimiento sí desaparezca. Estas energías quedan, por decirlo así, en *reserva*[5] durante un tiempo, pero podrán servir de combustible después para movimientos tal vez muy distintos. Por consiguiente, en un sentido real, hay que dar crédito al movimiento original por los ulteriores avances o triunfos logrados por estos movimientos posteriores: ya no es posible considerarlo un fracaso *total*.

Vuelvo, una vez más con fines comparativos, a la cooperativa de pescadores de Cristo Rey. Surgió por el sentido de camaradería y comunidad, el fin del aislamiento y de la original desconfianza mutua (casi en el sentido de pecado original) que resultó de la acción común emprendida muchos años antes. Sin embargo, tal acción había fracasado, y el fracaso es desalentador. Lo que debió ocurrir, entonces, fue que la experiencia positiva de comunidad y solidaridad superó el efecto del fracaso que, ordinariamente, impondría un retiro de toda acción colectiva. Más adelante conocimos situaciones en que la fase inicial de unirse no fue acompañada por un fracaso. En Bogotá visitamos una organización que está dando ayuda financiera a empresas administradas por los trabajadores. Entre ellas hay algunas empresas, básicamente de telas y calzado, cuyo personal, incluso al nivel administrativo, es predominante o exclusivamente de mujeres. Estas firmas, se nos dijo, invariablemente se habían originado en alguna *otra* actividad común en que las mujeres se habían conocido y trabado amistad. Con la mayor frecuencia, las mujeres se conocieron en

[5] He tomado esta metáfora de Wolf Lepenies, quien la empleó con muy buen efecto en un contexto distinto. Véase su escrito "Transformation and Storage of Scientific Traditions in Literature", en Leonard Schulze y Walter Wetzels, *Literature and History*, Lanham, N.Y.: University Press of America, 1983, pp. 37-63.

cursos impartidos por el SENA, la agencia de preparación vocacional del gobierno colombiano. Al graduarse de estos cursos —aquí no hubo fracaso— decidieron poner una empresa propia, en lugar de buscar trabajo como empleadas de compañías ya existentes.

La secuencia que aquí aparece no es muy distinta de las que antes analizamos. La experiencia común de la invasión de tierras en Cristo Rey que condujo a otras formas más complejas de cooperación es reemplazada por la experiencia común de seguir unidas durante un curso, de conocerse y simpatizar. Por una parte, los nexos formados de esta manera probablemente serán más poderosos que en el caso de Cristo Rey; por otra parte, este grupo no pasó por un desalentador fracaso inicial para unirse en una empresa conjunta. Como economista, yo había esperado que la necesidad de movilizar una cantidad mínima de capital se encontraría en la base al menos de algunas de estas empresas cooperativas administradas por los trabajadores. Pero resultó, nuevamente, que una necesidad más fundamental es alguna experiencia que disipe el aislamiento y la desconfianza mutuas.

V. BENEFICIOS Y COSTOS INTANGIBLES DE LAS COOPERATIVAS

Un gran número de los proyectos de desarrollo popular que visitamos fueron cooperativas, de una u otra índole. Conocimos cooperativas grandes y pequeñas, cooperativas de consumidores, de productores y de construcción, cooperativas rurales y urbanas y, por último, federaciones de cooperativas conocidas asimismo como cooperativas de segundo nivel. Desde luego, un primer enfoque para la evaluación del desempeño de las cooperativas es el éxito o fracaso financiero de estas organizaciones. Siendo a menudo precaria su salud financiera, y estando frecuentemente en duda su capacidad de coexistir en una sociedad mercantil individualista, con firmas orientadas exclusivamente al lucro, se suele juzgar a las cooperativas tan sólo por su desempeño financiero. Pero así como los efectos sociales y políticos del capitalismo deben ser considerados en toda evaluación general de este modo de producción, así también necesitamos saber algo acerca de los costos y beneficios no monetarios de las cooperativas en toda evaluación general de su función. Además, resulta que estos efectos no monetarios o intangibles con frecuencia son decisivos en todo entendimiento de su desempeño en el mercado.

Los beneficios (con una historia del altiplano del Perú)

Algunos de los beneficios de las cooperativas ya se han notado en relación con las secuencias que analizamos en los dos primeros capítulos. Por ejemplo, en el capítulo I mostramos cómo el establecimiento de cooperativas ofrece poderosos incentivos para la alfabetización y otras formas de educación para los miembros de las cooperativas y, en particular, desde luego, para quienes administran las actividades de la cooperativa. En el capítulo II vimos que ciertas actividades cooperativas, que al principio se emprendieron exclusivamente para mejorar la posición económica privada de sus miembros (lecciones de costura, garantía mutua del

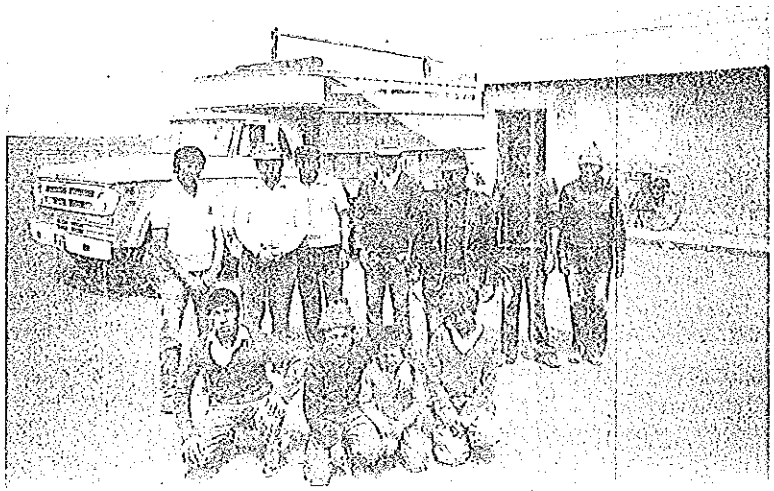
pago de la deuda de los tricicleros) condujeron a una participación constructiva en los asuntos públicos y la defensa pública.

Existen otros beneficios más generales de las cooperativas, a los que es imposible atribuir un valor monetario. Uno de ellos es, sin duda, el establecimiento y reforzamiento de los nexos de amistad y camaradería entre sus miembros, que tal vez nadie haya expresado tan bien como un triciclero de Santo Domingo: "(Antes de nuestra asociación) yo lo veía, pero no lo *conocía*", así como la de un pescador de Cristo Rey: "Hemos aprendido cómo discutir." No cabe duda de que estos beneficios tendrán, ocasionalmente, un valor negativo, cuando los conflictos que inevitablemente surjan conduzcan a enemistades personales y la formación de camarillas.

A un nivel aún más general, la formación de una cooperativa es una de esas actividades humanas que llevan consigo su propia recompensa. Para muchos grupos, el hecho de unir fuerzas, así sea con un propósito modesto como por ejemplo organizar una tienda de consumo en cooperativa, tiene un gran valor simbólico. Es un acto de autoafirmación que llena a la gente de orgullo, que pueden llegar a sentirlo como un principio de liberación, especialmente los grupos que durante mucho tiempo han estado oprimidos. Este tipo de beneficio intangible de la acción cooperativa estuvo presente en muchas situaciones, tal vez más evidente que nunca en las altas tierras peruanas. Allí, varias tiendas de consumo, financiadas por la FIA, han sido organizadas por varias comunidades de indios de lengua aimará, en torno de Pilcuyo, cerca del pueblo de Ilave que se encuentra sobre la carretera Puno-La Paz que pasa a lo largo del lago Titicaca, no lejos de Puno. En el curso de un largo día, visitamos cinco o seis de estas tiendas de consumo. Siempre estaban ubicadas en el centro de las comunidades —como todo el altiplano de esta región está muy densamente poblado por pequeños campesinos, esto simplemente significa que la densidad en aquellos puntos era un poco superior al promedio— con un espacio abierto para reuniones, a un lado, y habitualmente una capilla y un astabandera. Las tiendas ocupaban una esquina de varias casas comunitarias recién construidas, juntas, bastante espaciosas. Después de contemplar las mercancías, a menudo bastante rudimentarias, celebramos reuniones allí mismo con numerosos grupos de miembros de las cooperativas, y les preguntamos por los beneficios que les rendían. Mencionaron

los habituales, como bajos precios de algunos artículos y ahorro de tiempo: los campesinos podían obtener ahora algunos artículos esenciales en su aldea, mientras que antes tenían que ir, habitualmente a pie, hasta Ilave.

Pero algo nos dijo que esto no era todo. Ahora bien, otro punto que frecuentemente se señala en favor de las tiendas, el no tener ya la sospecha de que les estaban engañando los comerciantes de la ciudad, debidamente provistos de escalas "amañadas" y otros medios abusivos de engañar a las gentes del campo pobres e ignorantes. Nos estamos acercando aquí al beneficio intangible más general que mencionamos antes. Para los indios de habla aimará, la tienda es como una declaración de que se emancipan de los comerciantes mestizos, hispanohablantes, que para ellos forman una parte del sistema que los ha oprimido y explotado durante siglos. En vena más positiva, la tienda es un símbolo de la capacidad de la comunidad para emprender un esfuerzo conjunto y de su aspiración a "mejorar sus condiciones" como grupo solidario. La conexión entre la tienda y estos objetivos y beneficios más generales encuentra su expresión visual y espacial en la ubicación de la tienda en el centro de la aldea y en la forma en que



Pilcuyo, Perú (cerca del lago Titicaca): miembros de la cooperativa enfrente del almacén y de su propio camión.

el edificio de la tienda ha servido de pretexto para levantar un salón de reuniones comunitarias como anexo, por decirlo así, de la tienda.

Esta clase de valor simbólico de la tienda de consumo en cooperativa también se encuentra presente en otras comunidades campesinas, aun cuando las separaciones entre la ciudad y el campo puedan no ser tan profundas como en el altiplano del Perú. Los contactos más frecuentes de los campesinos pobres con el mundo exterior son los terratenientes vecinos que pueden emplearlos como peones, para servicio por día, en ciertas épocas del año, y los campesinos del pueblo que les compran su excedente o algunos de los animales que crían y donde ellos, a cambio, compran los productos e importaciones agrícolas que necesitan así como todas las "baratijas y chucherías" (Adam Smith) de la época moderna, desde bicicletas hasta radios y televisores. Así como la relación del minifundista con el terrateniente crea conflictos periódicos, los tratos con los comerciantes de la ciudad generan un deseo de "administrarse por sí mismos" y establecer una cooperativa campesina que suprima a los intermediarios, los "monopolistas", como habitualmente se les llama en Colombia y en la República Dominicana. En muchos aspectos, organizar una cooperativa es el equivalente de lograr la reforma agraria, y *así lo sienten* los campesinos. Al visitante llegado del exterior, estas tiendas a menudo le parecen empresas sin trascendencia cuya principal función anunciada, la de rebajar los precios a los artículos que compran los campesinos y elevar los precios que estos mismos venden, es probable que no le parezca espectacularmente triunfal. Después de todo, la venta al menudeo es una actividad económica, la entrada en la cual es bastante fácil y, por tal razón, suele ser muy competida en las economías de la América Latina, intensivas en servicios. Aun si los precios se mantienen artificialmente altos en comunidades pequeñas y aisladas como resultado de "conspiraciones" entre los comerciantes locales, una cooperativa logrará ofrecer bienes de consumo e importaciones agrícolas a precios más bajos que los comerciantes sólo por corto tiempo, pues éstos lograrán responder bajando sus precios y reduciendo sus ganancias. Esto es en realidad lo que ocurre con frecuencia[1] y en tal

[1] Véase Judith Tendler, *What to Think About Cooperatives: A Guide From Bolivia*, The Inter-American Foundation, 1983, capítulo 6.

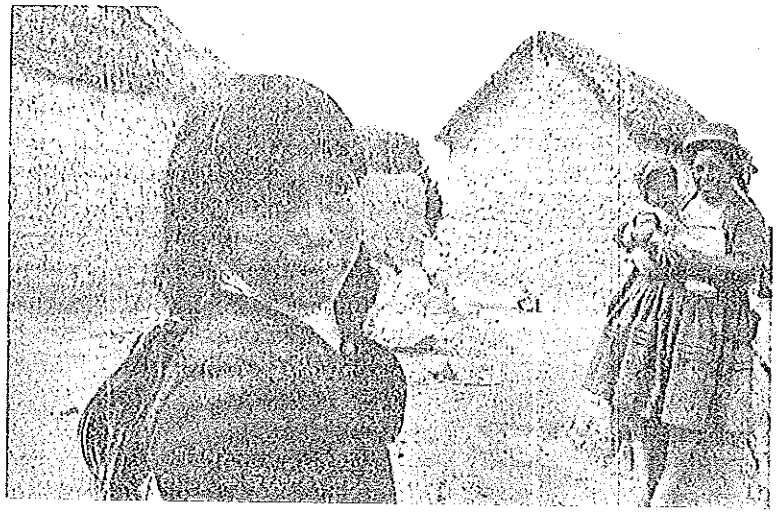
caso, el principal beneficio económico de la cooperativa, para sus miembros, probablemente sea de breve duración. Si las cooperativas se sostienen, una vez que ha pasado esta experiencia positiva inicial y si los precios que ofrecen la cooperativa y los comerciantes se han vuelto comparables, ello es precisamente por el valor simbólico que tienen para sus miembros.

Hay algo bastante complejo en este beneficio simbólico, no lucrativo. Sólo está presente mientras la cooperativa misma logra funcionar como empresa viable. En otras palabras, los beneficios intangibles (orgullo, confianza en sí mismo, sentimiento de liberación, etc.) realzan los beneficios puramente monetarios de la cooperativa, pero no compensan las pérdidas monetarias, por la sencilla razón de que no pueden sobrevivir a dichas pérdidas. Cuando la cooperativa se encuentra en dificultades financieras por alguna razón (como pérdida de patrocinio, mala administración o corrupción) es probable que también los beneficios intangibles se conviertan en pérdidas como orgullo herido, pérdida de confianza en sí mismo y, una vez más, se han disipado las esperanzas de liberación. Tal parece que estos beneficios intangibles de las cooperativas sólo son, esencialmente, amigos durante las "maduras"; más precisamente, son como esos lunares que hacen más bella a una persona cuando es amada y más fea cuando el amor deja el lugar a la indiferencia o algo peor.

Siendo inconstantes de este modo los efectos intangibles no monetarios de las cooperativas, no es de sorprender que la suerte de las cooperativas también sea veleidosa. Cuando la cooperativa prospera, su buena fortuna se ve reforzada por los beneficios intangibles que genera, además de los tangibles. La lealtad a la cooperativa será poderosa entre sus miembros, lo que a su vez favorecerá una operación más venturosa. Sin embargo, una vez que la cooperativa tropieza, los beneficios intangibles se convierten en pérdidas, y la desmoralización por las esperanzas que se han disipado producirá deslealtad entre los miembros junto, quizás, con señales de corrupción entre el personal. De este modo, los beneficios (o las pérdidas) intangibles ejercen un efecto importante sobre los tangibles, complicándolos en lugar de compensarlos. Como resultado de este efecto acumulativo, podríamos esperar que las cooperativas estuviesen siempre en excelente o en pésima forma, más que las empresas privadas. Por lo que pueda valer, diremos que nuestro muestrario de las tiendas de cooperativas confirma esta deducción.

Hay una ventaja más en la tienda de la cooperativa de consumo y producción agrícola: que siempre está a la mano como recurso cooperativo. Como la huelga para los obreros, la tienda de consumo ocupa un lugar privilegiado en el repertorio de acciones colectivas asequibles a los campesinos que viven en un remoto medio rural. Cuando tales personas llegan al punto en que desean participar en una empresa común, la tienda de consumo siempre parece una posibilidad atractiva, algo que se puede hacer con sólo conseguir el capital activo necesario y un local apropiado. Vemos así que la tienda de consumo es magnífico recurso para *hacer algo* inmediatamente, una vez que ha nacido el deseo de una acción cooperativa. Tal vez no sea lo más útil ni lo más productivo, pero su gran ventaja es que sirve como canal momentáneo del afán de cooperar. En el proceso, las personas se reúnen y hablan entre sí acerca de los problemas de la comunidad, con el resultado de que toman conciencia de otras empresas más útiles y productivas, pero también más ambiciosas y difíciles, que después podrán intentar. En este sentido, la tienda de consumo puede tener otro beneficio intangible: conduce a una intensificada interacción de los miembros de la cooperativa que ahora buscarán nuevas formas de acción cooperativa. En el proceso, se atacarán algunos de los problemas fundamentales de la comunidad.

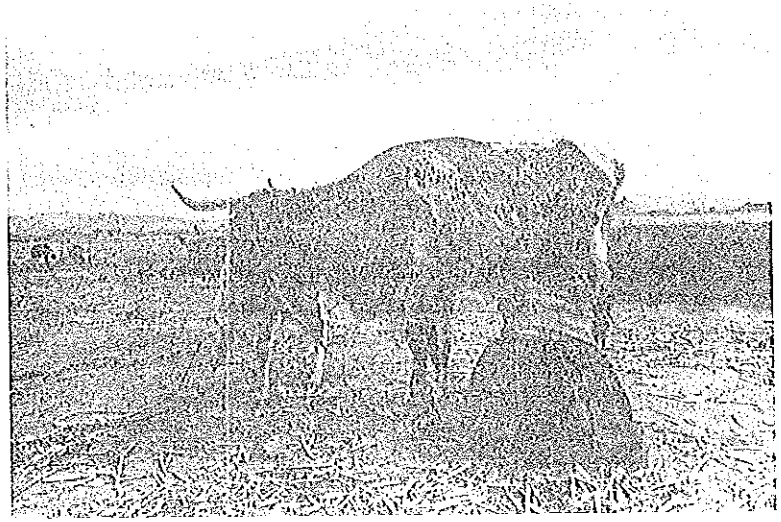
Encontramos la mejor ilustración de esta secuencia, asimismo, en las comunidades del Pilcuyo, de indios que hablan el aimará. Habiendo establecido sus tiendas de consumo y lugares de reunión, estas comunidades, impelidas también por la terrible sequía de 1983 que arruinó su cosecha de papas, pronto dieron con algo mucho más ambicioso y difícil de organizar que las tiendas de consumo: un plan para aumentar la capacidad de los campesinos del altiplano para engordar ganado, aumentando así sus ingresos en efectivo, para que su subsistencia no tenga que depender de los caprichos de la cosecha de papas. En la actualidad, la práctica habitual es que cada familia campesina compre una vaca, la engorde y luego la venda. Como las parcelas individuales que los campesinos poseen son tan pequeñas, la vaca está atada. Y, casi como ocurre en la India, tienen que llevar ya cortada su pastura, como la hierba totora que crece en las aguas bajas del



Pilcuyo: escena de familia.

lago Titicaca. También como en la India, la vaca no sólo da leche a la familia, sino también, con su excremento, combustible para cocinar. Pero la contribución más importante de la operación es la ganancia neta obtenida con la reventa de la vaca, una vez que ha engordado. El resultante ingreso en efectivo permite a la familia campesina complementar su subsistencia con artículos como arroz y azúcar, que compra en el mercado.

En 1982-1983 una sequía excepcionalmente severa azotó los altiplanos del sur del Perú, cerca del lago Titicaca, y las comunidades de Pilcuyo se enfrentaron a condiciones casi de hambre, al echarse a perder la cosecha de papas. En respuesta, las comunidades que acababan de establecer sus cooperativas de consumo presentaron un plan enteramente nuevo para aumentar los ingresos en efectivo. Habría que reunir un fondo, que haría préstamos a una parte de las familias campesinas con el propósito de comprarse otra vaca; al pago de los préstamos por los primeros beneficiarios, se reintegraría el fondo, que entonces podría hacer préstamos similares a un segundo grupo de miembros, y así sucesivamente hasta que todos tuviesen dos vacas en lugar de una. Al elaborar este plan y discutirlo con posibles agencias que prestaran los



Pilcuyo: ordeñando una vaca atada.

fondos, como la FIA, surgió un problema: ¿Cómo seleccionar a los afortunados que serían los primeros en beneficiarse del plan? Tal como presentó éste la cooperativa, sus jefes debían ser los primeros beneficiarios, pero esta solución podía ser criticada (y no dejó de serlo) por los demás.

Se resuelva como se resuelva este problema particular, fue claro que los jefes de la cooperativa habían encontrado un plan que, de tener éxito, haría una aportación más considerable para mejorar las vidas de sus miembros de lo que las tiendas de consumo, que antes habían patrocinado, podrían hacer jamás. Al mismo tiempo, este último había sido claramente un esencial periodo intermedio para la elaboración de un nuevo plan. Todo éxito de la segunda etapa tendría que atribuirse en parte a la primera etapa del programa de la cooperativa.[2]

[2] En su estudio de las cooperativas bolivianas, Judith Tendler establece un punto similar. Como la cooperativa, también la agencia que presta fondos pasa por un proceso de aprendizaje y, por tanto, no puede mostrarse muy curiosa y exigente cuando decide ayudar a una organización popular. "Sólo la segunda vez logrará el donador saber cómo el medio socioeconómico de una cooperativa particular interactúa con la naturaleza de las tareas que emprende", Tendler, *op. cit.*, página 106.

La secuencia de Pilcuyo que, por cierto, tuvo cercanos paralelos en otros lugares entre nuestros proyectos, constituye una respuesta eficaz a una crítica "radical" frecuentemente hecha a las cooperativas: que éstas desvían energías para el cambio social por canales inocuos, cuando estas energías podrían, de otra manera, producir una "transformación estructural" de gran alcance. Aunque las cooperativas pueden tener ocasionalmente, sin duda, este efecto de desviación, el ejemplo de Pilcuyo muestra que la secuencia opuesta es igualmente concebible: primero surge una cooperativa "inofensiva", pero las ulteriores discusiones y deliberaciones entre sus miembros conducen, llegado el momento, a proyectos y acciones más ambiciosos en favor del cambio.

La secuencia aquí notada —de la "inofensiva" tienda de consumo, el "juego fácil" en el repertorio de la acción colectiva, a un proyecto más ambicioso de cooperativas— es en cierto sentido la opuesta de la que se describió en el capítulo anterior en relación con el Principio de Conservación y Mutación de la Energía Social. Allí, las personas formaron cooperativas *después* de haber emprendido acciones colectivas mucho más audaces, como la ocupación de tierras. En realidad, las dos secuencias pueden surgir una tras otra, y así lo hicieron en el caso de la cooperativa de Versalles en el valle del Cauca, en Colombia (véase capítulo IV): aquí los dirigentes de la cooperativa, esencialmente una tienda y mercado de productos agrícolas para el consumidor, habían pasado antes por muchas batallas militantes, en conjunto o por separado; luego, una vez que participaron en varias tiendas cooperativas, desarrollaron ideas para empresas más ambiciosas, como el establecimiento de la red de tiendas por todo el valle del Cauca, que se completaría con camiones y un depósito central en Tuluá.

Digresión: el deporte y el cambio social

Enfocaré brevemente un tema relacionado con el punto que acabamos de establecer acerca de las cooperativas: el efecto del *deporte* sobre el cambio social. También aquí la opinión (que suele decirse en tono de conspiración) de la izquierda ingenua ha sido desde hace largo tiempo que los deportes sirvan para "captar" todo tipo de energías y emociones que, por otro canal, habrían

Morroa: muchachos jugando a la pelota.

podido servir para enderezar un gran número de injusticias sociales. Y sin embargo, una vez más, los testimonios que hemos recabado señalan en dirección opuesta. Un buen número de nuestros "promotores sociales" más activos ha subrayado la importancia del deporte (el futbol) en sus experiencias de vida. Por ejemplo, en los pequeños pueblos de Colombia jugar al futbol los fines de semana significa frecuentemente la decisión de no pasarse todo el tiempo rondando la cantina del lugar. La planeación y construcción conjunta de un campo de futbol fue una de las tareas mejor recibidas por los grupos de acción comunitaria durante los sesentas, y su triunfal terminación frecuentemente condujo a otros proyectos más difíciles. Para los muchachos que crecen en los campos, jugar al futbol es un medio de romper el aislamiento de la vida familiar y rural, de perder la timidez y pasar a formar parte de una comunidad más vasta. En palabras de dos colombianos que hoy se cuentan entre los principales organizadores de acción cooperativa en el valle del Cauca:

Rogelio Giraldo: Mi padre era muy pobre y después de tres años de escuela, empecé a ayudarle a trabajar en los campos. Trabajé con él

hasta que logramos mejorar un tanto nuestra condición económica. Cuando yo tenía 14 o 15 años empecé a unirme a equipos deportivos, jugando al futbol. El ir a otros distritos me sirvió para establecer conexiones con otras personas. Al mismo tiempo, sentí la necesidad de buscar medios de mejorar mi educación y también de elevar mi preparación.

DELIO DE JESÚS CORTEZ OCAMPO: Yo no sabía nada de estas cosas de organización; no sabía nada más que trabajar en los campos: simplemente sabía trabajar y ganarme el salario que nos daban... establecí una conexión en la aldea: entré en un equipo de futbol. Pero yo era muy tímido, demasiado. Cuando un sacerdote o una persona a quien yo consideraba educada andaba por ahí, yo no hablaba: sentía que no debía hacerlo. Cuando el cura venía a nuestro distrito, yo no me acercaba. No iba a misa, porque él me miraba a los ojos. Éstos son problemas de nuestro pueblo. Pero cuando entré en el equipo de futbol empecé a volverme un poco más sociable. Así conocí a don Eduardo Giraldo. Un día me llamó y me dijo: "Compañero, ¿por qué no vienes a una reunión a la que yo voy?" Bueno, no tenía ganas de ir a la reunión, pero él insistió: hasta me llevó allí él mismo, y me presentó a don Pedro y a otros. Y me llevaron a un curso de promoción humana.[3]

En estos dos casos, el futbol actúa como el gran socializador e inicia a sus adeptos en la vida de grupos, organizaciones y programas educativos.

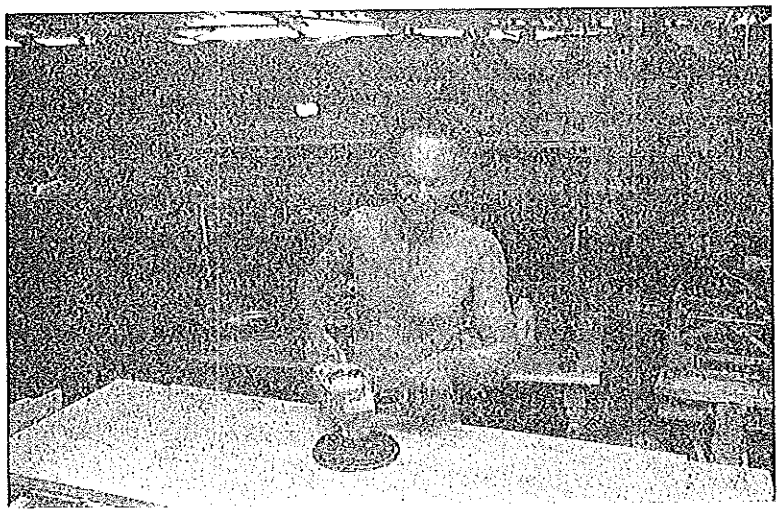
LOS COSTOS (CON RELATOS DE LA REPÚBLICA DOMINICANA, URUGUAY Y PERÚ)

Como ya se ha notado en relación con Pilcuyo, algunos de los beneficios intangibles de las cooperativas cambian de señal en ciertas circunstancias y se convierten en pérdidas; pero la conexión entre los costos intangibles y los beneficios intangibles puede ser más íntima: en lugar de surgir en secuencia temporal, los costos intangibles pueden surgir simultáneamente con los beneficios, siendo tan sólo la otra cara de la moneda.

Tomemos lo que antes se ha descrito como el valor simbólico de la tienda de consumo y cooperativa, como el orgullo y el sentimiento de haberse liberado de los "monopolistas" que viene con

[3] Citado de Wasserstrom, *op. cit.*, capítulo 3, pp. 9 y 45.

la inauguración de la tienda: éste es el lado positivo del asunto. Pero hay un lado negativo: para estar en buena posición, se espera que los miembros de la cooperativa hagan sus compras en la tienda de la cooperativa y le entreguen su propia producción comercial, no a los comerciantes del lugar. Esta obligación implica cierta pérdida de libertad para los miembros, por mucho que se hayan quejado antes de ser explotados por los comerciantes privados. La pérdida consiste no sólo en la imposibilidad —dadas las nuevas circunstancias— de maldecir a los "monopolistas" y culparlos de su situación (tal vez no radicalmente modificada); hay una verdadera pérdida de elección, especialmente con respecto a la venta del producto del propio campesino. Antes, podría regatear con varios potenciales compradores y luego elegir entre ellos. Una vez establecida la tienda de la cooperativa, todas estas maniobras pasan a ser cosa del pasado, y se supone que el miembro llevará lo que tenga que vender directamente a la cooperativa, sin mirar a derecha ni izquierda. Cuando los precios pagados por la cooperativa son en realidad más ventajosos que los que pagan los comerciantes privados, evidentemente esta obligación no se vuel-

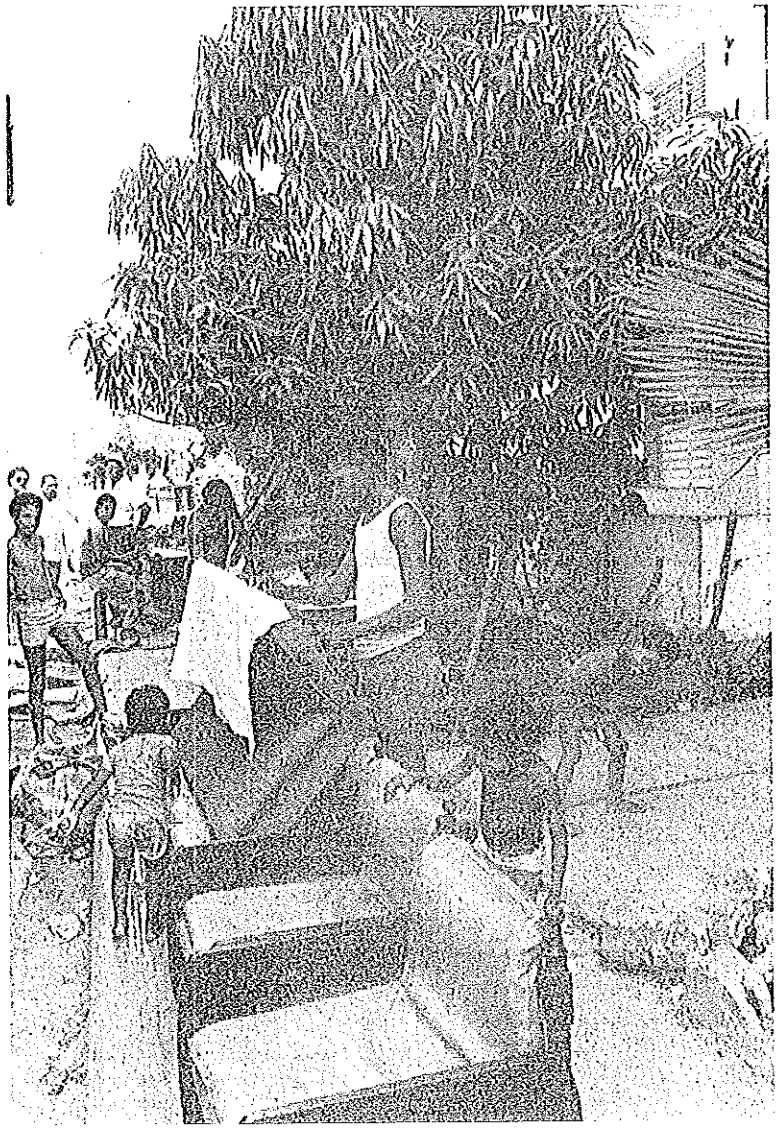


Santo Domingo, República Dominicana: un miembro de la cooperativa enarenando una puerta.

ve una carga. Pero después de la fase inicial (véase *supra*) los precios de los comerciantes privados suelen competir con los que ofrece la cooperativa, y en este caso su miembro se encuentra a menudo en una situación difícil.

Hasta qué grado surge este problema es algo que difiere grandemente de un caso a otro. Lo encontramos por vez primera en la República Dominicana, en una cooperativa de fabricantes de muebles de Santo Domingo. Esta cooperativa había recibido una cesión de la FIA con el propósito de hacer préstamos a los miembros deseosos de extender sus operaciones, o de iniciarlas en el caso de los miembros nuevos. Estábamos admirando unas magníficas mecedoras —artículo indispensable en todo hogar dominicano— apiñadas en el edificio de la administración de la cooperativa, que también sirve como sala de ventas, y pronto estalló una discusión, precisamente acerca de este punto: ¿están moralmente obligados los miembros de la cooperativa, los que reciben la cesión, a llevar toda su producción a esta tienda? Todos convinieron en que se podía hacer una excepción con las piezas especialmente encargadas, pero por lo demás, los miembros mostraron concepciones muy distintas acerca de sus obligaciones de vender toda su producción por medio de la tienda de la cooperativa. Algunos de los miembros, con contratos especiales y habilidades de mercadeo, se mostraban comprensiblemente renuentes a entregarla, mientras otros consideraban que semejante actitud revelaba una falta de "concientización", empleando, para nuestra sorpresa, este neologismo acuñado por el educador brasileño Paulo Freire, que ha "prendido" tanto en la América Latina.

El hecho de que la cooperativa se adueñe de la función de mercado puede ser para el productor un alivio o una privación (y a veces, una mezcla de los dos). Uruguay nos dio ilustraciones de estas dos posibilidades contrastantes. En un extremo de la gama, se encuentra la ya mencionada cooperativa lechera de Durazno, cuyos camiones recogen diariamente la producción lechera de los miembros y la entregan a la nueva planta pasteurizadora. Antes, cada productor de leche había de vender su propio producto lo mejor que podía, habitualmente llevándola en un carro tirado por caballos, hasta el poblado de Durazno. Como ya lo notamos, esto significaba uno y a veces dos viajes diarios para el granjero: una considerable pérdida de tiempo. De este modo, la nueva dis-

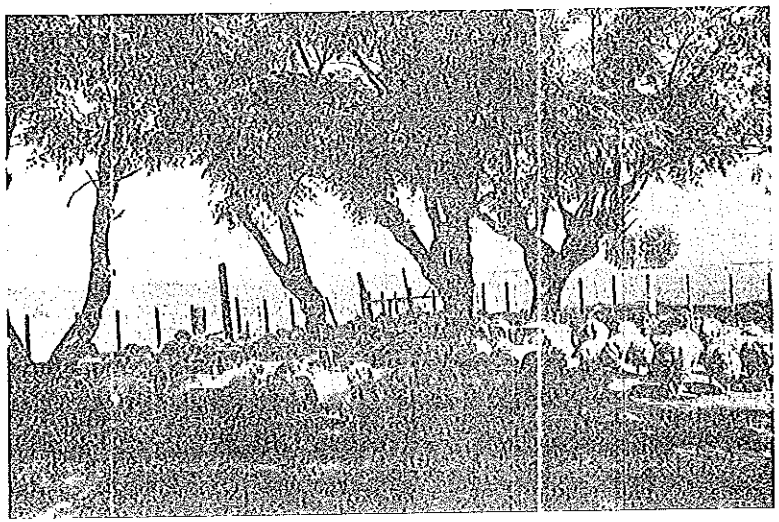


Santo Domingo: retapizando muebles en la calle.

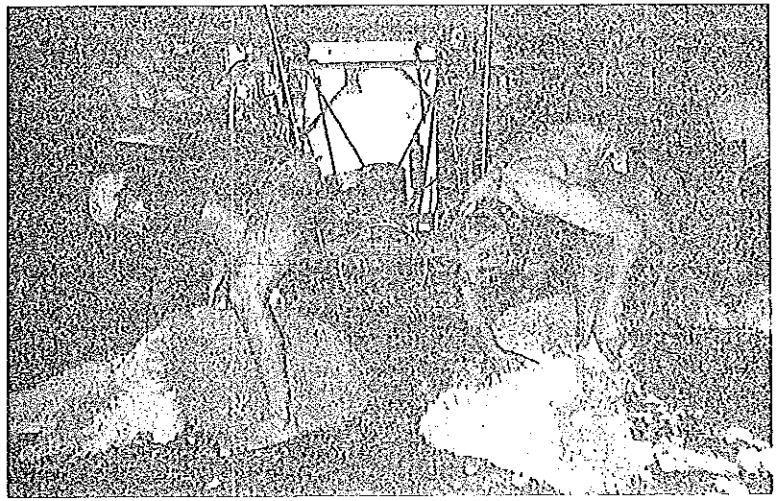
posición es generalmente considerada como una salvación de una agotadora rutina y un trabajo desagradable.

Una situación muy distinta es la del productor de lana que se enfrenta a la pregunta de si deberá vender su lana por medio de canales privados o a la cooperativa Central Lanera Uruguaya (CLU). Esta cooperativa trabaja por medio de las Sociedades de Fomento Rural, cooperativas que funcionan libremente al nivel local por todo el país. Algunas de estas sociedades son bastante improvisadas, mientras que otras ofrecen toda una vasta gama de servicios, desde el abasto y la fabricación de insumos agrícolas hasta el procesamiento de granos, leche, etc. Con excepción de una o dos provincias, todas estas sociedades funcionan como centros de recepción de la lana en favor de la CLU, ubicada en Montevideo.

La CLU fue establecida a mediados de los sesentas, cuando como resultado de vastas fluctuaciones en los precios de la lana el comercio de lanas en Uruguay se encontró en grave crisis. Cuando muchos comerciantes privados se declararon en bancarrota, a menudo no se pagó a los productores locales la lana ya entregada, o éstos tuvieron que sufrir graves retrasos y fuertes descuentos. La



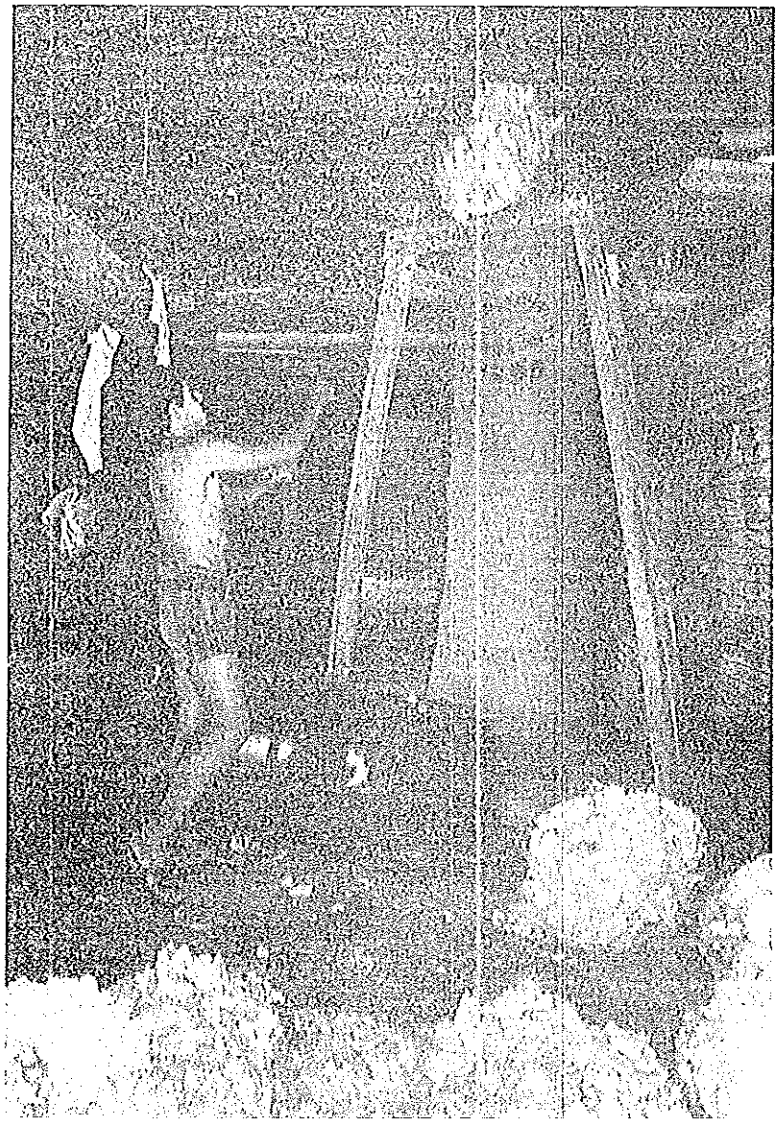
Uruguay: ovejas aguardando a ser trasquiladas.



Trasquilando ovejas.

CLU fue organizada básicamente para dar a los productores locales otro conducto de ventas, menos arriesgado. En lugar de comprar la lana directamente a un precio que dejara el margen de ganancia calculado para la venta en el mercado mundial, la CLU calcula el precio mundial y paga a los productores 30% de tal precio al comprometerse éstos, durante la temporada de invierno, a vender su producto a la CLU, y otro 40% a finales de la primavera (octubre-noviembre), a su entrega. El ajuste final ocurre varios meses después de que la lana ha sido vendida ya en los mercados mundiales. En este punto, el precio *promedio* recibido por cada calidad de lana ha quedado establecido y el productor recibe un pago adicional, tomando en cuenta debidamente los servicios prestados por la CLU relacionados con clasificación, procesamiento, empaque, etcétera.

La cooperativa de la lana se ha convertido en una organización considerable, cuyas operaciones incluyen cerca del 10% de la producción anual de lana en Uruguay, y es el quinto o sexto mayor exportador, y su nuevo centro de recepción y procesamiento de la lana financiado por FIA en las afueras de Montevideo, es una estructura impresionante, a la vez hermosa y funcional. En pocas palabras, la organización es un éxito.



Empacando la lana trasquilada (dentro del costal hay un hombre bajando la lana).

Dadas las excelentes instalaciones de la CLU, su método eminentemente justo de fijar el precio, y el elemento de crédito implícito en sus condiciones de pago, verdaderamente me sorprendió que no tuviese aún más éxito. ¿Por qué no debiera ser mayor su parte de la cosecha nacional de la lana? Además, por las estadísticas de la organización podía verse que la tasa de cambio entre los criadores de lana que entregaban su producto a la CLU era sorprendentemente alta. Nada menos que de 25 a 33% de los productores que habían aprovechado la CLU en un año, se dirigían al año siguiente a comerciantes privados; sus lugares eran ocupados por otros, que cambiaban en dirección opuesta, del comercio privado a la CLU. ¿Cuáles eran las razones de esta inconstancia?

Una posible razón surgió en nuestra discusión con los directores de la CLU (que, a su vez, son productores de lana). En contraste con el productor de leche que, antes de que se estableciera la planta pasteurizadora, tenía que hacer viajes *diarios* para vender su leche, el productor de lana, que a menudo lleva una vida aislada en su granja en los campos, trasquila su rebaño una vez al año y se dirige a un pueblo cercano a vender su producto. Allí, la "entregará" a la CLU en la Sociedad de Fomento Rural del lugar o la "venderá" a un comerciante privado. Las dos operaciones tienen muy distinto contenido cultural. En el caso de la "entrega", el ovejero recibirá hasta 70% del precio ya establecido, calculado por la CLU, por la lana, o bien 40% si ha recibido un anticipo. El ajuste final sólo se conocerá meses después. La "venta", en cambio, lleva consigo mayor dramatismo y valor de entretenimiento. No sólo existe la incertidumbre (que atrae a ciertos amantes de los riesgos) acerca del resultado del proceso de negociación. La venta de toda la lana anual, cualquiera que sea su magnitud, incluye grandes preparativos: al criador se le saluda cuando llega al pueblo, se le invitan unos tragos en las cantinas del lugar, se le felicita por la excelente calidad de su producto (¡Qué linda su lana!); en suma, durante este día, los compradores potenciales lo tratan como el socio más codiciable, y él disfruta enormemente con este proceso. No es de sorprender que muchos ovejeros, especialmente tal vez los de mediana importancia (los grandes criadores a menudo tienen nexos directos con las casas exportadoras privadas), no estén dispuestos a cambiar este tipo de atractivos por el apacible y prosaico sistema de la CLU, y no pocos de quienes tratan con la

Cooperativa Túpac Amaru, sur de Lima, Perú: preparando la viñas para la siguiente cosecha.

CLU la abandonan de cuando en cuando para volver a experimentar las emociones de negociar su producto en el mercado abierto.

Tales son, entonces, algunas de las pérdidas o costos intangibles de la acción cooperativa. Como ya se observó en relación con los fabricantes de muebles de Santo Domingo, no sólo incluye una pérdida de "diversión" que tal vez no considerarán grave aquellos a quienes preocupa exclusivamente la maximización del ingreso. El lado opuesto de esta pérdida de diversión es la pérdida o atrofia de verdaderas habilidades de negociación y empresa, como resultado de la no utilización de estas habilidades durante un periodo prolongado, mientras que la cooperativa se encarga de las funciones que requieren, aplican y ejercitan tales habilidades.

En un sentido, la pérdida intangible de la que hemos estado tratando es un subproducto del propósito mismo y supuesto beneficio principal de la cooperativa. En la medida en que una cooperativa alcanza su objetivo de salvar al granjero de ser explotado por intermediarios, romperá los contactos anteriores que había entre estos dos actores; pero ello significa que el granjero ya no aplicará la habilidad que pueda tener y que acaso hubiese desarrollado previamente, por sí solo, al tratar con el intermediario.

Sin embargo, en este punto es útil mostrar, mediante otro ejemplo, que las cosas no siempre son tan claras y que la pérdida de capacidades empresariales de sus miembros no es subproducto inevitable de las cooperativas. Conocimos al menos una situación en que tales habilidades fueron fomentadas, en lugar de ser limitadas o suprimidas por la cooperativa. Tal es el caso de la cooperativa agrícola Túpac Amaru, localizada 100 kilómetros al sur de Lima, sobre la costa del Pacífico. Allí, unos 50 trabajadores, muchos de ellos antiguos campesinos, cultivan en conjunto 120 hectáreas de tierras de riego. Las sabrosas uvas "Italia" son uno de los principales cultivos comerciales. Hay que recogerlas muy cuidadosamente, y las menos perfectas son apartadas para venderlas a unas destilerías que producen pisco, famoso licor peruano. Las demás se venden como uvas de mesa. La cooperativa vende las uvas para pisco a las destilerías, pero no se ha encargado de la función de vender las uvas de mesa; por tanto, permite a cada uno de sus miembros comprarle todos los kilos de uvas de mesa que pida. Se espera entonces que este miembro de la cooperativa o algún miembro de su familia se encargue de su propio "merca-

deo", ya sea en pueblos y playas cercanas, o llevando su producto en autobús o auto hasta Lima. Lo que los miembros individuales obtengan como ganancia en el proceso sólo les incumbe a ellos.

Debe notarse que se trata de una cooperativa con una muy desarrollada estructura de trabajo colectivo, cuyos miembros no tienen parcelas privadas: se dedican, en conjunto, a la agricultura comercial, consagrándole su tiempo completo. Pero, con un espíritu pragmático, se consideró, sin duda, que los miembros podrían ayudarse mejor a sí mismos mediante la red de distribución que surgiría cuando cada miembro vendiera sus propias uvas. ¡Tal vez puedan los fabricantes de muebles de Santo Domingo aprender algo de ellos!

Esta sección también contiene una lección para las organizaciones que prestan ayuda financiera a las cooperativas: "Cuanto más, mejor" no necesariamente es un lema válido para la acción cooperativa. Puesto que tal acción tiene un costo, bien vale la pena dudar de ciertos componentes periféricos de las empresas cooperativas: en algunas de ellas, los costos de la organización en cooperativa pueden ser mayores a los beneficios, y reorganizarlas sobre base no cooperativa podría, a la postre, favorecer el núcleo cooperativista de la empresa.

VI. ORGANIZACIONES QUE PARTICIPAN EN EL ACTIVISMO SOCIAL

En el curso de nuestro viaje por seis países latinoamericanos, visitamos unos 45 proyectos "populares", de seis a nueve por país. En el relato anterior, sumamente selectivo, sólo mencionamos específicamente la mitad de este número para mostrar varios puntos, pero los demás también contribuyeron en muchos aspectos al cuadro que he tratado de pintar. Me concentraré ahora en otro tipo de organización que ya hemos mencionado de paso: los grupos que han surgido por toda la América Latina con el propósito de ayudar a las personas de bajos ingresos a mejorar su situación mediante autoayuda y expresión de sus demandas y quejas. La presencia de estos grupos en el escenario social es factor importante del desarrollo de muchas acciones populares; en el capítulo siguiente y final se notará su repercusión social y política.

Al describir estos grupos, el primer problema con que tropezamos es el de referirnos a ellos por un apropiado nombre genérico. En realidad, me disgustan los términos organizaciones "intermediarias" o "prestamistas", que se han generalizado bastante dentro de la Fundación Interamericana, y tal vez por ello mismo entre otras asociaciones que hacen donativos internacionales a actividades populares. Dejando aparte la connotación un tanto desdeñosa o condescendiente de estos términos, su implicación es que quienes forman estas organizaciones lo han hecho para actuar como una especie de "intermediarios", que obtienen buenas ganancias por su labor.[1] Aunque desde luego es cierto que la Fundación Interamericana y otras agencias que prestan fondos a los movimientos populares trabajan a menudo muy cerca de estos grupos, para estar en contacto con los aspectos realmente populares, sin embargo los hombres y las mujeres de estas organizaciones no consideran haber establecido "un negocio" para servir de intermediarios entre los donantes internacionales y los beneficiarios populares. Todas estas empresas se establecieron como respuesta a apremiantes problemas sociales, políticos y económicos en sus propios países y por la nueva percepción, surgida en los últimos

[1] Otro término que me desagrada, éste básicamente por motivos estéticos, es el de "facilitador".

15 años poco más o menos, de que era posible hacer algo acerca de estos problemas locales, cualesquiera que fuesen los cambios "estructurales" en grande escala que se necesitaran o que probablemente ocurrieran al nivel nacional. En la América Latina, a quienes emprenden estas tareas se les llama habitualmente *promotores,* que se dedican a la *promoción social* (muy similar al *animateur* y la *animation sociale* de Francia). Aunque no plenamente satisfactorio, el término "activista social" tal vez sea el más apropiado y lo emplearé aquí, junto con "promoción social".

En la América Latina ha brotado una enorme variedad de tales organizaciones sociales activistas. Un buen número están o estuvieron inicialmente relacionadas con la Iglesia católica o con algunas actividades de misioneros protestantes, pero otras brotaron con muy distintas inclinaciones ideológicas o políticas. En general, los iniciadores, directores y miembros de los equipos activistas tienen cierta preparación universitaria o profesional: son arquitectos, planificadores, médicos, científicos sociales, trabajadoras sociales, etc. Pero ya hemos encontrado excepciones a esta regla: en Colombia conocimos grupos —el COOPROAGRO (Muchachos de Buga) y los Líderes de Tuluá— cuyas raíces sociales se encuentran en el campesinado en cuyo nombre se han unido.

Con respecto a las dimensiones, la gama es muy vasta: va desde organizaciones numerosas, con buen personal, a veces con una junta de directores, de tendencias sumamente favorables al *establishment,* hasta operaciones de tres o cuatro personas. Con respecto a la eficacia, nuestra impresión fue que la gama es de similar magnitud. Algunas organizaciones (no necesariamente las grandes, o no sólo éstas) han acumulado hoy considerable experiencia y sutileza, mientras que otras se muestran un tanto inseguras de su misión y no son plenamente aceptadas por sus "clientes". Por último, algunos grupos fueron organizados específicamente con el propósito de coordinar actividades populares, mientras otros dieron un giro en esta dirección mucho tiempo después de haber sido inaugurados. Por ejemplo, pueden haberse dedicado durante varios años a la investigación de las ciencias sociales antes de ser tentadas a combinar la teoría con la práctica y dedicarse a la promoción social.[2]

[2] No estoy interesado aquí en el tipo especial de actividad que tiende a combinar sistemáticamente la investigación con la acción: la *investigación acción.*

Para transmitir una sensación de la naturaleza, el funcionamiento y la diversidad de tales grupos, será útil hacer un breve esbozo de algunos de ellos y de sus actividades principales.

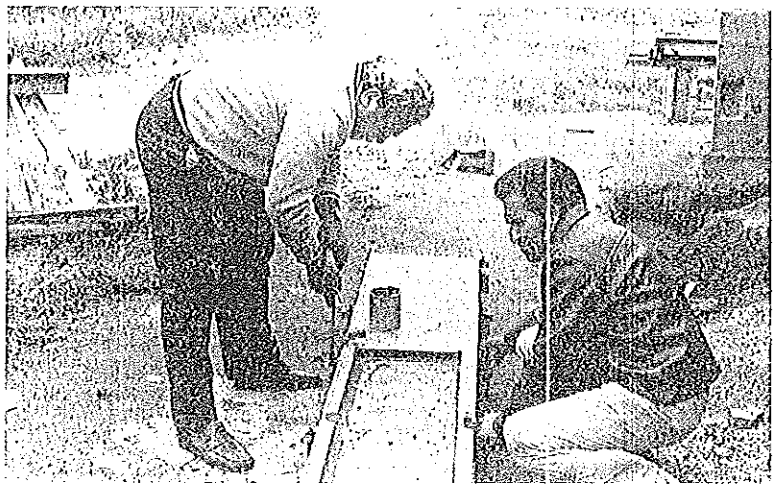
CUATRO EJEMPLOS

Asociación para la Vivienda Económica (AVE), Córdoba, Argentina

Esta organización fue fundada por arquitectos e ingenieros a mediados de los sesentas, y por entonces formó parte de la Universidad de Córdoba. Pasó a ser entidad jurídica independiente en 1977 cuando las universidades de Argentina se volvieron blanco de "intervenciones" del gobierno militar. Hoy consiste en unos 30 profesionales (incluyendo varios estudiantes graduados): los arquitectos siguen ocupando posiciones clave, pero al personal se ha añadido un buen número de sociólogos, trabajadores sociales y hasta un economista. La ideología básica del grupo es un catolicismo progresista, con la marcada convicción de que el hombre sólo puede realizarse a sí mismo como miembro de una comunidad.

La actividad principal de la AVE es la rehabilitación y reconstrucción en cooperativa de alojamientos de los barrios bajos y, más recientemente, la planeación de proyectos de alojamiento a bajo costo, construidos colectivamente por los potenciales propietarios. Al cumplir con estas tareas, la AVE muestra dos características que podrían ser consideradas contradictorias pero que en realidad coexisten muy eficazmente. Por una parte, no hay una concentración considerable en los asuntos técnicos, es decir, en la innovación con respecto a materiales y técnicas de construcción. En estos terrenos, se ha suprimido buen número de patentes. Los arquitectos e ingenieros del grupo han desarrollado, particularmente, nuevos métodos y materiales de construcción para personas que trabajan *conjuntamente* en una casa sin tener gran experiencia de construcción.

La otra característica del grupo va en la dirección opuesta: niega que la casa sea el objetivo de toda su actividad o la solución a los problemas de los pobres. La práctica de la AVE la ha llevado "más allá del alojamiento" en tres aspectos importantes:



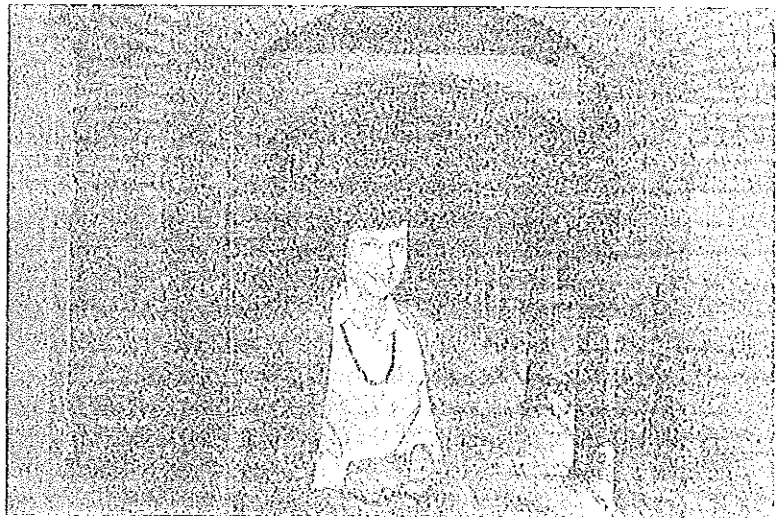
La Merced: haciendo ventanas con ayuda de un molde, según instrucciones de la AVE.

1. El alojamiento no siempre es la primera necesidad de los pobres: a menudo se desempeñan bien construyendo sus propias casas y necesitan ayuda básicamente en otros terrenos: por ejemplo, instalaciones y servicios. Ya hemos conocido la comunidad de La Merced cuya máxima prioridad era el abasto de agua, y notamos cómo la AVE ayudó a conseguirlo.

2. La otra proposición que se ha vuelto central en la labor de la AVE es que el alojamiento a bajo costo nunca debe buscarse como fin en sí mismo. Antes bien, la construcción o reconstrucción debe organizarse de tal modo que los propietarios presentes o futuros se vuelvan miembros activos de un grupo de solidaridad por medio de la *labor* que en conjunto desempeñan. Esta atención a los valores de grupo y la integridad del grupo apareció también en otros campos de la labor de AVE. Al seleccionar los futuros ocupantes de sus nuevos proyectos de construcción, la AVE trata de no privar de sus nuevos jefes a las villas miserias existentes, aunque tales personas puedan ser eminentemente elegibles. De este modo, la organización está consciente del peligro de que pudiera formar sus propios grupos a expensas de la cohesión de grupo en otras partes.

3. Por último, la AVE está tratando de desarrollar en todas sus actividades de construcción nuevas fuentes de empleo para los miembros de sus proyectos. Básicamente enterada del negocio de la construcción, ha promovido talleres cooperativos que fabrican puertas, ventanas y otros componentes de casas que luego podrá emplear en sus propias actividades de construcción. Desde luego, la esperanza es que estos talleres puedan, con el tiempo, dejar atrás esta etapa de "tomar la ropa sucia del vecino" y encontrar clientes del exterior; y esto ya está ocurriendo con respecto a la cooperativa de construcción más elaborada, que se inauguró bajo los auspicios de la AVE.

Los conocimientos de la AVE en el campo del alojamiento cooperativo a bajo costo han atraído a personas interesadas en problemas similares en otras ciudades de Argentina, donde los asesores de la AVE tienen cada vez mayor demanda. Llegará ayuda financiera no sólo de la Fundación Interamericana, sino también del grupo CEBEMO, con base en Holanda, así como de la fundación oficial



Cecilia Duque, directora del Museo de Artes y Tradiciones Populares, Bogotá, Colombia (en el claustro de un convento colonial, que alberga el museo).

argentina de ciencia y tecnología, el Consejo de Investigaciones en Ciencias y Tecnología.

Museo de Artes y Tradiciones Populares, Bogotá, Colombia

La Asociación fue formada en 1966 por un grupo de colombianos que vivían en Bogotá pero mantenían estrechos vínculos con sus lugares de origen. Compartían un interés común en las artes y artesanías populares, y una preocupación por los problemas a que tenían que enfrentarse los artesanos. Los miembros de este grupo eran, en su mayoría, mujeres, que trabajaban como voluntarias para la Asociación. También se establecieron grupos similares al nivel regional, más cerca de los artesanos locales. En los primeros años, la actividad principal de la Asociación fue la fundación del Museo de Artes y Tradiciones Populares en Bogotá y su instalación en un buen lugar: un hermoso monasterio colonial en el viejo centro de Bogotá, cerca del Palacio Presidencial. La adquisición y absoluta renovación del edificio fue una empresa mayor; para lograrla financieramente la Asociación consiguió apoyo de la alta sociedad de Bogotá y del gobierno.

El espíritu guía de la operación fue Cecilia Duque, mujer con experiencia y preparación en administración de museos, notablemente capaz por su energía y su buen gusto, lo que siempre es una rara combinación. Como directora del Museo, ella presentó una excelente colección de objetos de artesanía, instaló una serie de exposiciones antropológicas y organizó una tienda que vendía productos de artesanía (uno de los mejores restaurantes de Bogotá, con alimentos típicos, está abierto en una de las instalaciones del museo). Pero la principal misión del museo, consideró Cecilia Duque, no sólo era reunir lo que aún quedaba de arte y artesanías auténticamente populares, sino mantener las tradiciones de los artesanos de Colombia y revitalizarlos cuando estaban en decadencia (la "decadencia" incluía, para el museo, aquellos casos por desgracia frecuentes en que los empeños bienintencionados de "modernización" habían aumentado la cantidad de productos artesanales, pero al costo de un desastroso deterioro de la calidad).

Hoy, el museo tiene un grupo pequeño pero capaz y dedicado de artistas, antropólogos y trabajadoras sociales que han establecido estrechas relaciones con algunos de los mejores grupos de artesanos del país, a menudo en lugares remotos. Uno de éstos, Morroa, con sus tejedoras de hamacas, ya apareció en estas páginas (véase el capítulo IV), y ahora relataré otro incidente ocurrido durante nuestra visita allí, y que es revelador del tipo de labor que el museo y su personal están desarrollando.

Morroa: miembro de la cooperativa de tejedoras de hamacas, con su hijo.

Nos acompañó Colombia Vivas, ex trabajadora social, hoy empleada en el museo, que había ayudado a las tejedoras a organizar su nueva cooperativa, y la Fundación Interamericana había colaborado con ella y con el museo, aportando fondos que permitieron a la cooperativa comprar un primer abasto de lana para las cooperativistas. Celebramos una extensa reunión con las tejedoras de hamacas en su nuevo local; hacia el fin de la reunión, notamos un buen grupo de hombres jóvenes que nos veían de lejos, observando atentamente lo que se hacía, desde las puertas y las ventanas. Eran los hijos de las tejedoras; por fin fueron invitados a entrar, especialmente por Colombia. Tras cierta vacilación, entraron.

Empezó entonces una nueva discusión. Estos jóvenes —muchos de ellos recién egresados del bachillerato— se quejaron de haber

sido excluidos de este emocionante avance que ocurría a su alrededor. Al parecer sus padres —particularmente sus madres— habían logrado darles una completa educación de bachillerato. En contraste con las madres, que generalmente parecían agotadas, frecuentemente enfermizas, estos jóvenes nos parecieron la imagen misma de la salud, la buena apariencia y el bien vestir. Pero, como a menudo sucede, su educación los había enajenado de las tradiciones y los valores del trabajo de sus padres, sin prepararlos adecuadamente para seguir otras carreras. No parecían tener la menor idea de qué hacer con sus vidas y su educación, ni dónde buscar empleo. Las ciudades costeras de Cartagena y Barranquilla se ven actualmente azotadas por el desempleo, y hasta en la vecina Venezuela, no son muy prometedoras las perspectivas de encontrar trabajo como inmigrantes ilegales.

Colombia Vivas aprovechó la ocasión para plantear algunas preguntas difíciles a aquello muchachos: ¿Por qué no ayudaban a sus madres, de alguna manera, en su trabajo? ¿Por qué no pensaban en vender las hamacas, de casa en casa en las ciudades cercanas? ¿Por qué no habían construido siquiera algunos muebles para el nuevo local? (Todos habíamos tenido que sentarnos en el suelo.) Y los invitó a una sesión al día siguiente, durante la cual serían bien recibidas las propuestas de todos. Más tarde, de regreso en Bogotá, me informó que había sido una buena reunión. Los hijos habían llegado a interesarse más en el negocio de sus madres, pensando investigar nuevas maneras de distribuir sus bellos productos, y Colombia vería cómo el museo podía ayudar.

Cuando Cecilia Duque declaró, en un temprano anuncio de su programa, que el museo enfocaría al artesano más que el producto artesanal, tal vez no se dio cuenta de hasta qué punto se vería inmiscuido en los problemas sociales y humanos del grupo con el que trabaja.

Asociación de Promoción y Desarrollo Social (APDES), Comas (Lima), Perú

He seleccionado esta organización como ejemplo de los grupos muy pequeños y precarios de profesionales que empiezan con la idea general de hacer *algo* por las comunidades de bajos ingresos,

sin tener una muy clara idea inicial de qué puede ser y cómo hacerlo. La APDES, acrónimo que significa, un poco pomposamente Asociación de Promoción y Desarrollo Social, trabaja en la oficina más rudimentaria, en un típico pueblo joven. Consiste en cuatro o cinco jóvenes, entre los 20 y los 35 años, que fueron educados en Comas (véase capítulo II) y se mantuvieron en contacto mientras asistían a diversas universidades de Lima: San Marcos, Federico Villarreal y la Universidad Nacional de Ingeniería. Se graduaron en contabilidad, economía y administración industrial. Tras unos cuantos años en diversos empleos, decidieron trabajar juntos en favor de su propia comunidad, que realmente nunca habían abandonado habiendo conservado allí sus casas. La causa inmediata de su decisión fue el retorno de la democracia y el sufragio libre a Perú tras una década de gobierno militar y, más específicamente, el establecimiento en Comas de un gobierno municipal que, consideraron ellos, sería sensible al trabajo, parte investigación, parte promoción, en que ellos estaban pensando. Nos dijeron que nunca habían tomado parte activa en la política: para ellos esta actividad, especialmente de parte de los "muchachos de Comas" parecía revelar el deseo de dejar atrás la propia comunidad, consagrándose por completo a la política *nacional*.

La Fundación Interamericana decidió ayudar a este grupo incipiente, financiando investigaciones y estudios que se efectuarían de acuerdo con la municipalidad, pero bajo la responsabilidad de APDES, en administración pública, salubridad y generación de empleos.

Trabamos conocimiento, sobre todo, con la labor de la APDES generando empleos al visitar algunos de los talleres instalados de acuerdo con este programa: una panadería y una pequeña fábrica de uniformes escolares. Esta última visita resultó de particular interés, pues allí supimos de la ya mencionada Academia de Mujeres. Durante las vacaciones de tres meses, al comienzo del año calendario, las mujeres que normalmente trabajan como maestras de allí, habían decidido mantenerse ocupadas fabricando uniformes, que venderían a precios bajísimos; el costo comercial de este artículo hace imposible que en Comas muchos padres envíen a sus hijos a la escuela. La función declarada de la APDES en estas diversas empresas es aportar ideas y ayuda empresarial en contabilidad y mercadeo, pero también sirve como informal punto de

contacto con Comas, e ingreso, para grupos activistas sociales del exterior. Así, la APDES ha desarrollado una buena relación laboral con el grupo del que originalmente salían los maestros de la Academia de Mujeres y que luego se había retirado parcialmente, cuando las mujeres de Comas lograron sostenerse por sí solas. Este grupo, que se llama a sí mismo el Centro de Estudios Sociales y Publicaciones, funciona en el centro de Lima, a muchos kilómetros de Comas; su personal está integrado por hombres y mujeres de clase media, tiene un interés básico en la educación de los adultos, y aprovecha la APDES como medio de acceso a varias comunidades de Comas.

El grupo de Comas se asemeja al COOPROAGRO o al grupo de Muchachos de Buga, de Colombia, que también brotó de la comunidad misma. Sus miembros retornaron para instalar la APDES en Comas tras una breve desviación, pasando por la experiencia universitaria y profesional, así como los Muchachos de Buga, que nacieron siendo campesinos, formaron un grupo para fomentar la cooperativa y otros esfuerzos de autoayuda de los campesinos, tras una breve desviación que pasó por la Academia Mayor Campesina. En ambos casos, la relación de los activistas con los "clientes" del pueblo fue fácil, como podía predecirse. Por otra parte, la ausencia del respaldo de una sólida organización, como una iglesia, un partido o un movimiento, y la falta de reservas financieras de que habitualmente disponen las empresas de clase media, nos hacen dudar de su durabilidad. En ambos casos, el apoyo financiero de la Fundación fue particularmente esencial, por esta misma razón.

Instituto de Promoción Económico-Social del Uruguay (IPRU), Montevideo, Uruguay

El contrapunto total con frágiles grupos activistas como la APDES en Perú es el IPRU en Uruguay. Comenzó siendo muy pequeño en 1966 y así siguió hasta 1974, pero luego se extendió bajo una nueva jefatura, y se ha convertido en una organización polifacética que participa en casi todos los esfuerzos cooperativos en grande escala que caracterizan ciertos sectores económicos del Uruguay. Casi en todos los proyectos que visité en tal país, pude descubrir

La Teja, Montevideo, Uruguay: reconstruyendo un reloj.

promotores del IPRU, desde la cooperativa lechera de Durazno hasta la Central Lanera Uruguaya, y desde micronegocios de Montevideo hasta el proyecto de cultivar alfalfa en Canelones.

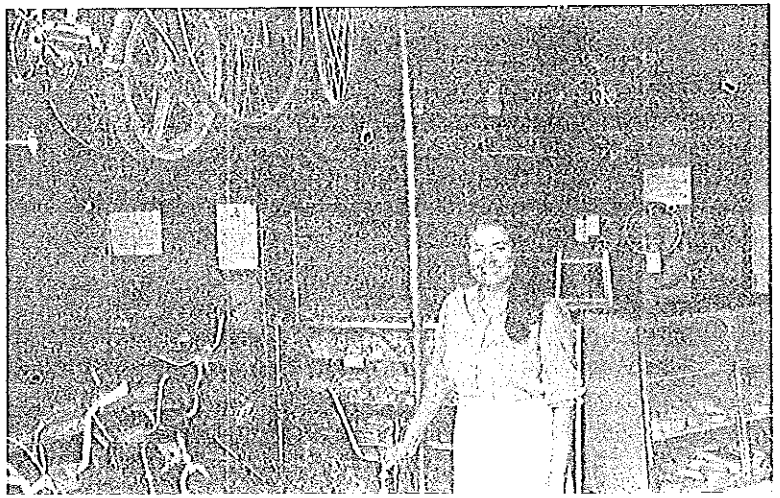
La organización consiste hoy en unos 30 profesionales, y ha conseguido apoyo económico de Alemania, Holanda y de donantes privados de los Estados Unidos, así como de la Fundación Interamericana. El contar con un vasto personal permanente y asalariado significa, desde luego, que la organización debe estar alerta ante toda "oportunidad de negocios". Probablemente porque ha tenido siempre conciencia del peligro que amenaza en esta situación, uno de sus miembros dirigentes declaró, en forma categórica: "Estamos interesados en hacer *promoción*, no en vender servicios." Por consiguiente, el IPRU trata de apegarse a tres reglas: 1) surtir sólo a grupos de bajos ingresos; 2) promover su bienestar mediante esfuerzos de autoayuda y, ante todo, de ayuda mutua; 3) intervenir básicamente en las etapas formativas de las diversas empresas, y después retirarse.

Claramente, existe algo que podría llamarse el "espíritu del IPRU": una gran dedicación, amabilidad y camaradería. Los miembros importantes de la organización han sido poderosamente in-

fluidos por el padre Lebret, un dominico francés que trabajó en problemas de desarrollo en la América Latina (particularmente en Colombia y Brasil) durante los cincuentas y que elaboró una doctrina que trataba de mezclar el desarrollo económico con valores humanistas (el nombre del grupo y del periódico que después fundó Lebret en Francia es *Économie et Humanisme*).

En ocasiones, nos pareció exagerada la insistencia en un componente colectivo de la labor de desarrollo del IPRU. Así, el IPRU está activo desde comienzos de 1982 organizando una asociación de microempresas, en un barrio de bajos ingresos de Montevideo, llamado La Teja. Charlamos allí con un microindustrial que fabrica transformadores pequeños y otros aparatos eléctricos, con un fabricante y reparador de relojes, y con un mecánico que reconstruye autos viejos. La principal necesidad de ayuda técnica de estos pequeños hombres de negocios se encuentra en el terreno de la administración, la contabilidad y las finanzas, especialmente si planean extender sus operaciones por medio de un préstamo, y el IPRU está ayudándoles en todos estos terrenos. También ha insistido en que estos microempresarios formen una asociación que celebre reuniones semanales para tratar sus problemas comu-

La Teja: reconstruyendo una motocicleta.



Cali, Colombia: microempresa con su "jefa".

nes. Allí pregunté (en voz alta) si estos hombres y estas mujeres, con sus muy diversos intereses y ocupaciones, tendrían en realidad bastante en común para reunirse semana tras semana. No había yo encontrado similares requerimientos de cooperativa en los otros programas de microempresas que funcionaban con todo éxito y que yo había visitado en Santo Domingo, Santiago de los Caballeros y Cali. Pero, aunque de la discusión no surgió una utilidad muy clara e inmediata de estas reuniones semanales, mi cuestionamiento de su valor fue amablemente negado: a todo el mundo, al parecer, le gustaban aquellas veladas. Tal vez, concluí yo, el electricista, el relojero y el mecánico simplemente la pasaban bien, como medio de añadir a sus vidas una dimensión colectiva o pública, de la que antes habían carecido.

La actividad principal del IPRU consiste en ayudar a grupos populares a crecer, volverse independientes y quedar bien establecidos. En general, esta tarea se efectúa con el apoyo que el IPRU da a uno o a varios de los miembros del personal, sobre una base de tiempo completo o parcial, del grupo al que está prestando su ayuda. Pero a veces el IPRU no se limita a eso, como en el caso de la Asociación de Colonos del Uruguay (ACU). En Uruguay, un colo-

no es una persona que ha recibido un pedazo de tierra (que pagará durante un periodo de años) del Instituto Nacional de Colonización, dependencia gubernamental que fue organizada en 1948 y recibió, particularmente en sus primeros años, asignaciones presupuestarias que le permitieron comprar grandes extensiones de tierra a propietarios privados, con el propósito de dividirlas entre campesinos con pocas tierras o ninguna. Es una benigna reforma agraria, no totalmente inapropiada para el escenario rural del Uruguay, donde la presión de los minifundistas sobre la tierra es mucho más débil que en todo el resto de la América Latina. De esta manera, el Instituto ha asentado unas 5 000 familias de colonos en zonas sumamente dispersas, a lo largo de los años, pero con frecuencia sus condiciones de vida y de trabajo en los nuevos asentamientos dejan mucho que desear. El Instituto, no queriendo gastar sus limitados fondos en ayuda técnica e inversiones en caminos e instalaciones para los colonos, trató de estimular la autoayuda y la ayuda mutua entre ellos, fundando a principios de los setentas la ACU como parte de su propia estructura.

La ACU prosperó y pronto llegó a ser voz de los colonos cuyos intereses eran, en muchos aspectos, totalmente distintos de los del Instituto (al que, por ejemplo, los colonos debían dinero por la tierra recibida). En vista de este conflicto de intereses, los dirigentes de la Asociación decidieron abandonar la coraza protectora del Instituto e instalarse como cuerpo independiente. Pero necesitaban cierta ayuda del exterior para lograr la transición. Aquí apareció el IPRU, no sólo con ayuda técnica, sino con algo mucho más importante: un refugio. Al separarse del Instituto, la Asociación necesitó nuevo local, y el IPRU ofreció albergarla en sus propias oficinas (que se encuentran del otro lado de la calle) durante un periodo de transición. Desde entonces, la ACU se desarrolló vigorosamente: estableció un programa de radio educativo para pequeños granjeros, defendió los intereses de sus miembros en las negociaciones para el pago de hipotecas al Instituto de la Colonización, consiguió fondos de la Fundación Interamericana y del ICCO, la agencia internacional de la iglesia protestante holandesa, y ha organizado convenciones anuales de colonos en Montevideo, donde discuten la misma política oficial que el año pasado criticaban enérgicamente (esto nos recuerda la ANUC en Colombia, similarmente establecida al principio por el gobierno, tan sólo

para convertirse en una enérgica e independiente unión campesina). Cuando visité la ACU, había vuelto a mudarse, esta vez a una nueva y pequeña oficina propia. El IPRU ha desempeñado perfectamente bien su papel de informador.

La ayuda nacional e internacional al movimiento popular: una interpretación

Aparte de su interés anecdótico, este último relato puede ser simbólico de un significado más profundo: nos revela algo acerca de la naturaleza y la función de los grupos y las organizaciones sociales activistas en las sociedades latinoamericanas contemporáneas. La Asociación de Colonos del Uruguay se mudó de su antigua oficina en una agencia del gobierno, el Instituto de la Colonización, a unas oficinas nuevas en el IPRU, una de estas organizaciones activistas: ¿Será ésta una insinuación de que el IPRU estaba comportándose como "estado sustituto", es decir, estaba desempeñando ciertas funciones que tenían demanda entre la sociedad, pero que no desempeñaba satisfactoriamente el Estado uruguayo? Esta interpretación de las organizaciones activistas sociales tiene mucho en su favor, especialmente si las consideramos *como grupo* y *en conjunción con* las organizaciones de donantes nacionales e internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, que canalizan fondos a través de ellas. En este punto debe mencionarse que la Fundación Interamericana está lejos de ser el único donante internacional que ha establecido contacto con los grupos activistas sociales nacionales. Muchas obras y organizaciones que visitamos han recibido también apoyo de agencias como CARITAS, la red católica internacional para canalizar ayuda; NOVIB y CEBEMO, organizaciones católicas y gubernamentales holandesas para ayuda exterior, respectivamente; del MISEREOR, grupo católico alemán; de la OXFAM y de otras organizaciones inglesas y canadienses, públicas y privadas. Además, existen bien conocidas organizaciones privadas voluntarias norteamericanas como CARE, la Save-the-Children Federation, y otras que a menudo se han centrado en la ayuda al desarrollo popular, después de haberse establecido básicamente con objeto de ayudar en caso de desastre.

En otras palabras, existe hoy una impresionante red de organi-

zaciones nacionales e internacionales que, al nivel de cualquier país latinoamericano en particular, desempeñan importantes funciones de educación, salubridad, mejora del alojamiento, fomento agrícola, promoción y desarrollo de artesanías y pequeños negocios, etc. Diríase que tanto la conciencia nacional como la internacional acerca de los *derechos económicos básicos* de los ciudadanos latinoamericanos ha dejado atrás lo que ofrece el Estado, de modo que surgen así complejos sustitutos o intentos suplementarios de dar vigencia a estos derechos.

El propio Estado latinoamericano ha contribuido a este desarrollo con su propia política oscilante. En algún momento del periodo de posguerra, cada uno de los seis países de que hemos tratado aquí pasó por una fase reformista, y emprendió nuevas tareas en algunos campos de la promoción social y el bienestar. Con este propósito se reclutó toda una burocracia, y ocasionalmente el Estado favoreció organizaciones semi-independientes como la ANUC en Colombia y la ACU en Uruguay. Después, esta fase reformista pasa o se agota, surgen un endurecimiento y una reacción, y un nuevo gobierno puede hasta tratar de suprimir todo lo que se hizo o se inició en la etapa anterior. Pero en este punto, entra en operación un efecto de trinquete. Algunas de las personas reclutadas para formar la nueva burocracia intentarán hacer ahora, en su capacidad privada, aquello que antes el gobierno les pagaba por hacer, y algunas de las dependencias, originalmente patrocinadas por el Estado, romperán los nexos que las ataban al gobierno. Entonces, las agencias internacionales que ofrecen fondos son llamadas a ocupar el vacío dejado por el Estado, y suscriben una porción de estas operaciones de salvaguardia. De esta manera, el movimiento de péndulo de la política de bienestar social, apartándose de lo que hoy se consideran sus anteriores "excesos populistas" es, al final, menos violento de lo que pretendía ser. Por cierto, este tipo de dinámica no es totalmente desconocido en los Estados Unidos. También allí, ciertas políticas oficialmente favorecidas por la Guerra Contra la Pobreza del gobierno de Johnson continuaron, cuando el gobierno se retiró, bajo auspicios privados, a menudo con apoyo financiero de fundaciones particulares.

No obstante, la secuencia "normal" ha sido bastante distinta en los Estados Unidos y en Europa. Esporádicos esfuerzos locales de promoción y bienestar social de parte de agencias fundadas por individuos ricos y de clase media con "conciencia social" trazaron allí un camino que después fue seguido por iniciativas gubernamentales, generales y sistemáticas. Pero esta secuencia nunca ha funcionado satisfactoriamente en la América Latina, tal vez porque la enorme laguna entre ricos y pobres y la ausencia de una clase media poderosa en la mayor parte de la América Latina, hicieron que la lamentable pobreza de las masas populares pareciera, durante largo tiempo, parte de un inmutable orden de cosas. En muchos ejemplos, fue sólo el Estado el que pudo y en realidad logró avances iniciales en dirección de un mínimo de bienestar y dignidad para las clases inferiores de la sociedad. Por tanto, vale la pena observar que precisamente en la América Latina, las iniciativas privadas de promoción social han llegado a ocupar hoy un lugar tan destacado. La fuente de estas iniciativas privadas no es la "conciencia de los educados y los ricos" como ocurrió en la Europa Occidental y en la América del Norte antes del advenimiento del contemporáneo Estado Benefactor, sino *una combinación de activismo social local y nacional, inspirada por una gran variedad de ideologías, con la conciencia de algunos de los países ricos al nivel internacional.* Desde luego, esta configuración causa muchos difíciles problemas, equívocos y deficiencias. Pero ha permitido al movimiento popular de la América Latina proceder con un mínimo de paternalismo, tal vez por la distancia que separa a los donadores de los beneficiarios últimos, y con gran inventiva, sin duda por causa de su naturaleza descentralizada y pluralista.

VII. ¿QUÉ SIGNIFICA TODO ESTO?

Las últimas páginas nos facilitaron especular sobre la elocuente pregunta que debe plantear al menos algún grupo de lectores (no, debo añadir, la más favorable): "¿Qué significa todo esto, qué importancia tiene?" La primera reacción a esta pregunta por quienes realmente han estado en los lugares y escuchado a las personas que participan en los diversos esfuerzos y movimientos aquí descritos es un indignado rechazo a contestarla: ¿Por qué no satisfacerse con "salvar almas", es decir, con regocijarse por cualesquiera avances que estén lográndose en materia de bienestar humano, solidaridad y esperanza, sin intentar siquiera la tarea imposible de resumir todos estos esfuerzos, victoriosos o decepcionantes, y de comparar el resultante "total" con algún concepto igualmente nebuloso, como el Bienestar Económico General o las Perspectivas para la Democracia?

Hay muchos argumentos en favor de esta negativa. Toda la aventura del desarrollo popular ha surgido, en gran medida, de un rechazo al culto del "producto nacional bruto" y de la "tasa de desarrollo" como árbitros únicos del progreso económico y humano. El desarrollo popular se niega a ser juzgado por estas normas. Los trabajadores de este viñedo consideran su actividad como valiosa en sí misma sin pensar en su efecto "general" y se defienden perfectamente sin que tengan que tranquilizarlos, a cada paso, informes optimistas sobre las consecuencias macroeconómicas de su trabajo.

Con respecto a los efectos políticos, quienes participan en el desarrollo a nivel popular están similarmente convencidos de que hay algo ilusorio en la importancia generalmente atribuida a los cambios políticos en grande escala —el movimiento de péndulo que va del autoritarismo autocrático a formas más o menos democráticas, y de vuelta— que han sido característicos de tantos países y durante tanto tiempo en la América Latina. Están convencidos de que para que las condiciones políticas cambien más fundamentalmente, deberán transformarse incontables relaciones sociales, culturales y hasta personales. En este respecto, están de acuerdo don François Furet, el historiador de la Revolución francesa y

de su historiografía, que ha escrito recientemente acerca del extraño "consenso [que brotó de la Revolución] según el cual toda aspiración al cambio social implica, para *todos* los grupos (de derecha y de izquierda) la toma previa del poder central del Estado". Y añade, en una frase final que nos pone a pensar: "tal vez sea esta herencia la que hoy se esté poniendo en duda".[1]

Tal vez también se esté poniendo en duda en la América Latina, y precisamente por el movimiento popular. La decisión de muchos profesionales de clase media de trabajar para los grupos sociales activistas es un ejemplo. Cuando conocí la América Latina, hace 32 años, la única posibilidad de abrirse paso que tenía un joven con un grado universitario (en contraste con la actualidad, había entonces muy pocas mujeres con tales diplomas) era lanzarse a una rutinaria carrera de negocios, profesional o tal vez política. Elegir semejante carrera implicaba la decisión de apoyar el orden existente. Unos diez años después habían aparecido nuevos caminos: era posible volverse un *técnico* que trabajara por alguna reforma desde el interior de una oficina del gobierno central, o guerrillero que luchara contra "el sistema" desde fuera. Pasó otra década y, en los setentas y ochentas, se abrió un nuevo curso para algunos de los inquietos jóvenes de la clase media latinoamericana: convertirse en *promotor social*, cuya tarea consiste en construir comunidades de autoayuda al nivel popular y lograr así una mejora humana y un cambio social en forma menos espectacular, pero tal vez fundamental.

Pese a mis negativas iniciales, ahora ofrezco una respuesta parcial a la pregunta planteada en el título de este capítulo, pues el hecho de que este grupo de personas, que puede ser de suma influencia, disponga de una nueva opción es, en sí mismo, un hecho político y sociológico de importancia, que sí "establece una diferencia". No estoy diciendo que las nuevas "carreras" que hoy se abren apartarán necesariamente a muchas personas del camino de la guerrilla: ésta bien pudo obtener sus reclutas, principalmente, entre aquellos que de otra manera habrían seguido

[1] "La Révolution dans l'imaginaire politique français", *Le Débat*, núm. 26, septiembre de 1983, p. 181. Del mismo modo, Guillermo O'Donnell ha alegado elocuentemente que para consolidar la renaciente democracia en Argentina es necesario democratizar la interacción social a varios niveles "micro". Véase su obra "Democracia en la Argentina: micro y macro" (octubre de 1983, mimeografiado).

carreras tradicionales, en los negocios o las profesiones, o que serían atraídos por la posibilidad de unirse a los *técnicos* reformistas. Pero esto es seguro: las vidas de los jóvenes latinoamericanos de clase media se han enriquecido al abrirse este vasto campo de posibles esfuerzos.

¿Qué decir del efecto de los proyectos, las asociaciones y los movimientos populares? Una densa red de tales movimientos, en conjunto con gran número de organizaciones activistas sociales, deberá cambiar el carácter tradicional de la sociedad latinoamericana en diversas formas, la mayoría de las cuales no han sido aún bien comprendidas.[2] Pero parece seguro afirmar que, con semejante red, las relaciones sociales se volverán de *mayor interés* mutuo y *menos privadas*. Sabemos ahora que ciertos tipos de regímenes dependen, para su estabilidad y autoridad indiscutida, de la completa *privatización* de las vidas de sus ciudadanos. Hace muchos años, un politólogo notó una diferencia decisiva entre los regímenes totalitarios como los de Hitler, Mussolini y Stalin, y los regímenes autoritarios como el de la España franquista en las décadas que siguieron a la segunda Guerra Mundial: en los regímenes totalitarios se mantiene a las masas populares en constante estado de movilización —en la Italia de Mussolini, esto quedó resumido en el dicho "Los italianos estamos condenados a vivir en estado de entusiasmo permanente"— mientras que en los regímenes autoritarios las masas son desmovilizadas en el mayor grado posible.[3] Desmovilización significa privatización: cada quien se interesa en su propio bienestar y el de su familia inmediata. Hoy, algunos regímenes no democráticos, contemporáneos o recientes, de la América Latina han sido del tipo de la movilización (o potencial movilización): buenos ejemplos son la Argentina de Perón, el Perú de Velasco, la Cuba de Fidel Castro y, hoy, el

[2] Una contribución inteligente se encuentra en Ruth C. L. Cardoso, "Movimentos sociais urbanos: balanço critico" en Bernardo Sorj y Maria Herminia Tavares Almeida, comps., *Sociedade e Politica no Brasil*, São Paulo: Brasiliense, 1983, pp. 215-239.

[3] Juan Linz, "An Authoritarian Regime: The Case of Spain" en Erik Allard y Stein Rokkan, comps., *Mass Politics: Studies in Political Sociology*, Nueva York: The Free Press, 1970. Este artículo fue publicado por primera vez en 1964. Su distinción entre regímenes autoritarios y totalitarios es muy distinta de la que después estableció Jeane Kirkpatrick. Toda la distinción ha sido cuestionada en un notable artículo reciente de Michael Walzer, "On Failed Totalitarianism", *Dissent*, verano de 1983, pp. 297-306.

régimen sandinista en Nicaragua. Pero la gran oleada autoritaria de los sesentas y setentas en Brasil, Chile, Uruguay y Argentina intentó definitivamente combatir la movilización de masas y convertir a sus ciudadanos en personas muy privadas. En principio, la formación de cooperativas y otras formas de acción colectiva al nivel popular debiera ser incompatible, por tanto, con los requerimientos estructurales mismos de estos regímenes autoritarios. Tal vez deba darse cierto crédito a estos movimientos por el reciente debilitamiento y la retirada de estos regímenes que con toda la fuerza y el terror a sus órdenes y con sus pretensiones de introducir un orden nuevo estable, parecen tener un promedio de vida cuando mucho de diez años.

Desde luego, es imposible demostrar tal conexión. Además, en dos países importantes, Argentina y Chile, poderosas causas inmediatas —la derrota en las Malvinas y una crisis económica particularmente severa, respectivamente— pueden explicar satisfactoriamente las crisis políticas y los cambios de 1982 y 1983. No obstante, sí es concebible que el fomento popular, junto con las búsquedas de los activistas sociales, fuese un importante factor subyacente para impedir la aquiescencia social y la introversión que son necesarias para que se afiance un régimen autoritario.

Sea como fuere, cierta sorpresa causa la anuencia de tales regímenes a tolerar, a la vez, los movimientos populares y las organizaciones activistas sociales que están tratando de "agitar" tales movimientos y se muestran dispuestas a apoyarlos. Se habrá notado ya que la tolerancia estaba lejos de ser ilimitada. En tiempos del dictador Trujillo en la República Dominicana, las cooperativas rurales fueron acosadas y en gran parte suprimidas. En el Chile de Pinochet, las cooperativas de pequeños campesinos fueron obligadas durante un tiempo a afiliarse a las cooperativas de granjeros de dimensiones medias y grandes; su intención era ahogar su voz y su personalidad independientes. En Argentina, el proyecto del gobierno militar de limpieza de las barriadas, a finales de los setentas se organizó como operación sorpresa, de modo que se anulara todo tipo de respuesta y resistencia colectiva. Sin embargo, el peso de la represión de los regímenes autoritarios fue dirigido en contra de los sindicatos obreros así como en contra de aquellas disposiciones cooperativas en la agricultura que habían surgido directamente de expropiaciones de tierras emprendidas

por gobiernos anteriores. Otras iniciativas de cooperativas, frecuentemente pequeñas, que incluían tiendas de consumo, insumos y productos agrícolas, o empresas de enseñanza educativa y vocacional en las barriadas de las ciudades lograron eludir la vigilancia de las autoridades. Desde luego, es concebible que, precisamente porque tales empresas son consideradas "diversionarias" por la izquierda, por ello fuesen bien recibidas por los nuevos regímenes autoritarios como formaciones sociales que probablemente absorberían energías que de otro modo podrían tomar formas peligrosas. Sin embargo, básicamente, la mayor parte de estas empresas probablemente no fueron acosadas porque iban dirigidas tan palpablemente contra ese intachable y en apariencia inofensivo objetivo smithiano: "Mejorar la condición del pueblo". Poco comprendieron las autoridades que, como lo han mostrado nuestros relatos, ese mismo esfuerzo podría convertirse en lo que, desde su punto de vista, es un peligroso caballo de Troya.

Ocurrió así que en algunos países, los movimientos populares y las organizaciones activistas sociales relacionadas con ellos experimentaron un crecimiento sostenido mientras gobiernos represivos y autoritarios estaban en el poder. El caso mejor y sin duda más conocido es el de Brasil [4] con su movimiento católico popular conocido como las Comunidades Eclesiásticas de Base (CEB). Estas Comunidades se multiplicaron durante los setentas y desempeñaron una función importante en la final *abertura* del sistema político brasileño y en el retorno parcial de este país a formas pluralistas.[5] Pero en la escala mucho más pequeña del Uruguay, ha estado desarrollándose una historia similar. Allí, la expansión del IPRU data de 1974, un año después de la instalación formal de un régimen militar notablemente represivo y casi todos los programas de cooperativas populares con que el IPRU ha estado asociado se desarrollaron continuamente durante tal periodo. Todos estos grupos comparten un odio casi físico al régimen autoritario, y su surgimiento es un factor del retorno (penosamente lento) del Uruguay a un gobierno más democrático.

En países que hoy disfrutan de una política pluralista —Colombia, Perú y la República Dominicana, en este caso— una densa red de movimientos populares y organizaciones activistas sociales tiende a reforzar esta política. Además de la ayuda mutua y el esfuerzo colectivo, los movimientos populares siempre tienen un componente que consiste en peticiones de ayuda (con respecto a títulos de propiedad, instalaciones públicas, facilidades de crédito, etc.) dirigidas a las autoridades locales o las dependencias oficiales. En un Estado democrático, este tipo de movilización puede conducir a intercambios activos y negociación entre los votantes, los partidos, los candidatos a los cargos públicos y los representantes elegidos, y por tanto, a una interacción más vital entre la cumbre y la base. Cierto, la política resultante puede enfocar estrechamente cuestiones locales, y los políticos a menudo lograrán ganarse una buena cantidad de votos prometiendo —y haciendo— algún favor especial a una organización popular. Por ejemplo, en Cristo Rey, en Colombia (véase capítulo IV) una red de pescar particularmente fina ha sido llamada la "red Belisario" porque su compra fue posible —se nos dijo— por medio de un "donativo" hecho a la cooperativa durante la campaña para elección presidencial de 1982, por representantes de Belisario Betancur, actual presidente de Colombia.

Pero este tipo de incidentes sólo es una de varias manifestaciones de la mayor influencia que los pobres pueden ejercer al organizarse, en una sociedad en que los políticos deben responder ante los votantes. Otra dirección política queda ilustrada, también en Colombia, por la decisión de un grupo de beneficiarios del Fondo Interamericano de convocar a una conferencia durante la cual puedan exponerse las diversas experiencias de distintos grupos populares del país. Una de tales conferencias, con 24 grupos representados, se celebró en 1982 y una segunda, con más de 50 grupos se celebró al año siguiente. El objetivo declarado de tales conferencias es promover el mutuo aprendizaje de las experiencias de todos, así como proyectos e intercambios comunes. Pero tales reuniones podrían hacer más y crear una nueva voz para muchos grupos hasta hoy acallados de la sociedad, voz que daría a estos grupos un interés en el estado pluralista.

Como ya notamos en el último capítulo, el crecimiento de la acción colectiva para el avance económico al nivel popular y del complejo asociado de organizaciones locales, nacionales e inter-

[4] No he tratado de Brasil en este ensayo porque la Fundación Interamericana no ha estado activa en este país en años recientes.

[5] Véase Paul Singer y Vinicius Caldeira Brant, comps., *O Povo em Movimento*, Petrópolis: Vozes, 1981, capítulo 3.

nacionales que extienden la ayuda profesional y financiera puede no ser más que un reflejo de un reconocimiento creciente, cada vez más difícil de negar, de los derechos económicos básicos que deben extenderse a todos los ciudadanos. Tal vez estemos en presencia de una corriente mundial, pues un movimiento similar parece estar desarrollándose en la India. En un artículo acerca de la estrella ascendente de un nuevo político, Chandra Shekhar, un reportero escribe en *The New York Times:* "El Sr. Shekhar dijo que planeaba iniciar un esfuerzo cooperativo con grupos sociales activistas que están administrando programas que van desde la protección ambiental hasta el cuidado de la salud, tendientes todos ellos a mejorar la vida de los pobres. Las previsiones de la ciencia política dicen que hay miles de tales grupos que forman un movimiento descentralizado en lo que es una sociedad descentralizada. Afirman que el activismo social está ocupando el vacío dejado por la decadencia de otras instituciones políticas".[6]

En este punto, se preguntará por qué los movimientos populares deben volverse más numerosos, activos y elocuentes en una época en que mucho se habla de un nuevo conjunto de derechos humanos a la subsistencia básica, la educación, el cuidado de la salud, un medio seguro y participación en la toma de decisiones, además de derechos humanos más antiguos como la libertad de religión, de expresión, de traslado, etc. ¿Por qué la conciencia cada vez más generalizada acerca de estos derechos no tendría el efecto de hacer que las personas se relajaran, mientras todo lo que tienen que hacer, aparentemente, es aguardar a que estos derechos les caigan en el regazo? Considerar esto sería juzgar muy erróneamente las condiciones en que las personas probablemente se lanzarán a un nuevo curso, tal vez peligroso —como la acción colectiva— para "mejorar su condición". Lo harán precisamente en cuanto sientan que la mejor condición no sólo es deseable, sino que es algo que *les pertenece por derecho*, y de lo que se les ha privado. Ésta es la razón de que la proclamación de un derecho haya sido tan a menudo, si no automáticamente realizable por sí sola, al menos el primer paso en todo intento serio por obtener ese derecho.

La gran distancia que separa las condiciones de vida reales de incontables latinoamericanos de lo que cada vez más consideran

[6] *The New York Times* (27 de junio de 1983).

como las condiciones a las que tienen *derecho* es la fuente de enormes tensiones en el continente; al mismo tiempo, es la fuente de los muy diversos esfuerzos locales por reducir tal distancia, esfuerzos que me parecieron inspiradores, presenciándolos, y fascinantes, detallándolos.

ÍNDICE

Prólogo 7

Introducción 9

I. Secuencias invertidas 13

¿Es requisito tener un título de propiedad para mejorar el alojamiento? Cali (Colombia) contra Quilmes (Argentina) 13
La alfabetización: ¿requisito o efecto? Algunas experiencias en Colombia 16

II. Otras secuencias notables 24

La invención de un nuevo vínculo: una microempresa en Santiago de los Caballeros 24
De la cooperación privada a la arena pública . . 25
Empresas colectivas y vidas privadas 31

III. El surgimiento de la acción cooperativa: la agresión del exterior 40

La agresión de la naturaleza: inundación en Argentina y erosión en Uruguay 40
Agresiones de la sociedad 45

IV. El surgimiento de la acción cooperativa: la movilización previa 56

El principio de conservación y la mutación de la energía social 56
Algunos ejemplos colombianos 58
Extensiones del principio 69

V. Beneficios y costos intangibles de las cooperativas 72

Los beneficios (con una historia del altiplano del Perú) 72

Digresión: el deporte y el cambio social 80
Los costos (con relatos de la República Dominicana, Uruguay y Perú) 82

VI. Organizaciones que participan en el activismo social 93

Cuatro ejemplos 95
La ayuda nacional e internacional al movimiento popular: una interpretación 107

VII. ¿Qué significa todo esto? 110

Este libro se terminó de imprimir el día 18 de febrero de 1986 en los talleres de Editorial Melo, S. A., Avenida Año de Juárez 226-D, Granjas San Antonio, 09070 México, D. F. Se tiraron 5 000 ejemplares y en su composición se emplearon tipos Aster de 10:12, 9:11 y 8:9 puntos.