

# **Desarrollo rural con sabor campesino e indígena**

Pierre de Zutter

corresponde a la Tercera Parte del libro:

## **“Impactos y aprendizajes de un desarrollo rural con sabor poqomchí”**

Experiencias del Proyecto ALA 94/89 en el Departamento de Alta Verapaz,  
Guatemala

Humberto van der Zel y Pierre de Zutter

2002

## Tercera parte:

# ¿Sirven todavía los proyectos de desarrollo rural?

## CONTENIDO

Introducción: Los crecientes cuestionamientos al desarrollo rural

### Capítulo 1. DRI: concepto y práctica de la integralidad en ALA

*La integralidad está en la gente, en su territorio, más que en los proyectos*

ALA se preparó para poder hacer de todo

Las prioridades de intervención dependen de la gente, de los procesos

*Se necesitan conceptos que expresen la integralidad de la vida campesina*

La integralidad tiene su base en la familia campesina

La economía familiar expresa y administra la integralidad

El territorio integra el espacio, el tiempo... y la gente

*Cuestionar el enfoque, no la integralidad*

### Capítulo 2. Desarrollo rural campesino: los modelos y las realidades

*Lo que falla no es el desarrollo rural sino nuestros modelos*

No se planifica desarrollo con una lógica problema – solución

El desarrollo se basa en potenciales y en aspiraciones

La trampa de los modelos de desarrollo

*Lo campesino como alternativa en un contexto planetario de precariedad*

Más allá de lo orgánico, la calidad campesina

De la densidad productiva a la densidad de la vida

Los cambios en la relación agricultura e industrialización

Mundo rural: el fin del aislamiento y la apertura de nuevos horizontes

Nuevas relaciones ciudad – campo

*Proyectos de desarrollo rural para invertir en lo campesino*

Potenciar a la población local como actor principal de su desarrollo

La importancia de un presupuesto para invertir... y aprender

Fomentar y/o apoyar procesos y movilización

## Introducción

### *Los crecientes cuestionamientos al desarrollo rural*

Los programas de desarrollo rural fueron una de las prioridades de la cooperación internacional en América Latina hasta los años 90. A veces se trataba de proyectos productivos, o de riego, o de agroindustria, o de apoyo a la formación de centrales de comercialización, etc. También hubieron muchos proyectos llamados DRI, es decir desarrollo rural integral (o integrado), que buscaban trabajar en todos los "componentes" del desarrollo.

Desde los años 90, este tipo de programas es objeto de fuertes cuestionamientos, tanto por sus resultados generalmente pobres, poco sostenibles, como por la disminución relativa de la población rural en el continente y por tanto la nueva prioridad de la cooperación hacia la problemática urbana.

¿Vale la pena seguir invirtiendo en proyectos de desarrollo rural con campesinos pobres, minifundistas? Las dudas provienen de las evaluaciones encargadas por las propias agencias internacionales, como el Banco Mundial. La misma Unión Europea realizó a mediados de los 90 una evaluación de su cooperación al desarrollo rural de América Latina y comprobó que apenas un 20% de los proyectos tienen logros más o menos aceptables.

De ahí la evolución actual en que los financiamientos se orientan cada vez menos al desarrollo de zonas campesinas sino a ofrecer una "compensación social" a poblaciones locales tradicionalmente marginadas y/o golpeadas por la crisis, por los "ajustes estructurales" y por el deterioro de su vida; o bien a facilitar la instalación o reinstalación en el campo de los desplazados y desmovilizados de las recientes guerras civiles; o bien a mitigar los impactos ambientales del crecimiento demográfico. En cuanto a las verdaderas inversiones "económicas", se considera que las únicas verdaderamente rentables son las del sector privado empresarial por su capacidad de trabajar con el mercado.

Es decir, se asume que "lo campesino" es económicamente inviable; que el desarrollo rural depende de grandes inversiones productivo-mercantiles; y que el trabajo con campesinos es sobre todo "social", con miras a asegurar y mejorar un poco la mera subsistencia.

Esta visión proviene del *fracaso, salvo excepciones, de decenios de proyectos* tendientes a fomentar el tránsito "de campesino a productor"; con asistencia técnica y subsidios para el aumento de la producción y la productividad agropecuaria; con sistemas crediticios transitorios destinados a facilitar la inserción al sistema formal; con inversiones en infraestructuras de riego, en maquinaria y otros insumos; con capacitaciones para la organización comercial de los productores. También con apoyos en educación, en salud, en vivienda, etc.

Así los proyectos productivos campesinos estarían condenados, inviables. Por razones de escala económica. Por la incapacidad campesina a adoptar una mentalidad empresarial. Por múltiples causas.

A esto se agrega el fenómeno de *urbanización acelerada de América Latina*. Más del 80% de la población continental vive ahora en ciudades y los problemas son allí tan graves que la atención se vuelca hacia ahí. Porque la pobreza, que era mayoritariamente rural, se desplazó del campo a la ciudad.

En cuanto al DRI, la frustración está a la altura de los enormes presupuestos invertidos en el mismo. La clave del éxito había de estar en concentrar esfuerzos en una zona determinada, logrando así continuidad espacial, y en abarcar todos los componentes del desarrollo, evitando así que las carencias de uno bloquee al resto.

El Proyecto *DRI* se proponía alcanzar cierto nivel de producción, tecnología, infraestructura, organización y servicios a partir del cual el proceso habría de poder continuar sin el excepcional apoyo

inicial. Pero casi siempre, una vez desaparecido el proyecto, diversos factores del contexto nacional e internacional (falta de permanencia de los servicios públicos que el DRI había movilizado; dificultades del mercado, etc.) o local (crisis-conflictos en las organizaciones, descuido en el mantenimiento de las infraestructuras...) venían a interrumpir el crecimiento previsto.

La interpretación de esta realidad y de sus causas supera el marco de este libro. Queremos limitarnos a los aportes de la experiencia de ALA 94/89 como tal. Interesa al menos ubicar mínimamente algunos de los *dilemas dentro de los cuales se movió el desarrollo rural* en los últimos decenios y que tienen relación con las estrategias y prácticas del Proyecto de Alta Verapaz.

En la segunda mitad del siglo veinte, la creciente cooperación internacional estuvo en una permanente búsqueda de cuál habría de ser *el principal actor* del desarrollo rural, aquel que fuese capaz de impulsar dinámicas exitosas. Osciló permanentemente entre varias tendencias para canalizar sus apoyos: el Estado; el sector privado empresarial; las ONGs, los gobiernos locales, las organizaciones cooperativas... A medida que se enfrentaba a las limitaciones de alguno, se volcaba hacia otro.

Otro dilema se refería a cuál sería el tipo de *actividad susceptible de dinamizar al conjunto* local y de garantizar la continuidad del proceso. La opción predominante fue el aumento de producción y productividad agropecuarias, aunque muchos pusieron también el énfasis en infraestructuras, especialmente viales, o bien de riego. Algunos se centraron en la organización económica o en la transformación de los productos agropecuarios. En realidad muchos abarcaban varias de estas modalidades y los proyectos DRI tenían vocación a ocuparse de un poco todo.

Aunque no siempre fuese explícito, los programas suponían determinado *rol del área rural* en la sociedad y economía nacionales. Las expectativas eran muy diversas, ubicándose entre dos extremos: por un lado el abastecimiento nacional y la agro-exportación (ahorro y generación de divisas); por otro lado frenar la migración campo-ciudad y mitigar las presiones negativas que ésta suele traer.

El Proyecto ALA 94/89 fue diseñado en la primera mitad de los años 90, cuando los proyectos de desarrollo rural integral estaban aún en boga. Respondía por tanto a este conjunto de orientaciones y dilemas. Y arrancó acciones en 1997 cuando la cooperación internacional regresaba al modelo de proyectos "sectoriales" que había predominado tiempo atrás, cuando también surgía una nueva modalidad, el "proyecto facilitador", es decir aquel que no ejecuta directamente él mismo sino a través de las estructuras locales y de entidades privadas de asistencia técnica.

ALA 94/89 es entonces uno de los últimos proyectos correspondientes al diseño clásico de los años 80. ¿Qué nos puede enseñar? ¿Vale la pena seguir trabajando integralmente en desarrollo rural campesino?

Su práctica de seis años y los resultados alcanzados (tanto los positivos como los negativos) permiten sacar algunos aprendizajes en cuanto al concepto de "integralidad" que guía los proyectos DRIB y en cuanto a las posibilidades o no de un desarrollo rural campesino.

## Capítulo 1

### ***DRI: concepto y práctica de la integralidad en ALA***

En la experiencia del Proyecto ALA en Alta Verapaz, un elemento para resaltar es la importancia y utilidad de un enfoque integral. Se puede decir que el concepto de integralidad en ALA sufrió muchos cambios a lo largo de los años, se fue llenando de contenidos cada vez más ricos. Porque de una integralidad concebida inicialmente como responsabilidad y estructura del Proyecto mismo se llegó progresivamente a una integralidad vista desde la población, desde el territorio local.

De una integralidad en que el Proyecto hace de todo se pasó paulatinamente a una integralidad como oportunidad de hacer aquello que es útil en el momento, aquello que acompaña y potencia los procesos y dinámicas de las propias comunidades.

Veremos en este capítulo algunas dimensiones esenciales de esa evolución.

### **La integralidad está en la gente, en su territorio, más que en los proyectos**

#### ***ALA se preparó para poder hacer de todo***

Desde sus inicios, el Proyecto ALA se preocupó en poder contribuir en todo aquello que hace a la vida de la población local y para ello reinterpretó los objetivos previstos por el Convenio de Financiación para ampliarlos.

El *objetivo general* del Convenio era el siguiente: *"El programa tiene el objetivo global de promover un sistema de auto desarrollo que a corto plazo permita a los beneficiarios mejorar sus condiciones de vida y que, a mediano y largo plazo, integre, consolide y sostenga tal desarrollo con el fin de establecer la base de un sólido tejido socioeconómico en el Departamento de Alta Verapaz."* Fue mantenido como tal, con la precisión de que se tratase de un autodesarrollo "equitativo".

En cambio, el Proyecto revisó, reordenó y completó los *objetivos específicos* para adecuarlos y darles coherencia con la estructura y las actividades previstas. Efectivamente, el Convenio señalaba cuatro:

- *"Seguir ayudando a la consolidación de las diferentes estructuras previstas en el modelo de descentralización administrativa de Guatemala, y evaluar a escala real la eficacia de ese modelo administrativo."*
- *Sobre las bases de un proceso democrático de autodiagnos, individuar las necesidades prioritarias de la población y facilitar su acceso a las diferentes fuentes de financiación, sobre todo nacionales."*
- *Obtener una mejora duradera de las condiciones de vida de la población, mediante una actuación que cubra diversos aspectos: dieta alimenticia, ingresos familiares, acceso a los servicios de higiene, sanidad y educación."*
- *Frenar la destrucción y procurar un manejo adecuado de los recursos naturales del departamento."*

En el Plan Operativo Global (POG), estos se convirtieron en cinco:

1. *"Apoyar la consolidación de las diferentes estructuras previstas en el modelo de descentralización administrativa de Guatemala, fortaleciendo los gobiernos locales y promoviendo la organización comunitaria."*
2. *Reforzar las organizaciones comunales para su autogestión sobre la base de un proceso participativo de autodiagnos y priorización de necesidades, facilitando su acceso equitativo a los servicios de educación y de salud así como a las diferentes fuentes de financiación, sobre todo nacionales."*

- 3 *Mejorar los niveles de seguridad alimentaria, promoviendo la adopción de tecnologías dirigidas al manejo sostenible de los cultivos, integrado con la protección de los Recursos Naturales, optimizando la eficiencia del uso de la tierra y diversificando los elementos nutricionales que constituyen la dieta básica.*
- 4 *Mejorar los ingresos familiares mediante la producción agropecuaria diversificada para el mercado y la promoción de microempresas y pequeñas industrias apoyadas con un programa de asistencia técnica y crediticia y el fomento de la comercialización*
- 5 *Mejorar el acceso de las comunidades a servicios de infraestructura esenciales, como caminos de acceso, saneamiento ambiental, salud y educación, mediante la ejecución de obras civiles."*

Se trataba de dar coherencia al conjunto, adecuando los objetivos específicos a los cuatro "componentes" señalados (y respetados en el diseño inicial del Proyecto): Desarrollo comunitario; Seguridad alimentaria y gestión de recursos naturales; Incremento de las rentas monetarias de los hogares; Infraestructuras. Con ello ALA garantizaba su posibilidad de intervenir en cualquier campo de acción que se requiera.

### ***Las prioridades de intervención dependen de la gente, de los procesos***

Con este abanico de alternativas, el Proyecto ALA tenía la capacidad de adecuarse mejor a la realidad. De hecho, sus primeras acciones fueron en ***infraestructuras***. ¿Por qué? ¿Porque eran técnicamente prioritarias? No. Sino porque eran ***indispensables en términos de "relación"***. De relación entre ALA, el recién llegado, y la población, especialmente las autoridades locales.

Luego de seis años de estudios y talleres de planificación conducidos por el PLV de la cooperación alemana, se necesitaba demostrar que se iba a pasar a la acción, se requería establecer bases de credibilidad. Más que el impacto material de las primeras obras, importaba el impacto cualitativo, psicológico: la confianza para trabajar juntos.

Además, con ello el Proyecto marcaba una clave implícita de su metodología: aprender haciendo juntos. Se trataba de aprender a trabajar juntos para así descubrir y acordar reglas de juego, reglas de co-laboración, reglas de co-operación, y poder en adelante, juntos, aprender haciendo. Gran parte del éxito del apoyo de ALA en infraestructuras, a lo largo de toda la vida del Proyecto, proviene de esa preocupación por la "relación", por la gente, y no sólo por la técnica de la obra.

De la misma manera, uno de los primeros impactos notorios del Proyecto fue en el tema de la ***reforestación***. No porque ésta haya sido priorizada por los estudios y diagnósticos sino porque se dio la oportunidad de una relación diferente entre las motivaciones de todo tipo de actores: el gobierno guatemalteco instituyó el sistema de incentivos PINFOR; la ley estableció un rol e ingresos para las municipalidades que se involucraran; los campesinos encontraron ahí una posibilidad de obtener ingresos monetarios trabajando en el mejoramiento de su finca; para ALA esta actividad permitía avanzar en sus primeros cuatro objetivos específicos.

La prioridad surgió así de la articulación entre los actores, dentro del territorio local, entre éste y las autoridades nacionales.

También pueden encontrarse ejemplos a contrario en las fichas de experiencia escritas en el 2001 por el personal del Proyecto. Fueron innumerables los tropiezos cuando se realizaban acciones de acuerdo a ***criterios estrictamente técnicos y programáticos*** y no de acuerdo con la gente. Sea porque la "solución" no respondía a la realidad local, sea porque no era "el momento" para las familias, muchas iniciativas cayeron al vacío.

Pero el caso más patente quizás sea el de la ***coordinación interinstitucional***. El Convenio de Financiación le planteaba a ALA la necesidad de trabajar en el marco del Consejo Departamental de Desarrollo y de formar un comité permanente para coordinar con el PLV.

¿El Consejo Departamental de Desarrollo? Bien, gracias. ¿Hubiese tenido ALA que forzar su creación, su funcionamiento? Porque, de hecho, no existía la instancia.

¿La coordinación con el PLV? Se intentó. Pero mucho tiempo había pasado entre la identificación del Proyecto y sus inicios. Las motivaciones y prioridades ya no eran las mismas. Una cosa era aprovechar los estudios preparados por el PLV. ¡Y se aprovecharon! Otra cosa era supeditar totalmente la acción a dichos estudios... cuando los propios actores locales tenían otros programas.

F256

## ¡El Alcalde tiene su propia agenda!

*Humberto Van der Zel.*  
Codirector Europeo ALA.

*28 de junio de 2002.*

En el 2001, con el apoyo del Proyecto ALA 94/89, el PLV realizó un taller en el municipio de San Cristóbal Verapaz para formular una agenda de planificación municipal con la participación de representantes de todas las instituciones, organizaciones, etc. del municipio. Participaron más de 100 personas en el evento. Posteriormente los técnicos del PLV convirtieron los resultados del evento en un documento que fue presentado unos meses después al Alcalde Municipal en una reunión de la corporación municipal. A mí me pidieron participar en el comité que presentó la agenda como representante de la Cooperación Internacional.

Al haber escuchado la presentación del documento, el Alcalde expresó su gratitud por el gran esfuerzo hecho por tantas personas en apoyo a la planificación en su municipio. Nosotros, contentos por su muestra de apreciación, luego el Alcalde terminó su discurso diciendo que era un excelente trabajo, pero que él tenía su propia agenda. Salimos frustrados de la reunión.

¿QUÉ APRENDÍ?

Mientras no existan mecanismos democráticos, respaldados por una legislación que obligue a las autoridades municipales a tomar en cuenta las propuestas de la población que surgen de procesos de autodiagnósticos y autogestión a nivel local, todos los esfuerzos de aumentar la capacidad de planificación a nivel comunitario se harán por gusto.

¿Incumplió entonces ALA el mandato del Convenio? ¡No! Las fichas producidas en varios talleres realizados en el 2002 para formular los aprendizajes de la experiencia expresaron claramente la satisfacción de múltiples entidades públicas y privadas por las coordinaciones y apoyos mutuos entre el Proyecto y ellas. En toda clase de temas: en educación, en salud, en agricultura orgánica, en infraestructura, en comercialización de café, en artesanía, en...

Es decir que, sí, hubo mucha coordinación interinstitucional, pero no en gabinete sino en la práctica, a partir de los desafíos que surgían de la realidad, de los actores, de sus motivaciones y necesidades, formalizando la relación cada vez que era útil y posible. Y muchas entidades afirman haberse sentido potenciadas por esas colaboraciones con ALA para mejorar su propio trabajo en la zona.

¿Significa eso que no se necesitan coordinaciones programáticas, instancias territoriales que conduzcan el proceso de desarrollo? Sí, son útiles. Pero no sirve de nada construirlas artificialmente alrededor de un proyecto. En cambio, cuando surge la oportunidad, un proyecto puede contribuir mucho... Recién hacia el final del Proyecto ALA la legislación nacional guatemalteca propició la organización de instancias comunitarias, municipales y departamentales; entonces éste volcó sus esfuerzos en apoyar la creación de los mismos. Todo el trabajo previo realizado durante varios años pudo brindar sus frutos para que dichos Consejos traten de tener vida real.

Podríamos decir en **conclusión** que un trabajo de desarrollo rural integral no consiste en hacer de todo, en agarrar uno por uno todos los campos de acción, todos los "sectores", para cumplir ahí lo programáticamente establecido, sino en tener la capacidad de actuar en aquello que es útil para el proceso de desarrollo. Lo fundamental no es tener un programa para hacer de todo sino tener una visión global, para poder actuar adecuadamente desde aquello que es necesario y útil a la movilización de energías y recursos de los actores locales. Porque el desarrollo no depende de un proyecto sino de los actores permanentes de la realidad.

## **Se necesitan conceptos que expresen la integralidad de la vida campesina**

El Proyecto ALA 94/89 tuvo en muchos casos una actuación integral y sumamente positiva. Su experiencia enseña sin embargo la necesidad de contar con algo más que personal y recursos para poder intervenir en todo tipo de temas. Para trabajar de acuerdo a una visión global, se requieren conceptos que ayuden a expresar esa integralidad, que hagan de ella una inspiración concreta y orientadora a la hora de cualquier acción.

Generalmente se pretende llegar a ello fomentando dinámicas interdisciplinarias dentro del personal de la institución. Pero no basta con intercambios y debates entre profesionales, entre disciplinas. Es importante poder contar con interpretaciones globales que permitan comprender mejor la realidad y que guíen las intervenciones, su evaluación, su mejoramiento progresivo.

Así, muchos de los impactos del Proyecto ALA hubiesen podido ser mayores en caso de haber tenido mayor claridad en cuanto a algunos conceptos básicos como familia, economía y territorio.

### ***La integralidad tiene su base en la familia campesina***

Es mucho lo que hizo el proyecto ALA en el sentido de potenciar a la familia campesina como principal base y garantía para la vida de la población del área poqomchi de Alta Verapaz. Apoyó el mejoramiento de la alimentación diaria; fomentó la recuperación de los recursos naturales como condición para el sustento a futuro; brindó innumerables oportunidades para que las mujeres aumenten su autoestima, sus capacidades, sus ingresos propios, su rol en la familia y la comunidad; etc.

Es decir que propició una **recomposición de los roles** de hombres, mujeres, niños y adultos dentro del grupo familiar y dinamizó las estrategias de la familia como tal gracias a mayor información y conocimiento, a más o mejores actividades económicas, a una mayor capacidad de invertir tiempo y dinero en el mejoramiento de la vida.

No se puede pretender que los individuos como tales estén ahora en condiciones de enfrentar exitosamente los desafíos de la vida. Pero muchas familias sí. Por su mayor capacidad de decidir, de aprovechar los aportes de todos y de tomar en cuenta las necesidades de todos.

Sin embargo, el impacto hubiese podido ser mayor si ALA hubiese pensado en... las familias, si hubiese tenido una visión más clara de lo que son y de lo que representan para enfrentar la integralidad de la vida, del desarrollo.

El término "familia" estaba prácticamente ausente del vocabulario diario en el Proyecto. Solamente ALTERTEC, en su promoción de la "permacultura", tenía a la familia como eje esencial de su trabajo. En cuanto al personal de ALA, tendía a reproducir los esquemas típicos de su formación profesional, hablando de "productores", de "mujeres", de "niños", de "beneficiarios". Lo importante era el tipo de acción, no tanto los actores locales y lo que significa la actividad para ellos.

El vocabulario no es casual. En este caso, expresaba una carencia en cuanto al reconocimiento y conocimiento de aquella **unidad socio-económica de vida** que "integra" todas las actividades, todas las decisiones: la familia campesina. Una mayor claridad al respecto hubiese permitido avanzar aún más hacia un trabajo integral, porque en la organización familiar y comunitaria



se encuentran todos los "sectores", todos los "componentes" y "sub-componentes" del Proyecto, todas las bases del "autodesarrollo" al que se pretende contribuir.

### ***La economía familiar expresa y administra la integralidad***

Los proyectos de desarrollo rural tienen, por lo general, grandes dificultades para aprehender la economía. Esta suele ser vista de un punto de vista estrictamente financiero, en términos de rentabilidad de "rubros" o, en el mejor de los casos, de "finca", calculando costos e ingresos de cada componente.

La complejidad del manejo familiar en la finca, con muchas actividades que no se rigen por el valor monetario directo de las mismas sino por su aporte a la satisfacción de las necesidades para el sustento y la reproducción de la vida, lleva los proyectos a descuidar o distorsionar la dimensión económica de su trabajo. Ante lo desconocido, se prefiere partir de lo que mejor se controla, de aquello en que uno se siente más cómodo; por ejemplo la "producción", o bien la comercialización... Pero, a falta de criterios económicos amplios, cuesta entrar al diálogo real con las familias campesinas sobre qué les conviene realmente, qué les puede ser más útil.

Ahí se manifiesta nuevamente una de las características de la integralidad en el trabajo de desarrollo rural. Para entender la economía familiar campesina, no se trata de agregar más y más componentes y cálculos de detalle para poder cuantificarlo todo. Lo que se requiere más bien es acercarse al actor, a la familia: sus necesidades, sus posibilidades, sus conocimientos, sus prioridades, todo aquello que la guía en la toma de decisiones para realizar su **gestión de la vida** (economía proviene de "oikos" = casa, habitat; y "numein" = administrar).

Tomado en su sentido original, el concepto de economía "íntegra" todas las actividades. Al hablar de "economía familiar", se tiene la posibilidad de superar aquella versión restringida que suele predominar: la economía no se refiere a bienes, a cosas; se refiere a gente, al actor que administra el conjunto; se refiere a la vida. Y en la vida de la familia no sólo interesa la "producción" y la "comercialización", no sólo interesan los flujos monetarios; no sólo interesa la finca como tal; interesa todo aquello que le importa a la familia: sus ingresos (también los extra-prediales), sus necesidades, sus aspiraciones, sus potenciales, etc.

El concepto de economía familiar ayuda los proyectos de desarrollo rural a avanzar hacia una labor más integral, porque los pone a trabajar con la "unidad básica de vida" en el campo, la familia, y no sólo con actividades ni con los "titulares" de estas actividades.

En el caso del Proyecto ALA, a pesar de haber contribuido mucho en dinamizar familias y comunidades, desaprovechó también muchos potenciales al no tener la guía de un concepto de "economía familiar" que hubiese permitido articular mejor entre sí muchas de las acciones de sus componentes y sub-componentes.

Muchos elementos estaban ahí implícitos, por ejemplo el cumplimiento de las mujeres en la devolución de sus préstamos: como responsables de la gestión de la familia, es decir de la economía familiar, ellas tienen una actitud diferente de aquellos que ven en el crédito un apoyo para tal o cual actividad, sólo miden los resultados de ésta y por tanto buscan escapar a las consecuencias cuando fracasa. Pero faltaba el concepto que permitiera interpretar adecuadamente y con ello mejorar el trabajo del Proyecto.

### ***El territorio integra el espacio, el tiempo... y la gente***

El Proyecto ALA 94/89 tuvo la suerte de que su "área de trabajo" coincidiera con un "territorio". Es decir con una unidad formada de un espacio, ocupado a lo largo del tiempo, por determinado conjunto social, en este caso el grupo étnico poqomchi, sobre todo, y parcialmente el grupo qeqchi.

Lo común a los cuatro municipios asignados a ALA no provenía de una homogeneidad ecológica, ni de una misma vocación productiva, sino de un **pueblo** instalado por largo **tiempo** en ese **espacio**. Más aún, ese territorio, por más que estuviera fuertemente marcado por la marginación y la pobreza, estaba siendo dinamizado en los últimos decenios por el proceso de recuperación de la tierra por las comunidades indígenas, situación poco común en Guatemala.

De esta manera el Proyecto se encontró con un eje integrador que tuvo un rol creciente en sus avances. Más allá de tal o cual actividad de componente, se fue desarrollando una lectura implícita como "territorio" que le fue dando mayor envergadura a las realizaciones.

Hasta puede decirse que, en cuanto a evaluación de impactos, la interpretación más positiva del trabajo de ALA está en términos de "territorio" porque ahí se integran todos los aportes: propició la recuperación, una mejor articulación y una mayor apertura del espacio, fomentó dinámicas de consolidación del grupo social (familiar, comunitario, poqomchi en general) en lo económico, en lo cultural, en lo genérico...; y a la gente le ofreció tiempo, le ofreció el reconocimiento del tiempo histórico pasado que se expresa en la cultura, le ofreció una dimensión más amplia del presente porque, con la forestación, con la agricultura orgánica y la conservación de suelos y aguas, con muchas cosas, posibilitó una planificación a más largo plazo que los ciclos agrícolas y asalariados usuales.

Espacio, tiempo y grupo social son los tres pilares del territorio. Espacio, tiempo y actores sociales son tres bases indispensables de toda planificación. Lo que el pueblo poqomchi adquirió con ALA es un mayor abanico de perspectivas, de esperanzas, de capacidades. Y eso gracias al trabajo en agricultura, en educación, en forestación, en salud, en agroindustria, en infraestructura, en comercialización, en artesanía, en organización, etc.

Si bien el territorio se convirtió en un eje integrador del actuar del Proyecto ALA, otra vez el impacto hubiese podido ser mayor de haberlo tenido más explícitamente como concepto orientador en el desempeño diario de todo el personal. Porque los proyectos de desarrollo rural campesino tienen en el "territorio" una de sus claves para la integralidad.

## **Cuestionar el enfoque, no la integralidad**

Los fuertes cuestionamientos al DRI lo acusan de dispersión, de mucho gasto con pocos frutos, etc., etc., y terminan negando la utilidad de un trabajo integral, plantean la necesidad de centrarse en unas pocas actividades para "hacerlas bien".

La experiencia del Proyecto ALA 94/89, con su evolución propia, tiende más bien a recalcar la utilidad de poder actuar en todo tipo de campos que interesan a la vida rural a fin de aprovechar y potenciar las oportunidades que surgen, a fin de adecuarse a las motivaciones y urgencias de los actores locales, atenderlas, completarlas, a fin de propiciar procesos y dinámicas, es decir reforzar las capacidades de los actores locales.

De lo contrario, habría que abandonar toda pretensión de fomentar "autodesarrollo". Porque en autodesarrollo lo esencial es el prefijo "auto" y ése se refiere a la gente, a la población, no a tal o cual "materia" de desarrollo.

Las limitaciones en los resultados de los proyectos DRI provienen más bien de las carencias en el enfoque de la "integralidad", entendida sobre todo como la suma de todo tipo de "componentes", de especialidades. Trabajando con conceptos como "familia", "economía familiar" y "territorio", se puede al contrario forjar un concepto de la integralidad que esté de acuerdo a la realidad, a la gente, a los actores, a los responsables del auto-desarrollo.

Lo que ha de estar en el tapete, no es la integralidad, es la manera como la concebimos y como la trabajamos.

En el caso del Proyecto ALA, actuó de acuerdo a la “cultura de proyecto” vigente en Guatemala y muy marcada por la especialización y la segmentación de actividades. Desde esa base fue avanzando hacia un trabajo progresivamente más amplio, más impactante. Y eso gracias a la calidad de su relación con la gente y con el territorio. Su experiencia, tantos por sus logros como por sus carencias, demuestra la importancia de buscar allí, en la gente y en el territorio, las claves de la integralidad.

## *Capítulo 2*

### *Desarrollo rural campesino: los modelos y las realidades*

El desarrollo rural con campesinos está pasando de moda. Se le considera una batalla perdida, un combate de retaguardia para disminuir la presión sobre lo central de hoy en día: las ciudades.

¡Nada más equivocado! Lo que falla no es el desarrollo rural campesino sino nuestros esquemas al respecto, los modelos que nos guían a la hora de diseñar e implementar la mayoría de los proyectos, de las políticas.

Más bien, lo campesino, entendido como tal y no medido de acuerdo a los criterios del modelo farmer, puede ser una alternativa importante para nuestros países, al posibilitar mayor estabilidad y sostenibilidad de la vida en un planeta marcado por la precariedad creciente; gracias también a las nuevas tecnologías de comunicación que permiten que el campo no esté aislado como lo era antes.

Para ello, se necesita invertir, inteligentemente, en el área rural, invertir en lo campesino. He aquí un desafío amplio y positivo para nuevas generaciones de proyectos de desarrollo rural integral o, mejor dicho, proyectos de desarrollo rural campesino.

Es lo que intentaremos ver en este capítulo.

### **Lo que falla no es el desarrollo rural sino nuestros modelos**

Si el actual pesimismo ante las posibilidades de desarrollo rural no fuera tan cargado de consecuencias, daría para reírse porque, en realidad, casi nunca se hace verdadero desarrollo rural. Muy poco se actúa de acuerdo a una visión del mundo rural en el contexto de las sociedades locales y nacionales, del planeta. Lo que se hace es casi una caricatura.

### ***No se planifica desarrollo con una lógica problema – solución***

Basta con mirar los instrumentos usuales de planificación a base de los cuales se diseñan y programan los proyectos de desarrollo rural: el famoso “árbol lógico” se asienta en una “lógica” extremadamente simplista: problema – solución. Simplista porque no exige reflexionar ni conocer mucho; basta con señalar un “problema” y automáticamente se tiene la “solución” a implementar. Más aún en la medida en que muy a menudo el “problema” se expresa en términos de “falta de...”. Es decir que el “problema” se define por la ausencia de determinada “solución” que traemos.

Eso es lo que se hace a la hora de diseñar grandes proyectos de desarrollo. Es lo que se hace en la programación de las actividades diarias.

Tanto los archivos del Proyecto ALA 94/89 como las memorias de sus actores están llenas de “soluciones” de este tipo, que se comenzaron a implementar hasta darse cuenta que... no había el tal problema, que la cosa era diferente.

La lógica problema – solución puede servir para atender situaciones de emergencia, no para planificar desarrollo. En desarrollo, los “problemas”, cuando son sentidos, sirven sobre todo para movilizar a los actores, porque recién ahí vale la pena para ellos emprender tantos esfuerzos necesarios por recomponer la realidad.

### ***El desarrollo se basa en potenciales y en aspiraciones***

El Proyecto ALA 94/89 correspondía a un diseño clásico, con un listado de problemas que atender, aunque fueran formulados como “soluciones” a apoyar e implementar. Sin embargo, una lectura de la experiencia del Proyecto, de sus resultados, revela algo muy interesante. Muchos de los

logros más impactantes se deben a haber sabido (el Proyecto y/o los actores locales) detectar potenciales y trabajar para que puedan aprovecharse los mismos.

Ese es el caso de la comercialización del café. El Proyecto tenía la información de que el café de altura tiene mejor calidad y puede tener mejor precio. Ahí había un potencial y se establecieron algunos contactos.

Claro, el esfuerzo por valorizar mejor el café de San Cristóbal y Tamahú recién pudo darse de lleno cuando surgió el “problema”, la caída estrepitosa de los precios en el mercado mundial. El problema movilizó pero con éxito porque se habían preparado alternativas mirando cuáles eran los potenciales existentes.

De la misma manera con la forestación. El Proyecto supo captar el potencial que estaba en la nueva legislación guatemalteca y apoyó su implementación. El “problema” existía en Alta Verapaz como en muchas partes de Guatemala. Pero Alta Verapaz supo ver el potencial y por eso se volvió pionero en avanzar hacia la reforestación de sus laderas y un manejo más cuidadoso de la vegetación ya existente.

Igual podría hablarse de la pacaya en Tactic, de la educación bilingüe en las escuelas (buscando metodologías que movilicen en lo posible a los docentes), etc.

Pero **los potenciales** no existen en abstracto; **adquieren validez y vigor en la medida en que se corresponden con las aspiraciones** de la gente, de los habitantes del territorio.

Quizás se deba parcialmente ahí a ello que haya sido limitado el impacto de la “permacultura” promovida por ALTERTEC, a pesar de que constituye un potencial para la zona. Es tanta la diferencia con los discursos usuales del desarrollo que sólo lo probaban seriamente las familias más curiosas... y salían muy motivadas. Para las demás, por más que vieran... No basta con ver cuando todos los parámetros del “progreso” van en otra dirección. Hay que probarlo, hay que vivirlo para encontrarle el sabor, para que nazca la aspiración.

### ***La trampa de los modelos de desarrollo***

Los modelos de desarrollo suelen ser un freno para las aspiraciones locales a un desarrollo rural campesino. Cuando todos los portavoces y todos los medios masivos de difusión de la sociedad nacional, desvaloran lo campesino, hacen sentir que el campo está marginado de los beneficios del “desarrollo”, es muy difícil forjar y mantener aspiraciones diferentes. Lo común es dejarse avasallar por el discurso dominante. O, en algunos casos, responder a la negación por la negación: negar todo ese mundo exterior que atropella.

Pero dichos modelos son sobre todo un freno para los miembros de los proyectos de desarrollo rural, desde sus financiadores, sus diseñadores, sus conductores, hasta su personal. Porque les impiden entender la realidad, sus potenciales, sus aspiraciones.

El sistema de planificación problema – solución ilustra muy bien esa situación. Los “problemas” son problemas de acuerdo al modelo mental que se tiene de cómo debería ser la realidad. Y se “solucionan” uno al lado de otro, con algunos intentos de “coordinación”, de “inter-acción”, de “inter-disciplinabilidad”: **supuestamente la coherencia la da el modelo.**

Así, en las planificaciones (y en las evaluaciones) predomina el modelo farmer (mini-farmer para los campesinos). Las acciones de “desarrollo” consisten en atender las carencias existentes; o bien en buscar paliativos o fórmulas intermedias cuando la “solución” del modelo es inalcanzable; siempre en transformar el campesino en “productor agropecuario” para que obtenga los ingresos monetarios que le permitan mejorar.

Tercamente la realidad sigue enseñando que, para la mayoría de los campesinos, sus ingresos monetarios no provienen de la actividad agropecuaria en su finca, sino del jornaleo, de la migración, de

algún oficio complementario, de la red de parentesco que se ha ido, temporal o definitivamente. La mayor parte del ingreso monetario es extra-predial pero el modelo sólo se ocupa de la finca y pretende encerrar al campesino en ella.

Se confunde desarrollo agropecuario con desarrollo rural. Porque desarrollo rural no es agregar a la producción agropecuaria alguna dotación de servicios ni la promoción de ciertas actividades artesanales. Desarrollo rural es ocuparse de la vida en el área rural.

Sí, se confunde lo rural con lo agropecuario. Y con ello se empobrece el desarrollo rural, sus posibilidades, sus potenciales. Porque existen potenciales. Lo campesino puede ser una alternativa para mejorar y densificar la vida rural, una alternativa para un desarrollo verdaderamente sostenible de los países en el contexto planetario actual.

## **Lo campesino como alternativa en un contexto planetario de precariedad**

Ante los fracasos en transformar el "campesino" en "productor", en mini-farmer, los esfuerzos dirigidos hacia las poblaciones rurales campesinas se guían entonces sobre todo por la negativa: se trata de frenar o impedir o mitigar la migración del campo a la ciudad y la correspondiente presión sobre el desarrollo urbano; o bien se trata de frenar o impedir o mitigar la presión sobre los recursos naturales debida al crecimiento demográfico y a prácticas agrícolas inadecuadas.

Sin embargo, en el contexto planetario actual, lo campesino aparece como una alternativa muy valiosa tanto para la vida de las familias como para el desarrollo de los países.

¿Cuál es la principal característica del mundo de hoy? **La precariedad**. Desde los años 90, el planeta está marcado por la inestabilidad en todos los campos. Con la liberalización, la globalización, y el fin de la competencia entre los dos sistemas que predominaban, nada ni nadie está a salvo de la crisis, del cuestionamiento. No solamente se trata de las crisis que afectan a los países del Tercer Mundo y a los de la ex-Europa comunista. Los otrora inderrocables presidentes de empresas multinacionales pueden ser tumbados rápidamente por una junta de accionistas conducida por algunos fondos de pensiones. Las propias transnacionales pueden caer de un día para otro. Las monedas más fuertes tienen que protegerse de inmensos capitales golondrinas que viven de la especulación. Ningún mercado está realmente seguro para nadie. Ningún empleo está garantizado de por vida. Etc.

Es indispensable revisar el desafío de la sostenibilidad, tal como está planteado para las políticas y proyectos de desarrollo, a la luz de esta realidad. Lo que está en juego no es la sostenibilidad de tal o cual actividad, empresa, organización, sino la sostenibilidad de la vida misma.

Ahí se ve que lo campesino, como manejo de la diversidad, como pluri-cultivo y pluri-actividad, es probablemente una de las mejores garantías de sostenibilidad de la vida en el campo, de la vida de la naturaleza, de la vida de las poblaciones. Una estrategia familiar campesina que no dependa de un solo producto, de una sola actividad, disminuye la precariedad, ofrece mejores perspectivas de **sostenibilidad económica y ecológica**.

Más aún, uno de los resultados de un manejo campesino de la finca es que obtiene aquello que sí puede ser mejor valorado en términos de mercado, de ingresos monetarios: la calidad. La experiencia del Proyecto ALA en apoyo a la comercialización de café es en este sentido ejemplar: mientras se derrumbaban los precios mundiales del café, los campesinos de San Cristóbal y Tamahú recibieron mejores precios que nunca por haber comenzado a cuidar y certificar la **calidad** de su producción.

### ***Más allá de lo orgánico, la calidad campesina***

Este caso tiene otra enseñanza adicional. Una de las exigencias del principal comprador que adquirió el café de ACTASA y que quiere continuar haciéndolo, es que los grandes caficultores no entren a la Asociación. Esto podría verse como una mera "preocupación social", una voluntad de

favorecer a los campesinos pobres. En realidad, hay ahí algo mucho profundo: existe una **calidad campesina**.

En los últimos decenios creció la tendencia a identificar calidad con agricultura orgánica. De hecho, los pioneros de ésta tenían un manejo cuidadoso y a escala relativamente pequeña. Pero lo orgánico se fue reduciendo progresivamente a una definición otra vez por la negativa: se define por lo que no usa, es decir por la ausencia de químicos en los insumos que se emplean para la fertilización y el control sanitario. El aumento de un mercado de lo orgánico convirtió éste en algo atractivo para la gran agricultura comercial. Hoy en día existen grandes fincas de monocultivo "orgánico".

La "calidad campesina" va mucho más allá de la ausencia de insumos químicos. Se define por la positiva, por un tipo de relación entre la familia y su espacio, por un cuidado fino, personalizado, diferente. Más que "producir", lo que hace la familia campesina, cuando es sana, cuando no está presionada por la miseria, por la carencia de tierra y de fuerza de trabajo, es "cultivar". Cultiva alimentos, cultiva sabor, cultiva salud. Cultiva vida.

Lo saben muy bien los campesinos de todo el planeta: el mercado masivo valora cantidad, peso y apariencia; desconoce el valor de su calidad. Por ello en muchas partes tienen dos sistemas paralelos: lo que se produce para el mercado y lo que se cultiva para la familia, para el grupo cercano. Y lo que cultivan para sí mismo es un privilegio de calidad, un lujo que el mercado no sabe pagar.

Pero, de existir mercados que la reconozcan y la valoren, la calidad campesina puede convertirse también en fuente de los ingresos monetarios que requiere la familia. La familia, porque las grandes fincas no pueden cultivar ese tipo de calidad.

Implícitamente, los compradores del café de ACTASA en Alta Verapaz están diciendo que no solamente se trata de diferenciar lo "orgánico" de lo "químico", sino también lo "campesino" del monocultivo masivo.

Implícitamente. Hace falta elaborar y hacer visible el concepto de "calidad campesina". Ahí reside una clave para que lo campesino se vuelva aún más una alternativa para el desarrollo rural, para el desarrollo de nuestros países.

### ***De la densidad productiva a la densidad de la vida***

Una opción por la "calidad campesina" significa sin embargo revisar el enfoque con el cual se suele mirar el campo. Importa superar la obsesión por la densidad productiva (entendida como productividad por superficie de un monocultivo) y preocuparse más bien por la "densidad de vida".

Una condición indispensable de la "calidad campesina" es la diversidad y densidad de especies y actividades en un espacio reducido, de tal manera que se acompañen, se protejan, se complementen, se potencien entre sí. Esto impide obtener los altos rendimientos de determinado cultivo por hectárea que se espera de la gran agricultura mecanizada, pero esto no significa que la producción sea baja: la vida que prolifera en esta misma hectárea da muchos y variados frutos, a un costo menor y con mayor sostenibilidad.

Esto significa que la familia campesina siempre podrá obtener ahí algo para su sustento, algo para sus ingresos monetarios, cualesquiera sean las variaciones del clima y del mercado. Esto significa... ¡tantas cosas! Hasta el paisaje de la finca es diferente... tal como se podía notar en los concursos organizados por el Proyecto ALA: ¡qué diferencias entre la finca tradicional, aquella que empezaba a incorporar algún "cultivo orgánico" y sobre todo aquella que practicaba la "agricultura campesina sostenible", la "permacultura" de ALTERTEC.

Sucede que para detectar y aprovechar los potenciales de la agricultura campesina se requiere un cambio de mentalidad, un cambio de visión. Porque allí el ojo clásico del agrónomo, del "productor",

sólo es capaz de ver desorden, incompetencia. Le faltan elementos para interpretar y apreciar la productividad campesina.

Lo mismo sucede en cuanto a lo que puede significar lo campesino para el desarrollo rural en general. Las zonas que adoptaron la gran agricultura mecanizada pueden describirse como de mucha producción y poca vida. Mucha producción de determinado cultivo. Poca diversidad de vida vegetal, animal; poca vida humana; pocos habitantes. En zonas de agricultura campesina sana, en cambio, se ve una gran densidad de vida, de actividades, de demografía. Una familia vive con pocas hectáreas. Muchas familias pueden vivir allí donde una finca grande apenas toleraría unos cuantos peones.

### ***Los cambios en la relación agricultura e industrialización***

Esta era precisamente la situación en muchas partes antes de la revolución tecnológica agrícola y el salto adelante del productivismo: muchas familias, a menudo muy pobres, en poco espacio. ¿Por qué pretender volver atrás?

No se trata de volver atrás. Se trata de adaptarse a los cambios, los grandes cambios, en la relación ciudad-campo, tanto los actuales como los potenciales. Dos son las principales transformaciones: por un lado el rol de la agricultura con respecto a la industria y a los servicios; por otro lado el aislamiento.

Durante mucho tiempo, la agricultura tuvo la función de financiar las ciudades y en especial la industrialización. Hoy en día, en los países ricos, la agricultura es subvencionada, ya no financia a las ciudades, es financiada por el conjunto de la economía. Esos son los costos de la gran agricultura mecanizada. En los países pobres, la agricultura oscila entre la generación de divisas cuando existen oportunidades de mercado y la mera sobrevivencia de los campesinos. El abastecimiento de las ciudades ya no depende tanto como antes de los campesinos nacionales sino del manejo de sus saldos alimentarios por parte de los países ricos. La generación de divisas a través de la gran agro-exportación mecanizada se hace por lo general en detrimento del capital humano y ecológico; suele entrañar una progresiva descapitalización, un costo nacional mayor a los ingresos.

A su vez, la revolución industrial requería mucha mano de obra, que el campo proveía. Esto ya terminó. El sistema económico actual ya no absorbe los excedentes humanos del campo; más bien excluye contingentes cada vez mayores en las propias ciudades, los marginales, los informales, los sub-empleados.

Es decir que ahora lo que necesitan los países son oportunidades, posibilidades, para la población dejada de lado por un sistema económico excluyente.

### ***Mundo rural: el fin del aislamiento y la apertura de nuevos horizontes***

¿Puede el campo ofrecer esas oportunidades, esas posibilidades? Una de las mayores limitaciones del mundo rural era su aislamiento. Ya no lo es. Las tecnologías actuales dieron un salto que permite ahora vivir en el campo, en zonas relativamente alejadas, y estar comunicado, estar relacionado, estar articulado al resto de la sociedad nacional e internacional.

Por esto, se ven hoy día en América Central proyectos que, en las zonas más apartadas, fomentan por ejemplo la instalación y el aprendizaje del internet allí donde ni siquiera existía el teléfono.

El campo ya no se define necesariamente por la negativa, por todo aquello de lo que carece. Esto abre horizontes totalmente diferentes para volver a plantear el rol del campo y sobre todo de lo campesino en el desarrollo nacional.

Claro que existen otros requisitos más. Por ejemplo una redistribución en la tenencia de la tierra. El Proyecto ALA lo sabía muy bien. Solamente apoyó comunidades que tenían sus propias tierras porque en las demás, su trabajo hubiese sido de "compensación social", sin posibilidad de desarrollo.



## ***Nuevas relaciones ciudad – campo***

Las alternativas de un desarrollo rural campesino obligan entonces a revisar las relaciones ciudad-campo aprovechando los nuevos potenciales y superando aquella visión del campo como un lugar para la “producción agropecuaria” o un espacio donde encerrar a los campesinos para evitar que migren.

El futuro del campo pasa por ser considerado como “sitio para vivir” antes que “sitio para producir”. El campo no es solamente lo agropecuario, es todo tipo de actividades. Y el campo no se empobrece con la migración, más bien puede enriquecerse con ella.

La experiencia de comercialización de pacaya por ADEATAC en Tactic es en este sentido ilustrativa. Lo que hizo la Asociación fue algo totalmente diferente de los esquemas usuales del desarrollo rural: en vez de limitarse a comercializar los productos de sus socios, aprovechó oportunidades para obtener ingresos brindando un servicio. Su nuevo centro de acopio era un potencial a valorar; por la ubicación geográfica de Tactic ahí llegaban las pacayas, producto silvestre de otras zonas cercanas. Los beneficios obtenidos no provinieron entonces de la agricultura, de “producir”, sino del trabajo asalariado por acondicionar el producto; del tejido de relaciones comerciales con las empacadoras de Ciudad Guatemala; de la inversión de dinero en esta operación.

Más aún, ¿de dónde aparece ese valor que se le da a la pacaya? ¡De los migrantes! De los guatemaltecos instalados en otros países y que encuentran en ella un sabor nacional, una identidad, una calidad inolvidables.

Las nuevas relaciones ciudad – campo han de tejerse a base de mayor complementariedad, de mayor circulación: circulación de información, circulación de gentes, circulación de productos. Para ello se requiere un vuelco mental: en vez de “frenar las migraciones”, ¿por qué no hablar por ejemplo de “optimizar las migraciones”?

## **Proyectos de desarrollo rural para invertir en lo campesino**

Los tropiezos del desarrollo rural están ante todo en nuestros esquemas, en nuestros modelos. Pero lo campesino es una alternativa esencial para la sostenibilidad de la vida y para el desarrollo de los países. ¿Pueden los proyectos de desarrollo rural contribuir realmente a un esfuerzo en este sentido?

Al menos tres tipos de razones abogan a favor de ellos.

Se necesita invertir en desarrollo rural campesino. Pero no de cualquier manera, con flexibilidad para adecuarse a la realidad, a la gente; con metodologías que permitan hacer y aprender al mismo tiempo, aprender haciendo. Comúnmente las entidades estatales carecen de presupuesto suficiente y, sobre todo, de la flexibilidad necesaria para adecuarse y para acompañar – estimular procesos de aprendizaje.

La estructura sectorial del Estado disminuye su capacidad de actuar de acuerdo a procesos, de acuerdo a los ejes, a veces cambiantes, que movilizan las energías y los recursos de la propia población. Mientras no se tenga un enfoque claro de desarrollo rural campesino, los gobiernos locales tienden a reproducir los mismos esquemas del Estado central y de los modelos urbanos.

El desarrollo rural campesino requiere potenciar a la población local como actor principal. El Estado central es otro actor esencial. No puede ser juez y parte mientras crezca la capacidad de negociación y acción entre los actores micro y los actores macro.

Por tanto, puede ser muy útil poder contar con un instrumento flexible como los proyectos de desarrollo rural, con la condición de que aprendan a cumplir con ese rol especial en la inversión y en la dinamización, en vez de actuar como simples sustitutos de lo que suele hacer el Estado.

### ***Potenciar a la población local como actor principal de su desarrollo***

El desarrollo rural integral, más aún un desarrollo rural campesino, depende ante todo de la población local, de sus aspiraciones, de sus conocimientos, de sus valores, de sus estrategias, de sus capacidades...

Se trata de un conjunto; no se pueden separar la técnica y la cultura. Familias campesinas que no sepan apreciar ciertas dimensiones de la vida rural y la comparen negativamente al consumismo urbano, por más que tengan conocimientos y prácticas adecuadas, no serán garantía de una sostenibilidad de la vida rural.

El trabajo en apoyo al arraigo y desarrollo campesino en el campo no puede, en un inicio, depender solamente de políticas sectoriales. Se requiere un acompañamiento cercano y fino para poder dialogar; detectar los potenciales; ayudar a aprender haciendo, en la finca y en las relaciones con el resto de la sociedad; estimular la auto-estima campesina y la cultura; posibilitar aquello que moviliza a la gente y articularlo con otros requisitos esenciales.

Un proyecto, si trabaja de acuerdo a la integralidad rural y no con una mera suma de componentes productivos y de servicios, está en condiciones de brindar durante un tiempo determinado el apoyo necesario para que se consolide el tejido socio-económico y para que el grupo local desarrolle la capacidad de tratar y actuar junto con otros actores públicos y privados.

### ***La importancia de un presupuesto para invertir... y aprender***

Una de las principales limitaciones del mundo rural campesino es su reducida capacidad para invertir. Invertir en hacer; invertir en aprender aquello que necesita.

Una cosa son las inversiones clásicas, para solucionar tal o cual "problema". Pocas veces superan en impacto el simple mejoramiento del objeto que atienden. Otra cosa es tener la posibilidad de invertir en forma tal de generar o fortalecer dinámicas, procesos que vayan más allá del "problema" inmediato.

En muchos de los proyectos de desarrollo rural en América Latina existe un factor que se toma demasiado poco en cuenta: lo que moviliza a la gente es... el presupuesto. No es solamente la posibilidad de lograr tal o cual realización, es que existe plata para invertir. Con el afán de no desaprovechar la oportunidad (una vez superada la desconfianza debida a tantas promesas incumplidas), las familias se lanzan a una fuerte dinámica de invertir ellas mismas. Invierten en reuniones; invierten en organizarse y cuidar la organización; invierten en atender al personal del Proyecto y tratar de explicarle, de hacerle entender; invierten en "contrapartida" de mano de obra local para cualquier obra; invierten en aprender las novedades que trae el Proyecto; invierten tiempo y esfuerzo en su propia finca porque están motivados, porque sienten que las cosas pueden cambiar.

¡Cuánto invirtieron las familias poqomchi en tiempos de ALA! ¡Cuánto invirtieron las mujeres, especialmente!

Un manejo abierto del presupuesto, como lo pueden hacer los proyectos, a diferencia de muchas entidades permanentes, es una enorme ventaja: se puede planificar juntos y en la práctica (alrededor de la plata; lo cual es mucho más fiable y genera mucho más capacidades que en "talleres" de planificación "problema-solución"); se puede aprender juntos de la experiencia... Ya no es pedirle a la institución aquello que es de su especialidad; es emprender un mejoramiento global de la vida.

El Proyecto ALA pudo parcialmente entrar a esta dinámica, en la medida en que tuvo la flexibilidad para adecuarse a la realidad, en negociación con los actores locales y con las instituciones. Esa fue una de sus principales riquezas. Hoy en día otros proyectos de desarrollo rural tienen margen suficiente para hacerlo en forma más explícita, planteando a los actores cuál es el presupuesto disponible y cuáles las reglas básicas de juego. Muchos temían que eso fuera a crear ambientes de

repartija; sucede a veces, sobre todo en ambientes muy partidarizados; pero por lo general el resultado es más bien impresionante por las dinámicas que se van generando.

Beneficio adicional: ¡esto ayuda a diluir el falso debate sobre el asistencialismo! Cada quien aporta de acuerdo a sus posibilidades y necesidades. El Proyecto también. Para eso está...

### ***Fomentar y/o apoyar procesos y movilización***

Sobresale de lo anterior el potencial que pueden tener los proyectos de desarrollo rural para articularse a los procesos de los actores locales, a los ejes de movilización, para apoyarlos, completarlos, enriquecerlos. Las instituciones sectoriales no tienen la misma posibilidad.

Un proyecto integral trabaja en el conjunto del desarrollo, no sólo en un componente. En este caso es más fácil (pero no evidente, por las características de la formación profesional, por los hábitos institucionales pre-existentes; ALA 94/89 lo vuelve a demostrar) superar el enfoque equivocado según el cual lo central es el objeto de trabajo, la obra, el cultivo, el programa educativo, y no la gente.

"Coordinación interinstitucional", "fortalecimiento de las organizaciones", "apoyo a los gobiernos locales". Estas expresiones comunes en los objetivos de los proyectos marcan la prioridad que se da a los actores. En cambio, muchas instituciones y proyectos sectoriales ni siquiera o apenas "informan" a los gobiernos locales de lo que están haciendo en su territorio "porque no es de su competencia"

Claro. En el diseño de los proyectos siguen a menudo coexistiendo ambos enfoques: el objetivo general habla de la gente, del tejido socio-económico, del autodesarrollo, etc. Mientras los objetivos específicos vuelven a encerrarse en metas cuantitativas, en objetos, en obras.

No se trata de decir que, tal como están diseñados y funcionando actualmente, los proyectos de desarrollo rural están cumpliendo. No. Las evaluaciones señaladas son ciertas. Pero eso no se debe a que el desarrollo rural campesino sea inviable, que los proyectos no pueden servir de nada.

Con un enfoque de desarrollo rural campesino acorde al contexto local y planetario; por tanto con proyectos mejor diseñados, mejor conducidos y mejor evaluados, mucho es lo que se puede hacer; mucho es lo que se necesita hacer.