

**Vera Gianotten**

**CIPCA Y PODER CAMPESINO INDÍGENA**  
**35 años de historia**

La presente investigación contó con el apoyo de NOVIB y EED

Gianotten, Vera  
CIPCA y poder campesino indígena. 35 años de historia. / Vera Gianotten. – La Paz:  
CIPCA, 2006  
412 p. – (Cuadernos de Investigación; 66)

D.L. 4-1-2205-06  
ISBN 99954-35-01-2

CIPCA / ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES / IPDS / HISTORIA /  
PARTICIPACIÓN SOCIAL / DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE / COMUNIDADES  
RURALES / COMUNIDADES INDÍGENAS / EDUCACION POPULAR /  
INVESTIGACIÓN PARTICIPATIVA / ECONOMÍA CAMPESINA / ECONOMÍA  
INDÍGENA / DESARROLLO LOCAL / MEDIO AMBIENTE / GÉNERO / RECURSOS  
NATURALES / INTERCULTURALIDAD / AYUDA AL DESARROLLO /  
COOPERACIÓN INTERNACIONAL / INCIDENCIA PÚBLICA  
I título.

307.1412 / G433h

DR. © 2006 Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA)  
Teléfonos: (591)2-2432272, 2-2432276  
Fax: (591)2-2432269  
Pasaje Fabiani No. 2578 Av. 20 de Octubre / Campos y Pinilla  
Casilla 5854  
La Paz, Bolivia  
cipca@cipca.org.bo  
www.cipca.org.bo

Diseño de cubierta: Click diseño y creación - 706 56884

Impresión:  
Plural editores  
c/ Rosendo Gutiérrez No. 595, esquina Av. Ecuador  
Teléfono 2411018 / Casilla 5097 / La Paz, Bolivia  
e-mail: plural@plural.bo / www.plural.bo

*Impreso en Bolivia*  
*Printed in Bolivia*

Voor Ton

El activismo es el tipo de compromiso que absorbe a una persona hasta tal punto que –él o ella– no encuentra ni paz ni tiempo para reflexionar. La característica sobresaliente del activismo puede ser calificada como falta de percepción, falta de claridad. El activismo siempre está presente en una atmósfera de protesta, resistencia y cambio. Lo contrario a la noción que denomino activismo está contenido en el concepto de reflexión. La carne y el hueso de la reflexión es la historia.

Sjef Theunis en: *Socialismo y Participación*, junio 1988<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Sjef Theunis, director de NOVIB entre 1972 y 1988. Falleció el 24 de mayo de 1993.

# ÍNDICE

SIGLAS	11
PRESENTACIÓN	17
AGRADECIMIENTOS	19
INTRODUCCIÓN	23
RECUPERAR LA DEMOCRACIA (1971-1987)	
1. CIPCA NACE Y SE EXPANDE (1971-1980)	39
Reseña histórica	39
Corrientes de pensamiento	48
Teología de la liberación	49
Educación liberadora	50
Ciencia Social crítica e investigación-acción	51
Teorías del desarrollo	53
Nacimiento (1971-1974)	55
La organización interna	56
Las zonas de trabajo	58
Las actividades	59
Primera consolidación (1975-1976)	61
La organización interna	61
Las actividades	63
Expansión (1976-1980)	73
CIPCA Nacional	74
CIPCA La Paz	77
CIPCA Cochabamba	82
CIPCA Charagua	88
CIPCA Santa Cruz	93
CIPCA y el debate político en los años 1978-1980	96
La huelga de hambre	96
Las primeras elecciones en doce años	99
Sindicalismo independiente	100
El destape político	103
Monocolor versus multicolor	104

2. CIPCA CAMUFLADO (1980-1982)	107
Reseña histórica	107
A la clandestinidad	110
CIPCA Nacional	110
SETECO - La Paz	114
SATA - Cochabamba	116
COTEICO - Santa Cruz	117
SASVAC -Charagua	118
Saliendo de la clandestinidad	119
3. CIPCA SE RECUPERA (1982-1987)	121
Reseña histórica	121
Corrientes de pensamiento	128
Educación popular e investigación participativa	128
Desarrollo rural integrado	131
Retomando acciones y nuevas búsquedas	133
CIPCA Nacional	133
CIPCA La Paz	134
CIPCA Cochabamba	138
CIPCA Charagua-Camiri	141
CIPCA Santa Cruz	145
Hacia la institucionalización	148

PARTE II  
CONSOLIDAR LA DEMOCRACIA (1987-2005)

4. CIPCA SE INSTITUCIONALIZA (1987-1996)	157
Reseña histórica	158
Corrientes de pensamiento	164
Las ONG en un contexto democrático	165
Medio ambiente y desarrollo sostenible	168
Desarrollo humano y con equidad	169
Género	170
La organización interna de CIPCA	173
Objetivos y estrategia de trabajo	174
Zonas de trabajo	176

Estructura organizativa	177
Planificación, seguimiento y evaluación	178
Recursos humanos	179
Participación interna	181
Participación campesina e indígena	181
Coordinación interinstitucional	183
Las actividades	184
CDT: el gran sueño inconcluso	185
Ajustando la dimensión económica	194
Planes microregionales: el motor organizativo	210
Proyecto Histórico Popular, el instrumento ideológico	213
Otros ámbitos educativos	217
Publicaciones, investigación y biblioteca	221
Los temas nuevos: medio ambiente y género	222
Conclusión	227
5. CIPCA CONSOLIDADO (1996-2005)	229
Reseña histórica	230
El nuevo escenario a fines de los años 90	237
Nuevos actores y relaciones sociales	237
Desarrollo local y participación popular	240
Corrientes de pensamiento	245
Economía campesina	245
Gestión empresarial	249
La nueva personería jurídica de CIPCA	251
La organización interna	252
Estrategia	252
Misión y mandatos	253
Los nuevos desafíos	255
Estructura organizativa	260
Modelo de gestión participativa	263
Planificación, seguimiento y evaluación	263
Sistematización y gestión de conocimiento	265
Recursos financieros	266
Recursos humanos	269
Coordinación interinstitucional	270
Las zonas de trabajo	272
Regiones y zonas tradicionales	272
Apertura de dos nuevas oficinas regionales	275

Las oficinas regionales	276
CIPCA La Paz	277
CIPCA Cochabamba	280
CIPCA Cordillera	285
CIPCA Santa Cruz	288
CIPCA Beni	292
CIPCA Norte	295
Las actividades	299
Organizaciones campesinas indígenas democráticas y eficaces	301
Propiedad y derecho a la tierra, territorio y recursos naturales	304
Economía rural sostenible	307
Democracia intercultural y eficacia en gobiernos e instituciones	
Locales e intermedias	312
Políticas públicas favorables a campesinos indígenas	318

PARTE III  
DEBATES DE AYER, HOY Y MAÑANA

6. ALGUNOS TEMAS RECURRENTES	327
Relaciones con las organizaciones campesinas indígenas	330
Democracia y ciudadanía intercultural	334
Desarrollo rural sostenible	339
Rol de la investigación	347
Incidencia pública	350
Interrelación con las agencias de cooperación	353
Organización interna	358
Reflexión final	360
EPÍLOGO	365
BIBLIOGRAFÍA	369
ANEXOS	379
1. Cronología general. 35 años de vida institucional	381
2. Personas entrevistadas	393
3. Cuadernos de Investigación y otras publicaciones significativas	397
4. Miembros de Directorios y Asambleas de CIPCA 1984-2005	405
5. Redes interinstitucionales	409
6. Agencias de cooperación	410

## Siglas

AA	Ayuda en Acción
ACF	Agencia de Co-Financiamiento
ACLO	Acción Cultural Loyola
ACSUR	Asociación para la Cooperación con el Sur "Las Segovias"
ADN	Acción Democrática Nacionalista
AIPE	Asociación de Instituciones de Promoción y Educación
AIPE	Asociación Interinstitucional para Programas de Emergencia (hasta 1986)
ALCA	Area de Libre Comercio de las Américas
ALOP	Asociación Latinoamericana de Organizaciones Promoción
AMUPEI	Articulación de Mujeres por la Equidad y la Igualdad
ANAPO	Asociación Nacional de Productores de Oleaginosas
ANDEB	Asociación Nacional de Evangelistas de Bolivia
ANED	Asociación Nacional Ecuémica de Desarrollo
AOD	Ayuda Oficial de Desarrollo (ODA)
AP	Asamblea Popular
APARAB	Asociación de Productores Agroforestales del Norte Amazónico de Bolivia
APCOB	Apoyo Para el Campesino-Indígena del Oriente Boliviano
APDHB	Asamblea Permanente de Derechos Humanos de Bolivia
APG	Asamblea del Pueblo Guaraní
APP	Asociación de Productores de Papa
ASP	Asamblea por la Soberanía de los Pueblos
APT	Asociación de Productores de Trigo
ATICA	Programa Agua Tierra Campesina
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BM	Banco Mundial
BOCINAB	Bloque de Organizaciones Campesinas e Indígenas del Norte Amazónico de Bolivia
CABI	Capitanía del Alto y Bajo Izozog
CAFOD	<i>Catholic Agency for Overseas Development</i> [Agencia Católica Británica para el Desarrollo] Cámara de Industria, Comercio, Servicios y Turismo de Santa Cruz
CAINCO	Central Ayorea Nativa del Oriente Boliviano
CANOB	Cámara Agropecuaria del Oriente
CAO	Capítulo Boliviano de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo
CBDHDD	<i>Comité Catholique Contre la Faim et pour le Développement</i> [Comité Católico Francés contra el Hambre y para el Desarrollo]
CCFD	
CDTAC	Central Departamental de Trabajadores Asalariados del Campo
CDT	Comunidad de Trabajo
CEAAL	Consejo de Educación de Adultos de América Latina
CEBEMO	Agencia de Co-Financiamiento Católica de Holanda
CEDEAGRO	Centro de Desarrollo Agropecuario
CEJIS	Centros Estudios Jurídicos de Investigación Social
CEMSE	Centro Múltiple de Servicios Educativos

CENDA	Centro de Comunicación y Desarrollo Andino
CEP	Centro de Estudios y Proyectos
CEPAL	Comisión Económica para América Latina de las Naciones Unidas
CEPO	Consejos Educativos de los Pueblos Originarios
CETHA	Centro de Educación Técnica, Humanística y Agropecuaria
CIAS	Centros de Investigación y Acción Social
CIAT	Centro de Investigación para la Agricultura Tropical
CIDETI	Comité Interinstitucional para el Desarrollo de Tiraque
CIDOB	Central Indígena del Oriente Boliviano / Confederación de Pueblos Indígenas de Bolivia
CIPCA	Centro de Investigación y Promoción del Campesinado
CINEP	Centro de Investigación y Educación Popular
CIPYM	Consejo Indígena del Pueblo Yuracaré - Moxeño
CIU	Comité de Iglesias Unidas
CNCB	Confederación Nacional de Colonizadores de Bolivia
CNRA	Consejo Nacional de Reforma Agraria
CNTCB	Confederación Nacional de Trabajadores Campesinos de Bolivia
COB	Central Obrera Boliviana
CODEL	Comité de Organizaciones de Desarrollo Económico Local
COMIBOL	Corporación Minera de Bolivia
CONADE	Comité Nacional de Defensa de la Democracia
CONAMAQ	Consejo Nacional de Ayllus y Markas del Qullasuyu
CONAP	Consejo Nacional de Planificación
CONDEPA	Conciencia de Patria
COPIM	Central de Organizaciones del Pueblo Indígena Mojeño
COPNAG	Central de Organizaciones de Pueblos Nativos Guarayos
COR	Central Obrera Regional
CORDECRUZ	Corporación de Desarrollo de Santa Cruz
CORACA	Corporación Agropecuaria Campesina
CORDAID	Consortio Holandés de Agencias de Co-Financiamiento Católicas
COREP	Consejo Regional de Planificación
COSUDE	Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación
COTEICO	Comisión Técnica de Investigación Campesina en el Oriente
COTESU	Cooperación Técnica Suiza
CPE	Constitución Política del Estado
CPEM-B	Central de Pueblos Étnicos Moxeños-Beni
CPESC	Coordinadora de los Pueblos Étnicos de Santa Cruz
CPIB	Central de Pueblos Indígenas del Beni
CRS	<i>Catholic Relief Services</i> [Servicios Católicos de Ayuda]
CSUTCB	Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia
DED	<i>Deutsche Entwicklungsdienst</i> [Servicio Alemán de Cooperación Técnica]
DESEC	Desarrollo Socio-Económico de Comunidades
DILPE	Dirección Local de Promoción Económica
DRI	Desarrollo Rural Integrado

DS	Decreto Supremo
EBRP	Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza
ECORA	Educación Comunitaria y Radio
ECCAI	Escuela de Capacitación Campesina Indígena
EED	<i>Evangelischer Entwicklungsdienst</i> [Servicio de las Iglesias Evangélicas en Alemania para el Desarrollo]
EE.UU.	Estados Unidos
EIB	Educación Intercultural Bilingüe
ELN	Ejército de Liberación Nacional
ENDAR	Estrategia Nacional de Desarrollo Agropecuario y Rural
ENTEL	Empresa Nacional de Telecomunicaciones
ERBOL	Educación Radiofónica de Bolivia
ESADE	Escuela Superior de Administración de Empresas (Barcelona)
EZE	<i>Evangelischen Zentralstelle für Entwicklungshilfe</i> [Central Evangélico de Alemania para la Ayuda al Desarrollo]
FADES	Fundación para Alternativas de Desarrollo
FDC	Fondo de Desarrollo Campesino
FDCSC	Federación Departamental de Colonizadores de Santa Cruz
FDMCSC-BS	Federación Departamental de Mujeres Campesinas de Santa Cruz 'Bartolina Sisa'
FDMCLP-BS	Federación Departamental de Mujeres Campesinas de La Paz 'Bartolina Sisa'
FELCN	Fuerza Especial de Lucha Contra el Narcotráfico
FIE	Centro de Fomento a Iniciativas Económicas
FNMCB-BS	Federación Nacional de Mujeres Campesinas de Bolivia 'Bartolina Sisa'
FSTMB	Federación Sindical de Trabajadores Mineros de Bolivia
FSUTCLP-TK	Federación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de La Paz 'Tupaj Katari'
FSUTC-P	Federación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Pando
FSUTC-SC	Federación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Santa Cruz
FEDECOR	Federación Departamental de Comités de Regantes
FEJUVE	Federación de Juntas Vecinales
FES	Función Económica Social
FFAA	Fuerzas Armadas
FIS	Fondo de Inversión Social
FMI	Fondo Monetario Internacional
FONDECO	Fondo de Desarrollo Comunal
FOS	<i>Fonds voor Ontwikkelingsamenwerking</i> [Fondo Belga para la Cooperación al Desarrollo]
FSE	Fondo Social de Emergencia
FSUTCC	Federación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Cochabamba
FSUTCMD	Federación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de la Provincia Madre de Dios
FSUTCPVD	Federación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de la Provincia Vaca Díez
GDT	Grupo de Trabajo
GOM	<i>Gemeenschappelijk Overleg Medefinanciering</i> [Consortio Holandés de Agencias de Co-Financiamiento]
GTI	Gestión Territorial Indígena

GTZ	<i>Gemeinschaft Technische Zusammenarbeit</i> [Cooperación Técnica Alemana]
HDI	<i>Human Development Index</i> [Índice de Desarrollo Humano]
HIPC	<i>Heavely Indebted Poor Country</i> [País Pobre Altamente Endeudado]
HIVOS	<i>Humanistisch Instituut voor Ontwikkelingssamenwerking</i> [Instituto Humanístico para la Cooperación al Desarrollo]
HOYAM	Hoya Amazónica
IBASE	Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos
IBTA	Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria
ICCO	<i>Interkerkelijke Organisatie voor Ontwikkelingssamenwerking</i> [Organización Intereclesiástica para la Cooperación al Desarrollo]
IDH	Índice de Desarrollo Humano
IDEPRO	Instituto de Apoyo a la Pequeña Unidad Productiva
IDRICCA	Instituto para el Desarrollo de Recursos Hídricos Integrales de las Comunidades Campesinas
IERCO	Instituto de Educación Rural de Cordillera
IICA	Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas
IICD	<i>International Institute for Communication and Development</i> [Instituto Internacional para Comunicación y Desarrollo]
INC	Instituto Nacional de Colonización
INEDER	Instituto de Educación y Desarrollo Rural
INRA	Instituto Nacional de Reforma Agraria
IPADE	Instituto de Promoción y Apoyo al Desarrollo
IPD(S)	Institución Privada de Desarrollo (Social)
IPTK	Instituto Politécnico Tomás Katari
IU	Izquierda Unida
KIT	<i>Koninklijk Instituut voor de Tropen</i> [Instituto Real para el Trópico]
LAB	Lloyd Aéreo Boliviano
LPP	Ley de Participación Popular
MACA	Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios
MAS	Movimiento al Socialismo
MBL	Movimiento Bolivia Libre
MCTH	Misión de Cooperación Técnica de Holanda
MIP	Movimiento Indígena Pachakuti
MIR	Movimiento de Izquierda Revolucionario
MITK	Movimiento Indio Tupaj Katari
MMCC	Mancomunidad de Municipios de la Cuenca Caine
MNR	Movimiento Nacionalista Revolucionario
MNRI	Movimiento Nacionalista Revolucionario de Izquierda
MR	Microregión
MRTK(L)	Movimiento Revolucionario Tupaj Katari (de Liberación)
MSM	Movimiento sin Miedo
MST	Movimiento sin Tierra
NFR	Nueva Fuerza Republicana

NOGUB	Programa de Apoyo a Organizaciones No Gubernamentales de COSUDE
NOVIB	<i>Nederlandse Organisatie voor Internationale Bijstand</i> [Organización Holandesa para la Ayuda Internacional]
OC-OI	Organización Campesina - Organización Indígena
OCO	Oficina Comercializadora del Oriente
ODA	<i>Official Development Aid</i> [Ayuda Oficial de Desarrollo]
OECA	Organización Económica Campesina
OI	Organización Indígena
OICh	Organización Indígena Chiquitana
OIT	Organización Internacional de Trabajo
OMC	Organización Mundial de Comercio
ONG	Organización No Gubernamental
OTB	Organización Territorial de Base
OXFAM	<i>Oxford Committee for Famine Relief</i> [Comisión de Oxford para el Alivio del Hambre]
PADA	Productos Agropecuarios del Altiplano
PADER	Promoción al Desarrollo Económico Rural
PAMG	Programas de Apoyo a la Mujer Guaraní
PIB	Producto Interno Bruto
PISET	Producción, Infraestructura, Salud, Educación, Tierra-territorio
PCB	Partido Comunista de Bolivia
PDCC	Programa de Desarrollo Campesino de Cordillera
PDDI	Plan de Desarrollo de Distrito Indígena
PDM	Plan de Desarrollo Municipal
PHP	Proyecto Histórico Popular
PIEB	Programa de Investigación Estratégica en Bolivia
PLUS	Plan de Uso de Suelo
PMC	Planificación, Seguimiento y Evaluación
PMR	Plan Microregional
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
POP	Plan de Ordenamiento Predial
PRACA	Programa de Recuperación Agropecuaria Campesina
PROCADE	Programa Campesino Alternativo de Desarrollo
PROCAVA	Productos Campesinos del Valle
PRODEMO	Comercializadora 'Promoción de Moxos'
PRORURAL	Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural
PRSP	<i>Poverty Reduction Strategy Paper</i> [Informe para la Estrategia de Reducción de la Pobreza]
PRIV	Programa de Riegos Intervalles
PS	Pacto Militar Campesino
PSE	Partido Socialista
REMTE	Red de Mujeres Transformando la Economía
SASVAC	Servicio de Asistencia Social del Vicariato Apostólico de Cuevo
SATA	Servicio de Asistencia Técnica Agropecuaria

SEMTA	Servicios Múltiples de Tecnología Apropriada
SETECO	Servicio Técnico de Cooperación
SIG	Sistema de Información Geográfica
SFMCBSA	Sub Federación de Mujeres Campesinas Bartolina Sisa de Ancoraimes
SNV	<i>Stichting Nederlandse Vrijwilligers</i> [Fundación de Voluntarios Holandeses]
SRL	Sociedad de Responsabilidad Limitada
TCO	Tierra Comunitaria de Origen
TIC	Tecnología de Información y Comunicación
TICh	Territorio Indígena Chimán
TIM	Territorio Indígena Multiétnico
TIMI	Territorio Indígena Mojeño-Ignaciano
TIPNIS	Territorio Indígena del Parque Nacional Isiboro Sécuré
TLC	Tratado de Libre Comercio
UAGRM	Universidad Autónoma Gabriel René Moreno (Santa Cruz)
UAM	Unidad de Apoyo Municipal
UAP	Unidad de Acción Política
UAR	Unidad de Apoyo Regional
UCAPO	Unión de Campesinos Pobres
UCS	Unidad Cívica Solidaridad
UDAPE	Unidad de Análisis de Políticas Sociales y Económicas
UDP	Unidad Democrática Popular
UE	Unión Europea
UMSA	Universidad Mayor de San Andrés (La Paz)
UMSS	Universidad Mayor de San Simón (Cochabamba)
UNIBAMBA	Unión de Instituciones Privadas de Desarrollo Social de Cochabamba
UNICEF	<i>United Nations International Children's Emergency y Fund</i> [Organización de las Naciones Unidas para la Infancia]
UNICRUZ	Unión de Instituciones Privadas de Desarrollo Social de Santa Cruz
UNILAPAZ	Unión de Instituciones Privadas de Desarrollo Social de La Paz
UNITAS	Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social
UNRISD	<i>United Nations Research Institute for Social Development</i> [Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social]
UPEA	Universidad Pública de El Alto
USAID	<i>United States Agency for International Development</i> [Agencia Norteamericana para el Desarrollo Internacional]
VSF	Veterinarios sin Fronteras
YPFB	Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos

## PRESENTACIÓN

Damos la bienvenida a esta publicación, un mandato de la Asamblea de CIPCA desde hace un par de años atrás, un producto muy bien logrado por el entusiasmo y experiencia de Vera Gianotten, por el acompañamiento y los aportes de Xavier Albó y Lorenzo Soliz, por el compromiso y la contribución de tantas otras personas que participaron en distintos momentos y de distintas maneras.

35 años de CIPCA es sin duda mucho camino recorrido, al mismo tiempo ningún hito en particular, simplemente la decisión y el deseo de compartir desde la memoria de la institución una parte de la historia de Bolivia, de los movimientos sociales, del debate académico, de las acciones de desarrollo y sus múltiples influencias, de la cooperación internacional a través de las ONG. Si algo particular pudo tener CIPCA –y el deseo de quienes somos parte de él es que se mantenga– es su capacidad de ser una institución siempre contemporánea en el acompañamiento a los cambiantes procesos y desafíos de las organizaciones campesinas indígenas del país.

Todos los que estuvimos involucrados con CIPCA, desde dentro y desde fuera, seguramente imaginamos ante este provocante desafío una historia particular, posiblemente diferente al producto que hoy tenemos entre manos. El diseño de la presente investigación, los antecedentes y materiales disponibles y las discusiones iniciales, mostraban que el camino no siempre era evidente y expedito para abordarla, por eso mismo el contenido no agota la historia; más bien provoca, desafía, invita.

Desde CIPCA nos toca agradecer a todas las personas que de una u otra manera estuvieron involucrados en esta historia, especialmente al personal que pasó por la institución, a nuestras contrapartes con rostros particulares. Un lugar muy especial a las mujeres y los hombres campesinos indígenas que nos desafían, nos comprenden y nos permiten acompañarlos en su permanente búsqueda de un país más digno, de una humanidad más digna.

Carmen Ávila  
Presidenta Asamblea  
CIPCA

Carlos de la Riva  
Presidente Directorio  
CIPCA

Oscar Bazoberry  
Director General  
CIPCA

## Agradecimientos

Cuando terminé el último borrador de este libro, me faltaba todavía escribir los agradecimientos. No lo he considerado como una tarea difícil, sino como una pequeña fiesta, como una tarea muy grata. Es en sí una pequeña historia del año 2006, año en que he contado con mucho apoyo valioso de mucha gente al escribir el presente libro. Cada día se ampliaba el grupo de personas que me iba ayudando en esta odisea.

En primer lugar quiero mencionar la gentileza de cinco personas cuyos documentos anteriores he podido utilizar sin necesidad de citarlos permanentemente: Denise Parmentier que hizo el primer intento de escribir la historia de CIPCA, utilizando la metodología de historia oral. Ella me proporcionó la transcripción de las entrevistas con las personas clave de CIPCA de los años 1970-1986. Este material ha sido de suma importancia para los primeros tres capítulos. El cuarto capítulo está basado en la sistematización que Xavier Albó, Rafael García Mora y Freddy Salazar hicieron de los años 1987-1996.

Fiel a su vocación democrática, la dirección de CIPCA instaló un grupo de lectores críticos que han dado sus observaciones por escrito y en varias reuniones y talleres. Fue un honor trabajar con ellos y recibir tantas buenas (igualmente francas y a veces duras) críticas y sugerencias. Gracias a Hugo Fernández, Ismael Guzmán, Mauro Hurtado, Eduardo Mendoza, Rafael Puente, Gloria Querejazu, Carmen Beatriz Ruiz y Bernardino Soliz.

También he tenido el apoyo de muchas personas que han proporcionado información por escrito, especialmente sobre la historia de las oficinas regionales: Eduardo Acevedo, Marcelo Arandia, Carmaña García, Ismael Guzmán, Germán Huanca, Carlos Laruta, Cristina Lipa, Judith Marca, Eduardo Mendoza, Juan Carlos Rojas y Eufonio Toro. Armengol Caballero me dio muy gentilmente su cronología de la historia de Bolivia (en *powerpoint*) y Kees van Dongen, responsable para Bolivia en NOVIB en los años 1980, me proporcionó sus informes de visita de aquellos años.

Aunque esta es la historia de CIPCA y no de las agencias de co-financiamiento, está claro que sin éstas CIPCA no hubiese tenido la posibilidad de sobrevivir y crecer. En el anexo 6 hay una lista de todas las agencias de cooperación. A todas ellas también mi agradecimiento.

El presente libro nunca hubiese tenido tanta información vivencial si no hubiese tenido la oportunidad de entrevistar a más de 100 personas. Quiero agradecer la franqueza con que las mujeres y hombres campesinos e indígenas, los dirigentes sindicales y políticos y el personal anterior y actual de CIPCA han respondido a tantas preguntas. Prueba de la relación abierta entre CIPCA y las mujeres y hombres del campo, es que no sólo me han contado historias exitosas, sino también han tenido críticas (a veces duras) sobre el rol de CIPCA. También quiero agradecer al personal anterior y actual de varias agencias de co-financiamiento. Hablaron con mucho cariño sobre su relación con CIPCA. En el anexo 2 hay una lista de todas las personas que han contribuido de una u otra manera a esta historia de CIPCA.

A todos ellos mil gracias por su franqueza, disponibilidad, contribuciones, críticas y apoyos. Resulta difícil precisar qué parte o idea proviene de quién en un texto al que ha contribuido tanta gente. Todos tienen algo de co-autores, pero tal vez no todos estarían dispuestos a firmar como suyo o suya lo que aquí se afirma y propone. Por ello, la responsabilidad del texto final, con todas sus fallas y defectos, recae enteramente en la autora.

El apoyo logístico y administrativo ha sido de suma importancia para mis visitas a las oficinas regionales, las entrevistas, la revisión del archivo, el envío de documentos, etc. Las siguientes personas han sido indispensables para que pudiera terminar esta tarea: Lola Paredes (bibliotecaria), Milton Rivas (mensajero), Janet Vidangos (administradora), Gabriela Sabat (administradora financiera), Mery Figueroa (secretaria de la dirección general) y Teresa Monrroy (anterior secretaria). También todo el personal administrativo de las oficinas regionales siempre ha estado dispuesto a solucionar cualquier problema logístico y administrativo. La edición final a cargo de Hugo Fernández sin duda que ha enriquecido el texto.

Falta mencionar tres personas: Oscar Bazoberry, Lorenzo Soliz y Xavier Albó. Oscar, como Director General de CIPCA, ha tomado la decisión (audaz) de encargarme escribir la historia de CIPCA. Lorenzo Soliz y Xavier Albó han sido mucho más que compañeros de trabajo. Quisiera llamarles co-autores; pero no lo son, porque me han dado una total independencia intelectual, por lo que yo soy la única responsable del presente texto. Lorenzo Soliz, conocedor de la historia de los guaraníes y los quechuas, nunca ha impuesto su historia de la historia. Y cuando Xavier Albó leía algo positivo de él, siempre lo quería borrar inmediatamente. Pero después yo decidí incluirlo nuevamente.

He escrito esta historia durante 2006, un año lleno de amistad y compromiso intelectual. Mis agradecimientos a todas las personas arriba mencionadas por haberme dado un año inolvidable. Para terminar quiero mencionar a una persona en especial que diariamente me daba alegría y optimismo para seguir trabajando y con quien he podido tener discusiones profundas sobre el contenido del presente libro. Ton de Wit, mi compañero de vida, lo ha revisado n-veces y cada vez venía con nuevas observaciones acertadas. Fue en julio de 2006 cuando esta situación de alegría intelectual y personal fue bruscamente interrumpida porque Ton se puso muy enfermo. Sin embargo, gracias a su actitud de luchador, logré retomar el trabajo con el optimismo que le caracteriza más a él que a mí. Me enseñó que, a pesar de encontrar personas y bichos malignos en el camino, siempre vale la pena luchar por una causa noble. La vida de Ton y la historia de CIPCA son sin duda causas nobles.

Amsterdam, octubre 2006  
Vera Gianotten

## INTRODUCCIÓN

El Centro de Investigación y Promoción del Campesinado (CIPCA) empezó a gestarse una tarde de octubre de 1970 en la calle Jenaro Sanjinés, en la parte colonial de La Paz. En un cuartito del tercer piso del Colegio San Calixto se reunieron tres jesuitas –Luis Alegre, Xavier Albó y Francisco Javier Santiago–, que recién habían acabado sus estudios universitarios. Tenían la firme convicción de que los problemas del país debían enfrentarse a través de un trabajo en equipo para poder contribuir a un cambio social del país. Contaban con menos de 5.000 dólares. El objetivo de la nueva institución era algo así como “buscar los caminos más eficaces para que los campesinos de Bolivia encuentren cauces propios para su desarrollo estructural y su integración en el país”.

35 años más tarde, en diciembre de 2005 hay 110 personas trabajando en CIPCA con un presupuesto de 2,5 millones de dólares al año. De estos 110 trabajadores, sólo dos son jesuitas que, además, no tienen cargos ejecutivos. Aparte de la oficina de la dirección general en La Paz, hay seis oficinas regionales: CIPCA La Paz en El Alto, CIPCA Cochabamba en Cochabamba, CIPCA Cordillera en Camiri, CIPCA Santa Cruz en Santa Cruz, CIPCA Beni en San Ignacio de Moxos y CIPCA Norte en Riberalta. CIPCA tiene también una de las mejores bibliotecas en ciencias sociales de Bolivia. En 2005, la misión de la institución era “contribuir al fortalecimiento político, económico y cultural de campesinos e indígenas –hombres y mujeres– y, desde esta perspectiva, participar en la construcción de una Bolivia democrática, intercultural, equitativa y sostenible económicamente”.

No era de extrañar que los jesuitas fueran a dar mucha importancia a la investigación, la pesquisa, la reflexión y la sistematización. Desde su condición de jesuitas, los fundadores han estado siempre buscando una forma de praxis social en que la acción y la reflexión fueran juntas. Podríamos, como anécdota, contar que también en el siglo XVII, los jesuitas se caracterizaban por su curiosidad al querer investigar y averiguar cualquier duda hasta el fondo. Bartolomé Arzáns de Orsúa y Vela, que relata los acontecimientos después de las inundaciones de Potosí el 21 de marzo de 1626, nos cuenta: “Nadie sabía cuántos muertos había, pero, fieles a su congregación, los padres de la

Compañía de Jesús (tan curiosos) hicieron cómputo y averiguaciones de los que perecieron en este naufragio, con más curiosidad, y hallaron llegar al número de 2.800. Doce días después de sus averiguaciones, había noticias que habían muerto más de dos mil personas” (Bartolomé Arzáns de Orsúa y Vela, citado en García Pabón, 2000: 146).

Otra característica que los jesuitas han impreso en CIPCA es haber trabajado siempre desde una visión ecuménica. En las palabras de Albó “muchos de los bloqueos y avances en la relación entre iglesias ocurren a nivel de sus propias estructuras, legislación interna y sistema de autoridad. En la medida en que estos esfuerzos de interrelación, diálogo, acciones conjuntas y búsqueda de la unidad se originen en las propias normas y estructuras eclesiásticas, el ecumenismo se torna institucional e inclusive oficial.” (Albó, 2002: 138) Entonces, el ecumenismo debe conducir a la acción sistemática y conjunta de las iglesias de ir transformando la dura realidad en que vive la mayoría de los pobres<sup>1</sup>.

Por ello, no sólo agencias católicas, sino también protestantes y laicas han colaborado solidariamente con CIPCA. Las dos agencias que desde hace muchos años dan un financiamiento institucional, son justamente dos agencias no católicas: NOVIB (laica) y EED (evangélica)<sup>2</sup>. Vale la pena contar el recuerdo que tiene Herculiano Ramos, un promotor de CIPCA que a la vez era pastor evangélico:

“Cuando postulé como promotor en 1978 informé –en honor a la verdad– que era pastor evangélico. La reacción de Lucho Alegre, jesuita y director nacional de aquel entonces, fue: ‘tu no menciones a la gente que eres pastor, yo no menciono que soy cura; trabajamos para los campesinos, carajo’”.

### *Para qué publicar la historia de CIPCA*

Entre los años 1970-2005, Bolivia vivió golpes militares, vivió democracia y dictadura, vivió discontinuidad, erráticos cambios de políticas

1 A partir de una reflexión conjunta entre muchas instituciones con miras a una mayor comprensión ecuménica del tema del desarrollo se realizaron en 1999 y 2000 diversos talleres y trabajos con representantes de las contrapartes del Servicio de las Iglesias Evangélicas en Alemania para el Desarrollo (EED) y otros invitados. Como conclusión de esta tarea se encargó a Xavier Albó escribir en base a las reflexiones el libro *Una casa común para todos*, publicado en 2002 como coedición de EED, Clave Consultores y CIPCA.

2 Para la explicación de las siglas de las agencias nos referimos a la lista de abreviaturas. Puesto que los nombres de las agencias en muchos casos ya no reflejan el quehacer actual, no tiene sentido dar los nombres completos en el texto.

y experimentó la continua injerencia de la cooperación internacional. En este contexto encontramos la continuidad de organizaciones como CIPCA que han contribuido a que en 2006 se haya iniciado un nuevo período político. Aún no se puede decir mucho de este nuevo período en términos de cambios duraderos de políticas públicas, pero sí se puede decir que la gente que estuvo excluida desde la colonia llegó formalmente al poder del Estado.

El fin primordial de este libro es presentar la historia de CIPCA como una organización no gubernamental (ONG) ejemplar en Bolivia y en América Latina. Ejemplar en el sentido que la historia de CIPCA puede ser modelo para la historia de las ONG de América Latina que han surgido en los años 70-80. Pero también ejemplar en el sentido de que la historia de CIPCA es única por sus características personales. Por ello, la historia de CIPCA debe ser conocida para poder aprender de ella, para poder entender por qué se han tomado ciertas decisiones y no otras, por qué el contexto histórico a veces ha obligado a tomar decisiones involuntarias y por qué ese mismo contexto ha sido influido por el accionar de CIPCA. Siempre se critica a las ONG por no sistematizar sus experiencias. La presente sistematización de 35 años de vida de CIPCA ofrece al lector un marco de referencia que le podría servir de guía para profundizar sus reflexiones sobre los temas de desarrollo rural que siguen siendo temas en debate.

En sus 35 años de vida, CIPCA ha conocido muchos cambios, unos porque el contexto económico y social había cambiado y CIPCA era suficientemente flexible para adaptarse a estos cambios con propuestas innovadoras, otros porque el crecimiento institucional exigía adaptaciones organizativas y de gestión. De todos estos cambios, ¿qué hitos son los más importantes de resaltar para el lector de hoy? Sin duda, son aquellos cambios que han dado a CIPCA cada vez más autoridad institucional en Bolivia, en su función de actor creativo en los procesos de desarrollo (rural). Por ello, enfatizaremos en este libro los puntos clave (y también preguntas no resueltas) que se refieren a las políticas de desarrollo. Sin embargo, en la historia de CIPCA ha habido también momentos en que cambios de índole organizativa y de gestión han sido de suma importancia para la sobrevivencia institucional. Ambos tipos de cambios históricos serán analizados en el libro, dando prioridad a aquellos que han influido en las políticas de desarrollo. Los cambios de índole organizativa solamente serán analizados en los casos en que tuvieron influencia directa en una redefinición de las estrategias de trabajo.

CIPCA empezó como una organización dependiente de la Compañía de Jesús y en 1995 se convirtió en una organización autónoma sin fines de lucro. CIPCA ha sido, a lo largo de su historia, una de las ONG más importantes en el país. Para poder entender mejor las características típicas de CIPCA como ONG es necesario definir primero a qué tipo de ONG nos referimos en este libro.

### *CIPCA como Organización No-Gubernamental*

Si bien es cierto que las –después llamadas– ONG surgieron en América Latina ya en los años 50 –básicamente como una forma de acción social de la Iglesia Católica y de la extensión social de las universidades–, los principales elementos de su imagen sólo empezaron a perfilarse en la expansión de su presencia desde la segunda mitad de los años 70. El clima socio-político del período 1970-1980 en América Latina (cuando CIPCA nace) estuvo fuertemente determinado por el predominio de regímenes dictatoriales que habían cerrado todos los espacios democráticos en los que los actores sociales y los movimientos políticos encontraban oportunidades para la acción. Bajo estas condiciones aparece una variedad de ONG para cumplir funciones suplementarias en relación a actores e instituciones democráticas, que habían sido debilitadas para cumplir estos roles o que no podían cumplirlos del todo.

Hacia finales de los 80 hubo varios esfuerzos por cambiar el nombre “ONG” para poder identificar a estas organizaciones por “lo que son” y no por “lo que *no* son”. En vez de ONG se hablaba por ejemplo de “organizaciones privadas”, “instituciones privadas de desarrollo”, “organizaciones privadas con fines sociales”, “instituciones privadas de desarrollo social (IPDS), etc. Hoy en día el carácter *no*-gubernamental de las organizaciones es nuevamente considerado como una fortaleza.

Para los propósitos de este libro utilizaremos la siguiente definición cuando hablemos del tipo de ONG que aquí nos interesa: “surgidas desde diversos sectores del espectro ideológico (sectores ligados a la Iglesia, a los partidos políticos predominantemente de la izquierda, las universidades o grupos independientes de profesionales) y dedicadas a actividades de investigación, acción y/o capacitación en distintos temas (por ejemplo vivienda, salud, educación, empleo, juventud, desarrollo urbano, extensión agrícola), estas organizaciones sin fines de lucro están fundamentalmente compuestas por técnicos y profesionales que, sobre la base del financiamiento nacional e

internacional, llevan adelante programas y proyectos que pretenden promover el desarrollo social y económico de los sectores poblacionales más desprotegidos” (basada en la definición en Bombarola et al., 1992:15)<sup>3</sup>.

Esta definición caracteriza bien a CIPCA, que como ONG, está –por naturaleza– orientada hacia afuera. Su existencia está definida sobre la base de la relación que establece con los sectores sociales. CIPCA como ONG no existe en función de sus propios miembros (lo que sería el caso de, por ejemplo, una asociación, un sindicato, una federación), sino para servir a otros grupos, en especial a las organizaciones campesinas e indígenas. Por ello, escribir la historia de CIPCA implica analizar las relaciones que ha establecido con otros actores sociales y su habilidad de influir políticamente.

### *Elementos de ordenamiento en la historia de CIPCA*

La historia de CIPCA es una historia de personas y de relaciones entre personas. CIPCA empezó como un grupito informal de gente para convertirse poco a poco en una institución con objetivos y metas precisos y con políticas de personal formales en función de esos objetivos, basadas en descripciones de funciones, tareas y niveles de toma de decisiones. Las relaciones personales siguen siendo humanas, pero una institución con más de 100 personas no puede funcionar como un grupo de tres personas. He aquí la primera distinción que marca la historia de CIPCA: la primera fase de vida ha sido más personal e informal, mientras que la segunda fase es más institucional y formal. Este cambio es expresado también por los documentos históricos y por ende se expresa en el presente libro. El libro está dividido en dos partes: la primera parte abarca los años 1971-1987 y ha sido escrito en forma más vivencial (historia oral), mientras que la segunda parte, que abarca los años 1987-2005, ha sido elaborada en torno a los grandes temas y planes estratégicos y está escrito en un tono más académico.

Un segundo elemento de ordenamiento es el contexto en que CIPCA se mueve. En su primera década de vida, las actividades respondieron a la necesidad de restablecer la vigencia de las organizaciones campesinas y las instituciones democráticas en tiempos de dictaduras militares. Logrado este objetivo en 1982, la institución pudo dedicarse a trabajar con las organizaciones

3 Con esta definición CIPCA se diferencia de aquellas instituciones que son ejecutoras de proyectos del gobierno y/o de agencias de cooperación como USAID (*United States Agency for International Development*) y el Banco Mundial, y también de aquellas instituciones que prestan servicios (pagados) como empresas consultoras con fines de lucro.

campesinas con un enfoque más integral. En 1987 se inició una etapa de consolidación caracterizada por niveles más rigurosos de planificación, seguimiento y evaluación. Los programas gubernamentales de desarrollo rural cambiaron sustancialmente debido a la implementación de las políticas neoliberales y el nuevo papel del Estado. El reconocimiento en la Constitución Política del Estado (1994) del carácter multiétnico y pluricultural de la República, la Ley de Participación Popular y la subsiguiente municipalización (1994-1995), la nueva Ley Agraria (1996) y otras reformas legales marcaron el comienzo de una nueva etapa política y social en el país. Estos cambios significaron un proceso de reflexión interna sobre el rol de CIPCA en el nuevo contexto nacional. CIPCA reestructuró nuevamente su enfoque, su organización interna y su cobertura de trabajo. En el último decenio, CIPCA ha trabajado intensamente con las familias campesinas indígenas para que éstas se convirtieran en actores activos en el proceso de cambios legales y sociales logrados en ese mismo período. Para apoyar estos procesos y afectar políticas públicas a favor de la población campesina indígena, CIPCA participó sistemáticamente en distintas iniciativas, pero siempre respetando su condición de organización de la sociedad civil al servicio de la población rural.

El tercer elemento de ordenamiento tiene que ver con los contenidos. CIPCA siempre ha trabajado en tres campos: económico, organizativo y educativo (formación y capacitación). Asimismo, siempre ha intentado combinar la investigación con la acción y el trabajo a nivel local con la incidencia a nivel nacional. CIPCA se relaciona con diferentes actores de la sociedad boliviana, pero su contraparte más importante ha sido y sigue siendo la organización campesina indígena. Para poder describir la forma cómo CIPCA ha implementado estos principios de trabajo a lo largo de su historia, se analizarán tres temáticas:

- Los grandes temas de desarrollo rural y participación ciudadana.
- Las estrategias de trabajo y niveles de intervención.
- Las relaciones externas e internas.

El análisis cronológico de la historia de CIPCA ha sido realizado desde la perspectiva de CIPCA. Es la historia de CIPCA y no la historia de los actores con que ha tenido siempre relaciones muy estrechas. En otras palabras, no es la historia de las organizaciones sociales ni tampoco de las agencias de cooperación. Es la historia de CIPCA y su relación con aquellos actores. Después de la descripción cronológica, las tres temáticas antes mencionadas serán resumidas en una síntesis final en que se tocarán los temas aún en debate.

### *CIPCA y las organizaciones campesinas e indígenas*

En los primeros años CIPCA hablaba solamente de organización campesina (y no de organización indígena) en concordancia con el vocabulario en uso en aquel entonces. Durante las décadas de los 60 y 70 se registró la aparición de nuevos temas de investigación antropológica: del culturalismo y el desarrollismo se transitaba a la teoría de la dependencia y al marxismo. Ya no se quería ver a los indígenas de una manera lírica, bucólica e idealizada, sino se enfatizaban temas nuevos como los modos de producción y la formación de clases sociales en el campo (Pajuelo, 2000: 152). En vez de utilizar la palabra genérica 'indígena', que expresaba la condición étnica de la población rural, se prefería hablar de 'campesino', que expresaba la condición social y laboral de la gente rural. Este cambio de concepto permitió a la antropología lograr una imagen coherente de la naturaleza de las comunidades rurales, al margen de la mitificación cultural indigenista. A partir del estudio de la organización productiva, se logró entender los aspectos organizativos, territoriales, institucionales e inclusive identitarios de la comunidad y de las unidades familiares que la conforman (Albó 2005: 160). Sin embargo, el no utilizar la palabra genérica 'indígena' no significaba que CIPCA no se preocupara por el elemento cultural y étnico de la población rural. Al contrario, CIPCA siempre ha trabajado respetando la cultura propia de la gente y ha considerado, en sus investigaciones, los fundamentos indígenas u originarios de la organización campesina, utilizando más bien los nombres específicos de las culturas indígenas: aymara, y luego quechua, guaraní, guarayo, moxeña, etc. Recién cuando las poblaciones de las tierras bajas (que siempre han sido llamadas indígenas en Bolivia) empezaron a exigir un lugar político en la vida nacional, se retomó el concepto 'indígena', se le quitó la connotación despectiva y se le dio nuevamente una connotación positiva. Entonces, en este libro se utilizarán las diferentes palabras conforme a la época, pero siempre refiriéndose al mismo concepto: organización campesina y/o indígena (en las siglas de CIPCA: OC-OI).

### *Metodología y limitaciones del libro*

El libro fue escrito con el espíritu participativo y democrático que siempre ha caracterizado a CIPCA. Mucha gente fue consultada a través de entrevistas personales, entrevistas grupales, entrevistas telefónicas, etc. También hubo un

grupo de lectores críticos, compuesto por gente que había trabajado en CIPCA, con el que se han organizado varias jornadas de trabajo. Las consultas eran tantas que la autora a veces se desesperaba por tener que satisfacer miles y miles de opiniones (subjetivas y objetivas). Por otro lado, sólo con la ayuda de toda esa gente se logró ordenar todo el material documental y vivencial (véase el anexo 2: personas entrevistadas).

Cabe aclarar que escribir la historia no solamente es ordenar y seleccionar, sino es también valorar e interpretar. Esta valoración e interpretación es responsabilidad entera de la autora. La historia es más que un recuento sobre cómo, qué y por qué. Es también un esfuerzo por captar el contexto de todos estos sucesos, por captar esta noción vaga que se llama “el espíritu de la época”. Cuando el historiador es aún parte integral de este mismo espíritu de la época, se vuelve aún más difícil presentarlo objetivamente. Los hechos históricos se dejan ordenar de manera diferente conforme la interpretación del historiador; la verdad histórica cambia de color dependiendo de la lupa con que se la mira. En conclusión, la verdad histórica de CIPCA es coloreada por la propia historia de la autora, una historia profesional y personalmente relacionada con las ONG de América Latina, en especial las del Perú y Bolivia.

Durante el proceso de redacción, mucha gente que trabaja o trabajaba anteriormente en la cooperación internacional, me había sugerido ser muy crítica con CIPCA. Seguramente algunos estarán decepcionados y considerarán a la autora una *broodschrifver*<sup>4</sup>. Sin embargo, la propia historia de la autora ha influido para adoptar una posición crítica, pero a la vez constructiva y comprensible al juzgar los logros de CIPCA.

Entre 1977 y 1983 he trabajado conjuntamente con Ton de Wit, como coordinadora de un programa de investigación y capacitación campesina de la Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga en Ayacucho (Perú).

Allí he aprendido que es fácil criticar y muy difícil poner en práctica las ideas teóricas sobre educación, capacitación, extensión, desarrollo rural, etc. Después de 13 años de trabajo en América Latina en proyectos de desarrollo rural, regresé a Holanda donde he tenido varias funciones de asesoría para las agencias de cooperación. Me di cuenta que era muy fácil criticar y juzgar (negativamente) sobre el accionar de las ONG, porque uno estaba muy lejos de la vida cotidiana en el campo. Me molestaban las críticas mal fundadas

4 *Broodschrifver* es una palabra holandesa que significa que el autor gana su pan diario escribiendo lo que la institución que le ha contratado quiere leer. Al pedir la traducción en español, mis amigos me podían dar solamente una traducción en aymara que capta a medias el significado: *escritor llunk'u*.

de los académicos que nunca habían tenido, ellos mismos, experiencias concretas de trabajo de campo. Sigo teniendo mucho respeto por todos aquellos técnicos (educadores, agrónomos, sociólogos, veterinarios, comunicadores, etc.) que siguen trabajando directamente en el campo con las familias campesinas e indígenas, buscando formas de mejorar su situación económica y social dentro de un contexto no muy favorable para el desarrollo rural.

La historia de CIPCA sirve para mostrar a los críticos de las ONG y a las nuevas generaciones que el trabajo de las ONG sí tiene influencia positiva en la vida de las familias pobres. Al escribir la historia me he guiado por la siguiente pregunta: ¿qué hubiera ocurrido sin CIPCA? Invito al lector a guiarse también por esta pregunta, porque al contestarla se dará cuenta que CIPCA, junto con muchos otros actores, sí ha tenido mucha influencia en la emancipación económica, social y cultural de las familias campesinas e indígenas. Estas familias, totalmente excluidas hace 35 años, cumplen ahora un papel importante en la vida de Bolivia.

Cada capítulo empieza con una pequeña reseña histórica de los acontecimientos más importantes. Así mismo, en cada capítulo se analizan brevemente las diferentes corrientes de pensamiento que estaban en auge en la referida época<sup>5</sup>. Ambos párrafos sirven para mostrar cómo el contexto social, económico, político y académico ha influenciado el pensamiento de CIPCA y cómo los aportes de CIPCA, a su vez, han servido para influir positivamente y con resultados duraderos en este mismo contexto.

La primera parte del libro (los años 1971-1987) está dividida en tres capítulos. Esta primera parte está principalmente basada en entrevistas realizadas por Denise Parmentier<sup>6</sup> y luego verificadas por Xavier Albó y Marcos Recolons. Tiene un carácter vivencial y personal, por varias razones:

- En los primeros años de su existencia, CIPCA era un grupo informal de personas, que poco a poco se estaba convirtiendo en una institución.
- No se escribía todavía documentos muy elaborados sobre misión, objetivos, estrategias, marcos lógicos, indicadores, actividades, resultados esperados, etc.

5 En el anexo 1 se dará, además, un resumen cronológico de los acontecimientos más importantes de Bolivia en general y de CIPCA en particular.

6 Denise Parmentier ha dado autorización de utilizar las transcripciones de las entrevistas sin necesidad de citarlas continuamente. Vale la pena darle un agradecimiento especial porque, cuando voló de Santa Cruz a La Paz con las primeras transcripciones en su maleta, hubo unas turbulencias tan fuertes que todos los pasajeros pensaban que el avión se iba a estrellar. Su vecina le dijo que estaba preocupada por sus hijos que iban quedar huérfanos y ella contestó: “yo estoy preocupada porque los documentos que tengo en mi maleta se van a perder”.

- De los documentos que sí se habían elaborado, pocos han sobrevivido el tiempo.
- Durante la dictadura de García Meza (1980-1982) parte del archivo ha desaparecido a pesar de que varias personas han intentado salvarlo, arriesgando ser detenidas y torturadas.

La segunda parte (los años 1987-2005) está dividida en dos capítulos. El cuarto capítulo que trata los años 1988-1996 está fundamentalmente basado en un documento interno de CIPCA que se llama *Un Decenal de Ocho Años*, elaborado por Xavier Albó, Rafael García Mora y Freddy Salazar<sup>7</sup>. El quinto capítulo (1997-2005) está basado en los planes estratégicos quinquenales que CIPCA ha presentado a NOVIB y EED, las dos agencias de cooperación que desde 1997 proporcionan financiamiento institucional. Asimismo, los informes de evaluación han sido una base importante para esta segunda parte. Las entrevistas realizadas con personal anterior y actual, así como con personas relacionadas con CIPCA, han sido de gran utilidad para poder dar un toque más vivencial a los documentos formales.

El libro termina con un capítulo que resume algunos temas de debate del pasado y útiles para el futuro. Se ha preferido no utilizar la palabra “lecciones aprendidas” porque el proceso de cambio que ha vivido CIPCA es más que un conjunto de lecciones aprendidas. Es un proceso de acción y reflexión, de experimentar ideas audaces (correctas y equivocadas) y de construir teoría, dentro de un mundo donde hay muchos más actores (algunos inclusive mucho más poderosos que CIPCA) que definen este proceso de cambio.

Un tema que no será tratado es la historia del financiamiento de CIPCA. Fue imposible recuperar en detalle esta lenta y complicada odisea de ir financiando la acción de CIPCA, cada vez más amplia y exigente. Pero es justo dejar sentado que, sin el apoyo continuo de las agencias de co-financiamiento (ACF)<sup>8</sup> y de los miles y miles de personas que entran en su círculo, habría sido totalmente impensable llevar adelante el sueño de CIPCA

<sup>7</sup> Los tres autores han dado autorización de utilizar el texto sin necesidad de citarlo continuamente. El título *Un Decenal de Ocho Años* se refiere al hecho de que el plan decenal (1988-1997) con el que CIPCA venía trabajando desde 1988 debió interrumpirse en 1995, dos años antes de su conclusión. El contexto había cambiado tanto con la Ley de Participación Popular y la nueva municipalización que los enfoques del plan decenal resultaban obsoletos. Se decidió realizar (durante 1996) un balance de lo logrado y formular un plan estratégico totalmente nuevo para ‘responder a los nuevos retos’. En consecuencia, el decenal acabó antes de haber cumplido los diez años.

<sup>8</sup> Las agencias de co-financiamiento (ACF) apoyan a las ONG de América Latina, África, Asia y, últimamente de Europa del Este con fondos privados y/o con fondos de sus respectivos gobiernos. A lo largo de su historia CIPCA ha recibido una cooperación de más de 35 ACF.

en busca del fortalecimiento de las comunidades campesinas e indígenas de Bolivia. CIPCA no sería nada sin sus principales contrapartes. Resultaría una pesadilla pensar qué hubiese pasado con CIPCA sin el apoyo de todos ellos (véase el anexo 6: lista de agencias de co-financiamiento que han apoyado CIPCA).

El tema de la exclusión social, cultural, política y económica es el eje ordenador para CIPCA desde su creación y por consiguiente del presente libro. El luchar por la inclusión ha sido –y sigue siendo– la razón de ser más clara para la institución, su personal y sin duda para sus fundadores. Actualmente, al iniciar el siglo XXI más que nunca ha quedado de manifiesto que la exclusión ya no es solamente un problema de (los pobres de) los países en vía de desarrollo. La exclusión y la reivindicación de la inclusión es el tema político y cultural en todos los países. Con un análisis de los procesos de exclusión y su correspondiente lucha de inclusión podemos entender la globalización, sus alcances, sus retos y sus peligros.

El libro se cierra a fines del 2005, cuando Bolivia comienza un nuevo período político que está marcado por la inclusión en el campo político con la llegada –por la vía democrática– del primer indígena a la Presidencia, con un partido político surgido de las propias organizaciones campesinas indígenas y con una votación inédita del 54%, superior a todas las expectativas.

Con toda seguridad CIPCA y muchas otras ONG han contribuido a que el proceso de emancipación política haya avanzado tanto en Bolivia. CIPCA con sus 35 años de experiencia de afrontar cada vez nuevos retos políticos, económicos y culturales, tendrá que encontrar, una vez más, una respuesta para enfrentar los retos del siglo XXI, para combatir la pobreza rural, para que los campesinos e indígenas sean ciudadanos plenos con todos sus derechos y deberes democráticos y para que Bolivia sea un solo país pluricultural, intercultural y multiétnico.

Veamos la historia de CIPCA para poder enriquecer nuestras propias ideas sobre el proceso de desarrollo y el papel de las ONG que trabajan en el área rural en Bolivia y en América Latina. Quiero terminar esta introducción con una invitación al lector: “antes de interrumpir el pasado, debemos primero escucharlo”.

PARTE I

RECUPERAR LA  
DEMOCRACIA

**1971 - 1987**

Entre los años 1971 y 1987, la historia de CIPCA se caracteriza por la creatividad, el carisma y la audacia de un grupo informal de personas que, desde perspectivas diferentes pero complementarias, trabajaron por establecer una institución al servicio del campesinado boliviano. Las actividades de aquella época se ejecutaron en un contexto de dictaduras militares, con el objetivo primordial de restablecer la vigencia de las instituciones democráticas. Una vez recuperada la democracia en 1982, CIPCA experimentó algunos años de búsqueda institucional intentando definir cómo servir mejor al campesinado boliviano en este nuevo contexto democrático, caracterizado, además, por el redescubrimiento de la dimensión étnica y los pasos iniciales del desmantelamiento del 'Estado del 52' y la apertura de la economía boliviana a la economía internacional.

Esta primera parte está dividida en tres capítulos. El primer capítulo relata el nacimiento de CIPCA en el altiplano aymara y su expansión, en forma cronológica, a Cochabamba, Charagua y Santa Cruz (1971-1980). El segundo capítulo refiere lo sucedido en dos años oscuros de la historia de Bolivia, la dictadura militar de García Meza (1980-1982), mientras que el último capítulo relata cómo CIPCA salió de la clandestinidad para recuperar su presencia institucional en un contexto de desastre natural y crisis económica (1982-1987).

Estos primeros 17 años de vida de CIPCA están escritos en forma vivencial, principalmente en base a entrevistas personales con los protagonistas de aquel entonces.

## CAPÍTULO 1

### CIPCA NACE Y SE EXPANDE

1971-1980

CIPCA no nació en un vacío ideológico. Algunos hitos históricos anteriores a los años 70, como la Reforma Agraria de 1952 y la revolución cubana, tuvieron una influencia importante en la vida política y en el análisis ideológico de los problemas estructurales de Bolivia. A continuación presentamos una reseña histórica<sup>1</sup>, así como un análisis de las principales corrientes de pensamiento de aquel entonces.

#### RESEÑA HISTÓRICA

Para empezar, es oportuno mencionar un acontecimiento internacional que ha tenido repercusiones en toda América Latina a nivel político, pero también en el pensamiento de toda la generación joven de entonces. Nos referimos a la revolución cubana de 1959 que cambió el equilibrio de poder en América Latina y abrió espacios para movimientos marxistas que intentaron la toma del poder. La respuesta del entonces presidente de Estados Unidos, John F. Kennedy, fue la Alianza para el Progreso. Luego, la doctrina más importante y con mayores consecuencias para América Latina fue la de seguridad nacional, que implicó un fuerte respaldo a los ejércitos latinoamericanos, preparación antiguerrillera y, finalmente, promoción y apoyo a dictaduras militares como parte de una política anticomunista.

---

<sup>1</sup> Partes de las reseñas históricas con que empieza cada capítulo son resúmenes del libro sobre la historia de Bolivia titulado *Bolivia en el Siglo XX*, editado por Fernando Campero Prudencio (1999). Otros dos libros que se han utilizado con frecuencia son *Historia General de Bolivia*, de Herbert Klein (2001) y *La Epoca Republicana (1900-2000)*, que es un resumen del libro de José de Mesa, Teresa Gisbert y Carlos D. Mesa Gisbert *Historia de Bolivia*, (2003). Este resumen se encuentra en la página web [www.bolivia.gov.bo](http://www.bolivia.gov.bo). Con relación a la temática campesino-indígena, se tomó también en cuenta las partes correspondientes del libro *La cara india y campesina de nuestra historia* de Xavier Albó y Josep M. Barnadas (1990). Para los otros libros y artículos nos referimos a la bibliografía.

Siete años antes, se había producido en Bolivia la revolución nacional de 1952. El nuevo gobierno del Movimiento Nacionalista Revolucionario (MNR, fundado en los años 1942-43) instaló en palacio a Víctor Paz Estenssoro y a Hernán Siles Zuazo. Su primer paso, el 21 de julio de 1952, fue el decreto que estableció el voto universal. Con esta medida se rompió la democracia excluyente y calificada del pasado, se otorgó el voto a la mujer y a los analfabetos, y se hizo elegible a cualquier ciudadano o ciudadana mayor de edad. En octubre de 1952 se firmó el decreto de nacionalización de las minas y, acto seguido, se creó la empresa estatal Corporación Minera de Bolivia (COMIBOL). El 2 de agosto de 1953 se tomó una medida fundamental para nuestro tema: la Reforma Agraria, que devolvió la tierra a los campesinos en los valles y el altiplano. En 1955 se dictó un nuevo código de la educación: la educación sería universal y obligatoria.

La Reforma Agraria venía preparada desde 1936, tras la derrota del Chaco, por el enfoque de los nuevos partidos entonces creados y por diversas movilizaciones en la región andina. Tras la llegada del MNR al poder en 1952, los campesinos quechuas iniciaron, de forma espontánea y al margen del gobierno, tomas de tierras en el Valle Alto de Cochabamba que obligaron a acelerar el proceso de reforma. Desde entonces, ésta se consideró la medida más trascendental del nuevo gobierno en lo que se refiere a los pueblos indígenas y campesinos.

La reforma logró dar a las familias campesinas acceso generalizado a la propiedad parcelaria de la tierra en las tierras altas, pero no así en las tierras bajas. Una consecuencia de la Reforma Agraria fue una mayor incorporación del campesino parcelario al mercado. Inmediatamente después de la aplicación del decreto de reforma, la participación de los campesinos en la economía nacional aumentó notablemente; se fueron creando innumerables 'ferias campesinas', pueblos o comunidades nuevas y mercados informales de capitales, bienes y servicios (Urioste, 1992:103).

Sobre todo en la región andina, la Reforma Agraria dio además lugar al nacimiento de una organización sindical "campesina" de alcance nacional: la Confederación Nacional de Trabajadores Campesinos de Bolivia (CNTCB). Cumplida la recuperación de las haciendas, a niveles más locales las organizaciones comunales adoptaron el nombre de sindicatos con la novedad de que ahora pasaban además a ser parte de una organización nacional muy ligada al nuevo gobierno. Estos 'sindicatos' no eran la organización típica de carácter reivindicativo de origen obrero, sino más bien mantenían el carácter

de organización comunal originaria de las comunidades preexistentes. Así mismo, existían y siguen existiendo en muchos lugares autoridades tradicionales al lado de las autoridades del sindicato.

De manera complementaria, el MNR puso en marcha varias iniciativas que permitieron una mayor presencia del Estado en el desarrollo del oriente boliviano: la carretera Cochabamba-Santa Cruz, los programas de colonización y, sobre todo, el apoyo a las (todavía incipientes) empresas agroindustriales y ganaderas.

Finalmente dictó también una Reforma Educativa que aseguró un acceso generalizado a los niveles básicos de instrucción, sobre todo para los varones jóvenes. Tanto esta educación castellanizante como el enfoque de los sindicatos "campesinos" pretendían además la incorporación del sector rural a la cultura dominante del país, con un enfoque integrador que dejaba de lado las identidades étnico-culturales de estos pueblos.

En 1964, el golpe militar de René Barrientos Ortuño cerró el ciclo de doce años de gobierno del MNR para dar paso a una serie de regímenes militares enmarcados dentro del modelo de dictaduras latinoamericanas. El general Barrientos, un cochabambino de raíces quechuas, prometió mantener los logros de la Reforma Agraria y contribuyó a la expansión de la frontera agrícola en el oriente dando un fuerte impulso a los programas de colonización para pequeños productores campesinos, iniciados por el MNR. Con este tipo de apoyo al sector rural, logró consolidar el "Pacto Militar Campesino" (PMC), inicialmente llamado además "Anticomunista". El PMC era el principal instrumento de respaldo político al gobierno de las Fuerzas Armadas, presidido por Barrientos; era además un instrumento de control del movimiento sindical campesino, hasta entonces obediente al MNR. Como parte de este pacto se conformó también una "brigada parlamentaria campesina", con diputados barrientistas de origen campesino, y se creó incluso el "Regimiento Barrientos", formado por campesinos cochabambinos, que fueron a pelear contra la guerrilla del Ché en 1967. Sólo se mantuvieron al margen del PMC grupos menores de ex dirigentes campesinos, más cercanos a los mineros y a la Central Obrera Boliviana (COB), que formaron el "Bloque Campesino Independiente".

Paradójicamente, mientras ejecutaba la Reforma Agraria en el occidente, el MNR ayudó a que se desarrollara una nueva burguesía terrateniente en el oriente. Pero, la Reforma Agraria se empezó a desvestirse sobre todo a partir del régimen de Barrientos, con dotaciones de grandes extensiones de tierra a amigos del gobierno de turno, manteniéndose muchas de ellas sólo como

“tierras de engorde” para la especulación, a pesar de la prohibición constitucional del latifundio.

Barrientos murió en un accidente de helicóptero el 27 de abril de 1969 y fue momentáneamente sucedido por su vicepresidente civil Luis Adolfo Siles Salinas. A los pocos meses, Siles fue derrocado por el golpe militar de Alfredo Ovando, que ya había co-gobernado algún tiempo con Barrientos. Consciente de cierto “sentido de culpabilidad”, que se vivía en el país por no haber sabido aprovechar el paso del Ché por Bolivia, Ovando dio un toque reformista a su gobierno, con la incorporación de algunos ministros civiles progresistas, como Marcelo Quiroga Santa Cruz y medidas populares como la nacionalización de la Gulf Oil, pero también reprimió con dureza la nueva guerrilla de Teoponte de 1970. En octubre de 1970 una crisis militar provocó la caída de Ovando y, tras una breve pulseta con un sector militar de la derecha, subió a la presidencia el general Juan José Torres, que pretendió profundizar la inclinación del gobierno militar hacia la izquierda.

Hacia fines de 1970, el presidente Juan José Torres hizo la propuesta de co-gobierno a la COB, con el fin de mantenerla de su lado. Sin embargo, el primero de junio de 1971, cuando CIPCA estaba en su primer año de funcionamiento, se instaló una Asamblea Popular (AP) con Juan Lechín al frente: la COB se autocalificaba como el órgano real del poder y el mecanismo para la toma del gobierno. La AP buscaba sustituir la democracia tradicional para constituirse en verdadero poder con 233 delegados mineros, fabriles, universitarios, maestros e intelectuales. Sin embargo, la AP no alcanzó a superar su etapa organizativa, llena de polémicas que la debilitaron totalmente.

En la AP sólo habían participado delegados de los grupos campesinos que rechazaban el PMC del desaparecido Barrientos (como el Bloque Campesino Independiente arriba mencionado, y la recién creada Federación de Colonizadores, de la que surgió el grupo UCAPO, Unión de Campesinos Pobres) pero no fueron aceptados delegados de la mayoritaria CNTCB sin percibir que, desde fines de los años 60, en el seno de esta Confederación se estaba gestando el movimiento katarista, iniciado por líderes aymaras como Raimundo Tambo y Jenaro Flores.

Los planteamientos de estos nuevos líderes aymaras reflejaban, por una parte, la frustración sentida frente a la promesa no cumplida del MNR de que podían ser ‘libres’ si dejaban de ser indios y se hacían ‘campesinos’<sup>2</sup>. Por

2 Por esa confluencia histórica entre lo “campesino” y lo “indígena”, en Bolivia hay bastante superposición en el uso de uno u otro término, aunque en rigor conceptual cada uno de ellos se refiere a aspectos distintos (pero no necesariamente contrapuestos) de una misma realidad. Incluso se usan ambos conceptos juntos: campesino-indígena.

otra parte, mientras estudiaban habían descubierto la figura histórica del líder anticolonial Tupaj Katari, nacido precisamente en la provincia Aroma, región de la que ambos eran originarios. Al retornar a su provincia, ocuparon rápidamente cargos directivos de la organización sindical-comunal y, en un ascenso vertiginoso, primero en el departamento de La Paz y poco después, en el Congreso Nacional de la CNTCB reunido en Potosí a principios de agosto de 1971, lograron incluso la dirección nacional de dicha organización<sup>3</sup>.

En 1971 se crearon tanto el Partido Socialista bajo la conducción de Marcelo Quiroga Santa Cruz como el Movimiento de Izquierda Revolucionaria (MIR), que jugarían un importante papel contra la dictadura de Hugo Banzer y en la construcción democrática posterior. A estas alturas, las posiciones ideológicas eran irreconciliables: por un lado, la izquierda cada vez más radicalizada; por otro, la derecha respaldada por el sector más fuerte de las Fuerzas Armadas, los empresarios y la creciente clase media urbana que temía una ruta irreversible al comunismo. “La toma del periódico El Diario, las tomas de haciendas en Santa Cruz a manos de Oscar Zamora Medinacelli de filiación maoísta<sup>4</sup>, la expulsión del Cuerpo de Paz y la liberación de Regis Debray (condenado a 30 años de cárcel por su participación en la guerrilla del Ché), terminaron por hacer estallar la rebelión” (Mesa Gisbert, s.f.).

Precisamente en este período de mayor apertura hacia la izquierda, a fines de los 70 y habiendo concluido estudios de especialización en el exterior, se reencontraron en el país los tres jesuitas que meses después, en enero de 1971, dieron inicio formal a CIPCA. A los pocos meses, el 19 de agosto de 1971 se produjo el golpe de Estado de Hugo Banzer, quien en sus primeros años de gestión fue implacable y férreo en su acción contra los opositores. Se inscribió en la cara militar del nacionalismo, con el ingrediente fuertemente anticomunista de la época. Declaró ilegales a los partidos de izquierda, canceló el funcionamiento de la COB y de cualquier otra organización sindical, clausuró las universidades y envió al exilio a centenares de bolivianos y bolivianas. El gobierno de Banzer duró más tiempo que cualquier otro en la historia del siglo XX y coincidió con los primeros años de CIPCA (1971-1978).

Banzer, de origen cruceño, facilitó también la llegada al poder de la nueva burguesía agraria oriental, iniciada con el MNR. Acabó de consolidar la

3 Ver Xavier Albó “De MNRistas a kataristas: campesinado, estado y partido, 1953-1983”, en: *Historia Boliviana*, V 1-2: 87-127, Cochabamba, 1985 y Javier Hurtado *El Katarismo*, Hisbol, La Paz, 1986.

4 Paradójicamente, años después, en 1993, el maoísta Zamora Medinacelli fue candidato vicepresidencial del Gral. Hugo Banzer.

expansión hacia el oriente, con apoyo de una mejor red caminera, y, con ello, el establecimiento de dos formas de propiedad de la tierra en el país. En la parte andina, del altiplano y de los valles, la producción familiar siguió en las pequeñas propiedades (minifundios) de los miembros de las comunidades campesinas, mientras que en las tierras bajas orientales las empresas agrícolas y ganaderas se expandieron rápidamente. Desde entonces, los dos modelos han competido por la atención del Estado sin interactuar mucho, salvo que la población indígena andina (aymara y quechua), inmigrada al oriente, ha sido la que –junto con los indígenas de las tierras bajas– ha proporcionado la fuerza de trabajo para las empresas capitalistas del oriente.

Banzer continuó también los programas de colonización de los gobiernos anteriores, con proyectos ejecutados en las zonas de Alto Beni, Chapare-Chimoré, Yapacaní y San Julián, con financiamiento de la Agencia para el Desarrollo Internacional de los EEUU (USAID) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Estos colonizadores, mayormente de origen quechua y, en menor grado, de otros lugares y culturas, seguían siendo pequeños agricultores familiares, como en sus lugares de origen, aunque ahora más abocados al mercado.

El ciclo expansivo campesino, iniciado en 1953 con la Reforma Agraria, llegó al límite de su crecimiento en la segunda mitad de la década de los 70, período en que el fácil crédito externo financió de manera decidida el costo de las inversiones públicas para la infraestructura productiva de la agricultura empresarial en los llanos orientales. La consecuencia a mediano plazo fue un endeudamiento del país que pasó de 460 millones de dólares en 1971 a casi 3.000 millones en 1978. A mediados de los años 70 ya era evidente que la economía boliviana no podía sostener este ritmo de endeudamiento externo. (Mesa et al. 2003: 703).

Las inversiones públicas se orientaron casi exclusivamente al financiamiento de la infraestructura y capital de operaciones para la agro-exportación del oriente. Si durante la década del 60 el modelo estatal otorgó a la economía campesina un rol fundamental en la estrategia nacional de seguridad alimentaria, 10 años después se podía observar el estancamiento de la oferta de alimentos producidos por los campesinos. A partir de los años 70, hubo una tendencia creciente a disminuir el porcentaje asignado al sector campesino dentro del total del gasto público agropecuario (Van Niekerk 1994: 23).

Con Barrientos y Banzer prevaleció el PMC, pero al mismo tiempo fueron emergiendo grupos disidentes, más cercanos a la COB y a los partidos políticos

de izquierda. La innovación más significativa fue el reencuentro de la identidad étnica, sobre todo en los aymaras, desde fines de los años 60. En esta orientación, el núcleo de protesta era el cuestionamiento al neocolonialismo y la insatisfacción indígena frente a planteamientos meramente “campesinistas” (Calderón 1999: 443-44). En la región andina, el cambio de enfoque nació en el seno mismo de la organización campesina. En el congreso campesino de Potosí, de agosto de 1971, el katarismo<sup>5</sup> culminó su ascenso con el nombramiento de su líder, Jenaro Flores, como dirigente máximo de la CNTCB. Posteriormente, en los años 80, la emergencia de los grupos étnicos de las tierras bajas, que empezaban a sentirse afectados por la expansión caminera y empresarial, ha contribuido al surgimiento de la nueva orientación étnico-cultural en el oriente.

A lo largo de los años 70, se desataron nuevos procesos que acabaron por consolidar una nueva organización, independiente del PMC. Un hito importante en el resquebrajamiento y posterior desaparición de aquel instrumento y la paulatina constitución de organizaciones desvinculadas de las esferas oficialistas fue la denominada Masacre del Valle, de enero de 1974.

En octubre de 1973, el gobierno de Banzer dictó una devaluación de 66% de la moneda nacional y congeló los salarios de los trabajadores. El año 1974 empezó con un malestar generalizado de la población, especialmente de Cochabamba, donde los campesinos sintieron inmediatamente que el peso de la medida caía sobre todo en ellos, porque el área rural quedaba más desabastecida que el área urbana. Como respuesta, amenazaron con no trasladar sus productos a las ciudades y bloquearon diferentes rutas troncales. Su principal exigencia era el restablecimiento de los antiguos precios de los artículos de primera necesidad. Desde el día 24 de enero, los bloqueos de caminos empezaron a ser contundentes. A pesar de que el sector campesino estaba ligado a las Fuerzas Armadas a través del PMC, los sindicatos de base mostraron una gran capacidad organizativa y de movilización frente a las medidas del gobierno. Muchos dirigentes de base pidieron la renuncia de Banzer. La respuesta del gobierno fue el estado de sitio del 28 de enero y el desbloqueo de caminos con fuerzas militares, lo que derivó en la masacre y desaparición de campesinos y campesinas de Tolata y Epizana, en el Valle de Cochabamba.

A CIPCA, que entonces iniciaba su cuarto año de vida, le tocó jugar algún papel. Era necesario, después de la masacre, registrar lo que realmente había

<sup>5</sup> El movimiento indígena aymara tomó el nombre de katarismo en homenaje al héroe del siglo XVIII, Tupaj Katari.

ocurrido aquellos días en Cochabamba. El antropólogo de CIPCA fue liberado de sus obligaciones institucionales para que, junto con gente de la Comisión Justicia y Paz de la Conferencia Episcopal, pudiera recorrer los diversos puntos de bloqueo y entrevistar a personas clave con el fin de publicar un informe detallado de aquellos hechos de sangre<sup>6</sup>. Nunca se supo con exactitud la cantidad de muertos, la Asamblea Permanente de Derechos Humanos estimó que unas 65 personas ‘desaparecieron’; mientras que en algunos círculos militares se hablaba de entre 100 y 200 muertos.

En 1977, como resultado de presiones internacionales vinculadas a la política de derechos humanos del presidente norteamericano Jimmy Carter, el gobierno militar de Banzer aceptó iniciar una apertura democrática restringida. Prometió elecciones pero prohibió el regreso de los principales dirigentes políticos y sindicales exiliados o perseguidos. Esta conducta produjo una masiva huelga de hambre que obligó al gobierno a conceder una ‘amnistía total e irrestricta’ a partir de enero de 1978. Los años 1978, 1979 y 1980 fueron años de constantes cambios, golpes, elecciones, pugnas partidarias, épocas de mayor apertura y otras de nueva represión, pero ya en medio de un proceso de transición hacia la democracia por el desprestigio cada vez mayor de los regímenes de fuerza.

En 1979 se creó la nueva Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia (CSUTCB), bajo la hegemonía katarista, que enseguida desconoció al PMC y pasó a ser prácticamente la organización matriz de todo el campesinado, ganándose además un puesto importante dentro de la COB. Esta apertura quedó bruscamente interrumpida por el golpe militar de García Meza en 1980 y la subsiguiente persecución a Jenaro Flores (al que dejaron paralizado de un balazo) y a los kataristas (véase Albó, 1999). Tras la caída de este régimen y el retorno a la democracia en 1982, la CSUTCB fue ya la única organización reconocida por el sindicalismo campesino y nunca más se oyó hablar de la antigua CNTCB.

Con la democracia surgieron también los primeros partidos políticos ‘indios’, entre los que sobresalen el Movimiento Revolucionario Tupaj Katari (MRTK) –más propenso a alianzas con la COB y con otros partidos no indígenas– y el Movimiento Indio Tupaj Katari, (MITKA), que enfatizaba

6 *La Masacre del Valle, Cochabamba, enero 1974*, Justicia y Paz, La Paz, 1974, edición policopiada. La 2ª ed., con fotos, provocó la expulsión de los editores. La 3ª, de 1980, fue publicada por la Asamblea Permanente de los Derechos Humanos de Bolivia, que vino a reemplazar la anterior Comisión de Justicia y Paz, reducida a la mínima expresión.

más la identidad étnica y ponía en primer plano la persistente contradicción colonial. Ambos se presentaron en las varias elecciones de esa época. Tuvieron todavía pocos votos y sufrieron varias divisiones internas –al igual que otras organizaciones rurales y populares– pero gracias a ellos la temática étnica empezó a calar en la agenda pública.

Las mujeres campesinas habían jugado un papel decisivo en los bloqueos que culminaron en la masacre de Tolata y Epizana. En todo el período posterior y como resultado de las actividades públicas de algunas mujeres campesinas al interior de las llamadas ‘organizaciones femeninas’, como por ejemplo los clubes de madres, surgió un liderazgo femenino que activamente entusiasmaba a las mujeres campesinas para organizarse independientemente. El ejemplo de las mujeres mineras, que en 1977 encabezaron la lucha democrática contra la dictadura, pudo haber sido el impulso que se necesitaba para el surgimiento de las primeras organizaciones reivindicativas de mujeres campesinas. El 23-24 de abril de 1978 se realizó el histórico I Encuentro de Mujeres Campesinas de La Paz y se organizó el comité *ad hoc*, compuesto por Lucía Mejía de Morales como presidenta, Irma García como secretaria y María Mejía como vocal, para la preparación del I Congreso Nacional.

La apertura democrática de 1978 presentó un reto a las organizaciones sociales porque desde entonces podían ejercer su ciudadanía sobre la base de sus propias demandas políticas (Calderón y Dandler, 1984). Los clubes de madres –sin pensarlo– jugaron un rol importante en transformar los problemas de las mujeres campesinas en un tema social. También fueron un nexo importante entre las mujeres de base y el liderazgo femenino que surgió del movimiento katarista. Fue sobre todo después de la decidida y estratégica participación de las mujeres en los bloqueos de carreteras del altiplano y los yungas en 1979, cuando las organizaciones campesinas lideradas por hombres explícitamente reconocieron la necesidad de que las mujeres campesinas establecieran organizaciones reivindicativas. El 10 de enero de 1980 se llevó a cabo el I Congreso Nacional de Mujeres Campesinas que concluyó con la creación de la Federación Nacional de Mujeres Campesinas de Bolivia ‘Bartolina Sisa’ (FNMCB-BS), popularmente conocidas como las “Bartolinas”<sup>7</sup>. Lucía Mejía (de tendencia katarista) fue elegida como primera Secretaria Ejecutiva (León, 1990). Debido al golpe de estado de García Meza, el segundo congreso de las ‘Bartolinas’ recién pudo llevarse a cabo en noviembre de 1983.

7 Bartolina Sisa nació en 1753. A los 25 años ingresó en el ejército aymara, liderado por Tupaj Katari, su compañero. Fue asesinada por los españoles en 1782.

Este es el telón de fondo dentro del que se desenvuelve el accionar de CIPCA: su nacimiento en 1971 y su paulatina expansión a otras regiones a partir de 1976. Antes de describir los primeros diez años de vida de CIPCA es necesario revisar las diferentes corrientes de pensamiento con las que CIPCA se ha nutrido en aquel entonces. Luego referiremos el proceso de nacimiento, los primeros objetivos institucionales, las primeras ayudas financieras para, poco a poco, llegar al momento de su consolidación como institución estable, con una estructura organizativa relativamente compleja y con capacidad de expansión a otras zonas de Bolivia.

## CORRIENTES DE PENSAMIENTO

Uno de los fundadores de CIPCA, Luis Alegre, había estudiado economía en la Sorbonne de París y había vivido personalmente la revolución estudiantil durante el histórico mes de mayo de 1968. Durante sus estudios de teología participó activamente en la pastoral obrera de Barcelona. Francisco Xavier Santiago había estudiado economía en EEUU y era profesor de la Universidad Católica de Bolivia. El tercer fundador, Xavier Albó, había estudiado antropología y lingüística en la universidad de Cornell, New York, EEUU, conocida por su programa de desarrollo de la comunidad en Vicos (Perú), financiado por USAID.

Ya en los años 50 el Superior General de la Compañía de Jesús, Jean-Baptiste Jansens, recomendó a los jesuitas de América Latina dedicarse más a la acción y promoción social. Así surgieron en todos los países los Centros de Investigación y Acción Social (CIAS). El Superior Provincial de Bolivia, Carlos Palmés, encomendó a su vez a Alegre, Santiago y Albó la fundación de un CIAS en Bolivia. Sin embargo, ellos consideraron que un CIAS corría el riesgo de ser demasiado intelectual y teórico. Para que se insertara mejor en la realidad, había que cambiar la acción genérica por una promoción concreta, orientada específicamente al campesinado. Por ello no fundaron un CIAS sino un CIPCA.

Anteriormente, la Compañía de Jesús había fundado en 1966 Acción Cultural Loyola (ACLO), una institución hermana que trabaja en los departamentos de Chuquisaca, Potosí y Tarija. Había también el Proyecto ARADO de la Democracia Cristiana, ejecutado por el Centro para el Desarrollo Socio-Económico de las Comunidades (DESEC). En los países vecinos se fundaron en estos mismos años instituciones parecidas como el Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP) en Ecuador (1970), el Centro de

Investigación y Educación Popular (CINEP) en Colombia (1970), CIPCA-Piura en el Perú (1971) y el Centro de Estudios Regionales Bartolomé de las Casas en Cusco-Perú (1974).

De las grandes corrientes de pensamiento de los años 60 y 70, aquí nos interesan aquellas que plantean explícitamente un compromiso político e ideológico con los sectores populares. Además, plantean este compromiso no sólo en la reflexión teórica o teológica sobre el orden social establecido, sino también en la acción concreta. Revisaremos brevemente la teología de la liberación, la educación liberadora y la investigación-acción para terminar con las teorías de desarrollo de aquel entonces.

## Teología de la liberación

Algunos jesuitas se adhirieron a la idea-fuerza de una “iglesia pobre, comprometida con los pobres y marginados”, parte de la renovación del Concilio Vaticano II (1961-1964) y expresada en las encíclicas *Pacem in Terris* del Papa Juan XXIII (1963) y *Populorum Progressio* del Papa Pablo VI (1967). Otra fuente de inspiración era el Documento de Medellín, conclusivo de la II Conferencia General del Episcopado Latinoamericano (1968), cuya riqueza consistió en haber asumido, desde América Latina, las orientaciones pastorales del recientemente concluido Concilio Vaticano II.

Surgieron en aquellos años los llamados sacerdotes ‘tercermundistas’, como el mítico Camilo Torres en Colombia. Requieren una especial mención el arzobispo de El Salvador Arnulfo Romero y el heroico jesuita Luis Espinal –compañero de comunidad de los fundadores de CIPCA– ambos asesinados con sólo un día de diferencia.

Al igual que la revolución cubana y los movimientos insurreccionales de aquel entonces, el diálogo entre teóricos marxistas y teólogos cristianos ha tenido cierta influencia en la praxis política de los cristianos. La primera expresión organizada de una nueva praxis de liberación la encontramos en Brasil. Los programas de alfabetización y de educación popular se realizaron mayormente a través de los equipos del Movimiento Educativo de Base, donde Paulo Freire tuvo sus primeras experiencias. El golpe militar de 1964 puso fin a este primer intento de trabajo en comunidades eclesiales de base. Cabe recalcar la influencia que ha tenido el obispo de Recife, Dom Helder Camara en la primera generación de ‘sacerdotes rebeldes’<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Un dato interesante es que Xavier Albó conoció a Dom Helder Camara cuando estaba estudiando en la Universidad de Cornell.

En Colombia el sociólogo y capellán universitario, Camilo Torres, comenzó un Frente Unido para la socialización de los medios de producción, que lo llevaría finalmente a la opción por la guerrilla del Ejército de Liberación Nacional (ELN). Con la muerte de Camilo Torres, en una emboscada en 1966, se formaron grupos de teólogos y sacerdotes, comprometidos a trabajar al lado de los oprimidos. Uno de estos grupos era ONIS (Oficina Nacional de Información Social) en el Perú. De las discusiones periódicas y la praxis política cotidiana surgió la teología de la liberación, cuyo vocero principal era Gustavo Gutiérrez.

Para Gustavo Gutiérrez, la teología de la liberación se inscribía en “la lucha revolucionaria que cuestiona desde la raíz el orden social existente y que postula la necesidad de un poder popular para la construcción de una sociedad de veras igualitaria y libre” (Gutiérrez, 1977: 13). “Optar por el pobre es optar por una clase social y contra otra. Tomar conciencia del hecho del enfrentamiento entre clases sociales y tomar partido por los desposeídos. Optar por el pobre es entrar en el mundo de la clase social explotada, de sus valores, de sus categorías culturales. Es hacerse solidario con sus intereses y con sus luchas” (ibid: 19). La teología de la liberación postulaba la necesidad de que los sectores populares sean sujetos conscientes de su propio desarrollo: “es necesario comprender que no habrá un real salto cualitativo a otra perspectiva teológica, sino cuando los marginados sean cada vez más los artífices de su propia liberación, cuando su voz se haga escuchar directamente y sin mediaciones” (ibid: 33).

### Educación liberadora

Desde finales de los años 60 se empezó a asumir como teoría educativa el pensamiento de Paulo Freire sobre la educación concientizadora. La opresión, sufrida por una clase social, un grupo étnico o todo un pueblo, y los medios de que pueden disponer los oprimidos para tomar conciencia de ella (conciencia de la opresión) y superarla, constituyen el tema central de *Pedagogía del Oprimido* (Freire, 1968). En el último capítulo, Freire expone la teoría de la acción cultural, que es vista como una unidad dialéctica de acción y reflexión. Las características generales de ese nuevo paradigma educativo, que nació a raíz de las obras de Freire y que obtuvo como nombre “educación liberadora”, son:

- La actividad educativa parte de la realidad de los participantes, de su

situación histórica concreta, propiciando una toma de conciencia en relación a su posición económica y social.

- Se valora la cultura popular y se profundiza la identidad cultural propia.
- Se busca una relación pedagógica horizontal; se habla de auto-aprendizaje, auto-evaluación y auto-gestión.
- La educación está estrechamente relacionada a la acción; se parte de la realidad, para reflexionar sobre ella, volver a ella y transformarla.
- Se estimula una organización que permita la participación de la comunidad y su intervención efectiva en el proceso de cambio.

Cuando más luego revisemos las primeras actividades de CIPCA, se podrá notar claramente que los fundadores y los primeros empleados no sólo han sido influenciados por este nuevo paradigma educativo, sino que también han aportado para darle contenido.

### Ciencia social crítica e investigación-acción

Muchos intelectuales jóvenes llevaron a cabo una rígida aplicación de los principios ideológicos de la organización política. Para mostrar la idoneidad del intelectual comprometido, se pensaba que era suficiente adoptar el materialismo histórico como guía para configurar la ‘ciencia proletaria’ que se opusiera y neutralizara a la ‘ciencia burguesa’. Pero los intelectuales radicales no encontraron expresiones concretas del conocimiento proletario. Impacientes con esta situación, los investigadores activistas y sus compañeros políticos de los partidos de izquierda (marxista-leninista) empezaron a inyectar su propia definición de ciencia proletaria en los grupos de base. Así, la educación política partidaria se convirtió en un recetario de materialismo histórico y teoría leninista sobre el partido. Por otro lado, la decepción de que no se lograra configurar una ciencia proletaria, significó que muchos intelectuales se retiraran nuevamente a sus bastiones universitarios para seguir en la búsqueda y desarrollo de una ‘ciencia para el pueblo’ (Fals Borda, 1978).

Sin embargo, de estas experiencias surgió también una corriente más positiva: la ciencia social crítica, que considera el conocimiento como un producto esencialmente social, que cambia continuamente de acuerdo a las condiciones históricas concretas. Para percibir y conocer una realidad es necesario actuar en ella, ya que no existe conocimiento válido que no se origine y se compruebe en la acción. “El último criterio de validez del conocimiento científico venía a ser la praxis, entendida como una unidad

dialéctica formada por la teoría y la práctica, en la cual la práctica es cíclicamente determinante” (ibid: 223).

En la década de los 60 había cada vez más científicos sociales que trabajaban con campesinos pobres o habitantes de los barrios urbanos, enfrentándose directamente con experiencias de represión política. “Ya no pudieron ver a la gente que estudiaban o con quien trabajaban sólo como un ‘objeto interesante’ o un ‘cliente’<sup>9</sup>, sino que *nolens volens* se identificaron ellos mismos con su destino. Se comprometieron con la causa de la liberación de esos oprimidos...” (Huizer, 1979: 1025). Los sociólogos que trabajaban en países del llamado Tercer Mundo sintieron la obligación de encontrar mecanismos para que las ciencias sociales pudieran contribuir a la liberación de la pobreza y la represión. Durante el IX Congreso Latinoamericano de Sociología en 1969, se declaró oficialmente que las ciencias sociales deberían ser puestas al servicio de los derechos humanos y la creación de una democracia económica, social y política. Fals Borda caracterizó este congreso como ‘la culminación de una actitud intelectual, de un compromiso con el cambio social, con la acción necesaria para transformar la sociedad latinoamericana, sin perder la rigurosidad científica’ (Fals Borda, 1978). Stavenhagen ha sido uno de los primeros científicos que planteó que el compromiso ideológico del científico social con el *anti-statu quo* puede conducir al surgimiento de su papel como activista, y no como un “mero participante u observador” (Stavenhagen, 1971: 113).

Así nació lo que más tarde se iba a llamar investigación-acción y/o investigación participativa. En vez de ver a la gente como simple objeto de la investigación, el investigador debía procurar que la gente se convierta en sujeto de la investigación.

La investigación-acción puede ser considerada como la primera experiencia de una ciencia social crítica, que incorporó acertadamente el compromiso político del investigador, la acción concreta y la participación activa de la ‘gente investigada’ en el trabajo científico de los sociólogos, los antropólogos y los educadores. En el primer congreso mundial sobre investigación-acción, celebrado en 1978 en Cartagena (Colombia), había participado Xavier Albó con una ponencia en que explicaba cómo CIPCA había introducido la investigación-acción al dar la misma prioridad a las tres dimensiones de

9 Es llamativo que a finales de los años 90, la palabra ‘cliente’ se puso nuevamente de moda. Los funcionarios de la cooperación pensaban inventar algo nuevo al adherirse a los manuales de *management* y *marketing* de la empresa privada (véase capítulo 5) sin saber que en los manuales de desarrollo de la comunidad de los años 1950 se hablaba también de ‘cliente’.

trabajo: las dimensiones organizativa, educativa y económica. También las primeras experiencias con los diagnósticos participativos en Caranavi (1979) eran ya un ejemplo claro de cómo CIPCA fue una de las primeras instituciones que aplicaba la investigación participativa<sup>10</sup>.

## Teorías del desarrollo rural

A partir de la década de los 60 se empezó a extender en los países europeos la cooperación al desarrollo. Fue justificada implícita y explícitamente como una forma de ‘frenar el avance del comunismo internacional’, como por ejemplo, la Alianza para el Progreso, de 1961. Pero también se justificó desde una posición más humanista, buscando cambios que mejoraran la situación de los pobres en los países llamados del Tercer Mundo.

Inicialmente se planteó el problema del subdesarrollo como un problema de modernidad al estilo occidental. Rostow, asesor de la Alianza para el Progreso, consideró indispensable la modernización de la sociedad, entendiendo modernización como mayor desarrollo industrial. El campesinado era considerado como un sector pasivo, que presentaba una variedad de formas de resistencia a la modernización, lo que obstaculizaba el desarrollo. Consecuentemente, los teóricos de la modernización se concentraron en el estudio de los factores culturales y psicológicos que podrían encontrarse en el campesinado y que explicarían los obstáculos que éste ponía a la difusión espontánea de la modernidad. El título del libro de Banfield lo muestra claramente: *The Moral Basis of Backward Society - La base moral de la sociedad atrasada* (Banfield, 1958).

En todo el debate sobre el desarrollo de la comunidad ha habido dos posiciones equivocadas:

- El estancamiento del desarrollo es culpa de la actitud conservadora, de la resistencia al cambio por parte de las familias campesinas que no aceptan las propuestas agropecuarias de los agentes de cambio.
- La comunidad es un todo armónico y homogéneo que permite desarrollar proyectos comunales con estructuras de trabajo asociativas.

La primera polémica se circunscribía a la discusión general sobre el cambio social y el rol de la educación (en su sentido más amplio). El desarrollo de la comunidad estaba fuertemente basado en un enfoque psicodinámico, que sostenía que el cambio de actitudes y valores del campesino antecede al cambio

10 Para la historia de la investigación participativa, véase Gianotten y De Wit, 1985.

social<sup>11</sup>. Por otro lado, había teorías de desarrollo que planteaban desde la necesidad de incentivos materiales hasta la necesidad de un cambio social que antecedería al cambio de actitudes (de una actitud de resistencia a una de aceptación). La resistencia campesina fue analizada como una actitud fatalista, individualista y conservadora. Para explicar esta resistencia, Erasmus (1968) desarrolló su teoría del “síndrome del encogido”. Según él, el campesino es tímido, desconfiado y apático porque vive en una situación de escasez de todo lo material. No se puede esperar iniciativa o progreso de una persona que tiene ese ‘cuadro patológico’. De igual modo, Foster (1965) explicó la resistencia al cambio por el hecho de que los campesinos sólo disponen de un monto limitado de bienes. Esta escasez no se puede superar sino a costa de otro. Por esto, nadie quiere avanzar individualmente, puesto que aquel que se apodera de una porción inadecuada de esos ‘bienes limitados’, es despreciado y criticado. Significativamente, estos enfoques culturalistas coincidían con las corrientes marxistas ortodoxas de considerar al campesinado como un rezago tradicional. Ninguna de estas teorías adjudicaba al campesinado el potencial de participar decisivamente en el proceso de cambio de la sociedad.

Tales planteamientos culturalistas y marxistas han sido ampliamente refutados por Huizer (1976). Él ha mostrado acertadamente que el problema del campesino no es un problema netamente psicológico. Gran parte de la resistencia al cambio es una actitud racional y muestra el potencial revolucionario del campesinado: la resistencia al cambio debe ser interpretada más bien como una “resistencia a cambios mínimos, que son básicamente inútiles y no estructurales” (ibid: 123).

La segunda polémica tenía que ver con la supuesta homogeneidad de la comunidad. Durante muchos años, se concebía a la comunidad como una unidad social homogénea, sin conflictos ni contradicciones internas, donde todo se desarrollaba y organizaba en total armonía, y donde la gente tenía una inclinación natural a la cooperación y a la producción colectiva. Otro enfoque de los años 70 y 80, que partía también del trabajo colectivo era el del cooperativismo, que percibía a la comunidad como una cooperativa autónoma de trabajadores que producían colectivamente y distribuían equitativamente.

11 Según la costumbre de aquella época, hablamos de “campesino” y no de “familias campesinas”. Ninguna teoría sobre el desarrollo de la comunidad (sea capitalista, culturalista o marxista) tomaba en cuenta que hay también mujeres que viven en el campo y que ellas cumplen funciones productivas y reproductivas.

Como respuesta a estas posiciones equivocadas se desarrolló la teoría del conflicto, tanto al interior de la comunidad como entre la comunidad y el mundo externo, principalmente los grandes latifundios. En un documento de las Naciones Unidas, se sugería que “una estrategia más eficaz que la del consenso de la comunidad podría ser la de identificar de manera creativa a los individuos dirigentes, ayudándoles a cultivar sus dotes de dirigentes y crear nuevos grupos y organizaciones en torno a los mismos (citado en Huizer, 1976). La experiencia de la Universidad Cornell en Vicos (Perú) empezó por cambiar el sistema de tenencia de la tierra en la hacienda para poder acabar con las relaciones de trabajo obligatorio y gratuito. Esta experiencia –que se parecía a la experiencia de CIPCA en El Espino<sup>12</sup>– superó una limitación básica de los programas de desarrollo de la comunidad, porque partió de un reconocimiento de intereses conflictivos a nivel local (Holmberg, 1966).

#### NACIMIENTO (1971-1974)

CIPCA empezó a gestarse en octubre de 1970 y su historia formal empezó en enero de 1971. En toda la época de gestación los tres fundadores jesuitas tuvieron intenso contacto con un equipo pastoral establecido desde 1969 en la parroquia de Tiwanaku, algunas de cuyas reflexiones y prácticas influyeron en el enfoque inicial. Asimismo, los Maryknoll y otros curas y religiosas innovadores estaban trabajando en comunidades del altiplano, dedicados a la formación de catequistas. Los jesuitas querían encarnarse en el pueblo a través de la promoción y la organización de las comunidades. Después de una serie de reuniones que se prolongaron por más de un mes, se llegó a la conclusión de que era prioritaria la atención al sector campesino, el más olvidado del país. Tomada esta decisión fundacional, hacia fines de noviembre de 1970, se acordó el nombre: Centro de Investigación y Promoción del Campesinado: CIPCA.

En las parroquias de Tiwanaku y Jesús de Machaca se formaban catequistas a iniciativa del futuro obispo Monseñor Adhemar Esquivel, apoyado por un equipo de jesuitas y estudiantes universitarios<sup>13</sup>. La parroquia de Tiwanaku se llenó de voluntarios de la naciente Facultad de Trabajo Social<sup>14</sup>, que visitaban las comunidades y realizaban actividades dentro de un programa de

12 Véase más adelante.

13 Un detalle interesante: el Monseñor Esquivel, antes de entrar al seminario, había trabajado como portero en el Colegio San Calixto de los Jesuitas.

14 En los años 1968-69 se creó la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Mayor de San Andrés (UMSA) y se fundó la Universidad Católica de Bolivia.

“Acercamiento de la Universidad a la Comunidad”. Los estudiantes que iban al campo tenían la onda ideológica del cambio estructural, influenciados por el marxismo a nivel político y el materialismo histórico a nivel filosófico. Además, estaba naciendo la corriente culturalista del katarismo que quería cambiar el sindicalismo oficialista. Los jóvenes realizaban actividades de promoción social, pero les faltaba profundidad en la investigación de las necesidades prioritarias de la zona. De este modo, el grupo de Tiwanaku y los fundadores de CIPCA se conectaron para realizar un trabajo conjunto.

Monseñor Esquivel pidió a los fundadores de CIPCA que se dedicaran a la capacitación para crear una red, complementaria a la de los catequistas, para la “promoción cívica”. A manera de anécdota, uno de los fundadores refiere “una agradable coincidencia: en la fonología aymara la palabra castellana ‘cívica’ suena como ‘sipka’, igual que la sigla de la institución que acabábamos de fundar”.

### La organización interna

En un informe de los primeros cinco años (CIPCA 1978) se describe cómo se organizaba el trabajo al inicio. No se contaba con otros recursos que el entusiasmo y la convicción de que se estaba montando algo que valía la pena. La oficina funcionaba en la propia vivienda de los fundadores<sup>15</sup>. La cama se convertía en sofá para recibir a las visitas durante el día<sup>16</sup>.

En septiembre de 1971 se incorporaron al equipo un trabajador social (Antonio Rojas) y una secretaria a medio tiempo (María Eugenia Cárdenas). En 1972 se añadió una técnica agrónoma (María Durán), una recepcionista (María Eulogia Mejía) y un chofer (Germán Mamani) que hacía también las veces de traductor y mensajero. Aparte de la oficina minúscula en La Paz, CIPCA consiguió también un cuartito prestado en la parroquia de Tiwanaku. Había que hacer los viajes al campo encaramados en camiones, de horarios y seguridad imprevisibles. El fondo de partida se formó con 3.000 dólares ahorrados de una beca por Xavier Albó, 5.000 de un fondo social de los jesuitas bolivianos y 1.500 de una donación de la oficina de *Propaganda Fide* del Vaticano.

<sup>15</sup> Entonces situada en la calle Illampu, No. 733.

<sup>16</sup> La autora de la presente publicación y Ton de Wit visitamos a CIPCA en 1976 cuando llegamos a Bolivia como cooperantes holandeses. Xavier Albó nos recibió en su cuarto, sacó rápidamente libros y papeles de su cama y nos ofreció un matecito mientras estábamos sentados en su cama-sofá.

En octubre de 1973, gracias a una ayuda de OXFAM, CIPCA pudo dejar las estrechas habitaciones de la residencia de sus fundadores y establecerse en una ubicación más amplia y funcional<sup>17</sup>. Desde su inauguración, en el ambiente principal de la nueva oficina, un gran letrero en aymara señalaba el ideal de participación e inclusión campesina: *Jiwas pachpa nayrar sart'apxañani* (*Nosotros mismos somos los que avanzaremos hacia adelante*). Finalmente, en enero de 1974 con la llegada de fondos de Misereor, CIPCA se convirtió en una institución formal con departamentos internos dedicados a actividades específicas y un aumento de personal a 16 miembros regulares.

La precisión de los objetivos de CIPCA no se hizo de una vez por todas. Fue más bien un proceso relativamente largo, en torno a algunas intuiciones iniciales, que se iban confrontando con la experiencia adquirida durante la convivencia en el campo. En un informe de noviembre de 1973 –dos años y medio después de su nacimiento– se puede notar cierta profundización de los objetivos, incluyendo ya el aspecto económico y una primera formulación de las tres dimensiones de trabajo que posteriormente caracterizarían el enfoque de CIPCA: “lograr una capacitación del campesino aymara, ayudar en la reorganización de sus instituciones haciéndolas dinámicas y funcionales, y buscar un cambio en las estructuras socio-económicas campesinas.”

Aunque esta formulación ya contiene las tres dimensiones de trabajo, en este primer período la dimensión educativa y concientizadora era la dominante. Esta primera formulación señala otras peculiaridades, que también se han mantenido –con diferentes matices– a lo largo de la historia de CIPCA:

- La meta era una transformación estructural y no sólo una asistencia que dejara sin cuestionar las actuales estructuras. Se buscaba, por tanto, un cambio social y no un cambio paliativo dentro del sistema vigente. Las estructuras actuales tendían a perpetuar la situación de olvido y abuso. Sólo cambiándolas podía remediarse esta situación;
- CIPCA quería evitar una vía paternalista y quería más bien funcionar como un ‘motor de arranque’, poniendo en marcha el propio dinamismo campesino.
- La integración del campesinado en el país no se entendía como una simple asimilación a los grupos dominantes y tampoco un simple ‘autoctonismo’ aislacionista. Se buscaba una plena participación del campesinado en la vida económica y pública del país, de igual a igual,

<sup>17</sup> En la calle Socabaya No. 340.

respetando el modo de ser peculiar del campesino y teniendo en cuenta la pluralidad cultural boliviana.

Como veremos en los siguientes capítulos, la primera peculiaridad va a asumir características menos pronunciadas a partir del retorno de la democracia en Bolivia (1982). La segunda peculiaridad se refiere a cómo relacionarse con las organizaciones campesinas. Se discutía y se sigue discutiendo mucho sobre el rol de cada instancia. Organizaciones como CIPCA, en la que trabajaban intelectuales progresistas, querían diferenciarse de las organizaciones caritativas y asistencialistas. Ha sido una constante en CIPCA, durante los 35 años de su existencia, definirse como no asistencialista y no paternalista. La tercera peculiaridad, formulada ya en los primeros años de la década del 70, muestra que CIPCA siempre ha tomado en serio uno de los problemas más agudos y conflictivos en la historia de Bolivia: la convivencia pluricultural e intercultural. 35 años después de su nacimiento, CIPCA sigue priorizando este aspecto.

### Las zonas de trabajo

Como mencionamos anteriormente, CIPCA recibió una petición formal del obispo Esquivel para que iniciara sus actividades en la región altiplánica, en coordinación con el equipo pastoral de la parroquia de Tiwanaku. Esta solicitud influyó sobre todo para la elección de alguna de las primeras zonas de trabajo más que en el enfoque mismo del trabajo. No se trataba de repetir algo que la parroquia ya estaban haciendo. Se trataba de crear algo nuevo. Buscando cierta representatividad de la problemática campesina aymara de aquel entonces, hacia 1972 se llegó a seleccionar tres zonas sobre la base de aspectos críticos como la economía local (que podía fluctuar entre lo más tradicional o lo más orientado al mercado), la organización local (que podía derivar de su mayor o menor vinculación previa con el sistema de hacienda y actual con la ciudad), y la participación previa en luchas reivindicativas (condición favorable para asegurar la recepción del mensaje político). De esa manera se eligieron las siguientes tres zonas de trabajo:

- *Jesús de Machaca* (provincia Ingavi), entonces con unas 40 comunidades y unos 15.000 habitantes. Es una zona altiplánica arraigada en su cultura, tradicional por excelencia, que había sido poco tocada por las haciendas. Su clima y la calidad de la tierra son especialmente adversos<sup>18</sup>.

18 Ver Xavier Albó y equipo de CIPCA (1972) "Dinámica en la estructura inter-comunitaria de Jesús de Machaca" en: *América Indígena* 32/2, pp. 773-816.

- *Achacachi* (provincia Omasuyos), entonces con unas 60 comunidades y unos 50.000 habitantes. Es una zona también altiplánica que por sus mejores condiciones climáticas, junto al Lago Titicaca, había sido transformada desde antes en área de haciendas y había mantenido contactos de toda índole con la ciudad. Desde la recuperación de las tierras, con la Reforma Agraria de 1953, pasó a ser una de las regiones aymaras más aguerridas y políticamente más involucradas. Cuenta con una economía en transición de la tradicional producción de autoconsumo hacia una producción más dirigida al mercado<sup>19</sup>.
- *Coripata* (provincia Nor Yungas), entonces con unas 30 comunidades y 10.000 habitantes. Está en una zona semi-tropical, famosa desde antiguo por sus (ex)haciendas de coca, producto tradicional al que después se añadieron el café y los cítricos, todo ello orientado plenamente al mercado. Tenía, por consiguiente, otro tipo de problemas económicos, ecológicos y sociales que, sin embargo, servían para completar la 'muestra' del mundo aymara que CIPCA había escogido como campo de trabajo<sup>20</sup>.

Poco a poco, los compromisos cada vez mayores adquiridos durante la realización de los trabajos fueron determinando una mayor concentración en sólo algunas de las comunidades de estas tres zonas.

### Las actividades

En los primeros tiempos el equipo ofreció sus servicios a quienes se interesaran. El primer curso formal de 'promoción cívica' se realizó en Coripata, en abril de 1971, con la participación de unos 30 campesinos. Era la primera actividad formal para pasar del simple diseño y convivencia hacia la puesta en marcha de la propuesta CIPCA.

En el enfoque de CIPCA, los trabajos de investigación y las actividades de acción directa se habían concebido desde un principio como tareas que debieran desarrollarse siempre de manera simultánea e interrelacionada para

19 Una experiencia anterior en la misma zona de Achacachi es la muy conocida *escuela ayllu* de Warisata, fundada en 1931. Basada en el modelo organizativo de la propiedad comunal, se organizaron comités locales para acciones integrales de educación, alfabetización y desarrollo comunal. Se utilizaron las tierras comunales que rodeaban la escuela y se impartió una educación a partir de la propia cultura aymara (Huacani et al., 1979 y el Cuaderno de Investigación No. 19 de CIPCA *Achacachi: medio siglo de lucha campesina*).

20 Ver los Cuadernos de Investigación No. 11 *Yungas, los otros aymaras* (1976), y No. 15 *Coripata, tierra de angustias y cicales* (1977).

evitar dos efectos: la teorización y el dogmatismo por un lado, y un activismo sin conocimiento reflexivo por otro. Pero, dentro de esta complementariedad, CIPCA ha conocido diferentes estilos de investigación. En sus primeros años, los estudios antropológicos marcaron el tipo de investigación de CIPCA. Se sentía la necesidad de comprender mejor la cultura del pueblo aymara para poder orientar las actividades.

CIPCA procuró también desarrollar un estilo de investigación que incorporara al campesino, ya no como 'objeto' sino como 'sujeto' del estudio, buscando al mismo tiempo, que los resultados de las investigaciones 'retornaran' a su fuente de origen, y –en lo posible– fueran también utilizados por los campesinos. El primer trabajo sobre Jesús de Machaca, por ejemplo, era fruto del primer curso-taller con las autoridades originarias del lugar y material para ulteriores talleres. En este sentido, los investigadores de CIPCA se inscribían en las nuevas corrientes de las ciencias sociales en América Latina y posteriormente se adherían a los conceptos de la educación popular.

Sin embargo, no todas las personas que CIPCA fue incorporando en estos primeros años tenían la capacidad o la formación para aplicar en todo momento estas novedosas concepciones. Se realizaban todavía investigaciones científicas según metodologías tradicionales de investigación y en frecuentes ocasiones las dos actividades –investigación y promoción– estaban relativamente separadas una de la otra.

La mayor parte de los esfuerzos se dirigía a la acción directa en las comunidades campesinas aymaras. Un aspecto central del estilo de trabajo en esta primera época fue la formación y concientización de "promotores cívicos". Como vimos más arriba, la idea inicial de crear una red de esta nueva categoría de promotores se inspiró mucho en la metodología ya existente para la creación de redes de catequistas, con las que se pretendía mantener una relación complementaria.

Se concebía que los promotores cívicos, elegidos por las comunidades campesinas, debían ser capaces de analizar su realidad y descubrir las principales necesidades de sus comunidades. La red de promotores debía asegurar la existencia y consolidación de estos cuadros calificados que debían constituir la base para el trabajo posterior en las propias comunidades.

En estos primeros años se llevaron a cabo un sinnúmero de cursillos comunales y reuniones regionales de la red de promotores. Así, en 1973, se determinó como principal objetivo del año la formación de equipos de trabajo para que varios promotores cívicos ejercieran un liderazgo común o por lo

menos coordinado en sus comunidades. Durante este año el número de promotores cívicos ascendió a 136 y se realizaron seis cursillos de una semana para la formación de promotores.

### PRIMERA CONSOLIDACIÓN (1974-1976)

El apoyo financiero de OXFAM y Misereor permitió consolidar el proceso inicial y facilitó el acceso a otras fuentes. Así, en 1975 CIPCA recibió la visita de Sjef Theunis, entonces director de NOVIB, contacto del que posteriormente ha resultado una relación duradera de cooperación e intercambio. Otros amigos de la solidaridad internacional eran Entraide et Fraternité de Bélgica, el Comité Católico contra el Hambre y para el Desarrollo, de Francia, Christian Aid de Inglaterra y EZE<sup>21</sup> de Alemania.

### La organización interna

El 7 de enero de 1974 se definió el estatuto interno de CIPCA, como institución autónoma constituida por la Compañía de Jesús, mediante un documento firmado por el Padre Jorge Trias, s.j. como Superior Provincial a.i. de los Jesuitas en Bolivia<sup>22</sup>, y los fundadores de CIPCA, Xavier Albó y Luis Alegre<sup>23</sup>. A partir de este documento, el 12 de febrero de 1974 CIPCA obtuvo su personería jurídica derivada y el 8 de agosto de 1978, ésta fue ratificada mediante el testimonio de la escritura de aprobación de autonomía otorgada a CIPCA por la Sociedad "La Compañía de Jesús".

Internamente, CIPCA se estructuró con un directorio, como autoridad máxima, conformado por los principales directivos de la misma institución (director y jefes de los varios departamentos internos). A nivel ejecutivo, se contaba con un director general (Xavier Albó) y un gerente general (Luis Alegre), apoyados por un pequeño *staff* administrativo. Había dos grandes divisiones al nivel operativo: Acción e Investigación. En realidad, el campo mejor estructurado era el de la acción, que se subdividía en los pequeños departamentos de formación, difusión (desglosado del anterior), técnico-agropecuario y de supervisión (que agrupaba a los encargados inmediatos del trabajo en cada una de las tres zonas). En investigación había un economista,

21 EZE era la agencia evangélica de cooperación al desarrollo, de Alemania. Hacia el final de los años 90 cambió su razón social a raíz de la fusión de varias agencias protestantes. Actualmente se llama EED.

22 El Superior Provincial titular en aquel entonces era el padre Antonio Menacho.

23 En este momento, Francisco Xavier Santiago ya había dejado CIPCA.

un antropólogo, un sociólogo y un agrónomo, aunque cada uno de ellos tenía a la vez alguna otra función operativa dentro de la institución.

Pese a la aparente complejidad de este organigrama, en 1974 el personal de CIPCA seguía siendo muy limitado: 16 de planilla y otros varios eventuales o incorporados gradualmente, a medida que se fueron consiguiendo los recursos. Las mismas personas podían ocupar varios cargos dentro del organigrama. Por ejemplo, todos los miembros del directorio eran a la vez personal orgánico de la institución, unos con cargos más ejecutivos, otros más técnicos; los investigadores iban igualmente al campo y apoyaban en los cursos, etc.

Respondiendo a su compromiso hacia el campo y a los objetivos y metas que se había fijado, CIPCA fue refinando su enfoque y actividades en torno a tres dimensiones:

- La elevación de la capacidad *económica-técnica* del campesino, mediante el aumento de la producción y productividad de sus principales cultivos, una mejor comercialización, etc.
- La *organización* del campesinado a nivel comunitario, inter comunitario y aún regional para que como fuerza social defienda y logre sus propios intereses sociales.
- La superación, a *nivel ideológico, educativo y cultural*, de todos los impedimentos que, por un lado, obstaculizan el desarrollo de su conocimiento, y por otro, lo mantienen como masa culturalmente oprimida.

En síntesis, la visión de CIPCA era que el campesino adquiriera más fuerza económica, a través de organizaciones más dinámicas, propias y funcionales, y con una conciencia ideológica consistente sobre lo que le pasa y lo que debe hacer. En aquel tiempo no se había introducido todavía la palabra prestada al inglés 'empoderamiento', pero el tema estaba ya claramente presente.

En esa visión institucional, se asumía que se podía lograr los objetivos solamente cuando se enfocaran las tres dimensiones conjuntamente. He aquí las famosas tres patas de CIPCA. Si se ignora la dimensión económica, se puede caer en simple politiquería; si se insiste sólo en lo económico, se desemboca en un desarrollismo que, si bien mejora algo el nivel de vida, deja al campesinado en una situación de dependencia igual o peor que la que tenía antes; y si se insiste sólo en lo educativo, no se incide en las estructuras.

## Las actividades

Esta triple dimensión significó un plan de acción correspondiente:

- Asesoramiento y asistencia técnica apropiada y oportuna para que el propio campesino genere su promoción económica, no en términos individualistas sino más bien comunitarios y asociativos;
- Colaboración y asesoramiento para el fortalecimiento de sus organizaciones, tales como sindicato, cooperativa, comités de comercialización, etc.
- Utilización de todos los medios adecuados para que su grado de conocimientos se eleve. Para este nivel se dispone de todo un sistema no formal de educación que abarca desde cursillos y audiovisuales hasta programas diarios de radio y publicaciones de educación popular.

## Investigación

En el nuevo organigrama, la investigación seguía figurando en el papel como una instancia separada de la acción que comprendía los departamentos técnico, de formación y de supervisión. Pero al principio –por el tamaño reducido de CIPCA– no tenía personal fijo y, cuando lo tuvo, cualquier investigador debía desempeñar también otros roles dentro de CIPCA. Pero estas evidentes deficiencias tenían también ciertas ventajas, por cuanto obligaron a que los pequeños estudios y escritos de investigación que llegaban a realizarse estuvieran más ligados a las exigencias de la acción, más allá de las rutinas diarias. Sin un plan formal de investigaciones, de hecho se daba prioridad a analizar y estudiar determinados aspectos centrales para llevar adelante la acción, para reenfoclarla o para ampliar la visión global de CIPCA. Se cumplía así el esquema original de combinar permanentemente la investigación y la acción.

Podemos distinguir tres tipos de estudios que se han realizado en los años 70:

- Investigación sobre la organización social: las primeras investigaciones eran principalmente investigaciones antropológicas. Un tema importante eran las relaciones familiares y entre familias en varias zonas altiplánicas, buscando el sistema subyacente de valores y mecanismos que llevan a alianzas o a la formación de ciertos grupos antagonicos dentro de las comunidades.
- Investigaciones para la educación no formal: se quería estudiar la educación no formal en un contexto pluricultural. Los primeros

estudios fueron al nivel de diagnóstico, procurando entender el perfil sociolingüístico y sociocultural del país, y el papel que las escuelas y los medios de comunicación juegan en este conjunto.

- Estudios zonales: estudios más comprehensivos que cubrían los principales aspectos sociales, económicos e institucionales de una determinada región. Se han realizado en el altiplano, en la provincia Sud Yungas y en Coripata<sup>24</sup>.

El principal canal de sistematización de estas primeras investigaciones lo constituyeron los *Cuadernos de Investigación CIPCA*, cuyo primer número apareció en 1973. La serie iba destinada al público en general, en especial a estudiantes, investigadores, centros de estudios, etc. para dar ideas frescas sobre la problemática rural. En la serie, además de los estudios realizados o encargados por CIPCA, se incluyeron algunos trabajos de otros estudiosos, que CIPCA consideró útil dar a conocer. Muchos de estos estudios fueron objeto de reediciones posteriores, casi siempre con nuevos aportes y formulaciones. En 2005, después de 32 años, CIPCA publicó el Cuaderno de Investigación número 64<sup>25</sup>.

### *Proyectos productivos*

La principal innovación después de 1974 fue una mayor complementación entre la parte de concientización –central hasta entonces– y los aspectos productivos, que constituían la gran demanda campesina. Esto último fue facilitado por la incorporación de nuevo personal técnico, bajo la dirección del ingeniero Adolfo Aramayo. Pero las condiciones climáticas extremas del Altiplano no facilitaban en absoluto la tarea y en el proceso de ejecución hubo mucho de aprendizaje para la propia institución.

A partir de 1974 se empezaron a elaborar lo que entonces se llamaron "preproyectos", "proyectos grupales productivos" o "proyectos-paquete". Se pretendía que fueran rentables y que combinaran adecuadamente las dimensiones económica, organizativa y concientizadora. Después de un año con este enfoque, el equipo de CIPCA había llegado a la conclusión que los

24 En 1970 Acción Cultural Loyola (ACLO) había iniciado importantes investigaciones globales en dos provincias del departamento de Chuquisaca: Belisario Boeto y Hernando Siles. Pero, con el golpe militar del general Banzer, el procesamiento de los datos ya recogidos había quedado truncado y los principales investigadores fueron perseguidos y obligados a exiliarse fuera del país. ACLO pidió auxilio al incipiente equipo de CIPCA. Estos se trasladaron unos meses a Sucre y, junto con personal local, concluyeron exitosamente la estancada investigación.

25 Para una lista de todas las investigaciones y publicaciones de CIPCA, véase el Anexo 3.

resultados debían medirse no solamente por la buena aplicación de la técnica, sino también por la rentabilidad de la misma y por la solución de los problemas conexos: abastecimiento de insumos, modo de obtener capital de inversión, comercialización del producto, etc.

### *Suma Wallpa*

El primer programa experimental se llamó *Suma Wallpa* ("Buena Gallina", nombre también del correspondiente folleto de apoyo). El programa consistió inicialmente en pequeñas unidades de producción de huevos, a escala familiar, con aplicación de técnicas modernas de crianza de gallinas, adaptadas a la realidad y limitaciones campesinas.

El paso de la producción individual a la asociada –un grupito de familias, más que la comunidad– se hizo por consideraciones tanto prácticas como teóricas. Al nivel práctico, era claro que la capacidad instalada de CIPCA podía atender un número muy limitado de proyectos. Pero si estos eran asociados, se podía alcanzar a un número mayor de familias con menor esfuerzo. Al nivel teórico, se esperaba que con el trabajo asociado se pudiera ayudar a fortalecer el ámbito organizativo del campesinado y que se podría avanzar hacia una economía de mayor escala, más rentable que la pequeña economía parcelaria en que se movían las familias. Era además una época en que, frente al régimen militar existente, la utopía socialista estaba muy viva en los sectores progresistas del país.

Al principio el proyecto fue visto como un éxito. Permitía una mejora en la dieta de las familias participantes y les proporcionaba ingresos adicionales por la venta de huevos, aparte de proporcionar una nueva experiencia organizativa. Sin embargo, un buen día empezaron a aparecer por La Paz miles y miles de huevos, a precios más baratos, provenientes de las granjas de japoneses en los llanos de Santa Cruz, que producían a escala mucho mayor y con muchas ventajas para conseguir los alimentos balanceados a menor precio. Fue imposible competir y se tuvo que cerrar el programa *Suma Wallpa*.

### *Producción asociada de papas*

La papa es, desde tiempo ancestral, el producto más extendido en todo el altiplano. Es la base fundamental de la dieta en las comunidades de altura. Sin embargo, la producción y comercialización de la papa era susceptible de una serie de mejoras técnicas. Se incluyó, como parte del proyecto, la producción asociada en parcelas agrupadas, lo cual suponía un cambio importante de

actitud. El proyecto incluía también la comercialización directa y conjunta.

Los resultados de este programa de papas resultaban sorprendentemente imprevisibles. Algún año la producción era buena y estimulante, pero en otros la helada arrasaba con todo. Por la importancia tradicional de ese cultivo, durante mucho tiempo CIPCA y los comunarios insistieron en la papa sin lograr éxitos estables y definidos. Tuvieron que pasar bastantes años más hasta que, ya en la década de los 80, se tomara la nada fácil decisión de no dar más apoyo técnico ni crediticio a ese rubro tan central en la dieta aymara.

#### *Otros proyectos*

En la región subtropical de Coripata, en Yungas, se realizaron proyectos de otro tipo. Allí el rubro principal era la hoja de coca. Aunque en aquellos años no había empezado el *boom* internacional de la cocaína, la coca tenía bastante asegurada su comercialización en el mercado interno del país, para la masticación tradicional en el campo y en las minas. Tampoco necesitaba mayor ayuda técnica porque los campesinos dominaban, de manera tradicional, todas las etapas del ciclo de este cultivo. Por eso CIPCA optó más bien por la búsqueda de alternativas complementarias y diversificadoras. Los tanteos pasaron por varias opciones: hortalizas para mejorar la dieta familiar, frutilla y elaboración de mermeladas, etc. Pero al final casi todos los esfuerzos se concentraron en la comercialización de café, el segundo rubro local. No se buscaba tanto la producción asociada sino el acopio, mejora del proceso de despulpado y secado, y comercialización conjunta del café producido individualmente por cada familia.

#### *Fondo Rotativo*

La puesta en marcha de los diversos proyectos implicó en muchos casos algún pequeño crédito inicial, pero en cantidades modestas. CIPCA servía entonces de canal para que los campesinos pudieran conseguir los créditos en condiciones favorables. Salvo en las experiencias iniciales con gallineros familiares, CIPCA decidió facilitar el crédito sólo cuando favorecía a grupos ya organizados y que habían demostrado capacidad de gestión autónoma. Los créditos cubrían sólo aquellos aspectos que estaban por encima de las posibilidades del campesino y para operaciones rentables dentro de sus posibilidades de manejo.

Cabe aclarar que en aquellos años sólo algunos pequeños productores tenían acceso al Banco Agrícola de Bolivia (creado en 1942) y la cooperativas

de ahorro y crédito funcionaban solamente en zonas urbanas. Puesto que los campesinos no tenían acceso a los créditos del mundo financiero formaron, las ONG que trabajaban con ellos empezaron a dar créditos informales. Se esperaba que los recursos destinados a este fin podrían constituir un fondo rotativo; una vez devuelto el dinero (con o sin intereses), se podría utilizar el fondo para otras actividades en la misma comunidad.

Los ejemplos mencionados arriba muestran que CIPCA se preocupó sinceramente por contribuir al mejoramiento de la situación económica del campesino. Buscaba dar respuesta a las dificultades que presentaba el sistema predominante de producción individual en pequeñas parcelas. Pretendía solucionar tanto los problemas técnicos de los procesos productivos como los que estaban relacionados con ellos: inversión, comercialización, etc. De paso, esperaba generar una mayor consolidación organizativa y lograr un mayor apoyo social ante los riesgos de la innovación y la acción colectiva. Las características de las propuestas pertenecían a las ideas y corrientes de aquel entonces: la asesoría a la producción asociada o comunal tenía preferencia sobre la asesoría a las familias campesinas individuales. Las ideas sobre la organización económica de las unidades familiares campesinas todavía no contemplaban las lógicas de producción y organización de la economía campesina. No sólo CIPCA, sino muchas organizaciones de promoción imponían sus ideas de la organización ideal, sin tomar en cuenta la lógica económica. Así, en los años 70, los campesinos fueron inducidos a adoptar formas de organización económica que no siempre ayudaban a mejorar la producción y la productividad.

#### *Apoyo a la organización campesina*

Ocurrieron varios cambios en el trabajo de acción directa, que ya tenía una mayor tradición en CIPCA. A partir de 1974 se hablaba cada vez menos de "promotores cívicos" y mucho más de "dirigentes sindicales" y de "grupos productivos". El trabajo previo de promoción cívica, a través de cursillos en innumerables lugares, permitió a CIPCA conocer mucho más de cerca la realidad de la comunidad campesina y el rol que, dentro de ella, jugaba el llamado "sindicato campesino", nombre que desde la Reforma Agraria de 1953 se daba, en muchas partes del país, a la vieja organización comunal.

El debate, al interior de CIPCA y de otras ONG, era sobre si convenía o no apoyar a la organización sindical, que a nivel cupular mantenía la estructura

formal difundida por el MNR con la Reforma Agraria y que seguía apoyando al gobierno bajo la influencia del PMC. En el campo de La Paz, sin embargo, los sindicatos no quedaban tan marcados por el oficialismo. El Movimiento Revolucionario Tupaj Katari había optado por apoyarse en la organización sindical de base, aunque sin aceptar el mencionado pacto<sup>26</sup>. El Bloque Campesino Independiente, en cambio, rechazaba el sindicalismo oficialista y con ello la organización sindical de base. Sólo en el Norte de Potosí el *ayllu* y el sistema de autoridades comunales (los *mallkus*) eran claramente algo distinto a la organización comunal y por ende no lograba encajar con el sindicato.

Poco a poco, el énfasis fue pasando de la red de promotores cívicos a la de autoridades comunales, que aparecían con el título de dirigentes "sindicales". La principal expresión de este proceso fue la decisión tomada por CIPCA de no crear ningún tipo de organización nueva dentro del campesinado. La organización ya estaba allí, y se llamaba sindicato campesino. CIPCA llegó a la conclusión de que, pese al carácter oficialista y obsecuente de las cúpulas de la organización sindical campesina, al nivel de base, era la organización ancestral y matriz de la comunidad. La principal diferencia era que desde 1953 tenían ese nombre de apariencia más "moderna". Por otra parte, el discurso "sindical" abría la puerta a instancias organizativas más amplias, de carácter reivindicativo. En vez de crear algo nuevo, CIPCA se dedicó a fortalecer esa organización, para que se independizara de la fuerte tutela gubernamental que aún tenía.

En 1974, tras la masacre del Valle, el propio Jenaro Flores, que había retornado al país después de haber ido al exilio con el golpe de Banzer, propuso a CIPCA organizar un primer cursillo con dirigentes de la provincia Aroma, su región de origen. Acompañados de uno de sus seguidores, personeros de CIPCA fueron clandestinamente de casa en casa invitando a los dirigentes de las comunidades. Bastaba decirles: "Jenaro te necesita" para que todos se comprometieran a acudir a la cita. Una de las actividades clave en aquel curso fue la presentación de diversos sociodramas sobre aquellos bloqueos de Cochabamba y la represión militar, seguida de una larga reflexión en plenaria. Este histórico cursillo en Patacamaya fue el punto de partida para la reestructuración del movimiento katarista desde la clandestinidad. Asimismo,

26 Dos publicaciones de Xavier Albó muestran, en sus títulos, cuán cambiante es la política. En los años 1970 los kataristas se oponían al viejo MNR (el oficialismo), mientras que en los años 1990 los kataristas hacían una alianza con el MNR y llegaron así a la vice-presidencia: (1) "De MNRistas a Kataristas: campesinado, Estado y partidos (1953-1983)" en: Historia Boliviana, V 1-2: 87-127, Cochabamba, 1985 y (2) ¿...y de kataristas a MNRistas? CEDOIN-UNITAS, 1993.

el trabajo de fortalecimiento organizativo de CIPCA empezó a tener un referente, tanto ideológico como organizativo, que iba mucho más allá de cada comunidad. En el futuro, CIPCA iba a tener un trabajo de acompañamiento y asesoría a las organizaciones campesinas (y luego también indígenas) no sólo a nivel sindical, sino también a nivel provincial, departamental y nacional.

### *Formación y capacitación*

Con su mayor institucionalización, a partir de 1974 CIPCA redefinió también su estilo de trabajo. A diferencia de la investigación, la promoción requirió una división en varios 'departamentos' dependiendo de la especificidad del trabajo a desarrollar. Además una de las tres zonas requería un responsable que hiciera de nexo entre el personal de la oficina y las distintas comunidades para que las actividades programadas tuvieran una cierta coherencia. Las actividades en cada zona eran mayormente cursillos, pero sus contenidos podían ser técnicos, organizativos o educativos. Requerían, además, materiales didácticos apropiados y metodologías diferenciadas de enseñanza-aprendizaje. Con el encargo de organizar de algún modo este enredo, a partir de 1974 se contrató a Hugo Fernández para presidir el recientemente creado departamento de formación.

Desde el principio estuvo claro que no era lo mismo formación que capacitación. No era suficiente darles muchos cursillos, sino también darles instrumentos para aumentar su capacidad de análisis crítico de la realidad. Entonces, se centraba el trabajo educativo en la formación y de paso se hacía la capacitación en diversas temáticas, pero eso sólo como un medio, no como un fin.

Para poner en práctica esta estrategia el departamento de formación debió adoptar dos estilos diferentes: el trabajo intensivo y el trabajo extensivo. El primero consistía en la acción directa y continuada en las tres zonas seleccionadas desde 1972, con cursillos cada vez mejor delineados, a cargo de los responsables de zona o el encargado de la formación propiamente dicha. A ello se añadió ahora otro conjunto de actividades, de impacto más global pero menos intenso, a las que se caracterizó como "trabajo extensivo". Estas actividades extensivas estaban centralizadas en el nuevo departamento de difusión, a cargo de Néstor Hugo Quiroga, e incluían fundamentalmente dos líneas de trabajo: programas radiales y elaboración de folletos populares.

### *Difusión radial y escrita*

Ya en 1973 se habían hecho los primeros intentos de incorporar a un guionista y un operador para la elaboración de programas de radio. Su trabajo se inició con una campaña de respaldo a la labor que el equipo de acción de CIPCA realizaba en las zonas de trabajo, mediante mensajes cortos, repetitivos y permanentes, y con el programa *Informativo CIPCA* que se difundía todos los días.

A partir de 1974, CIPCA pudo instalar una sala completa de grabación en la que se elaboraban tres horas diarias de programas, difundidos luego a través de Radio San Gabriel, propiedad de los padres Maryknoll. Aparte del Informativo, la actividad central era una radionovela en aymara, bajo el nombre *Panqar Marka* (Pueblo de las flores). Su tema central eran las alegrías, penas y problemas que tenían los campesinos en sus comunidades aymaras. Además se crearon nuevos programas complementarios, todos ellos en aymara, destinados exclusivamente a una audiencia campesina, cuyos títulos significaban, en castellano: *El campesino piensa y opina*, *Los Cuentos del Achachila*, *El campo y la técnica*, *CIPCA en el corazón del campesino*, *Pensemos entre todos* y *CIPCA informa*. Un comentario recogido por aquellos años resumía el tipo de impacto que producía este enfoque: "... los programas de CIPCA son entretenidos, divertidos y, de paso, nos hacen pensar."

Desde 1975 y con una audiencia ya plenamente asegurada, *Panqar Marka* dejó de ser una entretenida telenovela radial, para transformarse en el centro de todo un programa educativo a distancia que enfocaba, desde distintos puntos de vista, los problemas y sentimientos del pueblo aymara. Se organizó además todo un sistema de participación campesina. Dentro de este esquema se realizó, por ejemplo, en el año 1975 un concurso de cuentos de la tradición oral relatados por los mismos campesinos. Participaron 78 narradores populares y ocho grupos llevaron a cabo la edición e ilustración de los cuentos. Igualmente fundamental fue la elaboración y difusión de la radionovela *Julián Apaza* (=Tupaj Katari), con características semejantes.

Juan Pando, que trabajó en aquellos años como técnico operador en el departamento de difusión tenía el siguiente comentario sobre la función de los programas de radio:

"Antes de 1980, durante la dictadura de Banzer, los programas salían más camuflados. Es decir, eran programas codificados como, por ejemplo, 'Los Cuentos del Achachila'; cuentos en que los animales

escenificaban situaciones que vivía actualmente el campesinado. En los cursillos era clarísimo que ellos lo entendían todo. Una carta enviada desde el campo, a propósito de Los Cuentos del Achachila, decía literalmente: 'El león es Banzer, los perros son sus militares, las ovejas somos nosotros...' Naturalmente, no pudimos reproducirla tal cual por radio."

Inocencio Cáceres, que trabajó entre 1974 y 1984 como locutor y libretista aymara contó:

"Más que locutores hemos trabajado como historiadores. Panqar Marka captó mucho la realidad de los campesinos. Panqar Marka significa 'Pueblo de las Flores'. Había otras comunidades opuestas, en esta novela, como Wila Marka, que significa 'Pueblo Rojo'. Las comunidades no querían unirse con los Rojos, pero al fin se reúnen. La novela tenía un éxito enorme. Recuerdo que querían llamar a una de sus comunidades Panqar Marka. Con estas novelas CIPCA fue muy conocido y para CIPCA fue la entrada al campo. Para no perder audiencia desarrollamos otra radionovela 'Willka Marka'<sup>27</sup> y un programa sobre Sindicalismo y la Guerra del Chaco. Otra vez se duplicaron las visitas a la oficina. Por ejemplo, en 1975 vinieron 450 campesinos; en 1976: 971; en 1977: 879 y en 1978: 1.278. Lo que interesa a la gente es su propia historia. CIPCA jugaba un papel importante en despertar al campesinado a través de su propia historia y dar valor a su propia personalidad".

Desde 1975, la otra forma de trabajo extensivo de CIPCA fue la difusión escrita. En los primeros cursillos y viajes por las comunidades, los participantes siempre pedían algo escrito para no olvidarse de las cosas discutidas y aprendidas. Nacieron así una serie de pequeños policopiados. Algunos de ellos reflejaban las discusiones por grupos, otros las charlas más formales. En varios casos se trataba de los mismos temas de las radionovelas o de los aportes de los campesinos a todo el sistema *Panqar Marka*, como el que se llamó *Jiwasan Arusawa*, una antología de un concurso radial de poesía aymara, publicada en 1975.

Algunos de estos policopiados llegaron a convertirse más tarde en folletos, reelaborados por el departamento de difusión. Ejemplos son: *Suma Wallpa*, *Nuestra Historia*, *El Campesino y la Ley*, *Contabilidad rural*, *El cultivo de la papa*, *Historia y cultivo del cacao*, etc. Este último ejemplo fue el primer intento

<sup>27</sup> Esta radionovela tenía como tema la rebelión de Zárate Willka en 1899.

de una publicación que combinara los aspectos técnicos con otros más conscientizadores, al incorporar al texto la historia de este cultivo autóctono –el chocolate– y los problemas de su comercialización.

Las características de los cuadernos populares eran parecidas a las de los programas radiales: cada tema estaba estructurado para que el lector reflexionara y participara en base a preguntas que se debían contestar en grupo. Como los programas radiales, los cuadernos populares estaban destinados en primer lugar a los campesinos y, sólo de manera complementaria, al público en general.

### Auto-evaluación

Varios informes de evaluación y auto-evaluación cuentan de algunas dudas sobre el trabajo. En primer lugar, se tenía todavía muchas dudas con respecto a las propuestas productivas. Había personas que apostaban a las formas de organización comunal, otros que preferían un asesoramiento más técnico y dirigido a aquellos campesinos individuales que querían innovar. En síntesis, las opiniones vertidas al interior de CIPCA correspondían al debate general sobre el proceso de cambio: los idealistas en pos de una sociedad socialista versus los teóricos de la modernización.

Una crítica fuerte estaba relacionada con la poca coordinación entre las actividades de promoción y las de investigación. La relación entre las exigencias inmediatas de la acción y los resultados mediatos de las actividades investigativas no siempre era fluida. Los equipos de acción se quejaban a veces de que era una pérdida de tiempo realizar estudios que sólo posteriormente producían resultados o de que, cuando tenían problemas muy concretos, no había quien pudiera investigarlos inmediatamente. Los investigadores, a su vez, criticaban el activismo excesivamente inmediatista y defendían su propio enfoque arguyendo que los resultados de sus estudios ayudarían en el mediano plazo al enfoque global de CIPCA y a anticipar problemas antes de que ocurrieran.

Esta dicotomía entre hacedores y pensadores, entre activistas e investigadores, entre los que trabajaban más en el campo y los que trabajaban más en el gabinete, existía desde que nació CIPCA y ha seguido existiendo hasta que se decidió no tener oficinas separadas para los investigadores.

Otro debate giraba alrededor del tema de si los campesinos son resistentes al cambio, si tienen potencial revolucionario y cuál debería ser el rol de CIPCA: vanguardia o acompañante. En este debate se podía notar que no

había claridad sobre el papel de CIPCA. Las preguntas eran si CIPCA quería imponer un cambio no deseado por los campesinos, si el proceso de cambio no sería demasiado rápido para los campesinos o si CIPCA quería actuar demasiado en nombre de las organizaciones campesinas. Preguntas que hasta el día de hoy son válidas, porque se sigue discutiendo si los campesinos son o no son resistentes al cambio, si quieren modernizarse o no, etc. Asimismo, veremos a lo largo de la historia de CIPCA que la discusión acerca de si CIPCA tendría que ser solamente un facilitador y acompañante de los campesinos en su proceso de fortalecimiento organizativo o si CIPCA podría y debería ser un actor *sui generis*, era y sigue siendo una discusión permanente sin una respuesta clara y única.

### EXPANSIÓN (1976-1980)

CIPCA había nacido con una vocación nacional y quería contribuir a un cambio estructural para todo el país. Si había empezado su trabajo en La Paz fue por motivos coyunturales y estratégicos. Pero ahora, una vez consolidada esta primera sede, parecían abrirse las oportunidades para la expansión a otras partes de lo que, desde su fundación, CIPCA caracterizó como el eje socio-económico del país, a saber, La Paz - Cochabamba - Santa Cruz.

En 1976 se pusieron en marcha las nuevas oficinas de CIPCA en Cochabamba y Charagua (en el Chaco de Santa Cruz) y finalmente, en 1978, se creó la cuarta oficina en la ciudad de Santa Cruz. Quedaba consolidada la expansión de CIPCA en los sectores rurales del *eje socio-económico del país*. Luego de asumir un rostro aymara en sus primeros años de vida, CIPCA adquiría rostro quechua, guaraní y colonizador, aumentando así su gama de experiencias para llegar a conclusiones cada vez más representativas de la problemática rural nacional.

El análisis detallado de cómo se puso en marcha cada oficina muestra la forma en que se compartía una misma idea fundacional, pero muestra también los amplios márgenes de creatividad y adaptación que tenía cada nueva oficina para encontrar su propia estrategia y forma de funcionamiento. Veamos primero cómo CIPCA se adecuó en términos de desarrollo organizativo a la nueva situación de cuatro oficinas, para luego detenernos en la historia de cada una de ellas. Terminamos el capítulo con algunas reflexiones de cómo la dimensión político-organizativa estaba muy presente en aquellos años en los debates diarios en CIPCA.

## CIPCA Nacional

### *La organización interna*

El crecimiento supuso un cambio en todo el organigrama de CIPCA. Al principio, en 1976, las nuevas oficinas de Cochabamba y Charagua se relacionaron sin mayores reestructuraciones con la de La Paz, en la que Xavier Albó seguía como director y Luis Alegre como gerente. Pero ya en 1977 empezó a funcionar regularmente un Directorio, como órgano decisivo máximo, y una Dirección Nacional por encima de las oficinas de La Paz, Cochabamba y Charagua.

El directorio se estructuró ampliando el rol de conducción institucional, ejercido inicialmente por los jesuitas fundadores, a los directores de las nuevas oficinas. Dentro del directorio, Xavier Albó y Luis Alegre, independientemente de sus cargos, mantenían el papel de representantes legales y vínculo con la Compañía de Jesús, de cuya personería jurídica se derivaba la de CIPCA. A pesar de ello, en sus decisiones el directorio funcionaba con autonomía. Los otros miembros del directorio eran Carlos Quiroga de Cochabamba, Marcos Recolons de Charagua y Rafael Puente de Santa Cruz. De estos cinco hombres, cuatro eran jesuitas. A partir de 1978 la dirección de CIPCA La Paz pasó a manos de Hugo Fernández, que así fue incorporado al directorio. Xavier Albó quedó en el departamento de investigación, donde sigue trabajando hasta hoy.

En la primera reunión del directorio, Luis Alegre, hasta entonces gerente general, quedó nombrado como primer Director Nacional de CIPCA, con facultades ejecutivas mientras no se reuniera el directorio. Xavier Albó continuó como director solamente de la oficina de La Paz, que también era la sede de la nueva instancia nacional. Por el momento ésta sólo consistía en el director nacional y una secretaria. Para todo lo demás se usaba, por entonces, la misma infraestructura y servicios comunes de CIPCA La Paz.

Las oficinas recién formadas, eran aún minúsculas y cada una fue encontrando, con la práctica, sus formas internas de funcionamiento. Sin embargo, era inevitable que surgiera entonces un debate mucho más de fondo, sobre la estructura general de este nuevo CIPCA, expandido ya a cuatro regiones, con problemas tan distintos y en manos de gente que tenía, cada una, sus propias ideas y, a veces también, compromisos políticos distintos.

Las dos opciones eran que todo este conjunto se concibiera (1) como un CIPCA unitario o (2) como una federación de cuatro CIPCA, cada uno de ellos autónomo en su propia región, pero aliados para coordinar en determinados aspectos comunes.

Comúnmente se refería a esas discusiones como los 'unitarios' versus los 'federales'. Los unitarios estaban a favor de una sola institución nacional con cuatro oficinas 'departamentales' subordinadas, y los federales querían cuatro instituciones departamentales independientes pero asociadas en una federación con el fin de coordinar políticas y acciones. Cochabamba tenía un enfoque más explícitamente ligado al MIR (en aquel entonces más claramente de izquierda que en los años siguientes) y buscaba que su personal fuera también de esta misma línea política. Por eso se decía que tenía una opción 'monocolor', buscando mayor autonomía del resto de CIPCA. Las otras tres oficinas en cambio tenían un enfoque 'pluricolor', con tendencias políticas distintas. La oficina de La Paz y la oficina nacional se acercaban más al katarismo y enfatizaban que CIPCA no debía identificarse, como tal, con ningún partido. Santa Cruz se acercaba más a grupos radicales trotskistas. Para la gente de Charagua no sólo intereses políticos entraban en el debate, sino también razones pragmáticas. La oficina de Charagua había nacido mucho más como una expansión natural del trabajo en la parroquia y, por tanto, su referencia cotidiana seguía siendo más la parroquia que el resto de CIPCA. Al principio planteó incluso que sus decisiones locales se tomaran más en un directorio conformado por personal local de CIPCA, la parroquia y otros grupos locales. Su relación administrativa con la oficina central se hacía también menos fluida por la distancia y la mala comunicación.

A favor del enfoque unitario estaba ante todo la idea inicial de CIPCA de querer trabajar a lo largo de todo el eje socio-económico del país. Su presencia en diversas partes se concebía, por tanto, como una especie de muestreo de la heterogeneidad de situaciones rurales, con miras a ir generando una propuesta válida para el conjunto; un cambio estructural, como se subrayaba entonces. Tenía también ciertas ventajas de gestión, con recursos financieros siempre escasos.

A lo largo de su historia el directorio de CIPCA ha mantenido el punto de partida de la unidad, o sea de una sola institución con su misión, objetivos y metas. En cambio, la forma organizativa y administrativa ha conocido épocas con administraciones más centralizadas y otras con administraciones más descentralizadas. Sin embargo, en los años 70 los argumentos de este debate eran de índole política, mientras que en los años 90 prevalecían los argumentos de gestión.

Con la expansión a nuevas regiones, la cantidad de agencias de cooperación iba aumentando también. Ya en la segunda mitad de los años 70, CIPCA

tenía apoyo financiero y técnico de OXFAM, Misereor, EZE (hoy EED), NOVIB, SNV, DED, Christian Aid, etc. A lo largo de los años, algunas agencias han ejercido también cierta presión a favor de la fórmula 'federalista', probablemente por pensar que así quedaba garantizada su identidad como financiador de alguna oficina regional. La fórmula de unidad corría el riesgo de que sus aportes fueran a desaparecer en la bolsa común<sup>28</sup>.

Además de su trabajo específico, CIPCA ha estado activamente involucrado en la formación de redes y el trabajo en red. Ya en 1976, en tiempos de dictadura y ante las restricciones arbitrarias que intentaba imponer el régimen al trabajo de las ONG –una vez que habían proscrito las actividades de partidos políticos y organizaciones sindicales (sustituyéndolas por coordinaciones cooptadas)–, CIPCA participó en la creación de la Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social (UNITAS), junto a unas pocas instituciones a las que en años sucesivos se unieron otras para conformar la que llegaría a ser una de las más importantes redes de ONG del país. UNITAS se fundó el 23 de marzo de 1976 para constituir un mecanismo de defensa frente a la amenaza que significaba la dictadura militar para instituciones dedicadas a la promoción popular en un contexto de represión sistemática. UNITAS fue fundada por 5 organizaciones<sup>29</sup>; actualmente son 29 las instituciones asociadas.

Por esa misma época, y en razón de las actividades de difusión radial que formaron parte de su estrategia desde el inicio, CIPCA se afilió también Educación Radiofónica de Bolivia, ERBOL, que inicialmente agrupaba a emisoras ligadas a la Iglesia Católica y que posteriormente se convirtió en la más significativa red de educación popular y radios comunitarias del país.

### *Biblioteca*

Antes de pasar a la historia de las cuatro oficinas de CIPCA es oportuno detenernos brevemente en la historia de una actividad colateral, pero de suma importancia. Hay pocas ONG que han tenido tanto cuidado de archivar no

28 Lamentablemente no fue posible averiguar en detalle los argumentos de las agencias en pro de una fórmula federalista. O bien no era posible ubicar a los responsables de aquel entonces, o bien los responsables ya no se acordaban de la discusión.

29 Las instituciones fundadoras fueron: Departamento de Fomento Cooperativo de la Acción Social de la Iglesia (DEFOCOOP), Federación Nacional de Cooperativas Mineras (FENCOMIN), Centro Comunal Villa El Carmen, Fundación San Gabriel y CIPCA.

sólo sus propias publicaciones y documentos internos sino también los libros, folletos y documentos de otras instituciones y personas.

En la pequeña oficina de La Paz se instalaron los archivos, el material didáctico y la mayor parte de la biblioteca especializada, inicialmente formada con libros personales de los fundadores, más una valiosa donación de la Sra. Blanca Muñoz Vda. de Ormachea. Una bibliotecaria trabajó a tiempo parcial tanto en la catalogación de los libros como en la atención de estudiantes universitarios. Al principio, la parte de la biblioteca más directamente relacionada con las necesidades de investigación se trasladó a la oficina de Tiwanaku, en el campo. Hacia finales de 1975 la biblioteca de CIPCA ya contaba con unos 7.000 volúmenes. Gracias a un servicio de reseñas de libros, al canje de publicaciones, a un pequeño presupuesto regular y a donaciones ocasionales, se iba incrementando constantemente. Por ejemplo, en 1976 el British Council donó un juego de publicaciones británicas en ciencias socioeconómicas y agropecuarias. Desde 1976 se inició una colaboración estrecha con el recientemente creado Centro de Documentación e Información de Bolivia (CIDOB). Lamentablemente los materiales de este centro, incluidos los que allí había entregado CIPCA, fueron destruidos por los militares durante el golpe del general García Meza en 1980.

## CIPCA La Paz

### *La organización interna*

La relación entre técnicos y 'políticos' cruzaba varios ámbitos. Dentro del equipo de investigación, aún cuando se daba importancia a un enfoque interdisciplinario, no siempre resultaba fácil entenderse. Con frecuencia, economista y agrónomo tenían ideas más pragmáticas, mientras que sociólogo y antropólogo enfatizaban el análisis político. Lo mismo ocurría al nivel de campo entre educadores, más ideologizados, y técnicos de campo, más pragmáticos. Uno de los técnicos decía en una entrevista:

“CIPCA no tenía real interés en hacer trabajo agrícola. Había suficientes pedidos de asistencia técnica, pero CIPCA no los atendía. Solamente quería hacer cosas a través de un grupo. Siempre había la exageración de lo político y organizativo.”

### *Las zonas de trabajo*

En principio, seguían vigentes las mismas tres zonas de trabajo del período anterior: Jesús de Machaca y Achacachi, en el altiplano, y Coripata en los Yungas.

La presencia en Jesús de Machaca se concentró en las pocas comunidades en que habían logrado cuajar proyectos productivos asociados. El mayor énfasis en Achacachi se debía a dos factores: se veían más posibilidades productivas y la gente mostraba mayor garra sindical y política, precisamente en momentos en que se iniciaba la apertura democrática en el país y en que el movimiento katarista estaba en su primer hervor. Víctor Hugo Cárdenas, dirigente katarista, era en aquella época el responsable del trabajo organizativo y educativo de CIPCA en esta región.

Poco a poco se dejó de trabajar en Coripata. El cambio de Coripata por zonas de colonización en Alto Beni y Caranavi, obedecía a varios criterios. Como resultado de un diagnóstico de toda la provincia Sud Yungas, se empezó a dudar de la utilidad futura del trabajo en Coripata, que formaba parte de ella. Resultaba evidente que casi toda la economía de la región se basaba en la producción de hoja de coca y que era difícil desarrollar cualquier otro producto alternativo, menos aún en aquel momento en que ya empezaba a aflorar la problemática de la cocaína. Las alternativas se desvanecían aún más porque en 1977, después de un largo período de ascenso, el precio del café –el principal rubro alternativo en que se había estado allí trabajando–, cayó abruptamente en el mercado internacional. CIPCA siguió algún tiempo más en la región, pero al mismo tiempo se interesó por zonas de colonización con las que había tenido contactos esporádicos, principalmente a través de visitas de dirigentes a la oficina y de viajes de sondeo a dichas zonas en compañía de ellos. En el curso del mismo año 1977, CIPCA decidió trabajar de manera sistemática en la región de Alto Beni y en el área vecina de Caranavi. Finalmente, en 1979, decidió abandonar su trabajo en Coripata.

### *Las actividades*

#### *Investigación*

La experiencia vivida en Caranavi es un ejemplo de cómo se entendía la investigación-acción en aquella época. Los dirigentes de Caranavi

presentaron una propuesta: les interesaba un censo, pero hecho por ellos y para ellos. CIPCA ponderó los pros y contras y aceptó realizar con ellos tanto el censo como una encuesta complementaria en profundidad. Se consideró que un estudio así sería un instrumento único para entrar en óptimas condiciones a una zona nueva, con buen potencial económico, que además era entonces una de las zonas mejor organizadas (era el tiempo de los cuestionamientos al PMC). A principios de 1980 se movilizó un amplio equipo multidisciplinario que prácticamente transformó en oficina uno de los hotelitos del pueblo de Caranavi. Durante varios meses estuvo recorriendo, junto con dirigentes y encuestadores de cada lugar, las 160 comunidades de esta vasta región. Las boletas se discutieron junto con los dirigentes, hubo numerosos cursillos, reuniones, etc.

Tanto Alto Beni como Caranavi, con casi 100.000 habitantes, se estaban transformando en el nuevo campo de acción de CIPCA, complementario del trabajo más lento pero indispensable en el inmenso altiplano. Pero en plena ejecución de este trabajo, tan nuevo y participativo, llegó el golpe militar de García Meza, y todo quedó bruscamente cortado.

#### *Actividades productivas*

El cuello de botella en el frígido altiplano seguía siendo el aspecto técnico. Se partía de los productos más corrientes en la zona, a los que se pretendía dar un tratamiento técnico, a través de una serie de tanteos. CIPCA aún no tenía una propuesta productiva elaborada y se basaba más en las buenas iniciativas de sus técnicos: se hicieron muchas pruebas como, por ejemplo, mejoramiento del cultivo de papa consistente en selección y desinfección de semillas, cultivos intensivos en una superficie reducida más protegida, etc. Había preocupación por la rotación de cultivos, el mejoramiento de los pastos, así como actividades en sanidad animal: vacunación del ganado, control de fiebre aftosa, carbunco, uso de la sal y complementos minerales.

La economía de la zona de colonización era distinta de la del altiplano: se basaba en la venta de café, plátanos, cacao y, en menor medida, cítricos. En lo social y humano, era también otra cosa: comunidades nuevas y en constante crecimiento, con gente llegada de casi todas partes del altiplano y hasta de los Yungas, y organizaciones sólidas y cuestionantes de la situación. En Alto Beni el producto principal y el que se consideraba con mayor potencial era el cacao.

### Organización política

1978, año de las primeras elecciones después de muchos años de dictadura, fue para CIPCA un año difícil por la necesidad de reenfocar sus programas, y adecuarlos a los distintos cambios de la situación política de Bolivia, particularmente en el sector campesino. CIPCA decidió dar su apoyo a la reorganización campesina, que cada vez sentía más la necesidad de independizarse del PMC<sup>30</sup>. Recuerda Xavier Albó:

“Poco después del triunfo de la huelga de hambre, se realizó el primer congreso provincial reorganizador en Umanata y los dirigentes, temiendo una represalia militar, pidieron apoyo a CIPCA. Se autorizó a Víctor Hugo Cárdenas, que asistía al congreso, realizar el viaje en el jeep de CIPCA. Yo también fui, al día siguiente, pero en el jeep del obispo, como miembro de la Comisión Episcopal de Derechos Humanos. Efectivamente, en el congreso ganó un candidato katarista. Los dirigentes oficialistas y el militar que los asesoraba como coordinador del Pacto Militar Campesino, estaban muy irritados. Se robaron el jeep de CIPCA e hicieron un intento de emboscada contra los dirigentes recién nombrados. Por suerte aparecimos nosotros a tiempo, llamamos rápidamente al párroco y a las madrecitas del lugar y pudimos rescatar a los amenazados, ocultos bajo un camión. Para recuperar nuestro jeep, medio desmantelado en casa del dirigente oficialista perdedor, tuvimos que hacer varios viajes y usar influencias de la Iglesia ante el Ministro de Asuntos Campesinos, el coronel Natush Busch. Eran tiempos duros pero desafiantes.”

Todo ello iba teñido además de un toque étnico, por la emergencia impetuosa del movimiento katarista. CIPCA no era ajeno a estos procesos. Había definido como uno de sus objetivos dar al campesinado los elementos de análisis para ubicarse críticamente ante la realidad nacional y promover el resurgir de una ideología y organización propia basada en sus intereses de clase y de acuerdo a su propia cultura<sup>31</sup>.

### Comunicación

En 1979, surgió una dificultad para el departamento de difusión, que había sido una de las estrellas de los últimos años. Radio San Gabriel

30 Véase también el último párrafo del presente capítulo.

31 Varios miembros de CIPCA han contribuido a comprender mejor esta época: ya hemos mencionado a Xavier Albó que publicó en 1985 el trabajo *De MNRistas a kataristas*. El antiguo supervisor de Alto Beni, Javier Hurtado, escribió después su tesis doctoral en Berlín *El katarismo*. Víctor Hugo Cárdenas no sólo escribió sobre su propio movimiento sino que, ya fuera de CIPCA, se transformó en uno de los principales exponentes de esta nueva corriente política.

interrumpió la colaboración con CIPCA. Varios factores contribuyeron a este contratiempo. El primero fue que la propiedad de la radio pasó de los padres Maryknoll a los Hermanos de La Salle. El segundo, que una institución recientemente creada, Educación Comunitaria y Radio (ECORA), ofreció a Radio San Gabriel pagar mejor por los espacios de emisión que lo que CIPCA podía pagar. Finalmente, lo que también provocó el distanciamiento fue la forma abierta con que algunos locutores aymaras difundían sus ideas kataristas e indigenistas, aprovechando la apertura democrática y el poco conocimiento del aymara del director del departamento de difusión de CIPCA.

El obligado receso fue aprovechado por el personal de radio para realizar una masiva encuesta de audiencia rural aymara, que ayudaría al diseño de la futura acción. Pronto se llegó a nuevos acuerdos, esta vez con Radio Fides y algunas emisoras locales menores pero, por las características de éstas, los programas de CIPCA ya no lograron el nivel de audiencia anterior. Se vivió en carne propia la vulnerabilidad que significaba no ser propietario del medio de difusión, por mucho que ello liberara de una serie de preocupaciones administrativas<sup>32</sup>.

Mientras se cerraba este canal, se abría otro: el cine. En los cursillos era habitual la proyección de películas educativas. Pero, con algunas excepciones, se trataba de producciones no tan adecuadas, filmadas con destino a otros contextos y utilizadas simplemente con fines recreativos. Entró a CIPCA el joven cineasta Alfonso Gumucio, quien no sólo consiguió mejores películas<sup>33</sup> sino también inició la filmación de otras, en formato super 8 (aún no se utilizaba la técnica del video). Por este doble camino empezó a montarse una pequeña "cinemateca rural" que, desde marzo de 1980, se llamó "Luis Espinal", en honor del jesuita y cineasta, muy cercano a CIPCA, que fue entonces asesinado por los 'narcomilitares' que pronto truncarían el incipiente proceso democrático.

Con anterioridad a esta experiencia de producción cinematográfica con finalidad educativa, CIPCA había incursionado también en la producción de dos películas en sus áreas de trabajo, como parte de la promoción de las

32 Antes de ceder la administración de Radio San Gabriel a los Hermanos de la Salle, los padres Maryknoll la habían ofrecido a CIPCA. Esta propuesta se rechazó después de analizar ventajas y desventajas de ser propietario de un medio de comunicación. A diferencia de ACLO, CIPCA siempre descartó esta posibilidad por sus implicaciones logísticas. El debate volvió con la creación de cada nueva oficina.

33 A través de la amistad con Jorge Sanjinés y su interés de apoyar la iniciativa de difundir sus más renombradas producciones en el ámbito rural.

agencias de apoyo OXFAM (Inglaterra) y NOVIB (Holanda) con fines de recaudación de fondos en sus propios países<sup>34</sup>.

### CIPCA Cochabamba

Los valles de Cochabamba fueron llamados desde antiguo "el granero de Bolivia" y soportan las mayores densidades demográficas del país. Esos valles fueron la cuna de los primeros sindicatos campesinos y de la Reforma Agraria, ganada a pulso por esos sindicatos. Son también el corazón de la nación quechua, el grupo originario más numeroso de Bolivia.

CIPCA consideró desde un principio, como una de las alternativas más dignas de consideración, el establecerse en esta zona. Los fundadores de CIPCA habían tenido largas experiencias en el campo de Cochabamba en años anteriores<sup>35</sup>. Sabían que la problemática rural de Cochabamba era crucial dentro del conjunto de la problemática rural y, por tanto, dentro de la vida de todo el país.

### Los preámbulos

En 1975 surgió un pequeño letrado "CIPCA" en una ventana de la oficina del abogado Augusto Jordán, en la calle San Martín de Cochabamba. De momento era más un símbolo que una realidad. Se trataba sólo de un representante *ad honorem* que conocía bien la mística de CIPCA. Por entonces su principal trabajo consistía en proporcionar asistencia legal al campesinado. Jordán había escrito anteriormente, conjuntamente con Néstor Hugo Quiroga<sup>36</sup>, un pequeño documento titulado *El campesino y la ley*. La intención de este documento fue dar a conocer a los campesinos sus derechos humanos. En los difíciles tiempos de dictadura era un riesgo adicional hablar de derechos, pero CIPCA se daba modos para hacerlo.

El uso del folleto en cursillos tuvo una resonancia mucho mayor que la esperada. Con tan estimulante resultado se consideró oportuno instalar, en la oficina de La Paz, un servicio más institucionalizado de consultoría legal

34 *Casimiro* (con OXFAM) sobre las vicisitudes de un aymara en el altiplano, la ciudad y la zona de colonización; y *El Camino* (con NOVIB) sobre la problemática de la producción y comercialización de café en Coripata.

35 Luis Alegre vivió en Cliza, en el Valle Alto. Xavier Albó había aprendido quechua en el mismo lugar, y poco antes de la fundación de CIPCA realizó su tesis doctoral sobre los valles de Cochabamba.

36 Responsable del departamento de difusión de CIPCA La Paz.

campesina. Su función era informar y orientar sobre sus derechos a los campesinos, que con frecuencia eran sometidos a una serie de burlas, engaños y abusos. Se solicitó y consiguió un pequeño financiamiento de Entraide et Fraternité, de Bélgica, y se pudo contratar a tiempo parcial a dos jóvenes abogados, uno de los cuales, Juan del Granado, se haría famoso años después como principal acusador en el juicio de responsabilidades contra el dictador García Meza, y luego como líder del Movimiento sin Miedo y alcalde de La Paz. Lamentablemente, transcurrido el primer año, la Consultoría debió cerrarse por no haberse logrado un nuevo financiamiento más estable.

### La organización y la política de desarrollo

La oficina de CIPCA en Cochabamba se puso realmente en marcha, con su propio local, en 1976. El primer director fue Carlos Quiroga, sociólogo cochabambino, recién retornado de la Universidad de Lovaina (Bélgica) y lleno de nuevas ideas sobre cómo dinamizar al campesinado. Además era, como muchos estudiantes bolivianos de Lovaina, militante activo del Movimiento de Izquierda Revolucionario (MIR). Anteriormente –finales de los años 60– había sido estudiante jesuita y, como tal, había fundado ACLO en Chuquisaca. Pronto se añadió al equipo una secretaria y un ayudante de investigación.

La oficina de Cochabamba, de manera comparable a lo que había ocurrido en La Paz, pero de una forma más sistemática, empezó su trabajo con cierto énfasis en la investigación, para interiorizarse de la problemática rural en su nuevo campo de acción. Esta primera investigación, o mejor dicho sondeo, se realizó en 1976 y consistió en elaborar un pre-diagnóstico del sector rural del departamento.

Ideológicamente, CIPCA Cochabamba buscaba una forma de producción campesina que permitiera el desarrollo de las fuerzas productivas en un proceso de transformación de las relaciones de producción. Quería reforzar las actividades colectivas de producción como respuesta de los campesinos a los comerciantes y *rescatistas*. Supuestamente, por el carácter individual de su producción, los campesinos desconocían el sistema económico. Además, carecían de una organización de carácter productivo, porque el sindicalismo había perdido su carácter reivindicativo al haberse transformado en instrumento político del gobierno del MNR inicialmente y luego del gobierno militar.

La propuesta de CIPCA Cochabamba se inscribía en las corrientes de desarrollo que planteaban la forma colectiva de producción como superior a la producción individual. Influenciada por el marxismo y la teoría de la dependencia planteaba que a nivel local el minifundio tendría que ser reemplazado por formas colectivas de producción y de comercialización. CIPCA Cochabamba intentaba reforzar las actividades colectivas de producción, como única salida viable para que la economía de los pequeños productores minifundistas y parcelarios saliera de su estancamiento. Más tarde veremos que estas ideas eran un tanto ideologizadas y no tomaban en consideración la lógica económica de las familias campesinas.

Paradójicamente, fue justamente la oficina de CIPCA Cochabamba la primera en aceptar la validez de las reglas de juego del capitalismo. Vendió servicios de consultoría a la Empresa Nacional de Electricidad (ENDE), que le pidió realizar un estudio. Con las ganancias, fue la primera en comprar una amplia oficina propia, apenas tres años después de su fundación.

### Las actividades

CIPCA Cochabamba implementó un estilo muy propio de trabajo, mucho más masivo y extensivo que el desarrollado en La Paz, tendiente a la estructuración de una asociación que abarcara a todos los productores del departamento. La Asociación de Productores de Papa (APP) empezó a gestarse en Tiraque y luego CIPCA Cochabamba proporcionó asesoramiento para extender su cobertura e influencia al nivel departamental.

A través de la APP se esperaba lograr que el excedente extraído por los comerciantes pudiera ser recuperado para los propios productores tratando, por lo tanto, de constituir un mecanismo comercializador propio. El trabajo se concentraba entonces en el apoyo a la comercialización, por considerar que, de esta forma, se incidiría más rápidamente en las tres dimensiones básicas del trabajo de CIPCA. En lo económico, porque el campesinado cochabambino contribuía sobre todo con este producto a la economía local. En lo organizativo, porque partir de la organización sindical, en un contexto cochabambino impregnado de la retórica del PMC, era mucho más difícil que en La Paz; se pensaba que una organización más centrada en la producción tendría mayor impacto. En lo educativo, por considerar que esta dimensión debía estar muy ligada a todo el proceso económico. La adaptación que hizo CIPCA Cochabamba del folleto popular *Nuestra Historia*, publicado previamente en La Paz, muestra

este énfasis. La versión local, titulada *Nuestro Trabajo en la Historia*, resalta la interconexión de lo económico con lo social.

En 1976, la APP quedó formalmente constituida, con participación del conjunto de los campesinos del departamento, como un instrumento de renovación sindical. Desde este primer momento la nueva APP hizo un pedido formal de asesoramiento. Esta cooperación se concretó en proyectos productivos (semillas mejoradas, provisión de insumos, apoyo en la comercialización) y apoyo técnico-administrativo. Una de las primeras iniciativas, realizada en forma experimental, consistió en un proyecto colectivo de multiplicación de semilla mejorada. Esta experiencia se llevó a cabo en dos comunidades: Alalay (provincia Mizque), en las alturas del Valle Alto y Khuluyu (provincia Chapare) en las alturas de Sacaba. La APP necesitaba disponer de una sede. CIPCA proporcionó un local dentro de su propia oficina, el equipo administrativo y un asesor legal, que trabajaban al servicio de la APP. CIPCA jugaba también un papel protagónico en la compra de insumos, en la comercialización, llevaba la contabilidad, etc. Todo ello en el supuesto de que a la organización campesina todavía le faltaban conocimientos y capacidades para hacerlo independientemente.

Martha García (profesora de historia que trabajó primero en administración, después en educación y, finalmente, llegó a ser directora poco antes del golpe militar de García Meza<sup>37</sup>) recuerda:

“Empezamos en dos cuartitos oscuros con dos escritorios. Hacía de secretaria, mensajera, portera. Los campesinos pensaron que era madrecita porque andaba en ropa negra (había quedado viuda) y dormía en el campo con las monjas. Empezamos en Tiraque a petición de los jesuitas en 1977. Teníamos la ayuda de tres voluntarios holandeses. Hicimos mucha movilización y motivación; dábamos a todos los socios una libreta de inscripción y una credencial de socio. También había cursillos sobre costos de producción y análisis del mercado. No habíamos esperado tanto entusiasmo. Hacíamos de todo: compra de insumos, importación de fertilizantes, almacenamiento y venta de las papas, etc. Para conocer la lógica de los intermediarios, Domingo Mendoza, un economista peruano, hacía el análisis del mercado viajando en camión con las papas hasta Santa Cruz. La oficina de la APP estaba en la oficina de CIPCA.”

<sup>37</sup> Martha García ha sido también Secretaria Nacional de Desarrollo Rural en el primer gobierno de Sánchez de Lozada (año y medio). Fue convocada a asumir esta responsabilidad en su calidad de militante del Movimiento Bolivia Libre y en mérito al trabajo desarrollado en Mizque, al frente de CEDEAGRO, la institución que fundó cuando dejó CIPCA.

Mónica Méndez (ex-secretaria de CIPCA Cochabamba) recuerda que la APP seguía en las oficinas de CIPCA hasta 1983: “A veces era imposible entrar en la oficina porque las escaleras y corredores estaban llenos de costales de papa, campesinas con sus hijitos, etc.”

Martha García recuerda también cómo abrieron la primera cuenta bancaria a nombre de la APP:

“Ni yo sabía cómo abrir una cuenta en el banco. Los dirigentes llegaron con una mochila llena de plata desordenada. Tuvimos que ordenar la plata, arrodillados en el piso del banco. Después de haberla contado, recién supimos que se trataba de un millón de bolivianos.”

La relación íntima entre CIPCA y la APP, en la que se confundían los papeles de la institución de apoyo con los de la organización de base, no era solamente típica de CIPCA. En aquella época había varias organizaciones privadas que hacían las veces de las organizaciones de base. En Cochabamba por ejemplo el Instituto de Educación y Desarrollo Rural (INEDER) –también financiado por NOVIB– actuaba ‘en nombre’ de la Asociación de Productores de Trigo (APT). El entusiasmo de los intelectuales jóvenes y la fe de poder realizar un cambio estructural a corto plazo hicieron que se confundieran los papeles y las responsabilidades de cada uno.

Por otro lado, es justo mencionar que la APP fue un éxito en todos los niveles. En el primer año logró afiliarse 500 socios. Había comenzado a dejarse sentir en el agro cochabambino. A mitad de 1978, ya agrupaba a 6.500 socios repartidos en 59 asociaciones locales y siete provincias. Su crecimiento fue realmente espectacular.

Cada asociación local, en cada comunidad, suponía formas nuevas de organización campesina de base. Emergían nuevos planteamientos y reivindicaciones económicas: precios justos, créditos, insumos baratos, acceso directo al transporte y a los mercados, etc. En alguna medida, el campesinado y sus comunidades desarrollaban la nueva organización “al margen” del sindicalismo oficialista.

El equipo de CIPCA evaluó, desde el comienzo, que estas asociaciones podrían ser las encargadas de “devolver el contenido económico a las luchas sindicales y al sindicato mismo”, y, a partir de esta proposición, buscó también fortalecer una nueva unidad de la organización campesina donde, por una parte, el sindicato reivindicara lo económico y, por otra, las asociaciones llegaran a trascender su elemental nivel economicista.

Sin embargo, se notaba que el avance era más cuantitativo que cualitativo y que la APP adolecía todavía de un débil desarrollo organizativo e ideológico. CIPCA vio pronto la necesidad de intensificar las tareas con miras a consolidar y fortalecer cualitativamente a la APP. Dada su magnitud y extensión, era necesario establecer criterios de selección para adecuar los recursos humanos y materiales a un trabajo que no los desbordara y fuera lo más eficaz posible. Para ello, se seleccionaron algunas asociaciones locales en función de su grado de organización, su poder de irradiación sobre el conjunto de la organización, la posibilidad de acceso geográfico regular desde la ciudad de Cochabamba y la receptividad de sus miembros a los proyectos de la APP.

La APP tuvo más éxito en la compra conjunta de insumos que en el complejo escenario de la venta de sus productos, en el que entraban en juego mucho más factores, como las variedades de papa, las épocas de siembra y cosecha, las distancias al mercado, etc. Una actividad que terminó en un fracaso –y que mostró que se había ido demasiado lejos en el apoyo de CIPCA a la APP, y en confundir los papeles de cada uno– fue la compra de varios camiones para el trabajo de algunas asociaciones: los doce camiones que CIPCA consiguió resultaron inadecuados y demasiado caros en su mantenimiento. No fue posible rescatar los productos y, por consiguiente, no se pudo acopiar y pagar a los campesinos.

Una última reflexión sobre los primeros cinco años de CIPCA-Cochabamba proviene de Martha García:

“En los cursillos reflexionamos sobre el papel del sindicato y el papel del movimiento campesino a través de la historia. Éramos parte activa en la organización de la APP. En la parte de la acción se podía ver un cierto desconocimiento de la realidad: eran propuestas teóricas. En la práctica, no estábamos convencidos de que fuera posible su implementación. Un error fue concentrarnos en los dirigentes quienes, a veces, generaban distorsiones y se sentían como dioses”.

Se llegó a percibir que existía una excesiva identificación de la APP con CIPCA, lo que no era conveniente para ninguna de las dos instituciones. Se decidió buscar una mayor independencia de ambas, sin perder los contactos ni las relaciones mutuas y sin interrumpir el trabajo educativo y organizativo que CIPCA venía realizando con la APP.

## CIPCA Charagua

La provincia Cordillera era el territorio tradicional de los guaraníes. Dentro de la provincia, durante la Guerra del Chaco entre Bolivia y Paraguay (1932-1935), Charagua fue el último puesto de aprovisionamiento antes de entrar a la zona de conflicto. Hasta los años 60, esta región se caracterizó por su distancia y aislamiento, pero en los años 70 el *boom* cruceño ya comenzaba a dejarse sentir.

La Reforma Agraria de 1953 no favoreció a la población indígena guaraní; por el contrario, sirvió para legalizar la usurpación de tierras comunitarias por parte de los hacendados. Los terratenientes lograron legitimar y consolidar la usurpación de las tierras comunales y, en no pocos casos, consiguieron la dotación de tierras fiscales. Así, la Reforma Agraria fue consolidando y legalizando un esquema de hacienda en que, tanto las comunidades cautivas (en terreno de la hacienda) como las libres (aledañas a la hacienda), le eran funcionales como proveedoras de mano de obra permanente y casi gratuita (Soliz, 1995).

Cordillera era una provincia considerada ganadera, con poca tradición agrícola. Los comunarios guaraní de la región iban, en los años 70, masivamente a la zafra de la caña de azúcar y, en menor grado, a la cosecha de algodón al norte del departamento de Santa Cruz, donde llegaban a pasar hasta la mitad del año. Con ese esquema de migración temporal quedaban ligados de manera indefinida a los patrones para los años siguientes, mediante el clásico sistema de adelantos y deuda permanente<sup>38</sup>.

### Los preámbulos

La nueva oficina de CIPCA en Charagua tenía sus raíces históricas en el trabajo pastoral de los jesuitas, que habían llegado en enero de 1964 para fundar el Instituto de Educación Rural Cordillera (IERCO). Como consecuencia de su presencia en Charagua, al poco tiempo habían asumido además la responsabilidad de aquella extensa parroquia.

Las labores del párroco, el padre Gabriel Siquier, jesuita de origen español, siempre se caracterizaron por una profunda preocupación por la situación socio-económica del pueblo guaraní. El párroco acostumbraba a ir todos los

38 Un zafrero cosechaba dos toneladas por día; ganaba 15 pesos por tonelada, o sea 30 pesos por día. Un contratista ganaba 2 pesos por tonelada, o sea 4 pesos por zafrero por día. Tenía entre 50 a 100 zafreros bajo contrato, ganaba, por tanto, 200 a 400 pesos al día. Estos datos fueron proporcionados por el hijo de un contratista.

años con los guaraníes a la zafra, donde permanecía él mismo cortando caña, tratando con su presencia personal de ofrecerles apoyo para salir bien de esos meses de trabajo penoso y mal pagado.

En los años 70 el equipo parroquial creció. Un primer apoyo fue el padre Oscar Vilardell, profesor en el IERCO y pionero en emprender las primeras experiencias de trabajos agrícolas de tipo asociativo, en una comunidad del Isono, durante el ciclo agrícola 1973-1974. Era un trabajo comunitario experimental, compatible con la zafra, en el que se obtuvo una buena cosecha de soya.

Por esa misma época llegaron otros refuerzos: dos jóvenes jesuitas, Francisco Pifarré –popularmente llamado Pifa–, y Marcos Recolons, se establecieron como profesores rurales en dos comunidades de la capitania del Isono<sup>39</sup>. Marcos Recolons había participado unos años antes en un trabajo de sondeo realizado por ACLO en la zona. Años después será director nacional de CIPCA.

Los jesuitas de Charagua buscaron contacto con los jesuitas de CIPCA en La Paz, entre otras cosas porque el Capitán Grande de los guaraníes –Bonifacio Barrientos, el líder y fundador de la Central Indígena del Oriente Boliviano (CIDOB)– les había sugerido que, aparte de la educación de los hijos, la defensa de la tierra y la producción eran también asuntos importantes. Empezaron entonces a preocuparse por mejorar los emprendimientos agrícolas de la gente guaraní, tratando así de frenar el éxodo anual hacia la zafra y, a la vez, consolidar su propiedad sobre la tierra que ya empezaba a ser ambicionada por otros. Para todo ello, vieron oportuno establecer una relación directa con la institución que tenía su sede principal en La Paz.

Marcos Recolons relata:

“Nosotros veíamos la situación de los zafreros y del pueblo guaraní, amenazado en su existencia por los expolios de su tierra realizados por los ganaderos, y por la migración de muchos de ellos. Esta situación fue analizada a fondo con el *mburuvixaguazu*, Bonifacio Barrientos, monarca y patriarca del Isono, y con sus capitanes segundos. De este análisis salió el diseño de una alternativa a la zafra, que posteriormente llamamos ‘Comunidades de Trabajo’.

39 La capitania es una estructura de organización guaraní que aglutina a varias comunidades de una misma zona. El nombre de capitania se debe a que los españoles retribuían a los guaraní informantes –leales a los españoles– con el nombramiento de capitán de una zona o misión (Pifarré, 1989; Soliz, 1995)

Se nos planteó una disyuntiva: seguir como maestros rurales, o apoyar firmemente este nuevo proyecto productivo. Pero este proyecto, si quería ser eficaz, suponía una estructura fuerte con manejo de bastante plata, técnicos, relaciones, poder. El discernimiento fue una lucha larga y con momentos de profunda crisis y desolación, pero finalmente resolvimos que la reivindicación explícita del pueblo guaraní era más importante que nuestros planteamientos de espiritualidad personal, y que nos meteríamos a fondo en el proyecto de las Comunidades de Trabajo.”

Un conflicto de tierras en El Espino<sup>40</sup> dio la oportunidad de establecer relaciones con CIPCA. Marcos Recolons y Pifa viajaron a La Paz, en busca de apoyo legal para los comunarios, lo que consiguieron; además, comprometieron el apoyo de CIPCA para iniciar un proyecto comunal productivo en las mismas tierras que acababan de salvarse<sup>41</sup>.

A raíz de la lucha por la tierra, nació también la idea de la Comunidad de Trabajo (CDT)<sup>42</sup>. Antes de emprender la experiencia de El Espino, durante todo el año 1975, se tuvo una reflexión muy seria estudiando la modalidad técnica y organizativa a adoptar. No se empezó a trabajar con toda la comunidad, sino con un grupo que decidía cortar sus lazos con la zafra y quedarse año redondo en la comunidad, lo que suponía un cambio radical. Cabe aclarar que varios de los capitanes guaraníes eran también contratistas de los zafreros y no les gustaba la intromisión de CIPCA en este ámbito.

### *La organización interna*

Los jesuitas de Charagua presentaron una solicitud formal de asociación estable a CIPCA, a pesar de la distancia que los separaba de La Paz. La razón fundamental era que sentían la necesidad de contar con el apoyo de una institución especializada para complementar su trabajo educativo con las dimensiones económica y organizativa.

40 Los comunarios de El Espino estaban sufriendo un fuerte avasallamiento por parte de un ingeniero de apellido Santa Cruz, que vivía en Santa Cruz, y quería quitarles las tierras.

41 Años después, la fascinante historia de esta comunidad ha sido objeto de una publicación de CIPCA: Francisco Pifarré y Xavier Albó (comp.) *El Espino, una semilla en el turbión*, CIPCA, La Paz, 1986. En este libro se comenta la reunión que tuvieron con el Ministro de Asuntos Campesinos: "recién llegados a La Paz [Marcos y Pifa] buscaron al Ministro Alberto Natusch. Este dijo que estaba muy ocupado y no podía recibirlos. Pero en aquel momento había llegado el periódico con el título 'Campesinos denuncian despojo de propiedades en Santa Cruz'. La secretaria leyó el titular, lo mostró al ministro y éste ya los recibió al tiro." (Pifarré y Albó, 1986: 115).

42 Hay que anotar que antes de haber firmado un convenio definitivo con CIPCA, ya se empezaba a utilizar el término Comunidad de Trabajo, el mismo que acompañaría por muchos años después el quehacer de CIPCA.

Por parte de CIPCA, la aceptación de esta propuesta tomó varios meses de reflexión y viajes de reconocimiento a la zona. Desde la perspectiva de CIPCA, pesaban, como argumentos en contra, la falta de recursos, el carácter estratégicamente marginal de aquel sector rural, la falta de comunicaciones (no había ni teléfono) y las pésimas condiciones de viaje desde La Paz –una hora de avión hasta Santa Cruz, más otras muchas e inciertas horas en ferrocarril hasta Charagua. El principal argumento a favor era que CIPCA llegaba así a la región de Santa Cruz, la parte pendiente del eje socio-económico del que ya se hablaba en 1971. Charagua estaba ciertamente ubicada en la periferia del departamento, pero se consideraba tácticamente adecuado iniciar el trabajo allí, por ser Santa Cruz la región en que se preveía mayor resistencia contra la dinamización de los pequeños productores campesinos, por la concentración de poder en manos de las grandes empresas agroindustriales. La decisión de CIPCA no fue, con todo, unánime.

Mientras que el enfoque político tenía más fuerza en CIPCA La Paz y CIPCA Cochabamba, en Charagua se pensaba más en un enfoque técnico-productivo, apostando por un nuevo modelo de organización económica: la comunidad de trabajo o CDT. En estos primeros años, el enfoque político y, más todavía, las variantes de tinte partidario estaban casi ausentes en la oficina de Charagua.

En enero de 1976 se decidió, finalmente, crear la nueva oficina regional de CIPCA. En ese momento, el financiamiento era de 5.000 dólares, provenientes de una donación a la parroquia de Misión y Desarrollo<sup>43</sup> de España. Durante 1976 Francisco Pifarré y Marcos Recolons fueron co-directores de esta nueva oficina, llamada CIPCA Charagua. Pero a partir de 1977 se consideró más conveniente que hubiese un solo director, que fue Marcos Recolons. También a partir de 1977 la oficina de Charagua accedió al financiamiento de sus actividades dentro del sistema organizado por CIPCA y en el mismo año se separó formalmente del trabajo pastoral de la parroquia. Sin embargo, continuaron las relaciones estrechas entre ambas instituciones.

### *Las actividades*

Para empezar las comunidades de trabajo se tuvo que liberar de sus deudas en la zafra de azúcar a quienes deseaban iniciar el experimento. Se realizó una 'operación relámpago'.

43 Convertida posteriormente en Intermon y últimamente en Oxfam-Intermon, miembro de Oxfam Internacional.

Marcos Recolons relata:

“En Isoso trabajábamos con dos comunidades, pero los campesinos estaban ligados a los patrones cañeros por las deudas. Por eso, contra su voluntad, tenían que ir a la zafra, y no tenían la posibilidad de comenzar el trabajo de habilitación de tierras, que requería la CDT. Para liberar de sus deudas a los campesinos zafreiros que querían formar la CDT, conseguimos un fondo de crédito. Gracias a los cursillos de contabilidad logramos precisar bien el monto de cada una de sus deudas. En una operación relámpago, que pilló por sorpresa a los patrones cañeros, les devolvimos la plata que les debía cada zafreiro de las dos CDT y nos fuimos con ellos, antes de que los patrones pudiesen reaccionar.”

Desde un principio, la línea principal de trabajo de CIPCA Charagua fue la formación de las CDT, primero en El Espino, luego en comunidades de la región del Isoso y, poco a poco, también en otras partes. No era fácil y el proceso estuvo lleno de tanteos y aprendizajes por parte del equipo y de los comunarios. Una dificultad era convencer a quienes siempre habían trabajado bajo el mando de un patrón, de que ahora eran capaces, ellos mismos, de trabajar independientemente como pequeños agricultores. Veían a la gente de CIPCA como patrones y, al igual que en la zafra, no querían ser pagados en dinero por jornal, sino con productos. CIPCA se vio obligado a organizar una pulpería y a andar acarreado azúcar, hierba, coca, etc.

Poco a poco, a base de experiencia y evidencia acumulada, los participantes llegaron al convencimiento de que algo nuevo estaba ocurriendo. Como refiere Hugo Arias, comunario de El Espino en el libro de Pifarré y Albó (1986:132):

“Se trabaja todos por igual. Así al mismo tiempo uno es dueño y peón, igual. No hay uno quien mande sino que todos, como dueños. Ya no hay esa persona que aflija en el trabajo.”

Al nivel técnico, el proceso de aprendizaje era casi igual para ambas partes, tanto integrantes de CIPCA como comunarios. El director de CIPCA Charagua confesó que “en aquellos tiempos un error nuestro fue que no teníamos ninguna idea de producción.” Un campesino de El Espino decía:

“Nosotros no sabíamos, no entendíamos cómo hay que trabajar, nadie nos enseñaba y como también los padrecitos no han sabido nada sobre agricultura... ambos hemos ido aprendiendo: los padres han aprendido

de nosotros, y también nosotros hemos aprendido de ellos. Así hemos cultivado ese terreno que hemos quitado al señor Santa Cruz” (ibid: 126-127).

Al interior de CIPCA había mucho debate sobre las características de la CDT. El modelo podía ser considerado como una cooperativa adaptada a condiciones locales. Los integrantes de CIPCA estudiaron los modelos de *kibbutz* en Israel, la *comuna* de los chinos y las cooperativas de producción de los *soviets*. Otra discusión ideológica giraba en torno a la pregunta de si era correcto que solamente un pequeño grupo de la comunidad participara como socio de la CDT. Había gente, dentro de CIPCA, que opinaba que todos los miembros de la comunidad debían ser socios, porque la CDT podría dividir la comunidad.

El grupo inicial estaba convencido que, con su propuesta, aportaba a un proceso destinado a romper el patronaje. Existía la necesidad de una respuesta económica aunque faltaba conocer más la problemática. Con avances y retrocesos, la experiencia fue cuajando y, a la larga, la demanda fue más bien creciendo en otras muchas comunidades. Fue como una 'bola de nieve', de tal forma que CIPCA ya no sabía cómo manejarla. Pero esto ya corresponde al siguiente período.

## CIPCA Santa Cruz

### *Los preámbulos*

La puesta en marcha de esta oficina venía a cerrar el diseño inicial de CIPCA, que pretendía cubrir el eje socio-económico del país. Era además el complemento natural del trabajo iniciado en Charagua, en la parte más periférica del mismo departamento. CIPCA Santa Cruz funcionó inicialmente en un pequeño pero céntrico local, cedido por la parroquia de La Merced, administrada también por los jesuitas.

Luis Alegre había pedido a Rafael Puente, entonces jesuita y muy comprometido en la efervescencia política del momento, montar CIPCA en Santa Cruz. En estos primeros meses se trabajó en estrecha coordinación con dos dirigentes campesinos: Jenaro Flores, cabeza de la CSUTCB, y Demetrio Barrientos, entonces combativo dirigente de la Confederación Nacional de Colonizadores de Bolivia (CNCB), para iniciar un trabajo conjunto de recuperación sindical en zonas de importancia de Santa Cruz.

Rafael Puente y Gloria Querejazu, ambos militantes de Vanguardia Obrera, fueron las dos personas clave en la fundación de CIPCA Santa Cruz. Pronto tuvieron el apoyo de los jesuitas José Magriñá y Miguel Esquirol, que desde algún tiempo atrás se habían establecido en la zona de colonización de San Julián como parte del Comité de Iglesias Unidas (católica, metodista y menonita). Ambos habían venido a Santa Cruz desde la región de Potosí, acompañando a un grupo de campesinos migrantes constituidos en comunidad cristiana de base.

San Julián era un área con mayor potencial agropecuario que otras colonias anteriores. Con el esfuerzo conjunto del Gobierno –a través del Instituto Nacional de Colonización–, USAID y el Comité de Iglesias Unidas (CIU) se había diseñado en San Julián un original esquema de colonización<sup>44</sup>. Magriñá y Esquirol eran parte de los equipos de CIU que ejecutaban el programa inicial de orientación a los nuevos asentados, proporcionándoles alimentación y organizando sus trabajos comunales iniciales hasta crear un primer sentido de comunidad. CIPCA entró precisamente para reforzar este desarrollo posterior, tanto en lo organizativo como en lo productivo. Magriñá pasó a ser extensionista<sup>45</sup> de CIPCA, con asiento regular en San Julián, mientras Esquirol fue el primer educador de la nueva oficina.

### *La organización interna*

Como en todo inicio, aparte de las grandes limitaciones económicas y de personal, en esos primeros tiempos no se contaba con un análisis profundo de la situación regional ni se tenía un plan de trabajo a mediano ni largo plazo. Las experiencias previas de CIPCA en otras regiones no servían mucho en este nuevo contexto de Santa Cruz y los canales de comunicación eran limitados. Había poca coordinación de trabajos. Concretamente, el alejado equipo de San Julián formaba casi un feudo aparte y el resto iba viajando

44 Las colonias consistían en grupos de nueve "núcleos" (o comunidades), cada uno con su grupo central sobre el camino principal, y cada núcleo con 40 dotaciones radiales de 50 Has, de modo que cada vivienda convergía en una plaza o punto central. En aquel momento ya había más de 50 núcleos asentados.

45 En este momento ya se denominaba extensionista a la persona que desempeñaba la función de enlace entre una zona de trabajo y la oficina regional. Anteriormente se lo conocía como supervisor zonal.

constantemente por distintas regiones del departamento, de cursillo en cursillo, recorriendo cientos de kilómetros.

Durante el golpe de Natusch Busch (noviembre de 1979) Rafael Puente estaba en Europa y Gloria Querejazu, administradora y educadora, había quedado como directora a.i. Al volver de Europa, quedó clara la incompatibilidad de la militancia partidaria con la responsabilidad institucional. Y Rafael Puente dejó la dirección de CIPCA Santa Cruz. Hay que mencionar en su descargo que, a pesar de haber utilizado alguna vez la infraestructura de la oficina para quehaceres partidarios, jamás un campesino llegó a identificar a CIPCA ni a sus funcionarios con Vanguardia Obrera.

### *Las actividades*

La opción inicial de la nueva oficina no permitía la concentración en determinadas áreas, pues su labor estaba orientada a la formación sindical. Inevitablemente había que cubrir las áreas más pobladas del departamento y las que tenían mayor incidencia sindical. Durante esta primera época no existía una clara definición de zonas. Se trabajaba más bien en torno a dirigentes y comunidades en que se tenían mejores contactos, o que solicitaban la presencia de CIPCA, buscando dar un impulso serio y duradero a la organización sindical. Allí estaba presente la Confederación Sindical de Colonizadores de Bolivia (CSCB), ligada a la COB, y CIPCA tuvo desde el principio una muy buena relación con ella. Además, el equipo de CIPCA fue fundamental para la consolidación de la recién formada filial de la CSUTCB en Santa Cruz.

Se daban cursillos sobre sindicalismo y la historia del movimiento campesino. Se llegó a formar un buen grupo de cuadros dirigentes, que durante muchos años han seguido teniendo influencia en las organizaciones de colonizadores y campesinos, y en el país. Al igual que en CIPCA La Paz, era normal que dirigentes campesinos trabajaran a la vez como promotores de CIPCA. La relación entre CIPCA y la organización de base era a veces difusa.

Los proyectos de promoción económica, que fueron solicitados a menudo por el director nacional, quedaban en un segundo nivel, prácticamente restringidos a algunos créditos. Los integrantes de CIPCA Santa Cruz no tenían experiencia al respecto. Ni siquiera la contratación de un economista significó un mayor impulso de la dimensión económico-productiva, pues él también se dedicó solamente a la educación popular.

Había una fiebre de cursillos: los campesinos tenían hambre de conocimientos. CIPCA fue el referente, un lugar donde los campesinos se podían reunir. CIPCA, sin querer, se convirtió en una sucursal de las organizaciones sindicales. Se iba al campo para dar cursos a pie, a caballo, por las noches, durante días de fiesta. No había horarios ni condiciones de trabajo. Fue un trabajo místico, un trabajo político. Cuando entraba nueva gente en la oficina, también entraba al baile de los cursillos de concientización y de educación popular.

A partir de 1980, se empezó a profundizar en las otras dimensiones del trabajo y en el conocimiento de la región. Se puso en marcha una actividad más práctica en San Julián, con asesoramiento técnico y un estudio de producción y comercialización directa del arroz, para hacer frente a la ganancia excesiva de los intermediarios. Se empezó a hablar de grupos de trabajo o Unidades Sociales de Producción, es decir una versión local de lo que en La Paz eran los "proyectos asociados" y en Charagua las "comunidades de trabajo".

Teniendo todo eso en cuenta no debe extrañar que, cuando se produjo el golpe militar de 1980, el trabajo desarrollado era todavía incipiente, sin haber logrado plasmar una metodología que apuntara a modelos más o menos claros y perfilados.

#### CIPCA Y EL DEBATE POLÍTICO EN LOS AÑOS 1978-1980

Los años 1978, 1979 y 1980 con sus constantes cambios, golpes, elecciones, pugnas partidarias, épocas de mayor apertura y otras de nueva represión, condicionaron positiva y negativamente todo el trabajo de CIPCA. El nuevo panorama político incidió de diversas formas en el accionar de cada oficina, que significaba ocasionalmente acalorados e intensos debates entre oficinas y entre miembros de ellas. Empezamos con un hecho que puede considerarse emblemático: la participación de CIPCA en una huelga de hambre, que marcó el viraje simbólico de la coyuntura política.

#### La huelga de hambre

El contexto inmediato, ya descrito anteriormente en la reseña histórica, fue resultado de las presiones del Presidente Carter de Estados Unidos, para que Banzer llamara a elecciones. Lo hizo, pero sin permitir la participación ni el retorno de centenares de personas que seguían ocultas o en exilio. Por eso, cuando Banzer no quiso conceder una amnistía general e irrestricta, el

28 de diciembre de 1977, en plena época navideña, cuatro mujeres mineras iniciaron junto con sus 13 hijos una histórica huelga de hambre, vista primero como poco oportuna, por ser época de fiestas, pero transformada pronto en profética. Inicialmente, las cuatro mujeres exigían sólo la libertad de sus esposos. Una de ellas era Domitila Barrios de Chungara, esposa de minero, madre de siete hijos y dirigente de la organización de amas de casa de la mina Siglo XX<sup>46</sup>.

Comenzó en La Paz y a los pocos días, pasadas las fiestas, se extendió por todo el país, con la participación de hasta 1.200 huelguistas en numerosos piquetes, apoyados por un número creciente de instituciones cívicas y religiosas. Al final, el 18 de enero de 1978, tras un intento de represión del movimiento, que fue públicamente repudiado por el arzobispado de La Paz, el gobierno fue obligado a revisar su posición y a conceder la amnistía total e irrestricta que pedían los huelguistas. Con ella quedaron legalizados nuevamente los sindicatos y los partidos políticos, se abrieron las puertas a los exiliados y fue posible llevar a cabo las primeras elecciones democráticas después de doce años de regímenes militares. Este movimiento fue el principio de la ruptura del régimen dictatorial existente desde 1971 y del establecimiento de un nuevo clima político en el país.

Varios miembros de CIPCA La Paz –entonces en receso navideño– decidieron apoyar las acciones liderizadas por las mujeres mineras, bajo la coordinación de la Asamblea Permanente de Derechos Humanos. He aquí los recuerdos de Xavier Albó y Hugo Fernández.

Xavier Albó:

“En una reunión de emergencia de Derechos Humanos, se vio que la huelga de las mujeres mineras, en el Arzobispado, estaba en riesgo de fracasar, por ser días de fiesta, y se decidió apoyarla con un nuevo piquete de huelga. Al momento de buscar voluntarios, empezaron las dificultades. Lucho Espinal, de mi propia comunidad jesuita, fue el primero que se ofreció. Otros lo hicieron, pero faltaba gente para que el grupo fuera significativo. Yo también me ofrecí. CIPCA estaba en receso navideño y apenas había con quién consultar. Lucho Alegre, director nacional, estaba por aquellos días perdido en alguna comunidad del Chaco, por Charagua, a unos mil kilómetros, y no había manera de comunicarse con él. Sólo pude pescar a Hugo Fernández y ambos

46 Su testimonio fue recogido por Moema Viezzer en el conocido libro “*Si me permiten hablar...*” *Testimonio de Domitila. Una mujer de las minas de Bolivia*, Siglo XXI Editores, México, 1979.

coincidimos en que había que hacerlo. Fue una de las experiencias más intensas y enriquecedoras que he vivido, durante 19 días, con otras 10 personas, más la ola creciente de apoyos y enlaces en todo el país. Casi de inmediato el propio Hugo fue nombrado miembro de la comisión mediadora ante el gobierno, junto con el padre Tumiri, de Derechos Humanos, y el doctor Luis Adolfo Siles, ex-presidente. Otros varios de CIPCA –recuerdo a Sonia Dávila, Eulogia Mejía, Javier Hurtado-- andaban correteando en otros grupos de apoyo.”

Hugo Fernández:

“Se organizó una reunión de la Asamblea Permanente de Derechos Humanos de la cual Eulogia Mejía, Xavier Albó y yo éramos miembros. En esta reunión se decidió participar en la huelga en sustitución de los 13 niños, hijos de las cuatro mujeres, que en ese momento todavía formaban parte de la huelga. Para ello se solicitaron 'voluntarios'. Entre los que se ofrecieron estaban Xavier Albó y Luis Espinal. También se decidió dar más contenido a la huelga, con un pliego de cuatro puntos muy concretos que pretendían obligar al gobierno a acabar con la represión y lograr el tránsito real a la democracia. Yo me ofrecí también inicialmente como voluntario, pero luego quedé como parte del comité encargado de la organización y de las negociaciones con el gobierno. El cerebro de todo era el padre Gregorio Iriarte. El 9 de enero había ya 1.000 huelguistas en todo el país. El gobierno rechazó todas las exigencias y no quería reconocer a los huelguistas como interlocutores. Finalmente, el 16 de enero, con la mediación del presidente de la Corte Electoral, se logró que el gobierno designe un representante. Después de 4 horas las negociaciones se estancaron porque no querían ceder. Solicitaron un 'cuarto intermedio' pero, a las 11 de la noche rompieron las negociaciones y conminaron a levantar la huelga bajo amenaza de intervención de la fuerza pública, cosa que hicieron durante la noche. Fue necesario operar desde la clandestinidad. Como comité estábamos preparados para esta eventualidad: habíamos aprovechado el cuarto intermedio para visitar a todos los piquetes de huelga para informarles y dar la consigna de resistir. Al día siguiente empezamos con mucha fuerza (comunicados en radios y periódicos, fotos del desalojo de huelguistas por la policía, telex al extranjero, etc.), a pesar de que había mucho ejército en las calles. Persiguieron al presidente de la comisión negociadora, el padre Julio Tumiri y también al padre Gregorio Iriarte,

pero no pudieron quebrar el núcleo duro de la huelga. Cuando nos preparábamos para seguir resistiendo, después de sugerir al Arzobispo de La Paz que amenazara con declarar su diócesis en entredicho, en la noche del 17 el gobierno cambió de posición y otorgó la 'amnistía total e irrestricta' que se pedía. Habíamos triunfado.

Esta experiencia motivó una amplia reflexión y controversia dentro de CIPCA. El director nacional Luis Alegre no estuvo de acuerdo con la participación de gente de CIPCA en la huelga de hambre. Su temor era más por la institución. Quería asegurar que no hubiera represalias. Por otras razones, Carlos Quiroga, director de Cochabamba, tampoco vió con buenos ojos la participación de CIPCA. Pensaba, al igual que su partido el MIR, que había que contentarse con la débil apertura democrática ofrecida por el gobierno. Temía que, si se exigía más, se pondría en riesgo todo el proceso democrático. En febrero, en la primera reunión anual del directorio, salieron a relucir estas diversas perspectivas. CIPCA se dio cuenta que, aun compartiendo todos una misma utopía y compromiso básico, había gente con diversas perspectivas y estrategias. Se dio cuenta también que estas divergencias eran normales, y que sería necesario trabajar más sobre ellas para mantener la cohesión interna y alcanzar la unidad de criterio que una institución bien organizada requería.

### Las primeras elecciones en doce años

Tras aceptar el retorno de presos, ocultos y exiliados, se realizaron las primeras elecciones en doce años. Se caracterizaron por una interferencia escandalosa por parte del gobierno. Pero el reciente triunfo de la huelga de hambre había dado alas y creatividad a la gente. Se desplegaron iniciativas y se utilizaron adecuadamente los contactos con la opinión pública nacional y extranjera para demostrar que el candidato oficialista, Pereda Asbún, había ganado de manera fraudulenta. Pretendiendo salvar la cara, Banzer se inclinó por anular las elecciones, lo que provocó que Pereda, que había sido su Ministro del Interior, prefiriera el golpe de estado en contra de su propio jefe.

CIPCA hizo una recopilación sistemática de todo lo que había ocurrido en el campo durante aquellas elecciones de 1978, después de tantos años de dictadura. Era un momento histórico fundamental. Diversas personas de CIPCA, presente ya entonces en tres departamentos del país, habían participado, en coordinación con la Asamblea Permanente de Derechos Humanos, en el

control de aquellas elecciones o habían acompañado a observadores internacionales al campo. El masivo fraude que caracterizó a las elecciones de 1978 quedó bien descrito en una publicación de la Asamblea. CIPCA añadió una reveladora investigación más a fondo de cómo había sido el comportamiento del campesinado en aquella ocasión. Junto con la Asamblea de Derechos Humanos, recabó información cualitativa de buena parte del país, a través de individuos, organizaciones de base, instituciones o parroquias, y publicó el libro de Carmen Alcoreza y Xavier Albó *1978: El nuevo campesinado ante el fraude* (1979)<sup>47</sup>, lleno de sabrosas anécdotas y testimonios<sup>48</sup>.

### Sindicalismo independiente

En el campo, una de las primeras consecuencias de la incipiente apertura democrática fue el descrédito generalizado del PMC y la búsqueda de un sindicalismo independiente. Hemos visto ya ejemplos de ello sobre todo en las oficinas de La Paz y Santa Cruz. En Cochabamba, el camino alternativo iba más por la Asociación de Productores de Papa. En Charagua, las comunidades guaraní estaban aún muy al margen de toda esta problemática.

CIPCA ha tenido la suerte de haber trabajado con destacados dirigentes, como Bonifacio Barrientos, Jenaro Flores, Demetrio Barrientos y Víctor Hugo Cárdenas –éste último también miembro de CIPCA– que defendieron los intereses de las comunidades campesinas e indígenas. Por otro lado, los cursillos de formación sindical y los programas de radio, alimentados por tres ediciones del texto *Sindicalismo campesino: ayer, hoy y mañana* (CIPCA 1974, 1976 y 1979), han mostrado el apoyo a la emancipación organizada del campesinado. En su enfoque, CIPCA había dado también mucha importancia a que este fortalecimiento se hiciera junto con el resto del movimiento popular. Apoyó siempre que las nuevas organizaciones campesinas se incorporaran a la Central

47 Paradójicamente, la socióloga de CIPCA, Carmen Alcoreza, co-autora del libro, era hija de uno de los principales militares del régimen entonces caído.

48 Por ejemplo, desde la instauración del voto universal en 1952, cada partido se encargaba de imprimir y distribuir sus propias papeletas, con su color distintivo (para facilitar el voto de analfabetos). Pero buena parte del fraude consistía en que los oficialistas distribuían muchas más papeletas y destruían sistemáticamente las de otros partidos. Sin embargo, hubo muchos lugares en que los campesinos guardaban oculta y bien plegadita la papeleta de su elección mientras mostraban de forma ostensiva la papeleta verde del candidato militar; en algunos lugares, al carecer de suficientes papeletas incluso cortaron las pocas que habían podido salvar en pedacitos, para que cada uno votara con un pedacito. Como dijo un dirigente campesino, en su testimonio reproducido al principio del libro, “ya no somos los campesinos de 1952. No debemos ser escalera para otros”.

Obrera Boliviana (COB). Asimismo, en sus contactos con otros dirigentes obreros, insistía siempre en la necesidad de superar la brecha obrero-campesina. El trabajo organizativo de CIPCA en estos años aumentó agobiadoramente. Alrededor de 1980 la línea común, y nadie dudaba de eso, fue el trabajo organizativo: fortalecer el sindicalismo campesino independiente. CIPCA tenía una posición de vanguardia en esta línea.

Al mismo tiempo que apoyaba la organización campesina independiente, CIPCA tenía que caminar por la cuerda floja entre el apoyo decidido a los procesos democráticos y su posición no partidaria. No era fácil, dado que en sus propias filas había muchos militantes de uno u otro partido, que difícilmente entendían que no convenía utilizar la infraestructura e influencia de CIPCA. A pesar de la buena política institucional, esta inevitable tensión entre apoyar a la organización campesina-indígena y guardar la independencia partidaria como institución, se repetía cada cierto tiempo en la vida de CIPCA, especialmente durante períodos electorales.

Con su apoyo decisivo y activo a las organizaciones campesinas, CIPCA se inscribía en una corriente presente en toda América Latina en aquellos años. Un número importante de organizaciones de base se ha desarrollado en relación estrecha con ONG. Muchas ONG han apoyado a las organizaciones de base financieramente, han brindado servicios (gratuitos) en los campos de la capacitación social y técnica, han ofrecido asistencia legal y económica, han dado asistencia administrativa y comercial y, en el pasado, muchas ONG han jugado un rol de protección contra la represión política a estas organizaciones. También es cierto que muchos promotores de las ONG eran a la vez dirigentes de sus organizaciones de base y/o sus partidos políticos. Como hemos visto, al interior de CIPCA ha habido personal que jugaba también un rol dirigenal importante.

A este respecto, cabe mencionar que la contribución de CIPCA al nacimiento de la Confederación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Bolivia (CSUTCB), el 26 de junio de 1979, quedó simbolizada en el hecho de que el congreso que la creó estuvo presidido por Víctor Hugo Cárdenas, que entonces era supervisor de campo<sup>49</sup> de CIPCA en Achacachi. Además, formaba parte del presidium el sociólogo quechua Freddy Delgadillo, que era entonces miembro de CIPCA Cochabamba.

49 Cargo que posteriormente se denominó *extensionista*.

Las funciones que jugaban organizaciones como CIPCA de cara a las organizaciones campesinas eran muchas veces indispensables para que tales organizaciones de base pudieran constituirse. Dirigentes antiguos recuerdan que CIPCA era el “secretario de la organización”. También en períodos de crisis y otros momentos difíciles, organizaciones de base buscaban a las ONG para tener un apoyo. Un tema de debate nunca resuelto era hasta qué punto una ONG como CIPCA podía hacer las veces de una organización de base.

Este debate estaba presente también al interior de CIPCA. Había quienes sostenían que los campesinos no tenían los conocimientos ni las habilidades para, por ejemplo, escribir pliegos de reclamo, llevar la administración interna, etc. Para evitar conflictos internos entre los miembros de la organización o para evitar problemas en el manejo de los recursos administrativos, se justificaba que personal de la ONG asumiera las funciones de gerencia de las organizaciones de base, en vez de limitarse a apoyarlas y aconsejarlas. Por otro lado, había quienes estaban demasiado inquietos y consideraban que el proceso de cambio se desarrollaba demasiado lento. Para ellos, no era problema alguno actuar en nombre de las organizaciones campesinas y tomar responsabilidades que correspondían a sus miembros. Había quienes defendían una separación total entre las funciones de la ONG y las funciones de la organización campesina. Sostenían además que este tipo de asistencia era sólo momentáneo y que la ONG debía tener una estrategia de trabajo que apuntara hacia la autonomía y la independencia total de las organizaciones de base. Esta estrategia significaba que finalmente se llegaría a un punto que ya no habría una *razón de ser* para una ONG como CIPCA.

Un último problema era que mucha gente tenía una expectativa muy grande acerca de las posiciones que podrían adoptar los miembros de las organizaciones de base. Estas expectativas estaban teñidas ideológicamente y basadas en la noción de que los sectores populares, en un lapso de tiempo bastante corto, crearían una sociedad alternativa; una sociedad caracterizada por principios de solidaridad y auto-gobierno. Se depositaba demasiada confianza en los dirigentes; era mal visto criticarlos por autoritarismo, nepotismo o corrupción, cuando existían motivos o necesidad de hacerlo. Se usaba como argumento que era mejor tapar esos errores, porque el enemigo podría sacar provecho. Esta actitud de auto-censura era común entre intelectuales de las ONG. CIPCA no ha estado ausente de estos debates y preocupaciones.

## El destape político

La situación nacional generada en 1978 podía caracterizarse a la vez como una lucha intensa para ir ganando un régimen democrático que los militares se resistían a conceder, y como un destape de los intereses y pugnas internas entre partidos, que por fin entraban en la arena pública. Para varios de ellos, sobre todo los de izquierda, la toma del poder se veía aún como un objetivo muy distante, y por ello, la lucha política pasaba con frecuencia a instancias menores, incluido el propio CIPCA. Como decía Xavier Albó:

“Los partidos de izquierda luchaban, por supuesto, para arrebatar la democracia a los militares. Pero, al mismo tiempo, pugnaban por algo más fácil y cercano. Aún no podían pensar en serio en la toma del poder en el gobierno, y de momento pugnaban, con el mismo apasionamiento, por la ‘toma’ de las directivas del movimiento popular e incluso por la ‘toma’ de algunas instituciones que lo intentaban apoyar. CIPCA, como otras varias instituciones, se encontró de repente en la mira de esos trajines partidarios.”

La postura oficial de CIPCA era clara en este punto:

- Fomentar el fortalecimiento de un sistema democrático y apoyar el cambio social pero, como institución, mantenerse independiente de cualquier partido.
- Respetar las opciones y actividades partidarias de sus miembros, en su vida privada, pero exigir que no utilicen a la institución para fines partidarios.

En la experiencia ya acumulada por CIPCA, pesaba además el convencimiento de que en general el campesino era desconfiado frente a los ‘políticos’ y sospechaba que, si esos políticos iban al campo, era siempre con segundas intenciones. Era, por tanto, importante proceder con transparencia y sin ningún afán proselitista.

Uno de los primeros momentos en que supo definir con claridad esta postura fue en 1976, cuando Carlos Quiroga y Franz Barrios, recién retornados de Lovaina, solicitaron la incorporación a CIPCA. Ambos habían trabajado antes en ACLO, eran sociólogos y tenían una trayectoria intachable. Fueron honestos desde un principio al expresar su militancia en el Movimiento de la Izquierda Revolucionaria (MIR), que en aquel tiempo era visto como un partido que respondía realmente a su nombre. Fueron aceptados, Carlos como

director y dinamizador de la nueva oficina en Cochabamba, Franz, como sociólogo en La Paz<sup>50</sup>.

Las reglas del juego político dentro de CIPCA se fijaron en los términos arriba señalados, se ratificaron una y otra vez en los directorios, y fueron reiteradamente aclaradas a los miembros siempre que hizo falta. Pero, por las razones explicadas, no siempre los partidos compartían estos criterios, menos aún en ese momento de destape político, en que algunos pensaban que el partido era la panacea universal.

Algunos partidos criticaban la postura de CIPCA de no querer alinearse oficialmente con ninguno, tildándola de 'clerical'. Tampoco era raro escuchar en algunos medios politizados, como la Universidad, que CIPCA ya había sido tomada por tal o cual partido. Años después, se retomó la discusión sobre la postura de CIPCA frente a los partidos políticos y sobre el apoyo de CIPCA a campesinos e indígenas con aspiraciones políticas, pero entonces existían ya posturas más reflexionadas y debates menos intransigentes<sup>51</sup>.

### Monocolor versus multicolor

El debate político no trataba solamente la relación entre CIPCA, como cuerpo, y los partidos políticos. Sobre todo entre 1978 y 1980, los años de apertura democrática, hubo muchas discusiones políticas internas. Nadie dudaba de que fuera inevitable que la gente tuviera de hecho alguna preferencia partidaria. Salvo en la remota Charagua, era poco pensable en el contexto de la época, encontrar a gente dispuesta a un trabajo comprometido en el campo, que al mismo tiempo, no estuviera ligado con algún partido.

Al nivel de directorio, el debate se polarizó principalmente entre quienes pensaban que, para asegurar la independencia partidaria, era conveniente diversificar las preferencias políticas dentro de cada oficina y quienes proponían, más bien, que dejando claro que no se iba a utilizar la oficina para fines partidarios, el trabajo ganaría coherencia si se prefería a gente de un mismo partido. Esta última postura, llamada 'monocolor', era la de las oficinas más politizadas de Cochabamba y, sin expresarlo tan claramente, Santa Cruz. La

50 Poco después de su incorporación, Franz Barrios fue detenido por los servicios de inteligencia del gobierno de Banzer, durante una reunión partidaria en un barrio de La Paz. Fue residiendo en su pueblo natal de Ocurí y allí empezó a gestar el Instituto Politécnico Tomás Katari (IPTK), que con los años se convirtió en una de las principales ONG en el campo del sur del país. Cabe mencionar que IPTK, al igual que CIPCA e INEDER fue apoyado financieramente por NOVIB, principalmente por una acción personal de Sjeff Theunis, entonces director de aquella institución.

51 Sobre este particular, véase el capítulo 5.

posición 'pluricolor' prevalecía en La Paz y Charagua, aunque esta última era también vista por algunos como 'sin color'.

Como ya hemos relatado en páginas anteriores, la oficina de Cochabamba tenía más orientación política del MIR. La de La Paz tenía gente del MIR, otros con vinculaciones trotskistas, pero sobre todo kataristas. Santa Cruz era trotskista. En marzo de 1980 las discusiones alcanzaron un momento culminante en una reunión de directorio, cuando Lucho Alegre pretendió obligar a Santa Cruz y Cochabamba a contratar gente de otras corrientes. Hubo también discusiones sobre el tema entre el directorio y altos dirigentes del MIR (entre otros con Oscar Eid y Jaime Paz Zamora).

El tema de fondo era la oficina de Cochabamba. No había mucho convencimiento de que su 'monocolor' coincidiera con un uso transparente de la institución. Rafael Puente ya había dejado la dirección de Santa Cruz a Gloria Quejerazu, también militante de Vanguardia Obrera pero mucho más suave. Carlos Quiroga seguía de director en Cochabamba, pero los demás miembros del directorio cuestionaban que fuera compatible este cargo con el de dirigente máximo del MIR en Cochabamba. Al final CIPCA decidió que Quiroga podía seguir en CIPCA pero no como director de Cochabamba. Carlos Quiroga optó por retirarse y le reemplazó Martha García, que era del mismo 'color' pero no tenía un papel público tan notorio.

Rafael Puente, ex-director de CIPCA Santa Cruz recuerda:

"Nuestras reuniones nacionales de CIPCA casi podían calificarse de 'folklóricas': por un lado estaba Carlos Quiroga, director de Cochabamba, que entonces era mirista, y por otro yo, director de Santa Cruz, que era trotskista; los dos muy apasionados y politizados, si bien desde distintos ángulos, entrábamos en largas controversias a propósito de la 'coyuntura'; y los demás se divertían. Pero es importante recalcar que la institución no sólo toleraba la presencia de militantes en su seno, sino que incluso la valoraba, a pesar de los inevitables peligros que suponía. El impacto de estas diferentes militancias hacia afuera era diferente. La oficina de CIPCA Cochabamba no podía dejar de aparecer identificada con el MIR, ya que éste formaba parte de la Unidad Democrática Popular (UDP), el frente que ganaba cada año con más ventaja las elecciones. En Santa Cruz, con un partido incipiente, pequeño y desconocido, nos era más fácil mantener nuestra 'clandestinidad', sin que jamás los campesinos llegaran a identificar a CIPCA ni a sus funcionarios o vehículos con los de un partido. En

Charagua parecía no haber militancias definidas. En cambio en La Paz la cosa era más complicada, por juntarse en la oficina militantes miristas, trotskistas y kataristas, cuyas discrepancias llegaban a veces a ser perceptibles para las propias comunidades con las que se trabajaba.”

El caso de la oficina ‘multicolor’ de La Paz, merece también un breve comentario. En esta oficina coexistieron varias corrientes, pero la postura de la dirección era mucho más clara en cuanto al no partidismo institucional. Se manejaron los ocasionales intentos de uno u otro partido para controlar la oficina buscando un mayor pluralismo en las tendencias partidarias del personal.

En concreto, si al principio predominaba más el MIR, esta influencia fue después neutralizada con una mayor presencia de trotskistas, pero además, entre el personal aymara, predominaban más bien diversas corrientes kataristas: unos eran más cercanos al Movimiento Revolucionario Tupaj Katari de Jenaro Flores; otros eran más cercanos al Movimiento Indio Tupaj Katari (MITKA), la rama ‘india’. En esta rama ‘india’ estaban Jaime Apaza, comunicador social en CIPCA, que después iba a jugar un rol en el Consejo Nacional de Ayllus y Markas del Qullasuyu (CONAMAQ) y, fuera de CIPCA, Felipe Quispe, el futuro Mallku del Movimiento Indígena Pachacuti (MIP).

Aunque no llegó a haber conflicto abierto, la tensión ocurrió sobre todo entre kataristas y miristas, por ser éste el principal partido de izquierda que buscaba adeptos en el campo. Los primeros reaccionaron sobre todo contra los intentos de penetración mirista en la provincia de Aroma, cuna del katarismo. La tensión, al interior de la oficina, llegó a tal punto que algunos kataristas acusaron a algunos miristas de hacer propaganda partidaria en los cursillos. Estos se defendieron quejándose de no recibir igual trato que los kataristas que, por ser de descendencia campesina, eran más tolerados por CIPCA.

No solamente los partidos de izquierda se interesaban por CIPCA, también la derecha. Cuando, una vez más, todo el proceso democrático fue brutalmente interrumpido el 17 de julio de 1980 con el golpe de García Meza, CIPCA tuvo que cerrar temporalmente sus puertas. Estaba empezando una nueva etapa.

## CAPÍTULO 2

### CIPCA CAMUFLADO

1980-1982

El periodo entre 1978 y 1982 fue el más inestable y caótico de toda la historia republicana de Bolivia, con nueve presidentes en cuatro años y medio, siete de facto y sólo dos constitucionales<sup>52</sup>. Como preámbulo al golpe de estado de 1980 hubo el resurgimiento de partidos políticos y de sindicatos relativamente independientes, y el país conoció una seguidilla de golpes y contragolpes. En este capítulo no analizamos las diferentes corrientes de pensamiento de aquel entonces, porque CIPCA no podía ni siquiera trabajar normalmente. Desde la clandestinidad se hacía todo lo posible por sobrevivir y por ayudar a aquellos que estaban amenazados. El capítulo es relativamente corto porque relata solamente los dos años de dictadura.

#### RESEÑA HISTÓRICA

En 1978 se produjeron otra vez las tensiones entre el poder militar y los sectores conservadores frente a las corrientes democratizantes, pero sobre todo frente a los partidos de izquierda. La fuerza política que aglutinó a la sociedad civil fue la Unidad Democrática Popular (UDP), un frente formado por el Movimiento Nacionalista Revolucionario de Izquierda (MNRI), el MIR, el Partido Comunista de Bolivia (PCB) y algunas fuerzas menores. Las otras fuerzas importantes fueron el MNR, el recientemente creado partido de Hugo Banzer, Acción Democrática Nacionalista (ADN), y el Partido Socialista Uno, dirigido por Marcelo Quiroga Santa Cruz.

En medio de estas turbulencias políticas, en un segundo intento de gobierno constitucional, tras el sangriento pero fallido golpe de Natusch, la Cámara de Diputados eligió en 1979 a Lidia Gueiler Tejada (entonces presidenta de

52. Gral. Juan Pereda (1978), Gral. David Padilla (1978-1979), Walter Guevara, constitucional (1979), Cnl. Alberto Natusch (1979), Lidia Gueiler, constitucional (1979-1980), Gral. Luis García Meza (1980-1981), Junta Militar (1981), Gral. Celso Torrelio (1981-1982) y Gral. Guido Vildoso (1982).

la Cámara de Diputados) como Presidenta constitucional interina de Bolivia. A los pocos días de ascender al mando tuvo que enfrentarse al grupo duro de las FFAA encabezado por Luís García Meza Tejada, primo suyo. Durante el gobierno constitucional, García Meza había amenazado públicamente a los viejos líderes políticos de la izquierda y a sus cabezas más prestigiosas como Marcelo Quiroga Santa Cruz. Durante la primera mitad de 1980 grupos y personas allegadas a los militares golpistas habían iniciado una ola de violencia que cobró varias víctimas. El 22 de marzo fue brutalmente asesinado, después de ser torturado, el sacerdote jesuita, periodista y crítico de cine Luís Espinal, que vivía en la misma casa que Lucho Alegre y Xavier Albó. Casi 70.000 personas asistieron a su entierro en señal de repudio al crimen de los golpistas (Mesa et al., 2003: 723).

A pesar de todo, las elecciones de 1980 (la tercera en tres años) se realizaron en ambiente de absoluta calma. La Presidenta logró cumplir una de sus aspiraciones: presidir una elección pacífica y transparente. Ganó con pequeño margen la UDP dirigida por Hernán Siles Suazo del MNRI y Jaime Paz Zamora del MIR. Una vez más el Congreso tenía que decidir el ganador al no haber obtenido ningún candidato la mayoría absoluta. La realidad era, sin embargo, dramática. El país entero sabía que el golpe de estado llegaría, lo único que quedaba como interrogante era cuándo. Había rumores crecientes de que los militares más reaccionarios no aceptarían tampoco esta clara demostración de la voluntad popular. Efectivamente, el 17 de julio de 1980, 18 días después de las elecciones y 15 días antes de la asunción al poder del nuevo gobierno democrático, se produjo el sangriento golpe que puso en el poder al general Luis García Meza y a su ministro de interior el coronel Luis Arce Gómez.

Todo empezó con un cuartelazo en Trinidad, pero a las pocas horas las calles de La Paz estaban ya llenas de tropas y carros de asalto. Fuerzas irregulares y paramilitares con asesamiento del ejército argentino empezaron a hacer sus operativos represivos camuflados en ambulancias. El más sonado fue el desmantelamiento de una reunión de emergencia del Comité Nacional de Defensa de la Democracia (CONADE) en la sede de la Federación Sindical de Trabajadores Mineros de Bolivia (FSTMB). Fueron detenidos docenas de jefes políticos y sindicales, entre otros Juan Lechín. Marcelo Quiroga Santa Cruz, herido en el primer momento, fue friamente torturado y asesinado. Radio Fides, desde donde CIPCA transmitía sus programas, fue allanada ocho veces; varios de sus miembros fueron detenidos, los otros pasaron a la

clandestinidad y sus equipos fueron destruidos. Se estableció un riguroso y temprano toque de queda; no había más información que la de la cadena nacional de los golpistas. Empezó el calvario de los muertos, torturados, detenidos y exiliados, pero también las redes clandestinas de resistencia y solidaridad<sup>53</sup>.

La dictadura militar de García Meza ha sido, sin duda, uno de los gobiernos más nefastos que ha tenido el país en su historia. Protagonizado por la violencia y la intolerancia, fue un ejemplo de abuso irresponsable del poder. En enero de 1981 se produjo una masacre con el asesinato de ocho dirigentes miristas en una casa de la calle Harrington de La Paz. La dirección clandestina del MIR en Bolivia se había reunido para analizar un paquete económico que había lanzado el gobierno. El grupo fue delatado y el ministro del interior, Luis Arce Gómez, organizó un operativo de aniquilación que culminó con el asesinato de ocho de los nueve dirigentes presentes en la reunión. Se salvó milagrosamente Gloria Ardaya, que fue torturada y posteriormente enviada al exilio. Era una connotada dirigente del MIR; que había sido parte de la comunidad de Luis Alegre y Xavier Albó, cuando todavía vivía y formaba parte de ella también Luís Espinal.

La década de los ochenta marcó otro hecho dramático, de trascendencia histórica para la realidad social y económica del país: el crecimiento espectacular del narcotráfico. Si bien este fenómeno comenzó a darse al principio de los años 70, fue particularmente durante el gobierno de García Meza cuando se produjo la verdadera expansión del negocio. Varios organismos internacionales y miembros del congreso de los Estados Unidos acusaron formalmente a Luis Arce Gómez de estar involucrado en el tráfico de drogas (Langer, 1999: 84-85).

En octubre de 1982, el general Guido Vildoso reconoció la legitimidad de las elecciones de 1980 y se inició el nuevo ciclo democrático sin interrupciones hasta el presente. El congreso elegido en 1980 ratificó la elección de ese año y permitió que se entregara la presidencia a la UDP con Hernán Siles Zuazo como presidente y Jaime Paz Zamora como vice-presidente.

El juicio de responsabilidades contra Luis García Meza y su gobierno empezó en 1986, y en 1993 fue declarado culpable y condenado a 30 años de cárcel sin derecho a indulto. En marzo de 1994 fue apresado en Brasil

<sup>53</sup> Véase *Los cien primeros días de una larga noche*, de la Asamblea Permanente de Derechos Humanos de Bolivia (APDHB), que contiene los comunicados que circularon a través de una red de solidaridad.

donde vivía con identidad falsa. En marzo de 1995 fue extraditado a Bolivia y entró a la prisión de Chonchocoro (La Paz) donde actualmente cumple su condena (Mesa et al., 2003: 726). El coronel Luis Arce Gómez fue también condenado a 30 años de cárcel sin derecho a indulto, que debía cumplir en el penal de Chonchocoro. Sin embargo, capturado en 1989, el presidente Jaime Paz Zamora decidió de forma irregular enviarlo a Estados Unidos. Habiendo sido acusado por tráfico de drogas, fue juzgado y condenado allí a 30 años de cárcel. Al momento de dictarse sentencia en Bolivia en 1993, Arce Gómez se encontraba cumpliendo condena por narcotráfico en el penal de Memphis (Estados Unidos).

## A LA CLANDESTINIDAD

### CIPCA Nacional

A todos tomó de sorpresa la violencia y el salvajismo con que se desencadenó el golpe de García Meza. Como en casos semejantes, durante los primeros días se suspendió automáticamente el trabajo debido al riesgo de andar por las calles y de cruzar los controles establecidos. Casualmente, el 17 de julio, día del golpe, CIPCA estaba iniciando una reunión de su directorio en La Paz. Es decir, sus principales responsables estaban concentrados allí y las oficinas regionales habían quedado sin directores.

Por la mañana, durante la reunión del directorio, fueron llegando noticias primero del levantamiento en Trinidad, después del primer asalto a Radio Fides. Cerca del mediodía, fueron informados del asalto a la reunión que se llevaba a cabo en la sede de la FSTMB y enseguida la reunión se convirtió en un plan estratégico de sobrevivencia.

La gravedad de la situación era evidente. Era necesario vaciar inmediatamente las oficinas de los archivos y materiales más sensibles. Se decidió dar vacaciones colectivas a todo el personal hasta que se aclarara el panorama. Los directores de Cochabamba, Santa Cruz y Charagua, presentes en la reunión, debían volver inmediatamente a sus lugares de trabajo. Debía ocultarse y protegerse a la gente que había tenido más visibilidad en el período previo. Ni siquiera Luis Alegre y Xavier Albó pudieron ya retornar a su propia casa, en la ciudad. Tomando las debidas cautelas, en los días subsiguientes se implementaron las decisiones adoptadas dándose modos para tener reuniones en los lugares más impensados y con los camuflajes del caso. Aparecieron o desaparecieron bigotes y anteojos. Hasta hubo pelucas y cambios de nombre.

En Agosto se hizo una primera evaluación. Se juzgó la situación demasiado crítica para reiniciar el trabajo inmediatamente y se tomó la decisión de seguir dando vacaciones al personal. Se decidió seguir pagando a todos los que se pudiera contactar, y no hubieran arreglado su sobrevivencia. Para facilitar el pago y la cobertura de los beneficios sociales, el padre Víctor Blajot, entonces director de la institución Fe y Alegría tuvo el gesto solidario de aceptar al personal de CIPCA dentro de las planillas de su institución. De todos modos, ni siquiera pagar era fácil. Fue precisamente cuando pagaban sueldos que Hugo Fernández fue detenido y la contadora Cristina Cossio interrogada<sup>54</sup>. En cuanto al personal, hubo de todo. Algunos, los más connotados, se sumergieron o incluso se fueron al exilio. No faltaron quienes cayeron presos. Pero muchos estaban a la expectativa, en sus casas. Otros, ante la incertidumbre de la situación, fueron buscando nuevos trabajos en otras partes.

Se adoptaron decisiones importantes. José Magriñá –familiarmente Jose–, menos connotado que otros y miembro del directorio por Santa Cruz asumiría simultáneamente las funciones de director de CIPCA Santa Cruz y de coordinador nacional visible, en constante contacto con Luis Alegre, que permanecía clandestino en casa de unos curas norteamericanos donde se había refugiado inmediatamente después del golpe. El dúo Magriñá-Alegre tendría plenos poderes hasta que el directorio –al que por la situación se renombró consejo consultivo– pudiera funcionar regularmente. Finalmente, se dejaría de hablar de CIPCA... hasta nuevo aviso.

No solamente CIPCA sufrió la represión militar. Ésta alcanzó incluso a algunos organismos internacionales que trabajaban también en el campo. Por ejemplo, la Cooperación Técnica Suiza (COTESU) estaba iniciando en Alto Beni un innovativo programa de apoyo a la educación rural. Pero sus oficinas fueron allanadas, su responsable suizo detenido y el programa quedó cortado en seco. No es pues de extrañar que varios países extranjeros suspendieran todos sus servicios de ayuda mientras el gobierno de Bolivia seguía en manos de asaltantes prepotentes e irresponsables. Por otro lado, hubo también muchas señales de solidaridad. Así, por ejemplo, pocos días después del golpe CIPCA recibió la sorpresiva y agradable visita de Sjef Theunis, director general de NOVIB que realizó una rápida visita de solidaridad a Bolivia.

Hacia noviembre de 1980, cuando todo empezaba a calmarse, se decidió reabrir públicamente todas las oficinas, pero con nuevos nombres y, salvo en Charagua, con nuevos directores. De esta forma, a principios de 1981, CIPCA

54 Más adelante se hace referencia a este incidente.

La Paz era Servicio Técnico de Cooperación (SETECO); CIPCA Cochabamba era Servicio de Asistencia Técnica Agropecuaria (SATA); CIPCA Santa Cruz era Comisión Técnica de Investigación Campesina en el Oriente (COTEICO); y CIPCA Charagua tenía el más exótico de los nombres: Servicio de Asistencia Social del Vicariato Apostólico de Cuevo (SASVAC). En todas ellas se tomó entonces un perfil sumamente técnico, de apoyo a la producción agropecuaria.

Cada lugar tuvo su propia historia, que describiremos más abajo. Pero antes, para completar el sabor humano de lo que fue la mayor crisis del país, relatamos brevemente algunas de las aventuras personales vividas en estos meses. La suerte de algunas personas de CIPCA:

*Luis Alegre y Xavier Albó* habían estado viviendo durante años en la misma casa. En sus propios cuartos había empezado a funcionar CIPCA, y a falta de un local más adecuado también parte de la biblioteca. Desde el día del golpe ya no pudieron retornar a su casa. Meses antes, Luis Espinal había sido vigilado y capturado en las inmediaciones de la vivienda para ser asesinado por los paramilitares. En la misma casa vivía también Gloria Ardaya. La casa debió ser abandonada durante meses. Sólo *doña Julia*, la fiel y muy querida cocinera siguió cuidando la casa y, poco a poco, se tomó el trabajo de ir empaquetando los libros de la biblioteca de CIPCA que funcionaba todavía en esa casa y los trasladó a otra parte. Asimismo, los libros y documentos que estaban en la oficina de CIPCA fueron empacados y escondidos por la *Sra. Berna Mayta*, que ayudaba en el mantenimiento de la oficina.

*Lucho Alegre* se ocultó en un convento de religiosas. Allí se tiñó el pelo –le quedó de un inesperado color rojizo– y se dejó bigote. Vivió en varias casas hasta que a fines de 1980 se trasladó al colegio San Calixto y, para despejar tensiones, viajó unos meses a Europa, dejando a José Magriñá plenamente a cargo de la dirección nacional. Tuvo que cambiar de casa cada 15 días. Nunca era necesario buscar casa, porque siempre había gente que ofrecía su casa como refugio.

*Xavier Albó* se quedó inicialmente en el colegio San Ignacio. Pero a pocos días del golpe el único ministro civil de la dictadura militar apareció súbitamente en la casa "para pedir consejos" de un antiguo profesor y, posiblemente, para ver si había gente oculta. Reconoció a Xavier, como amigo y compañero de Espinal. Llegó también la noticia de que habían detenido a otro religioso, al que confundían con Xavier<sup>55</sup>. Xavier se quitó la barba y se fue a otro lugar.

55 Era Mario Sábato de la Orden de Foucauld y fue liberado cuando se supo que no era Xavier Albó.

Sucedió que Xavier y Lucho iban a refugiarse en el mismo convento de religiosas, pero durante el traslado, el carro fue seguido por paramilitares. Después de tensas peripecias, se decidió finalmente que Xavier iba a quedarse en el colegio San Calixto. Otro compañero jesuita había caído detenido al acabar la misa y Xavier heredó su peluca, quedando transformado en un joven, llamado padre Alberto Blanco.

*Hugo Fernández* se encargó con éxito de los operativos destinados a dismantelar las oficinas de CIPCA en La Paz, y de llevar a lugar seguro todo su contenido. Realizó esta tarea, con la ayuda del personal de la oficina, en las semanas inmediatamente posteriores al golpe. Operaba también como cabeza visible de la institución y se contactaba discretamente con quienes estaban en la clandestinidad. Pero a principios de agosto, cuando había completado prácticamente su principal tarea y se ocupaba de contactar al personal para agradecerle por el trabajo realizado pagándole su sueldo, fue interceptado por paramilitares, que lo detuvieron y se quedaron con el jeep que estaba a su cargo. Como resultado de la tortura e interrogatorios realizados durante la noche, le obligaron al día siguiente a ir a la casa de la contadora *Cristina Cossio*, en la que encontraron parte del dinero, por lo que también ella fue momentáneamente detenida e interrogada. Les interesaba el dinero. Cristina fue liberada a las pocas horas, pero la plata y el jeep nunca fueron devueltos. No valieron los reclamos para Hugo, sobre quien dijeron que pesaban graves acusaciones. Estuvo detenido cerca de cuatro meses –entre ellos, residenciado dos en Cobija, Pando–, pasados los cuales fue exiliado a México. Compartió con numerosos bolivianos uno de los hoteles que el Ministerio de Gobernación de aquel país destinaba a albergar refugiados políticos de distintos países. Luego de tres meses, se fue a Nicaragua donde la revolución popular sandinista daba sus primeros pasos.

*Martha García*, directora relativamente nueva de Cochabamba, vio cómo casi toda la gente de su oficina entraba en la dispersión. No se podía realizar ningún trabajo institucional. Ya se habían escondido los archivos en casa de los padres agustinos. Un buen día fue también detenida cuando iba en su vehículo personal. Por suerte vio a su tío mientras cruzaba la calle y logró su liberación a los pocos días.

*Alfonso Gumucio* era periodista y director de la nueva cinemateca rural Luis Espinal, en CIPCA. Un tiempo antes del golpe había publicado un artículo irónico en la prensa titulado "La Mesa de García". Llegado el golpe,

tuvo que desaparecer totalmente del escenario. Logró finalmente obtener un pasaporte falso y salió del país.

*Víctor Hugo Cárdenas*, educador de CIPCA y conocido además como líder campesino katarista, se retiró primero a diversas casas de sus familiares, en las comunidades del Lago Titicaca. Durante unos meses colaboró con un pariente como camionero, haciendo viajes por distintas partes del país. En 1981 logró reincorporarse a su antigua oficina, llamada ahora SETECO.

Si esto ocurría con los jesuitas y el personal de CIPCA, que a fin de cuentas tenían mayor protección institucional e internacional, los campesinos la pasaban peor. Sus organizaciones y sus dirigentes tuvieron que “hacerse humo”. A modo de ejemplo, relatamos la suerte de tres campesinos entonces muy cercanos a CIPCA:

*Pedro Condori*, diácono de la región de Jesús de Machaca, que en el pasado había sido invitado por CIPCA para seguir diversos cursillos, fue detenido y torturado para que declarase dónde estaba oculto Hernán Siles. *Jenaro Flores*, fundador del katarismo y dirigente máximo de la CSUTCB, quedó como dirigente máximo de la COB, porque quienes ocupaban cargos superiores estaban o en la cárcel o en el exilio. Le tocó organizar la resistencia clandestina de esta organización máxima de los trabajadores. Sin embargo, cuando acudió a pie a una reunión, fue interceptado por un vehículo de paramilitares. Intentó escaparse y lo balearon. Gracias a la inmediata presión internacional, logró tardíamente ser atendido en Francia, invitado por el gobierno de Mitterrand, pero desde entonces ha quedado en silla de ruedas. *Gregorio Andrade*, ex-dirigente colonizador había ayudado a la entrada de CIPCA en Alto Beni e incluso se desempeñó varios años como supervisor de CIPCA en Jesús de Machaca. Salido ya de la institución, se convirtió en uno de los principales dirigentes campesinos del MIR. Delatado por un ‘buzo’, en enero de 1981 fue seguido y detenido, cuando iba a una reunión del partido, en la que se produjo la masacre de la plana mayor del MIR. Tras meses de detención y tortura, fue finalmente exiliado a Suecia.

Por entonces, CIPCA ya estaba de nuevo funcionando en las cuatro regionales, con sus flamantes y exóticos nombres. Veamos algunos rasgos de su nuevo enfoque.

### SETECO – La Paz

El día del golpe, uno de los tres equipos de campo de CIPCA La Paz estaba en Alto Beni. Según el testimonio de *Germán Mamani*, chofer y mensajero

de CIPCA La Paz, tuvieron que quedarse obligatoriamente durante una semana, sin provisiones y al fin bastante aburridos. Se escaparon vestidos de colonizadores, evitando el control. Cuando llegaron a la casa de Luis Alegre y Xavier Albó, en la que normalmente se solía guardar el jeep, no encontraron a nadie.

A los pocos días del golpe, todavía a órdenes de Hugo Fernández, varios miembros del equipo participaron en la operación rescate para ir recuperando y distribuyendo por lugares más seguros todo el material y documentación de la oficina. Se supo que, efectivamente, un grupo paramilitar había allanado la oficina de CIPCA, pero se habían equivocado: habían ido al local anterior, que ya se había dejado unos años antes.

Desde la detención de Hugo Fernández, José Magriñá asumió también la dirección de CIPCA La Paz. Pero, pasada la tormenta inicial, en noviembre se nombró directora a Sonia Dávila, hasta entonces miembro del equipo de formación. La decisión, con todo, no gustó a algunos miembros del equipo que se consideraban con más derecho de ser designados por razones de antigüedad. Tampoco agradó la idea de tener a una mujer como jefe. Principalmente el equipo técnico tenía mucha reserva en este sentido. José Magriñá, el director nacional, ratificó a Sonia Dávila como directora y decidió despedir a los técnicos reticentes, argumentando abandono de trabajo, porque habían dejado de ir a la oficina como protesta.

Además, para trabajar en la clandestinidad, un equipo de 35 personas era demasiado grande y vulnerable. Fue necesario despedir a la mitad, según criterios de antigüedad, cargo y competencia. La acción de SETECO era inevitablemente mucho más reducida que en los años anteriores. El equipo de investigación y el equipo técnico se fusionaron, al igual que los de educación y extensión. Para obviar el problema del poco trabajo en el campo, se decidió aprovechar la ocasión para cursos de formación interna y de preparación de estudios de factibilidad.

En cuanto a las zonas de trabajo, se tuvo que cerrar toda actividad en Achacachi y en la zona de colonización. Ambas zonas tenían cuarteles y sus dirigentes campesinos habían sido objeto de mayor persecución. No hubo tanto problema en Machaca, a pesar de incidentes como la ya citada captura de Pedro Condori. Por otra parte, SETECO abrió un nuevo frente en la provincia Aroma. Eran los primeros pasos hacia la estructuración de un trabajo futuro más estable en la microregión de Ayo Ayo. En todo este trabajo, casi

todo el acento se puso entonces en proyectos técnicos de producción agropecuaria. Algunos extensionistas tenían que salir disfrazados al campo, porque sus nombres estaban en las listas de los militares.

Recién en marzo de 1982 se pudieron reestablecer los contactos con Alto Beni y Caranavi. Se comprobó que los antiguos grupos de campesinos, constituidos para realizar labores fitosanitarias, se habían disuelto habiéndose agudizado las enfermedades en las plantaciones de café en Caranavi y de cacao en Alto Beni. Afortunadamente, otras instituciones habían asumido parte del anterior trabajo de CIPCA.

En radios locales ya no era posible difundir ningún programa. Sin embargo, se siguieron difundiendo programas en aymara, a través de la emisora peruana *Onda Azul*, de Puno, de propiedad de los padres Maryknoll, con amplia audiencia entonces en el altiplano boliviano. Semanalmente un miembro del equipo viajaba en transporte público, cruzaba la frontera con o sin salvoconducto y cambiaba las cintas magnetofónicas con los nuevos programas grabados por las cintas de los programas ya emitidos. Algunos campesinos vinieron a SETECO a avisar, muy preocupados, que "los peruanos les están robando sus programas".

La forzada tranquilidad facilitó algunas tareas de investigación. Desde varios años antes, se venía arrastrando el procesamiento y redacción final de un estudio sobre los "residentes", o inmigrantes campesinos aymaras en la ciudad de La Paz. Una de las primeras cosas que se logró rescatar de la oficina fueron los materiales de esta investigación. Fruto de ella fue la publicación del tercer volumen del estudio colectivo *Chukiyawu, la cara aymara de La Paz* de Xavier Albó, Thomas Greaves y Godofredo Sandóval<sup>56</sup>.

## SATA - Cochabamba

Esta fue la oficina a la que más afectó el golpe, precisamente por su connotada identificación con el MIR, partido que, habiendo ganado las elecciones, era ahora blanco de toda persecución. Se podría hablar casi de una refundación de la oficina. Hubo una gran dispersión y sólo una pequeña parte logró retornar a la oficina, cuando pudo reabrirse. El 80% de los reincorporados ya era gente nueva.

<sup>56</sup> La dedicatoria del libro va para Jenaro Flores y Mario Sábado, el hermano libre que habían apresado, confundiendo con Xavier Albó.

Ya hemos mencionado la detención que sufrió la directora, Martha García, poco después del golpe. Cuando se reestructuró la oficina con su nuevo nombre, José Magriñá decidió nombrar como director formal al cooperante holandés Peter Goossens, transferido desde La Paz. En aquella convulsionada zona, la presencia de un extranjero desconocido a la cabeza de la nueva oficina, eliminaría toda sospecha. La idea inicial era que pudiera trabajar de forma coordinada con la antigua directora, Martha García, buena conocedora del trabajo previo. Pero no pudo lograrse. Fue una etapa muy difícil. Dos cabezas y, quizás peor, un hombre y una mujer. Martha García decidió renunciar y, al poco tiempo, fundó una nueva institución CEDEAGRO, a la que se incorporó también algún otro miembro del antiguo CIPCA. Esta institución sigue cumpliendo hasta ahora su servicio en el campo de Cochabamba y mantiene buenas relaciones con CIPCA.

Tampoco era posible pensar por el momento en la reestructuración de la Asociación de Productores de Papa, que había sido el eje articulador del antiguo trabajo de CIPCA en los valles. Las cúpulas de la organización campesina habían vuelto a quedar copadas por viejos dirigentes del PMC que, en muchas partes, se oponían a la presencia de CIPCA, al que identificaban con el perseguido MIR.

Sólo era posible mantener el contacto con determinadas comunidades, bien conocidas, que sí mantenían las relaciones amistosas de siempre con sus antiguos colaboradores. Fue en ellas, y en algunas otras nuevas del contorno, en las que se intentó llevar adelante algunos proyectos productivos. El énfasis ya no estaba en la comercialización, como antes, sino en el apoyo a la producción. La acción se fue concentrando más en las regiones de Tiraque y Mizque. Se daba apoyo técnico y también crediticio. Pero en más de una ocasión algunos dirigentes aprovecharon la coyuntura política para decir que ya no debía devolverse el crédito, porque "era plata de los campesinos".

## COTEICO - Santa Cruz

Al ser oficina nueva y aún poco conocida, CIPCA Santa Cruz no estuvo en la mira de las nuevas autoridades locales. Durante el golpe estaba semicerrada. Cuando José Magriñá retornó de La Paz, tuvo simultáneamente la dirección nacional y la de Santa Cruz. Bajo la figura de COTEICO, el trabajo continuó relativamente como antes y casi con la misma gente, pero en menos lugares y, también aquí, con más énfasis en lo productivo.

Todo CIPCA, y Santa Cruz en especial, sufrió un grave percance en octubre de 1981, con el repentino fallecimiento de su joven director José Magriña a consecuencia de un accidente de moto. Secundino Peláez, el economista que había tenido mayor continuidad en la oficina retomó la dirección interina y Gloria Querejazu retornó de Sucre para apoyar temporalmente.

Por las circunstancias particulares de la sensitiva sociedad cruceña, se consideraba que por el momento, en aquella oficina, mientras no se encontrara personal idóneo de origen *camba*<sup>57</sup> era preferible tener un director que fuera jesuita, como habían sido los anteriores. Tanto Gloria como Secundino, los dos directores interinos, eran *collas* y, por tanto, parecía más difícil su relacionamiento con ciertas instituciones y estamentos de Santa Cruz, por mucho que tuvieran, como la tenían, plena aceptación en las colonias *collas*. Un cura jesuita, aunque fuera forastero, tenía de todas maneras ciertas ventajas para ser aceptado. Por fin, en marzo de 1982, la dirección nacional de Fe y Alegría accedió a un reiterado pedido de CIPCA y cedió a José Oriol Gelpí, educador jesuita y hasta entonces director de la oficina departamental de dicha institución<sup>58</sup>.

### SASVAC -Charagua

Siendo Charagua una región alejada de los centros de poder, los efectos del golpe se hicieron sentir mucho menos, con excepción de algunas presiones y amenazas por parte de la guarnición militar local. Lo que también ayudó fue que CIPCA era visto todavía como una organización relacionada con la iglesia.

En el momento inicial, el párroco de Charagua Gabriel Siquier, querido y respetado por todos, fue detenido por los militares del cuartel fronterizo de aquella población y fue trasladado a Camiri. Pero inmediatamente intervino el obispo local –Monseñor Pellegrini, un franciscano ajeno a toda sospecha–, y lo liberaron. Con esta protección episcopal, la oficina de CIPCA pudo volver a funcionar ya en septiembre, tomando la nueva figura de Servicio de Asistencia Social del Vicariato Apostólico de Cuevo.

57 En Santa Cruz es muy intenso el conflicto, con ribetes étnico-regionalistas, entre *collas* y *cambas*. Estos últimos son, en este contexto, los nacidos en el oriente. Los *collas* son los numerosos inmigrantes de las zonas andinas. Aunque su aporte como mano de obra, calificada o no, es fundamental para el desarrollo de la región, siempre han sido vistos con recelo por la élite cruceña. Este tema interétnico sigue siendo tema de conflicto en Santa Cruz hasta el día de hoy (véase capítulo 5).

58 Una vez más el padre Víctor Blajot de Fe y Alegría, había demostrado su solidaridad con CIPCA en momentos de crisis, esta vez incluso al costo de perder a un colaborador clave en su trabajo.

El personal no sufrió prácticamente ningún cambio. Pudieron seguir saliendo al campo, en respuesta a la ya creciente demanda de las comunidades de trabajo, pero por prudencia suspendieron temporalmente los cursillos. Las actividades específicas, que sufrieron pocas interrupciones, se entenderán mejor en el contexto de los siguientes capítulos.

Felipe Román, ex-trabajador de CIPCA Charagua, responsable de organización, recuerda:

“En plena dictadura, Pancho Matzusaki pidió a un compañero guaraní: ‘vaya a la finca a cargar 40 carabinas’. El compañero estaba muy temeroso, no entendía qué quería Matzusaki pero, en fin, se fue a la finca y pidió 40 carabinas. El encargado del almacén le dijo: ‘Cómo vas a cargar 40 carabinas. Los milicos te van a matar. Pancho ha querido decir 40 calaminas’ [como buen japonés, Pancho confundía la ‘l’ con la ‘r’].”

### SALIENDO DE LA CLANDESTINIDAD

A lo largo de 1981 la situación se fue haciendo cada vez más regular. Luis Alegre había retornado de Europa, retomando la dirección de CIPCA nacional, instancia que por ser meramente administrativa y de coordinación, no había cambiado de nombre. Esta oficina, que contaba sólo con el apoyo de la secretaria (Mónica Sánchez de Lozada) y de la contadora (Cristina Cossío), tenía ahora una oficina propia, separada de la de CIPCA La Paz.

En marzo de 1982, en la primera reunión de directorio de ese año, se decidió retomar en todas partes el nombre de CIPCA. En esta misma reunión, se adoptaron decisiones sobre los puestos de directores regionales: en Santa Cruz se ratificó a José Oriol Gelpí, que ya estaba de director. En Cochabamba se nombró como director estable a Enrique Gómez, un economista agrario. En La Paz, Luis Alegre asumió temporalmente la dirección de la oficina. El alejamiento de Sonia Dávila, que había salvado a CIPCA La Paz en el momento más crítico, fue doloroso<sup>59</sup>. Hacia octubre de 1982, un cambio interno en la orden de los jesuitas, dio la oportunidad para acabar de consolidar la situación. Marcos Recolons fue nombrado

59 Sin duda ha jugado un rol el hecho de que el personal estuviera en su mayoría compuesto por hombres que no aceptaban órdenes de una mujer jefe. Sonia Dávila siguió por algún tiempo apoyando solidariamente al campesinado como representante local de OXFAM, antes de proseguir sus estudios en el exterior.

superior de la comunidad de jesuitas de La Paz; en esta circunstancia, CIPCA le ofreció también la dirección de su oficina regional. En Charagua el alejamiento inevitable de Marcos Recolons fue llenado por Francisco Pifarré, como nuevo director<sup>60</sup>.

Lo que por entonces no pudo aún consolidarse fue la estructuración de un verdadero directorio. Desde que se creó esta instancia y luego, como eco del período de emergencia, siguió cumpliendo esta función la reunión periódica de los directores locales con el director nacional y Xavier Albó<sup>61</sup>. La sobrevivencia política durante la dictadura había llevado a CIPCA a un gobierno de estilo más central y vertical, en manos del director nacional, aconsejado por los cuatro directores regionales, tres de los cuales eran, además, jesuitas. El hecho de que la mayoría de los directores fueran jesuitas ayudó sin duda a que CIPCA lograra sobrevivir la dictadura.

El principal saldo positivo de la época de clandestinidad fue, tal vez, la mayor conciencia institucional sobre la importancia de la dimensión técnico-productiva. Aunque éste era, teóricamente, un elemento esencial desde siempre, sólo entonces se acabó de interiorizarlo a fondo. Sin embargo, como saldo negativo, había bajado inevitablemente el trabajo en las otras dos "patas", es decir, las dimensiones organizativa y educativo-ideológica. Los tiempos no lo permitían. Al mismo tiempo, la escala de trabajo había quedado también notablemente reducida. Ahora se trabajaba casi exclusivamente en comunidades aisladas unas de las otras. Sólo en Charagua se podía mantener todavía una visión intercomunal.

En el plano político del país, 1982 fue un año decisivo para el retorno a la democracia. Los militares, cada vez más débiles, primero sustituyeron a García Meza por Torrelio, después a éste por Vildoso y finalmente –el 10 de octubre de 1982– devolvieron el poder a quien legítimamente correspondía, el presidente electo en 1980, Hernán Siles Suazo. Sólo entonces se puede decir que CIPCA retornó plenamente a la normalidad.

60 Es llamativo que las tres directoras regionales mujeres durante los años de dictadura fueron reemplazadas nuevamente por hombres cuando el país volvió a una situación política democrática. En este sentido se puede notar que CIPCA no se escapó de un proceso general muy conocido: durante la guerra las mujeres deben ocupar más cargos públicos que en circunstancias normales, mientras que, cuando los hombres retornan después de la guerra ocupan nuevamente los cargos públicos que temporalmente habían estado en manos de las mujeres.

61 En sentido estricto, el Directorio estaba constituido por los representantes legales de la Compañía de Jesús, Luis Alegre y Xavier Albó, y otras personas a quienes ambos delegaban facultades directivas que solamente podían ejercer conjuntamente con ellos.

## CAPÍTULO 3

### CIPCA SE RECUPERA

1982-1987

A pesar de haber restablecido la democracia, Bolivia no salió de sus problemas. Los años 1982 a 1986 fueron muy difíciles para Bolivia y para CIPCA. Primero, porque no era nada fácil empezar de nuevo después de dos años de tortura, exilio y asesinatos en el país. Segundo, porque el gobierno de la UDP no logró consolidarse ni responder a la explosión de demandas de la población y a expectativas reprimidas durante años de dictadura. Tercero, porque no supo controlar la hiperinflación que le obligó a recortar su mandato y tuvo como consecuencia la implementación del programa de ajuste estructural del Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM). Las medidas, implementadas por el gobierno que le sucedió, significaron la crisis definitiva del sector minero, el desmantelamiento de las ya tan devaluadas instancias estatales en apoyo al desarrollo rural y la masiva migración de mineros y campesinos al trópico de Cochabamba y a las ciudades, en especial a El Alto. Si estos acontecimientos no fueran suficientes, en 1985 se produjo una crisis al interior de CIPCA que obligaría a repensar y reordenar el trabajo.

#### RESEÑA HISTÓRICA

El gobierno de Hernán Siles y su frente Unión Democrática Popular (UDP) tuvo una vocación democrática, pero a la vez no fue capaz de administrar la grave crisis económica que los gobiernos anteriores –tanto del MNR como militares– habían dejado como herencia. Con minoría en el congreso, en el medio de una dura oposición de MNR y ADN y una presión insoportable de los partidos de izquierda y de la COB al mando de Juan Lechín, el ejecutivo se encontró huérfano. Adicionalmente el MIR, en una muestra de inmadurez política, abandonó el gobierno a los pocos meses de haber impuesto una desdolarización que llevó al desastre a miles de pequeños ahorristas.

Con la euforia de la democracia, los movimientos campesinos empezaron a tener una gran actividad en todo el país. Los bloqueos de caminos, iniciados ya en tiempos de Banzer, pasaron a ser un método habitual de lucha, equivalente en alguna medida a lo que son las huelgas para los obreros. Proliferaron también las tomas de proyectos e instituciones (por ejemplo, el Instituto Nacional de Colonización), en la esperanza de que en sus manos funcionarían mejor, cosa que no ocurrió, sea porque desde arriba les congelaron los recursos o porque, además de buena voluntad, se necesitaba destreza técnica.

El gobierno se encontró con que tenía que dar respuesta a un conjunto de demandas de una población que había estado callada durante casi 11 años de dictaduras. Esa explosión de pedidos impidió también una gestión exitosa. En todos los sectores sociales había una enorme expectativa puesta en la democracia, pensando que iba a resolver todo: desde el pleno empleo y salarios justos hasta los conflictos por linderos entre comunidades campesinas, pasando por una euforia de libre expresión y movilizaciones sociales desbordadas (Toranzo, 1999). La CSUTCB llegó a su máximo nivel de representación, organización y convocatoria en 1984, a tal punto que se debatió largamente la posibilidad y conveniencia de ser parte orgánica del gobierno de la UDP.

Con el retorno a la democracia se consolidaron también nuevas organizaciones campesinas– indígenas. En 1982 se fundó la Central Indígena del Oriente Boliviano (CIDOB)<sup>62</sup>. La CIDOB fue apoyada desde 1980 por la ONG Apoyo Para el Campesino-Indígena del Oriente Boliviano (APCOB) que propició encuentros entre los pueblos étnicos de las tierras bajas como los isoseño-guaraní, ayoreo y chiquitano, luego los guarayo y --con el correr de los años-- entre el resto de los pueblos indígenas de las tierras bajas.

En el seno de la CSCB, y en parte también de la CSUTCB, fue tomando cuerpo en la región tropical del Chapare (Cochabamba) un grupo específico de pequeños productores de hoja de coca, en su inmensa mayoría inmigrantes empobrecidos de las tierras altas y algunos mineros despedidos de la quebrada COMIBOL, cuyo número fue aumentando notablemente a partir de la creciente demanda comercial que tenía este producto, materia prima de la cocaína. Con los años, unos y otros irán tomando roles más protagónicos en el país.

Todo ello ocurría en el contexto de una crisis económica generalizada, que se arrastraba desde fines de los años 70 y que incidió también en la caída de

62 En su historia institucional, CIDOB ha cambiado varias veces de nombre. El nombre actual es Confederación de Pueblos Indígenas de Bolivia.

los regímenes militares. En menos de dos años la situación económica tocó fondo. La producción cayó en un 40%, las exportaciones descendieron de 1.030 a 670 millones de dólares, el PIB decreció hasta el límite de -4,5% en 1983. La inflación, que ya era alta en 1982, terminó degenerando en hiperinflación. La causa inmediata fue la crisis de la deuda externa, cuya gravedad y duración fueron subestimadas por el gobierno de Siles Zuazo. En 1982, la deuda externa había alcanzado el 106% del PNB y 362% de las exportaciones (Morales y Pacheco, 1999: 182). Las tasas de inflación anuales alcanzaron los siguientes porcentajes: 123% en 1982; 276% en 1983; 281% en 1984, y 11.750% en 1985 (ibid).

Para colmo, en la zona del Altiplano y de los Valles, la población tuvo que enfrentar un desastre natural de gran envergadura: una de las sequías más agudas de su historia, en el año agrícola 1982-83, significó hambruna y la pérdida de toda la cosecha; no solamente se perdieron los cultivos para la alimentación de las familias, sino también las semillas para el próximo año agrícola.

La crisis económica de los años anteriores había colocado la cuestión del acceso a la tierra de nuevo en la agenda nacional. Estando todavía en la clandestinidad, la CSUTCB elaboró y finalmente presentó una nueva ley para reemplazar la Ley de Reforma Agraria de 1953. Esta propuesta, conocida como Ley Agraria Fundamental, reflejaba un alto nivel de pensamiento conceptual y teórico del movimiento campesino-indígena<sup>63</sup>. El gobierno de Hernán Siles Suazo recibió la propuesta en una masiva concentración campesina-indígena en 1985, pero no llegó a ser considerada por el Congreso Nacional. Algunos aspectos fueron incluidos más tarde en la Ley del Instituto Nacional de Reforma Agraria, conocida como la Ley INRA de 1996 (Kay y Urioste 2005: 16). En línea con aquella Ley Agraria Fundamental, en julio de 1983, la CSUTCB había creado la Corporación Agropecuaria Campesina (CORACA), cuya personería jurídica fue aprobada por el gobierno de Hernán Siles Suazo el 23 de abril de 1984.

La crisis, con hiperinflación y desabastecimiento generalizado, causó una movilización laboral sin paralelo desde los años cincuenta. Las huelgas, bloqueos y marchas llegaron al paroxismo; el Banco Central estuvo parado 51 días y le cortaron el agua y la luz al Palacio de Gobierno y a la casa presidencial. Las demandas por aumentos salariales estaban llevando al país

63 Algún personal de CIPCA participó también en este proceso, por invitación de la CSUTCB.

al borde de la desintegración y poniendo en grave riesgo la democracia. En marzo de 1984, 12.000 mineros tomaron y paralizaron la ciudad de La Paz. En junio el Presidente fue secuestrado por diez horas en un intento frustrado de golpe. El deterioro fue tal que obligó a Siles Zuazo a acortar su mandato y llamar a elecciones anticipadas.

En 1985 Hugo Banzer ganó la elección por mayoría relativa frente a Víctor Paz Estenssoro que obtuvo el segundo lugar. Pero el congreso no ratificó a Banzer, sino eligió a Paz Estenssoro. Paz comenzó su gobierno del MNR con una frase dramática pero real: "Bolivia se nos muere". Un equipo económico, al mando de Gonzalo Sánchez de Lozada (Presidente del Senado, Canciller y luego Ministro de Planeamiento), diseñó un decreto con medidas económicas que se conoció para la historia por su número, el 21060. Era el comienzo de una nueva política económica en el país, la del ajuste estructural, impuesta por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. La COB rechazó el decreto 21060 y fue a la huelga. El gobierno respondió con el estado de sitio y el confinamiento de dirigentes.

El año 1985 marcó el fin del ciclo estatal iniciado con la Revolución del MNR, conocido como el "Estado del 52" y la puesta en marcha del sometimiento de la economía y la sociedad bolivianas a las políticas neoliberales del ajuste estructural. El decreto buscaba la reducción del déficit fiscal mediante el congelamiento salarial y un aumento radical del precio de la gasolina –que cubrió en casi un 50% los ingresos del tesoro por varios años–, el cambio real y flexible del dólar a partir del mecanismo del bolsín –una subasta diaria de dólares en función de la oferta y la demanda–, la libre contratación, la reducción de personal del Estado, la liberalización total del mercado y una reforma tributaria. El peso boliviano, que había llegado a cotizarse en 1'800.000 por dólar, fue sustituido por el boliviano, con seis ceros menos.

Las medidas tuvieron éxito gracias a una alianza entre Paz y Banzer (octubre del 85) en el llamado Pacto por la Democracia que le dio al gobierno mayoría en el parlamento y le permitió aprobar las leyes que requería. En 1986 la brutal caída de los precios del estaño forzó a tomar medidas todavía más drásticas, entre otras la llamada 'relocalización', es decir, el despido de 21.000 de los 27.000 mineros con que contaba entonces la Corporación Minera de Bolivia (COMIBOL). Este despido masivo provocó una marcha desde Oruro a La Paz de más de 10.000 trabajadores mineros. Decretado el estado de sitio, el gobierno detuvo a los marchistas en medio camino con ayuda del ejército. Fue el último intento de los mineros por oponerse a la relocalización y salvar la minería nacionalizada.

Con el nuevo enfoque, se adoptó la política de liberación total de los precios internos de los productos agropecuarios. Hasta ese momento, la política estatal había sido la de fijar precios tope a los alimentos producidos en el país para, de esa manera, proteger a los consumidores urbanos, cargando el peso de la crisis inflacionaria en el área rural (Urioste, 2002: 35). Ya desde los años 70, se tendió a disminuir el porcentaje del gasto público asignado al sector campesino, dentro del total del gasto público agropecuario. El porcentaje del gasto total del gobierno central para las familias campesinas varió, en la década del 80, entre solamente 5,1 y 10,2% (Niekerk, 1994: 25). En el período 1981–1987, se produjo una tasa negativa de crecimiento de la producción agropecuaria de –0,2%, en parte causada por desastres naturales. Pero el deterioro fue aún mayor para el período 1986–1989 en que el PIB agropecuario per cápita decreció en un –17,8% (ibid: 19).

En 1985, con el decreto 21060, retornó el Banco Mundial a Bolivia después de seis años de ausencia. Estados Unidos incrementó también su apoyo, por lo que se puede decir que a partir de 1987 Bolivia entró en la etapa de grandes ofertas de ayuda de cooperación, tanto multilateral, como bilateral y privada. Poco a poco, la inversión en proyectos de desarrollo rural empezó a depender mayoritariamente de los recursos de la cooperación internacional y, en menor proporción, de fondos genuinamente nacionales. En los últimos años la Ayuda Oficial al Desarrollo (*Official Development Aid*–ODA) llegó a un poco más del 12% del PIB (Urioste, 2002: 119).

El gobierno tomó también medidas que afectaron seriamente al agro y, sobre todo, a los pequeños productores agrícolas: fueron suspendidas todas las actividades de apoyo como el crédito, la investigación y la extensión agropecuaria. Se clausuró el Banco Agrícola en 1985, hasta entonces la más importante fuente de financiamiento público para los agricultores. La investigación y difusión tecnológicas quedaron prácticamente ausentes del campo. El Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria (IBTA) entró en un largo proceso de disolución sin que se proponga ninguna opción alternativa. Más tarde se ha constituido el Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria (SIBTA) compuesto por cuatro fundaciones para el desarrollo tecnológico: en el altiplano, los valles, el trópico húmedo y el Chaco.

Otro factor que influyó en el achicamiento del Estado fue la ineficiencia y la corrupción de las instituciones públicas: cajas agrarias quebradas por malversación y fondos agrícolas ahogados en carteras irrecuperables. Pero al clausurar estas instituciones se dejaron a los productores sin referentes públicos.

Al mismo tiempo, se establecieron subsidios directos e indirectos –en medio del auge del neoliberalismo– no a los pequeños productores empobrecidos sino a los exportadores de monocultivos (Urioste, 2002: 118). La Cámara Agropecuaria del Oriente (CAO) se convirtió en un dinámico centro de articulación de las reivindicaciones de la gran mayoría de los productores agropecuarios del departamento de Santa Cruz. Representaba al sector moderno de la agricultura y ganadería nacionales, prestaba servicios técnicos y productivos a miles de afiliados, incluyendo tanto a grandes productores como a pequeñas empresas. Además, tenía muy importantes vínculos con sectores financieros y político parlamentarios (ibid: 33).

De este modo, la pobreza generalizada en el campo produjo un fuerte flujo migratorio rural urbano, que en 15 años se reflejó en la disminución de la población rural del 58,3% en 1976 al 42,5% en 1992. Un resultado no pretendido de estos procesos demográficos ha sido un mayor acercamiento económico, social y cultural entre el campo y las nuevas periferias urbanas empobrecidas.

Una forma de ayuda controvertida fue la alimentaria. A través de la llamada PL 480 (Ley Pública 480) de los Estados Unidos, que empezó a operar ya en 1955, Bolivia recibía, a fines de los años 80, 30 millones de dólares anuales. Según estimaciones del Banco Mundial, alrededor del 21% de la población recibía donaciones de alimentos en aquellos años. Las donaciones de trigo fueron muy cuestionadas por el impacto negativo que habrían tenido sobre la producción nacional (ibid: 27).

Para terminar este panorama es indispensable destacar el rol protagónico que empezaron a desempeñar en la economía boliviana el cultivo de la hoja de coca y el narcotráfico. Como es sabido, la coca es un elemento ancestral de la cultura andina, con todo tipo de usos medicinales, dietéticos, reconfortantes y rituales, tanto entre los pueblos indígenas como en el resto de la población. Su asociación con la cocaína es cosa ajena y reciente, pero ha implicado todo tipo de problemas para los pequeños productores.

El *boom* de la cocaína en Bolivia empezó durante la dictadura de Banzer y su elaboración y comercialización estaba entonces sobre todo en manos de gente de clase media y alta, ligada o no a sectores gobernantes. Posteriormente, y en respuesta a diversas presiones del mercado, se ha expandido también a otros sectores, incluidos algunos sectores populares. La protección que se dio al narcotráfico durante los años de dictadura de García Meza y Arce Gómez consolidó una industria ilegal que creció incesantemente hasta bien avanzados los años 90.

Se estima que en Bolivia se producía en 1985 más de 135 mil toneladas métricas de hoja de coca en aproximadamente 70.000 hectáreas. Se calculaba que casi un 10% de la población estaba, directa o indirectamente, vinculada a la economía de la coca. El valor bruto de la producción de la hoja de coca representaba alrededor de 300 millones de dólares, equivalente al 45% del valor total de la producción agropecuaria del país. En 1950 había en Bolivia menos de 3.000 productores de hoja de coca para el consumo tradicional, en 1987 ese número se había incrementado a alrededor de 70.000 productores (Van Niekerk, 1994: 21). Esta expansión se debe no tanto al mayor consumo interno de la hoja de coca, sino más bien al incremento de la demanda externa para la cocaína.

A partir de 1985, en el contexto de la ambigua retórica de la “guerra contra las drogas”, la erradicación de la hoja de coca aumentó notablemente con la participación de la Fuerza Especial de Lucha Contra el Narcotráfico (FELCN), órgano especializado de la Policía Nacional con una fuerte presencia militar norteamericana. Con poco debate, se aprobó incluso la Ley 1008, dictada en gran medida por Estados Unidos, que no respeta el principio constitucional de presumir la inocencia del acusado y distingue entre áreas de producción legal (Yungas) y áreas de producción ilegal y excedentaria (Chapare) de hoja de coca. La ley fue el instrumento más duro que se haya aprobado para el combate contra las drogas, tanto que en algunos aspectos pasa por encima de la constitución del país y cuenta con tribunales especiales y fiscales de narcóticos casi omnipotentes (Mesa et al., 2003:750). Empezó también a plantearse la meta “coca cero”.

En la práctica, los “enemigos principales” en esta “guerra” pasaron a ser los pequeños productores de hoja de coca –actividad en sí misma no delictiva– por ser el eslabón más débil de la cadena. Hay que resaltar que desde siempre, antes y después del *boom* de la droga, la producción de hoja de coca ha estado en manos de pequeños productores campesinos, emigrados de las regiones andinas en búsqueda de mejores oportunidades. Son estos pequeños productores los que, acabando de llegar con esta finalidad a las zonas productoras de la hoja de coca, se encontraron inmersos en medio de la “guerra”. Esta situación generó también conductas ambiguas en ellos, por ejemplo, cuando se vieron empujados a participar en el proceso mismo de transformación en pasta básica, para compensar la baja de precios inducida artificialmente desde arriba; por no hablar de los “proletarios de la cocaína”, es decir, inmigrantes temporales contratados, por sueldos algo mayores que los habituales, para cargar grandes

fardos de coca (*cepes*), para pisarla en pozas de maceración destrozando sus pies (*pisacocas*), o para otras varias actividades secundarias relacionadas con el proceso de transformación de la hoja de coca y comercialización de la cocaína.

En este contexto de “guerra”, los cocaleros empezaron a organizarse, en un permanente forcejeo entre la necesidad de salvar su economía, basada en la producción de hoja de coca, y la permanente amenaza de erradicación forzosa de esta planta por ser también materia prima de la cocaína. Se convirtieron así, con el correr de los años, en uno de los grupos sociales más activos del país. En sus permanentes marchas y movilizaciones ha habido decenas de muertes, mayormente de cocaleros, pero también de soldados y policías.

Dentro de este contexto nacional, CIPCA logró dar respuestas interesantes a la problemática del campo: primero, con una acción coordinada de emergencia durante la sequía de 1982-83 y, luego, con la elaboración y ejecución de la propuesta de las Comunidades de Trabajo (CDT) como alternativa económica para el desarrollo rural. Pero antes de describir éstos y otros aspectos, trataremos primero dos corrientes de pensamiento que estaban en auge en la primera mitad de los años 80 y que han influido también el quehacer de CIPCA: la educación popular y el desarrollo rural integrado.

## CORRIENTES DE PENSAMIENTO

### Educación popular e investigación participativa

En los años 80 una forma específica de la educación no formal de adultos ganó fuerza entre las ONG dedicadas a la promoción social. Los discursos teóricos de la educación liberadora, la teología de la liberación y la investigación-acción –corrientes tratadas en el primer capítulo– tienen varios principios claves en común, los mismos que han influido en la teoría y la práctica de la educación popular y la investigación participativa.

De las críticas a la investigación tradicional podemos resumir tres tendencias:

- Investigadores que enfatizaban la necesidad de una nueva relación entre investigador e investigado, entre sujeto y objeto de la investigación (Fals Borda, 1978).
- Investigadores que planteaban la necesidad de una investigación cualitativa, rechazando las técnicas de investigación cuantitativa (Hall, 1982).

- Investigadores que rechazaban el funcionalismo estructural y proponían basarse en el materialismo histórico, utilizando como método de análisis el método dialéctico (Molano, 1978).

Existía consenso en que, al estudiar los problemas de los sectores populares para contribuir a alternativas de cambio estructural, el investigador no podía continuar simplemente en su papel de ‘experto en conocimientos’, sino que debía involucrarse en el proceso de cambio social. Fals Borda (1978) caracterizó al investigador social como “un intelectual que, al tomar conciencia de su pertenencia a la sociedad y al mundo de su tiempo, renuncia a una posición de simple espectador y coloca su pensamiento o su arte al servicio de la causa.”

El “colocar sus conocimientos al servicio de una causa” podía expresarse en diferentes y muy variadas formas. Entre éstas, podemos mencionar la observación participante de la antropología, la encuesta participativa, el auto-diagnóstico, la investigación-acción, la investigación desde abajo y desde adentro, y la investigación participativa. Todas estas formas de investigación social han estado presentes en los años 80 y la característica primordial era la relación entre la investigación y la acción.

Entre los investigadores y educadores comprometidos había consenso en que se trataba de un proceso continuo de reflexión y acción. Sin embargo, en la práctica había diferentes interpretaciones de la acción:

- Una interpretación educativa: la acción se refería al proceso educativo, que se implementaba después de la fase investigativa.
- Una interpretación desarrollista: los resultados de la investigación constituían la base para la satisfacción de algunas necesidades básicas.
- Una interpretación partidaria: la acción se reducía a una acción política partidaria, en la cual el investigador, como agitador político, podía acabar en una actividad solamente proselitista.

La educación popular fue considerada como un proceso de transformación social, ya que cuestionaba las tendencias autoritarias de la sociedad, las relaciones de explotación económica y de imposición cultural. Así, los objetivos de la educación popular fueron definidos como un proyecto histórico alternativo (Gianotten y De Wit, 1985:84):

- El desarrollo del saber popular y del control sobre el conocimiento popular y científico; o sea la socialización de conocimientos existentes y la generación de nuevos conocimientos.
- El desarrollo crítico de la cultura popular, como una alternativa histórica a la hegemonía cultural.

- El desarrollo de formas de organización popular, a partir de los propios intereses históricos de los sectores populares.

CIPCA se inscribió en este nuevo enfoque educativo y también ha dado aportes importantes, como por ejemplo, el Proyecto Histórico Popular (PHP), que será tratado en el siguiente capítulo. También hubo un cambio en la metodología de las actividades educativas en CIPCA. No se quería continuar dando cursillos de capacitación, habiendo aceptado que el cursillo no podía ser la panacea para solucionar todos los problemas. Se hablaba internamente de “cursillitis”. Para superar estas limitaciones, CIPCA optó por un método de enseñanza-aprendizaje basado en la praxis: acción-reflexión-acción; teoría-práctica-teoría (Jara, 1981: 29). Se reafirmó que la acción educativa partía de lo productivo para, desde allí, descubrir las implicaciones sociales, económicas y políticas. Este proceso implicó proporcionar instrumentos para crear una conciencia crítica. La educación surgió así de lo cotidiano, de lo concreto, de la realidad y se orientaba al cambio. La educación popular impulsaba la toma de conciencia, aportaba conocimientos, motivaba la voluntad de cambio e inducía a la acción transformadora (Arias, s.f.).

El concepto de participación fue debatido largamente en aquellos años, porque cada uno tenía su propia propuesta de cómo lograr la participación de los sectores populares en el proyecto educativo o de investigación. Hasta el día de hoy podemos encontrar las siguientes formas de participación:

- Participación en la recolección de datos, pero no así en el análisis de los datos.
- Participación en la devolución de la información.
- Participación en todo el proceso, pero sobre un tema definido por la institución.

Terminamos este párrafo, resumiendo algunas limitaciones de la educación popular que ya fueron criticadas en sus años de auge (Gianotten y De Wit, 1985: 99-103): a veces los educadores populares sacralizaban el saber del pueblo y la educación popular era concebida como una acción inmediata, emotiva, sin reflexión teórica. Asimismo, las actividades educativas eran ajenas a la realidad de los sectores populares y se obligaba a los campesinos a memorizar manuales de marxismo. También había mucho proselitismo, utilizando la acción educativa para fines políticos partidarios. Los críticos más duros llegaban a decir que ni era ‘educación’ (por su descuido de los instrumentos didácticos), ni ‘popular’ (por no tener un efecto masivo). Sin embargo, la

educación popular y la investigación-acción han dado a luz toda una generación de promotores e investigadores rurales que tomaron en serio la voz del campesinado en sus planteamientos educativos, productivos y organizativos. Las familias campesinas ya no eran más consideradas como personas con una ‘mentalidad atrasada’, sino como seres pensantes críticos, capaces de transformar la realidad.

## Desarrollo rural integrado

Como respuesta a las limitaciones del desarrollo de la comunidad<sup>64</sup>, se planteó a inicio de los años 80 el desarrollo rural integrado (DRI) que tomaba más en cuenta la estructura social en que vive inmersa la población rural. Reconociendo la complejidad del cambio social y que ninguna intervención aislada podría ser efectiva si se la aplicara al margen de otros elementos igualmente importantes, se proponía una acción integral. Muchos de los programas de desarrollo rural integrado han sido elaborados en el marco de los nuevos conceptos de “cambio planificado”. La planificación local o regional era vista como un instrumento adecuado para lograr un cambio social ordenado, controlado y en concordancia con los planes nacionales de desarrollo. Este nuevo planteamiento consideraba también a la comunidad como una entidad homogénea, cuyos miembros estarían dispuestos a trabajar en forma asociativa o colectiva. En este sentido, las propuestas no eran solamente propuestas económicas, sino también y sobre todo, propuestas de cambio político dentro de un planteamiento ideológico de un proyecto alternativo popular. Veremos más adelante que CIPCA utilizaba también argumentos técnicos e ideológicos para proponer un modo de producción colectivo a través de las CDT.

Mientras que la teoría de la modernización de los años 70 planteaba el problema del desarrollo como un mero problema técnico y psicológico, en los años 80 surgieron teorías de desarrollo que planteaban un cambio de las estructuras económicas y políticas como una condición *sine qua non* para el desarrollo. El problema de la pobreza fue analizado como un problema ya no meramente técnico, ni tampoco psicológico, sino político. La relación de dependencia aparecía como eje central de análisis. La teoría de la dependencia de André Gunder Frank, que fuera desarrollada en 1976, tuvo muchos seguidores en los primeros años de la década de los 80. El subdesarrollo fue

64 Véase el primer capítulo.

entendido como producto de la expansión del capitalismo mundial. El subdesarrollo se daba a través de una estructura en cadena de metrópoli-satélite o centro-periferia del sistema capitalista. Las relaciones de explotación se daban entre clases y regiones.

En estos años y bajo la influencia de la teoría de la dependencia, se ha buscado cómo definir la situación y el futuro del pequeño campesinado en relación al desarrollo capitalista. Por un lado estaban los marxistas tradicionales que, siguiendo a Lenin y Kautsky, planteaban la desaparición inevitable de los modos de producción campesinos, para ser reemplazados por la contradicción entre una burguesía agraria y un proletariado rural (De Janvry, 1981: 102).

Por otro lado estaban los que se apoyaban en la teoría de Chayanov, que defendió la economía campesina<sup>65</sup> como un modo de producción diferente del capitalista, con una lógica y dinámica propias (Archetti et al., 1979). En el Perú, Caballero (1981: 314) argüía también que el capitalismo no podía reemplazar a la economía campesina por varios factores:

- La resistencia del campesinado a la proletarianización forzosa y/o a ser despojado de sus tierras.
- Las características físicas y ecológicas, que hacen poco rentable para la burguesía rural la inversión de capital.
- Las limitaciones del resto de la economía nacional para absorber rápidamente la mano de obra campesina en ocupaciones urbano-industriales.

Hasta poco antes del giro político del decreto 21060 de 1985, en la mayoría de los círculos académicos de Bolivia, el análisis marxista seguía en auge y atribuía a los obreros mineros un papel de vanguardia en la lucha de clases. Según la posición marxista se conceptualizaba a los campesinos como una clase transitoria. Apartándose de esta línea de pensamiento marxista, CIPCA decidió priorizar el desarrollo estructural de los campesinos bolivianos. CIPCA era entonces una especie rara. En un momento en que tanto los grupos políticos como los grupos progresistas de la iglesia ponían toda la confianza en el sector minero, supuestamente vanguardia de la lucha de clases, los fundadores de CIPCA habían apostado desde un principio por el campesinado. En palabras de Luis Alegre, fundador de CIPCA: “el futuro de Bolivia se decide en el campo y no en las minas”.

65 En el capítulo 5 analizaremos más detalladamente las características de la economía campesina.

Para terminar este acápite sobre el desarrollo rural, es necesario mencionar también que en los años 80 la revolución verde seguía siendo vista por muchos como un buen ejemplo de modernización tecnológica, pese a los estudios que mostraban que la revolución verde había contribuido a la concentración de la riqueza y a una mayor desigualdad en la distribución del ingreso<sup>66</sup>.

Una respuesta a la revolución verde era el enfoque de la tecnología apropiada. Las experiencias con la revolución verde, pero también la publicación del Informe del Club de Roma (Meadows, 1972) marcaron el inicio de una reflexión profunda sobre los alcances de la innovación tecnológica. El Informe del Club de Roma apuntó a las limitaciones del crecimiento económico a nivel mundial sosteniendo que la innovación tecnológica no tendría posibilidad de afrontar el problema central: el crecimiento exponencial. A la vez surgieron críticas al desarrollo tecnológico, planteando la necesidad de crear tecnologías apropiadas baratas, al alcance de todos y con capacidad de ser utilizadas en pequeña escala. El trabajo de Schumacher de [1973] 1982 *Lo pequeño es hermoso* ha tenido una influencia fuerte en la reflexión sobre el desarrollo rural. Sin embargo, pronto se lo abandonó por considerarlo un enfoque romántico y una apología de todo lo que era supuestamente natural y no occidental. Ambos libros han tenido mucha influencia en lo que más tarde iba a ser el enfoque agro-ecológico y luego el desarrollo rural sostenible.

## RETOMANDO ACCIONES Y NUEVAS BÚSQUEDAS

### CIPCA Nacional

Después de haber salido de la clandestinidad, CIPCA retomó el trabajo como nunca. Sin embargo, aún le faltaba elaborar en detalle un plan de trabajo con objetivos, metas, zonas de intervención, actividades y resultados esperados. Al igual que en los años de fundación, CIPCA estaba nuevamente en búsqueda de metodologías adecuadas de promoción. Lo que nunca se abandonó como principio fueron las “tres patas”: lo educativo, lo productivo y lo organizativo. El énfasis en las actividades productivas, iniciado durante la última etapa de la dictadura, continuó después y resultó en varias propuestas de organización campesina para la producción como la CDT en la zona guaraní y la asociación de pequeños productores en el altiplano. Asimismo se desarrollaron las primeras experiencias de apertura de la economía campesina

66 Véase por ejemplo el análisis de Stavenhagen (1979).

al mercado. Por otro lado, la formación de líderes a través de actividades educativas con programas específicos seguía teniendo importancia, como en Santa Cruz y en Camiri-Charagua, mientras que en Cochabamba la dimensión educativa siguió siendo la actividad primordial, a partir de la cual se desarrollaba el trabajo productivo.

Los temas de investigación en estos años cambiaron conforme el nuevo énfasis en las actividades productivas. La investigación antropológica disminuyó mientras que la investigación técnica y los diagnósticos zonales y regionales empezaron a tener más importancia.

A nivel nacional CIPCA había elaborado en 1984 algunas políticas generales:

- El trabajo de CIPCA busca beneficiar a la totalidad de la comunidad y no a grupos ni individuos.
- El trabajo comunitario es un requisito indispensable para que las comunidades puedan recibir los beneficios del programa.
- Todo el programa debe ser llevado y ejecutado por la organización sindical de base.

En lo operativo, los directores de las cuatro oficinas regionales respondían directamente ante el director nacional. Al principio de este período, el directorio todavía estaba compuesto por los dos delegados de la Compañía de Jesús y los directores regionales. Sesionaba periódicamente presidido por el director nacional. Posteriormente, para evitar situaciones en que los directores regionales eran 'juez y parte', el directorio fue conformado por personalidades externas, 'delegados del personal' de las oficinas regionales y los imprescindibles dos delegados de la Compañía de Jesús. La discusión en los años 1970 sobre la estructura de CIPCA –federal o unitaria– terminó con la opción de una sola institución con objetivos institucionales comunes pero con una gran autonomía de ejecución por parte de las oficinas regionales. Retomaremos este tema más adelante.

Hay dos actividades que han marcado la vida de CIPCA en estos años: la elaboración e implementación a escala mayor del modelo CDT y el Plan Sequía en 1983. Estas dos actividades serán tratadas en la historia de las oficinas regionales. Para la historia de las CDT nos referimos también al siguiente capítulo.

## CIPCA La Paz

En 1982-83 se produjo la grave sequía ya mencionada, que afectó sobre todo al altiplano. CIPCA sintió en seguida la necesidad de dar respuesta a la

emergencia general. En 1983 la producción de papa disminuyó aproximadamente un 70% en todo el país. En algún momento del mismo año, en el mercado de la ciudad de La Paz, una sola papa de tamaño normal llegó a valer 60 pesos, es decir, más que un litro de gasolina corriente, que costaba 50 pesos en aquel entonces.

En 1983 se ejecutó el *Plan Sequía* que en 1984 y 1985 se convirtió en el Programa de Recuperación Agropecuaria Campesina (PRACA) y posteriormente en el Programa Campesino Alternativo de Desarrollo (PROCADE). No solamente CIPCA participó en este plan de emergencia, que se constituyó en el más serio esfuerzo de acción interinstitucional realizado en Bolivia. Participaron, entre otras, Caritas, la Iglesia Metodista, UNITAS, el Centro de Educación Popular 'Qhana', IPTK, ACLO, Radio Pío XII, Servicios Múltiples de Tecnología Apropriada (SEMTA) y el Centro de Promoción y Cooperación 'Yunta'. La CSUTCB tuvo también un papel activo de coordinación con los sindicatos de base. Tanto para el Plan Sequía 1983 como para los programas PRACA se trabajó en base a un fondo rotatorio, con 10% para los gastos administrativos. CIPCA La Paz asumió la administración de este fondo en sus zonas de trabajo, poniendo para ello toda su infraestructura. Se contó también con el apoyo especial de los jesuitas Rafael García Mora, un agrobiólogo, cedido temporalmente por CIPCA Charagua, y Claudio Pou, un economista, que años después se incorporaría definitivamente a CIPCA. La rápida implementación del Plan Sequía y –más adelante– del PRACA, implicó también una gran movilización para la solidaridad internacional, que respondió de manera ejemplar a esta emergencia<sup>67</sup>.

El Plan Sequía tenía dos objetivos: recuperar la semilla de papa y asegurar los alimentos para personas y animales. Significaba un salto grande para CIPCA porque llegó a trabajar, en el primer año, con 500 comunidades, que disminuyeron a 300 en 1984. Al principio fue caótico y complicado porque, sin tener experiencia, se tuvo que organizar el trabajo de mucha gente y el acopio de una variedad de insumos. En una semana se elaboró el plan. Fue

<sup>67</sup> Aparte de la solidaridad de agencias formales, se recibió también un apoyo fructífero de algunos jesuitas y técnicos de Cataluña, España, en la búsqueda conjunta de nuevas propuestas técnicas para el altiplano. El principal colaborador fue Ramón Xammar, un jesuita con larga experiencia agrícola en España, que desde entonces generosamente se brindó a viajar reiteradas veces a Bolivia para acompañar todo este proceso, y que contribuyó a establecer vínculos con otros técnicos de España e incluso otros países. Se constituyó en representante de CIPCA en Barcelona y desde allí, junto con Intermón y otras instituciones, consiguió importantes apoyos de maquinaria, nuevas semillas e incluso estadias en Bolivia de técnicos de primera calidad, y viceversa, estadias en España para técnicos medios de CIPCA.

un trabajo muy grande. La ejecución significaba la movilización de todo el personal, que resultaba reducido para atender a 500 comunidades. Había una situación desesperante en el campo. Uno de los resultados positivos del Plan Sequía y posteriormente del PRACA fue la gran movilización. Se puso de manifiesto que lo más preocupante eran los aspectos técnicos. Había errores con nuevos cultivos y faltaba seguimiento técnico.

El párroco de Jesús de Machaca comentó que era tanta la cantidad de papas que se había logrado acopiar para reponer la semilla perdida por la sequía, que debía habilitar el inmenso templo colonial, como si fuera un silo: “aquel montón nunca visto de papas, en medio del templo, se convertía en un clarísimo ‘sacramento de solidaridad’ para las 70 comunidades de la zona. Cuando empezó a repartirse la semilla de papa, toda la gente llegaba con inacabables hileras de burros a ambos lados de los caminos que confluían en la plaza del templo. ¡Nunca se habían visto tampoco tantos burros juntos!”

Al final de la movilización había en Jesús de Machaca cuatro centros de acopio para 22 subcentrales y 76 sindicatos. Antes de la construcción de los centros de acopio no había infraestructura para este fin. El personal de CIPCA distribuía semillas, participaba en la recuperación de fondos, ejecutaba una campaña de sanidad animal y organizaba cursos de capacitación. También había un sistema de crédito que se llamaba contrato *waki*, cuya utilidad fundamental fue posibilitar la recuperación de semillas de papa amarga y papa dulce.

En el sistema *waki*, los comunarios eran la contraparte que tenía tierra y CIPCA la que tenía semilla. Tradicionalmente en este tipo de contrato al partir, muy común entre los aymaras, unos y otros se juntan para los trabajos agrícolas, y llegada la cosecha se reparten la producción en partes iguales, por ejemplo, alternando un surco cosechado para cada uno. Obviamente, en este caso CIPCA no podía acudir a tantas partes a la vez para hacer los trabajos agrícolas, pero se mantuvo la cláusula de distribuir la producción en partes iguales. Sin embargo, en la práctica no siempre se cumplió: al cosechar sin la presencia de CIPCA, muchos ocultaban la cantidad realmente cosechada. Desde la perspectiva institucional parecía un fracaso, pero desde la perspectiva de los comunarios, recuperaron así mucho más rápidamente su capacidad productiva.

Recuérdese que aquellos eran los mismos años de retorno a la democracia en que se sufrió la mayor devaluación monetaria de la historia boliviana. Los billetes valían menos que su peso como papel usado, por lo que al ir buscando

los pocos lugares en que todavía se pudiera comprar semilla de papa, la camioneta debía viajar llena de costales con ... ¡billetes de banco!

En conjunto esta experiencia redundó también en el fortalecimiento de las organizaciones locales, pues la contraparte regular del Plan Sequía era la comunidad con sus autoridades e incluso sus instancias de nivel superior. Pero, por otra parte, pasada la euforia inicial, se fracasó en los intentos de reproducir esta intensa dimensión productiva comunal en proyectos comunales productivos regulares.

La gran movilización que supuso la realización del Plan Sequía (y su sucesor PRACA) también puso de manifiesto que CIPCA no tenía una respuesta técnica para inversiones tan grandes. Además, el personal de CIPCA estaba acostumbrado a un trabajo intensivo, mientras que el Plan Sequía fue un plan de emergencia con un trabajo extensivo.

- Los cambios produjeron fundamentalmente los siguientes problemas:
- Poca claridad sobre el tipo de organización que CIPCA apoyaba.
  - Tensiones con las bases campesinas que reclamaban atención intensiva frente a la estrategia extensiva implementada durante la época de emergencia.

Las lecciones principales de esta modalidad de trabajo fueron la unificación de políticas de desarrollo a nivel interinstitucional y el surgimiento del concepto de un plan microregional. Por otro lado, las experiencias con crédito no fueron todas positivas. Había pérdida del fondo rotativo, los técnicos tenían que dedicar mucho tiempo a la recuperación del dinero y los campesinos preferían la ayuda a fondo perdido. Cuando los técnicos empezaron a aplicar las reglas del juego crediticio, muchos campesinos ya no querían trabajar con CIPCA.

Resumiendo podemos mencionar los puntos positivos y críticos del Plan Sequía y de PRACA. Positiva –aunque solamente reconocida después de muchos años– fue la propuesta innovadora de invernaderos<sup>68</sup>. También el programa de experimentación agrícola tuvo importantes éxitos. Pero lamentablemente, la otra cara de estos éxitos en la parte productiva fue el error de intentar crear organizaciones paralelas en la comunidad. Se produjo un conflicto con la organización campesina tradicional (sindicato) porque no había claridad si las CDT o las asociaciones tenían que ser grupos de personas que trabajaban con CIPCA o si eran (parte de) cada organización sindical.

<sup>68</sup> Los primeros proyectos de invernaderos fracasaron principalmente por su pequeño tamaño (2 x 8 m.). Recién en 1990, cuando se empezó a atacar el problema de agua con la construcción de tanques elevados y se ampliaron los invernaderos a 6 x 24 m., tuvieron mucho éxito.

Uno de los logros a nivel organizativo era que el sindicato iba a asumir, paulatinamente, tareas económico-productivas, lo que fortalecía su estructura organizativa, enriquecía el contenido de su acción gremial y elevaba la calidad de sus propuestas. Hay que tener también en cuenta que debido a la represión posterior al golpe de 1980, CIPCA La Paz no volvió en 1982 a lo organizativo. La estrategia de CIPCA La Paz consistía, por tanto, en atender prioritariamente las tareas económico-productivas, y complementarlas con acciones educativas orientadas hacia la obtención de una organización fuerte y consistente.

A raíz de la sequía que afectó al altiplano, CIPCA se vio obligado a redefinir su área geográfica y su modo de actuar: las provincias Ingavi y Aroma constituirían su ámbito geográfico en estos años. Fue imposible continuar trabajando en las otras zonas –Caranavi y Alto Beni– principalmente por limitaciones presupuestarias. Afrontar la compleja problemática de las zonas de colonización, que además estaban afectadas por el narcotráfico, suponía concentrar en ellas gran cantidad de recursos por largo tiempo y, probablemente, crear una nueva oficina regional, algo que no estaba al alcance de la institución. Por ello y desde entonces, CIPCA La Paz se concentró y se especializó en el altiplano, la ecoregión más difícil y, a la vez, la más poblada y políticamente más influyente. CIPCA Santa Cruz, en cambio, sería la oficina regional que recibió el encargo de especializarse en la problemática de colonización.

### CIPCA Cochabamba

Cuando en 1982 Enrique Gómez asumió la dirección, encontró una oficina que buscaba dejar de lado lo político y en la que había que recomenzar el trabajo con un nuevo equipo. Casi todo el personal de antes del golpe de García Meza había salido. Solamente los técnicos de radio y el personal de servicio seguían trabajando.

El periodo 1982-1986 fue inestable para CIPCA Cochabamba, entre otras cosas porque estuvo a cargo de diferentes directores en períodos relativamente cortos. Además, no fue una experiencia muy positiva contratar un director que, aunque tenía experiencia en gestión, carecía de suficientes conocimientos teóricos y prácticos sobre la problemática de desarrollo rural. De este modo, 10 años antes de que se pusiera de moda pensar que la experiencia en gestión era suficiente para conducir una institución, CIPCA ya podía argumentar que tener conocimientos específicos del sector era más o, por lo menos, igualmente importante. A Gómez le sustituyó Patricio Rivero y cuando en 1986 Carlos de la Riva (desde 1982 responsable del departamento de educación)

asumió la dirección, la oficina ya estaba saliendo de su desorientación y empezaba a funcionar mejor.

En CIPCA Cochabamba se había pasado de un enfoque centrado en la comunidad a otro basado en un territorio mayor al que entonces se llamó 'zona'. La 'zona' fue considerada como una unidad de trabajo potencialmente integradora. Con esta medida se pretendía lograr mayor eficiencia, eficacia y profundidad en el trabajo, así como ampliar la cobertura, optimizando el uso de los recursos disponibles. Se decidió concentrarse en tres zonas: Sacaba, Sacabamba y Tiraque, dentro de las que CIPCA atendía principalmente a 16 comunidades, un número bastante inferior al del total de las comunidades de estas zonas.

A partir de 1983 CIPCA Cochabamba dio un salto cualitativo iniciando el trabajo de introducción de la CDT en estas 16 comunidades. Un objetivo, ahora que arreciaba el boom de la coca en el Chapare, era evitar que los campesinos se vieran obligados a migrar allí, permanente o temporalmente.

Este objetivo que era más central en Charagua, concordaba con los planteamientos de aquel entonces sobre la migración. En los círculos académicos y de cooperación de Europa y América Latina, era aceptada la teoría que aconsejaba invertir en las zonas rurales para evitar la migración a las ciudades. Se tenía la esperanza de que se podía detener el éxodo, sobre todo de la juventud, concentrándose en el desarrollo rural. Otra expectativa era que así la gente de campo podría tener una vida rural mejor.

Es llamativo que la mística socialista seguía existiendo en las propuestas productivas. Se objetaban por ejemplo los créditos individuales pensando que crearían diferenciación social al interior de la comunidad. La comunidad era vista como homogénea y tenía que seguir siendo homogénea. A pesar de que las comunidades campesinas nunca han sido entidades homogéneas, ni económica ni socialmente, rechazar propuestas económicas que resultaran exitosas solamente para un pequeño grupo de la comunidad era en aquel entonces un comportamiento bastante generalizado<sup>69</sup>.

El aspecto productivo se reducía a la producción de papa y CIPCA ayudaba mucho en el manejo de insumos (fertilizantes). Otros rubros empezaron a

69 Es así que en el Perú se objetaba también la ejecución de pequeñas obras de riego porque iban a beneficiar solamente a la mitad de la comunidad. En Nicaragua, durante el régimen sandinista, se exigía un cambio en la política del cooperativismo agrario, porque había socios de las cooperativas que habían tenido tanto éxito que con sus excedentes habían comprado casa y/o mandado a sus hijos a la secundaria en la ciudad. Estos campesinos estarían convirtiéndose en gente demasiado rica, en capitalistas, en burgueses.

tener más importancia en la oficina de Cochabamba recién a partir de 1986, cuando se iniciaron investigaciones en frutales, hortalizas y otras especies vegetales o animales, por ejemplo un estudio de mercado sobre alcachofas y abejas.

Al contrario de lo que sucedía en otras oficinas regionales, la estrategia de trabajo de CIPCA Cochabamba seguía teniendo como pivote central la acción educativa, a partir de la cual se desarrollaba el trabajo organizativo y, por último, el productivo. En el área educativa se decidió no dedicarse solamente al contacto con dirigentes, sino más bien orientar las actividades educativas a las bases; esta decisión se adoptó después de comprobar los pocos resultados del trabajo que privilegiaba la atención a dirigentes. He aquí un dilema muy conocido para las ONG, que nunca ha podido ser resuelto adecuadamente: la atención a los dirigentes versus la atención a las bases. Ambos grupos son necesarios: los dirigentes tienen que orientar las organizaciones en sus reivindicaciones políticas y económicas, sin caer en actitudes prebendales, nepotismo, o en actos de corrupción; las bases deben tener suficientes conocimientos para controlar democráticamente la actuación de sus dirigentes.

En el área educativa se preparaban materiales audiovisuales, folletos, diapositivas, fotos y se daban talleres y seminarios. Otro logro importante fue la recuperación de los equipos de radio, –continuaban escondidos en el Colegio San Agustín– que permitieron recomenzar la elaboración de programas radiales con una emisión de media hora por día.

En un documento de evaluación interna de 1984 se mencionaba un conjunto de obstáculos que hacían que no se avanzara en el trabajo como, por ejemplo, una organización sindical que no funcionaba, conflictos entre ricos y pobres, bajos rendimientos agrícolas, migración, minifundismo, malos caminos, mucha lluvia, problemas psicológicos como escapismo, frustración, uso excesivo de alcohol, alienación cultural, etc. Hay que notar que parte de estos obstáculos no eran propiamente cuellos de botella sino, más bien, características intrínsecas del agro cochabambino, que tendrían que haber servido como puntos de partida para elaborar propuestas de desarrollo rural.

En lo que respecta al trabajo sindical, dada la complejidad del movimiento campesino de la zona, las acciones sólo se realizaban a nivel de base, en las comunidades campesinas, absteniéndose de trabajar a nivel de Centrales y de la Federación Departamental.

## CIPCA Charagua - Camiri

Ya se ha referido que, inicialmente, esta oficina regional tenía su sede en Charagua. Pero en 1983 la sede principal pasó a Camiri, pasando a llamarse CIPCA Camiri. El cambio se debió a que la ciudad de Camiri llegó a ser un centro más importante y estratégico para CIPCA, con más facilidad de caminos y comunicaciones y una mayor concentración de comunidades a su alrededor, lo que facilitaba el trabajo del equipo. El movimiento cívico local había logrado que la Corporación de Desarrollo de Santa Cruz (CORDECRUZ) abriera una oficina en Camiri. CIPCA dejó de trabajar en la zona de Isoso, para no interferir en el trabajo que allí desarrollaba APCOB, y concentró su trabajo en la zona *Ava*, la más poblada de toda la región guaraní, en las estribaciones de la Cordillera Andina.

De 1982 a 1986 Francisco Pifarré fue director de la oficina regional y Francisco Matzusaki tuvo a su cargo la subdirección, con sede en la oficina de Charagua, hasta que fue nombrado director de CIPCA Santa Cruz.

CIPCA Camiri-Charagua fue la oficina que más a fondo desarrolló las CDT. La oficina presentó en 1982 un estudio detallado y comparativo de una CDT desde sus inicios, la CDT de El Espino (1976). Una de las conclusiones generales fue: “una CDT es una alternativa real frente a la migración estacional; un factor estabilizador del campesino en su tierra; un factor muy importante de organización y concientización campesina; un factor de cobertura, estabilidad y continuidad de la organización campesina en tiempo de represión”. Desde la experiencia de El Espino se multiplicaron las experiencias en la región guaraní y en 1983 se publicó el folleto popular *Los 10 mandamientos de la CDT*:

1. Los socios se comprometen a trabajar año redondo.
2. Todos los socios trabajan por igual.
3. Los socios son los trabajadores y los dueños de la CDT.
4. La CDT no ocupa peones pero cuando tiene necesidad de trabajadores puede pedir ayuda a un grupo de comunarios de la propia comunidad, otra CDT o a la Central.
5. La asamblea se hace cada semana.
6. Los cargos de la Mesa Directiva cambian cada año, pero no conviene que toda la mesa directiva cambie de una vez.
7. La CDT nunca queda sin cabeza.
8. El tesorero tiene que informar cada mes en asamblea de cómo andan las cuentas de la CDT.

9. Al ladrón siempre se le sanciona.

10. Los socios tienen necesidad de educarse siempre.

El objetivo de CIPCA, por medio de los proyectos CDT, era producir un cambio en el modelo de producción mediante una mejor combinación de los factores productivos: tierra, mano de obra y capital-tecnología. La CDT pretendía ser un modelo económico, cuyos rasgos distintivos eran su carácter comunitario, su calidad autogestionaria y su carácter experimental.

A partir del año 1978 se crearon también las Centrales de Comunidades de Trabajo. Año tras año, éstas fueron asumiendo funciones, básicamente administrativas, que CIPCA iba dejando bajo su responsabilidad. Así, uno de los logros más importantes fue la consolidación de la Unión de CDT, con sus métodos administrativos y dirigenciales.

No cabe duda del éxito de la justificada intervención de CIPCA para frenar la migración temporal a la zafra y para acabar con las condiciones infrahumanas de casi esclavitud del pueblo guaraní. Se puede constatar que el modelo CDT era un modelo adecuado para cambiar estructuralmente la situación de explotación económica en que estaban inmersos los indígenas guaraníes. En el siguiente capítulo trataremos con más detalle el desarrollo del modelo: cómo sirvió para cambiar la situación original y cómo desapareció nuevamente cuando había cumplido ese objetivo.

Eliberto Carpio (dirigente de la comunidad Kuruyuki de la zona Lagunillas recordaba en 1991):

“Durante 1980-1981 salió la idea de formar un grupo con 15 socios. Pero cuando nos presentamos como grupo solamente teníamos 5 socios. Los otros pensaban que CIPCA era una organización comunista<sup>70</sup> que iba a destruir nuestra unidad. En 1982-1983 destroncamos 8 hectáreas y no hubo ingresos para este grupo de 5 personas. En 1984 recuperamos el grupo de 15 socios y empezamos un juicio de dos años sobre tierra. Por fin compramos 400 ha., de las que 100 ha. se están cultivando. En 1986 tuvimos otra recuperación y llegamos a 16 socios. Ahora somos 35 familias. Como cultivos tenemos maíz, soya, frijol.”

Otro tema cuya importancia fue reconocida por primera vez por CIPCA Camiri-Charagua fue la participación de las mujeres. Hasta 1988, cuando se publicó un documento de política de participación femenina a nivel nacional,

<sup>70</sup> En noviembre de 1983 por ejemplo el capitán de la central campesina de Eity solicitó formalmente la expulsión de CIPCA de la zona, porque su gente estaba “inculcando doctrinas comunistas en la mente de los humildes campesinos, aprovechando el atraso cultural.”

en los informes de CIPCA Camiri-Charagua solamente se encuentran algunas reflexiones sobre el trabajo con mujeres. Estas reflexiones muestran el estado de pensamiento de aquel entonces sobre la participación de las mujeres en el desarrollo, como se puede ver en la siguiente cita de un informe de 1984:

“Hay que destacar que el trabajo con mujeres surgió por la demanda de las mujeres mismas de ser incorporadas al proceso. Las cooperativas de mujeres nacieron y crecieron casi por su cuenta y recién, cuando estaban ya organizadas, pidieron a CIPCA una supervisión. Este trabajo perseguía dos fines: a) incorporar a las mujeres a la actividad productiva agrícola, adiestrándolas en el manejo de cultivos de hortalizas y b) la mejor utilización de los productos agrícolas y pecuarios en la elaboración de dietas más equilibradas, y la diversificación del uso de productos como la soya en el consumo familiar.

Aún no estaba claro el método para organizar grupos de mujeres aparte. En las seis comunidades de atención prioritaria, se debía tender a la interrelación de los grupos de hombres y mujeres para, a la larga, tender a la fusión parcial o total de ambos. No seguir fomentando agrupaciones distintas, sino más bien comunales que, al serlo, integran de hecho a la mujer en la comunidad. El diseño-planificación debía prever esta integración de la mujer en el proceso productivo.”

En 1983 se creó la Organización de Mujeres Campesinas Eity con 17 cooperativas en 5 subcentrales. Las mujeres caminaban con sus hijos colgados a la espalda 20-25 kilómetros. En un informe de 1984 se menciona que:

“... lamentablemente, frente al gran desarrollo de los grupos organizativos de mujeres, CIPCA todavía no tenía una palabra clara en cuanto a la respuesta y asesoramiento que pueda dar. Si bien se tienen ideas generales sobre a dónde se pretende llegar, no se planificó la acción, ni se trazó el método. Se podría preguntar si deberá apoyar su crecimiento autónomo, evitando que estos grupos se desmarquen o se separen del mismo proceso organizativo de su comunidad, de tal modo que la comunidad campesina, en cuanto tal, vaya siendo progresivamente su principal motor revitalizador e inspirador. Comparando estas pequeñas cooperativas femeninas con las CDT formados por hombres se va viendo que son numerosas las instancias en que ambas se encuentran y se colaboran en los trabajos, y no sería mucho soñar que poco a poco el futuro nos vaya deparando grupos mixtos, constituidos por hombres y mujeres, en unidades de producción mixtas asociadas”.

En estas citas se pueden observar algunas valoraciones sobre (la organización de) las mujeres que muestran el estado de debate de aquel entonces en CIPCA, pero también en el mundo del desarrollo en general. Destacan tres opiniones en los años 80:

- El apoyo al trabajo productivo de las mujeres se restringía al manejo de hortalizas y actividades de ganadería menor, cuyos productos son destinados para el consumo familiar y que deben ser elaborados por las mujeres.
- Las mujeres no fueron tomadas en cuenta en actividades de extensión agrícola destinadas a cultivos para el mercado.
- Desde el inicio hubo debate sobre la legitimidad de una organización separada y exclusiva de mujeres en contraposición de las organizaciones mixtas, comunales.

El año 1985 marca un hito importante de la oficina de Camiri-Charagua. Con el apoyo de la Corporación de Desarrollo de Santa Cruz (CORDECRUZ) se realizó un estudio-diagnóstico de todas las comunidades guaraníes de la provincia Cordillera, publicado en 7 volúmenes en 1986<sup>71</sup>.

Era la primera vez que CIPCA emprendía una alianza de tal envergadura con una instancia estatal. Aunque la mayor parte del trabajo correspondió a CIPCA, los recursos provenían sobre todo de CORDECRUZ, que proporcionó también apoyo logístico. La relativa libertad con que CIPCA pudo actuar se manifestó ya en la decisión tomada, desde un principio, de concentrar el diagnóstico en todas y sólo las comunidades guaraníes de la región, salpicadas a lo largo y ancho de un territorio dominado más bien por fincas ganaderas, con o sin peones guaraníes. Era un enfoque totalmente novedoso dentro de aquella instancia estatal. Lamentablemente no pudo incluirse a las comunidades que quedaban en los departamentos colindantes de Chuquisaca y Tarija.

El diagnóstico, realizado entre 1985 y 1986, involucró a buena parte del personal de CIPCA y también a las autoridades y otra gente de todas las comunidades. Fue, por ejemplo, sumamente útil para ambas partes la elaboración detallada del mapa de cada comunidad con sus recursos y utilización del suelo, algo que sólo era posible gracias al ambiente ya logrado de confianza entre CIPCA y las comunidades. Fue después fundamental y muy reveladora la tarea de devolución de resultados en masivas asambleas de comunidades

71 CIPCA y CORDECRUZ, *Plan de desarrollo rural de Cordillera. Diagnóstico-Estrategia* (7 vols., 1986).

o grupos de comunidades. De ahí nació poco después la Asamblea del Pueblo Guaraní (APG, *Ñemboati Guasu*, en guaraní), el 7 de febrero de 1987. Sus cuatro carteras temáticas reflejan también los ejes principales para el desarrollo: Producción, Infraestructura, Salud y Educación (PISE); más tarde se añadió una quinta cartera, la de Tierra y Territorio (PISET).

A partir del diagnóstico se elaboró también un detallado Programa de Desarrollo Campesino de Cordillera (PDCC)<sup>72</sup>, cuya implementación requería una inversión total de 65 millones de dólares, a ser conseguidos. Para la ejecución del PDCC se conformó una coordinadora con las principales instituciones de la región, más la APG, recién creada. Dentro del PDCC, CIPCA se concentró sobre todo, de acuerdo a su misión, en la temática productiva y organizativa. La implementación del plan implicó además la creación del Taller de Educación y Comunicación Guaraní, Teko Guaraní, que se encargó del sector educativo, particularmente formal, con innovaciones entonces muy audaces, como el enfoque intercultural bilingüe y la participación de la organización guaraní, que rápidamente se apropió del proceso. Por eso, cuando años después la Reforma Educativa de 1994 adoptó el mismo enfoque, dirigentes de la APG decían que en realidad la Reforma “copió” lo que ellos ya estaban haciendo.

Dentro de CIPCA –como veremos en el siguiente capítulo– las otras regionales empezaron también a hacer diagnósticos y planes de desarrollo, que iban a llamarse *planes micro-regionales*, incluyendo en ellos nuevos refinamientos a partir de la experiencia acumulada. Ayudó mucho a ello un resultado lateral de esta primera experiencia. Se había contratado temporalmente a Claudio Pou, un jesuita economista, para apoyar en la elaboración del PDCC y, al concluir, acabó incorporándose plenamente al equipo nacional de CIPCA, desde donde pasó a ser el alma no sólo de las siguientes experiencias de planes micro-regionales, sino también de los posteriores sistemas de planificación, seguimiento y evaluación.

### CIPCA Santa Cruz

CIPCA era una de las pocas ONG que logró establecer una buena relación de trabajo con CORDECRUZ, que era entonces una instancia gubernamental totalmente cambia sin una política de desarrollo específico para los colonizadores.

72 CIPCA y CORDECRUZ, *Programa de Desarrollo Campesino de Cordillera - PDCC* (9 vols., 1987).

CIPCA ha tenido una influencia positiva en la apertura hacia la problemática de los colonizadores.

Una de las primeras tareas del nuevo director, José Oriol Gelpí, fue terminar de definir las prioridades de trabajo, que seguía demasiado disperso y con problemáticas demasiado diferenciadas. Se decidió finalmente que el objetivo básico debía ser fortalecer a los colonos de los nuevos asentamientos, muchos de ellos llegados de regiones andinas empobrecidas. Después de una reflexión y autocrítica se formuló el “Nuevo Enfoque” que debería comenzar a partir de enero 1984. El trabajo del Nuevo Enfoque estaba basado fundamentalmente en la atención a toda la comunidad y no a un grupo dentro de ella.

Se seleccionaron para ello cuatro zonas, en varias de las cuales ya se había estado trabajando desde la creación de la oficina regional: San Julián, El Chore, Antofagasta y Santa Fe. Tal concentración facilitaba –como en las otras regionales– una mayor relación con las comunidades y sus organizaciones, y una mayor profundización de una problemática clave y muy específica de los pequeños productores de este departamento.

Influyeron también los acontecimientos dolorosos durante el bloqueo de San Julián en 1984, que pusieron en primer plano de la opinión pública el tema –siempre latente en Santa Cruz– del racismo de la población local (*cambas*) frente a los colonizadores y otros inmigrantes de origen andino (*collas*) y, a la vez, las relaciones de poder político y económico que se ocultaban bajo esta máscara.

Los colonizadores de San Julián llevaban ya tiempo muy irritados contra la sede local del Instituto Nacional de Colonización, que negociaba con su maquinaria prestando servicios para actividades más lucrativas, en vez de atender a las necesidades perentorias de agua y caminos en los nuevos asentamientos. Tras infructuosas negociaciones, el 24 de octubre organizaron un masivo y eficaz bloqueo de caminos junto a la entrada al Instituto. Al tercer día un grupo de los transportistas bloqueados, liderizado por los hermanos *cambas* Tomelic (ganaderos y madereros), obligaron a un funcionario del Instituto a que les entregara las llaves de un tractor. Tomelic y un chofer se subieron a él y, al grito de ‘collas de mierda’, empezaron a disparar a la gente desarmada, derribando las trancas del bloqueo. La mayoría de los bloqueadores se ocultaron en las cunetas, pero algunos campesinos contraatacaron con palos, piedras y ‘bombas molotov’ (botellas con gasolina).

A la altura de la última tranca, cuando a Tomelic se le agotó la munición, lograron agarrarle y lo mataron a golpes a él y a su acompañante. La prensa

de Santa Cruz dedicó grandes titulares al hecho, transformándolo en “asesinato salvaje” debido a la “barbarie de elementos llegados del altiplano con el burdo propósito de colonizar Santa Cruz”. Convocaron a una ‘Asamblea de la Cruceñidad’, declarando el estado de emergencia<sup>73</sup>. Luego construyeron una estatua para los dos mártires.

Las dificultades particulares de las zonas de colonización fueron identificadas por CIPCA como: inestabilidad de la gente, orígenes muy diversos y falta de un nuevo sentido comunal. Se podía leer en los informes que un problema fundamental era la incapacidad de llevar adelante un proyecto colectivo, como empresa comercial, por falta de conocimiento del medio, por falta de cohesión, por diversidad de origen, por nomadismo, por condiciones muy adversas (carencia de infraestructura), por dificultad para conjugar el trabajo comunitario en el chaco colectivo con el trabajo individual en su parcela particular, etc. Además, el sistema tradicional de cultivo en el oriente (“corte y quema”) se estaba transformando en un sistema destructivo de la tierra ante la gran masa de colonizadores. Con el sistema de corte y quema, al cabo de unos 3 a 5 años se entra en la “crisis de barbecho”, es decir, es necesario abandonar la parcela y migrar a otra.

La estrategia fue atender lo económico: incidir en la viabilidad técnica para el aprovechamiento de las áreas de colonización, atender a cada comunidad en su conjunto y fortalecer la economía individual, como paso previo a la etapa de explotación comercial colectiva. En lo organizativo, trabajar a través de las relaciones familiares más que a través de la dirigencia sindical para llegar a la base. Mirando ahora estos años, se podría criticar que no se tenía claro cuáles eran los objetivos del mundo de los colonos, por lo que no se logró responder a sus necesidades ni plantear alternativas válidas para ellos.

Con la entrada de Francisco Matzusaki, la dimensión productiva empezó a tener más contenido. CIPCA Santa Cruz cambió radicalmente las actividades orientadas a la producción: introdujo créditos significativos, mecanización, paquetes técnicos, ganadería, cultivos permanentes como café, cacao y cítricos, etc. Fue también una fase de motivación para crear grupos de trabajo. El primer objetivo fue aumentar la producción familiar porque el ingreso era muy bajo. Había desconfianza y rechazo del trabajo comunal. Por ejemplo, el sindicato de San Julián boicoteaba las parcelas colectivas, diciendo que

<sup>73</sup> Comunicado del Comité pro Santa Cruz, reproducido en APDHB, San Julián: bloqueos, campesinos, camioneros.

CIPCA tenía una orientación socialista y quería dominar las estructuras campesinas.

En las pequeñas parcelas demostrativas no valía tanto la producción, sino más bien los resultados de la investigación. También se instalaron huertas experimentales de producción para enseñar el funcionamiento del trabajo colectivo. Como en todas las ONG de Bolivia y en todas las oficinas de CIPCA, empezó a ganar fuerza el establecimiento de parcelas demostrativas como método adecuado de extensión. Hay que aclarar que en aquellos años el Estado estaba prácticamente ausente del campo; había muy poca extensión agropecuaria y a partir de 1985 fueron, como se dijo, desmantelados los servicios de investigación y extensión agropecuarias. Era, además, bastante complejo encontrar una respuesta económica y técnicamente adecuada para los pequeños productores en la zona de Santa Cruz, donde la agro-exportación se estaba convirtiendo cada vez más en un sector económico poderoso.

## HACIA LA INSTITUCIONALIZACIÓN

No sólo CIPCA sino muchas ONG de América Latina, que habían empezado en los años 70 como un grupo de amigos entusiastas y comprometidos con la pobreza rural y que habían logrado establecer una organización relativamente formal con financiamiento estable, estaban ante un nuevo reto: cómo consolidar la organización y dar el paso cualitativo que les permitiera transitar de una organización informal hacia una institución consolidada. En otras palabras: cómo despersonalizar la dirección e institucionalizar la gestión.

Las agencias financieras ya estaban dispuestas a financiar CIPCA por períodos más largos que un año. El primer plan trienal, financiado por EZE y NOVIB, fue el de 1982-1985. Ya en 1982 se empezó a experimentar con los primeros instrumentos de gestión, como el marco lógico, la planificación por objetivos y finalmente, en 1987, se implementó un instrumento de Planificación, Seguimiento y Evaluación (PSE). Sin embargo, la realidad fue más complicada para CIPCA y el proceso de 'despersonalización' no fue nada fácil. Mencionaremos algunos factores que han jugado un papel en este proceso.

En primer lugar era necesario cambiar el activismo, característica principal de una institución en condiciones de sobrevivencia debido a la represión política. En 1985 se llegó a la conclusión que había una brecha entre los pensadores y los hacedores, entre la teoría y la práctica. En segundo lugar, las

oficinas regionales sentían que no había suficiente apoyo desde la oficina nacional y en tercer lugar, la evaluación externa, realizada por encargo de NOVIB, fue bastante crítica y causó discrepancia entre dos miembros de la comisión evaluadora y algunos miembros de la dirección nacional. Molestó a la dirección que los evaluadores hicieran la evaluación a partir de las oficinas regionales y no dieran suficiente cuenta de la totalidad que era CIPCA. Algunos miembros antiguos de CIPCA recordaron muy bien las discusiones de 1979 sobre si CIPCA debería ser una federación o una unión. No querían replantear este debate. Sin embargo, una consecuencia de esta fallida evaluación fue que el nuevo plan trienal 1986-1989 fue rechazado por NOVIB que, junto con EZE, era entonces el principal financiador de CIPCA. Esta decisión fue motivo de preocupación para los directores y causó angustia en el personal.

Otro problema importante tenía que ver con la estructura organizativa. En el transcurso de los años, la constitución del directorio había pasado por diversos ensayos. Por el tipo de personería jurídica, entonces dependiente de la Compañía de Jesús, los dos representantes legales de la Compañía eran miembros natos del directorio. El resto del directorio estaba constituido, en 1985, por varios miembros externos y por 'delegados' del personal de CIPCA, elegidos en las cuatro oficinas regionales entre aquellos que no desempeñaban ningún cargo directivo. En estos años de democratización, era normal que personal de una institución pudiera ser también miembro de su directorio, mezclando así funciones de ejecución y dirección. Así el personal de CIPCA que participaba en el directorio, tenía ahí autoridad por encima de su propio director regional, invirtiendo la jerarquía de su quehacer cotidiano.

El directorio se reunía cuatro a seis veces al año y, de forma separada, los directores regionales tenían también un número semejante de reuniones de coordinación con el director ejecutivo nacional para implementar las decisiones del directorio. En los hechos este esquema no resultó satisfactorio, ni por su propia estructura ni por la forma concreta con que se lo manejaba. Quedaba la sensación de que en los hechos se concentraba demasiado poder en el director nacional sin que ni el directorio ni los directores regionales tuvieran una información suficiente de lo que se decidía.

Entre abril y agosto de 1985 se elaboró una propuesta de reestructuración de CIPCA. Se elaboró un manual de funciones para cada persona y una especie de reglamentación. En noviembre se dispuso de un manual de funciones a nivel regional, constituyendo en cada oficina un consejo de planificación

regional, un departamento técnico, un departamento de extensión, un departamento de educación y una división para las actividades de difusión. A nivel nacional se creó el Consejo Nacional de Planificación (CONAP). Las tareas principales del CONAP serían elaborar un sistema nacional de planificación y evaluación; la formulación de objetivos, metas, políticas institucionales y estrategia de trabajo; y la elaboración de un modelo de seguimiento y control de la ejecución.

Fiel a su vocación democrática y participativa –también en estos momentos difíciles de búsqueda de una nueva estructura organizativa–, CIPCA organizó un seminario interno en octubre de 1985, cuyo objetivo era el cuestionamiento y el análisis de todo el proyecto y la acción de CIPCA. Algunas conclusiones de este análisis eran:

“CIPCA fue diseñado en condiciones políticas diferentes y de cara a una masa campesina no organizada. CIPCA ha recorrido un largo trecho junto con el campesinado, pero la acción conjunta requiere ahora mayor reflexión y planificación. CIPCA no puede seguir con el mismo activismo. Hay que preguntarse si CIPCA debe seguir con su papel de liderazgo en la construcción de un proyecto político o si lo debe cambiar más bien por un papel de dinamizador. Además, CIPCA debe dejar de imponer 'revoluciones' capitalista o socialista desde afuera.”

A pesar de estos debates y reuniones de análisis, los problemas de relacionamiento seguían existiendo, especialmente entre los directores regionales y el director nacional. El impacto de la crisis entre el personal fue notable. Hubo algunos que describieron la crisis como la 'crisis de Chernobyl'. Un miembro del directorio opinó en 1987:

“la crisis de 1986 fue una crisis de orientación, de organización interna, de estructura, de gestión y de financiamiento. Parte del problema fue que el director nacional y el director regional de La Paz competían en una misma oficina, o sea dos capitanes al mando del barco, pero con enfoques diferentes de gestión. Y el campesinado estaba cansado de organización y cursillos”.

Hubo reuniones del directorio, del personal, de grupos de amigos, etc. Hubo también varias renunciaciones, que no fueron aceptadas. En fin, todos buscaban de una u otra manera una alternativa sensata para salir de la crisis. Es así que un grupo de amigos jesuitas le aconsejaron a Luis Alegre de tomar

un descanso merecido. Finalmente y después de varias conversaciones con la Compañía de Jesús, Luis Alegre decidió renunciar después de haber trabajado 15 años como director de CIPCA. El directorio de CIPCA nombró a Marcos Recolons como nuevo director nacional.

Este primer período de fundación terminó en 1987 y estaba caracterizado por el liderazgo creativo, carismático y audaz de Luis Alegre. Este liderazgo ayudó a CIPCA a nacer y sobrevivir en una época de gran represión política. Aparentemente, las intuiciones fueron más importantes que las estrategias, la gestión tal vez imperfecta, la dirección personalizada, pero fue capaz de entusiasmar a muchos cuadros jóvenes y establecer una base de alianzas sólida. Está claro que sin Luis Alegre no existiría CIPCA. En los siguientes años, CIPCA se fue convirtiendo en una institución formal al servicio del campesinado con un sistema de gestión renovado y adecuado para los nuevos retos.

**PARTE II**

**CONSOLIDAR LA  
DEMOCRACIA**

**1987 - 2005**

En esta segunda parte relatamos la historia de CIPCA entre los años 1987-2005, caracterizada por la institucionalización de CIPCA como organización estable con relaciones más formales. Las actividades de esta época se ejecutaron en un ambiente de democracia política, en que la exclusión económica de las poblaciones campesinas e indígenas aún estaba vigente. CIPCA continuó trabajando, como una ONG, con el compromiso político de lograr que la población campesina e indígena de Bolivia llegue a ocupar el lugar que le corresponde en la estructura económica y política del país. El contexto económico y cultural estuvo caracterizado por la globalización y la revolución informática.

Esta segunda parte está dividida en dos capítulos. El cuarto capítulo relata los años en que CIPCA jugaba un papel primordial en la elaboración de propuestas económicas para los campesinos pobres, así como en el asesoramiento de las organizaciones campesinas e indígenas. Contó en ese período con apoyo externo para la formulación del Plan Decenal 1987-1996, años en que el país vio un cambio importante a nivel político a través de la participación popular y la municipalización. El quinto capítulo trata la historia de CIPCA en los años 1997-2005, en que los detallados planes trienales fueron sustituidos por planes estratégicos quinquenales más breves, se contó con financiamiento institucional y en que CIPCA empezó a actuar con mayor énfasis en la incidencia política a nivel nacional.

Esta segunda parte de 17 años de vida de CIPCA está escrita en base a los planes trienales y quinquenales, así como en base a los informes anuales y las evaluaciones externas. También se relatan algunas experiencias personales de los integrantes de CIPCA de esos años.

## CAPÍTULO 4

### CIPCA SE INSTITUCIONALIZA

#### 1987-1996

Pasada la crisis, una de las primeras tareas fue retomar las relaciones con las agencias financieras, muy particularmente con NOVIB, que había rechazado el plan trienal 1986-1989. Cabe recalcar que los personeros de NOVIB habían tomado una actitud muy constructiva ante los problemas suscitados por la evaluación externa de 1985. Kees van Dongen y John Schlanger habían prometido que harían todo lo posible para que el informe de evaluación no tuviera consecuencias negativas en EZE y Pan para el Mundo, agencias alemanas que también financiaban a CIPCA y que habían acordado compartir con NOVIB las conclusiones de la evaluación.

NOVIB proporcionó un financiamiento puente para 1987, abriendo así la posibilidad de presentar un plan trienal reformulado. Durante el año puente, CIPCA recibió dos visitas de personeros de NOVIB, entre otras cosas para establecer un instrumento de planificación, seguimiento y evaluación de largo plazo, llamado PME o PSE. Como fruto de estos intercambios, CIPCA empezó a elaborar un plan ya no trienal sino decenal, dividido a su vez en tres planes trienales más un año final de ajuste<sup>1</sup>. EZE, Pan para el Mundo y las otras agencias como OXFAM, Christian Aid, Misereor, etc. tampoco dejaron de financiar a CIPCA. Era más, cada una de estas agencias entendía que CIPCA tenía que seguir existiendo porque, a su vez, también ayudaba a las agencias a formular y poner en práctica sus políticas de desarrollo.

---

1 Uno de los documentos de referencia más importantes para el presente capítulo es la sistematización hecha por Xavier Albó, Rafael García Mora y Freddy Salazar. El documento se llama *Un Decenal de Ocho Años*. Después de un año puente (1987), el decenal iba a cubrir los años 1988-1997. Sin embargo, habiéndose dictado la Ley de Participación Popular en 1994, el contexto experimentó grandes modificaciones con la introducción de la nueva municipalización. Por este motivo, se decidió cerrar el decenal después de ocho años de ejecución y entrar en una nueva secuencia de planes estratégicos de cinco años a partir de 1997.

## RESEÑA HISTÓRICA

Recuperando una tradición rota por la Revolución de 1952, en 1987 se realizaron elecciones municipales. El fortalecimiento de la democracia municipal fue clave para dar mayor poder directo al ciudadano. Desde entonces los procesos electorales municipales se realizaron regularmente. En 1988 nacieron dos partidos populistas: Conciencia de Patria (CONDEPA) de Carlos Palenque, un ex-folklorista y notable comunicador, que logró aglutinar a los sectores más desposeídos de La Paz, y Unidad Cívica Solidaridad (UCS) de Max Fernández, empresario cervecero que logró un respaldo de voto importante en el conjunto del país.

Paz Estenssoro terminó su gobierno habiendo logrado una tarea que parecía imposible al iniciar su gestión: derrotar la hiperinflación y estabilizar la economía; sin embargo, el costo social, traducido en alto desempleo y bajo nivel adquisitivo de los salarios, fue muy alto. Las elecciones de 1989 contaron con un nuevo candidato, Gonzalo Sánchez de Lozada del MNR que ganó las elecciones por corto margen a Hugo Banzer de ADN, seguido algo más atrás por Jaime Paz Zamora del MIR. Puesto que nadie obtuvo la mayoría absoluta de votos, el congreso asumió la tarea de elegir el presidente entre los tres más votados. La elección dio lugar a una sorprendente alianza entre Hugo Banzer y Jaime Paz Zamora, antes enemigos ideológicos aparentemente irreconciliables. Por este pacto, denominado Acuerdo Patriótico, Jaime Paz llegó a la presidencia de la nación a pesar de haber sido tercero con apenas el 19% de los votos. El gobierno de Paz Zamora se caracterizó por un alto grado de corrupción y la reaparición de los narcovínculos.

El gobierno de Paz Zamora fue de mantenimiento: consolidó la estabilidad económica y logró un crecimiento promedio del 4,5% del PIB, el más alto de los últimos quince años. La estructura de las exportaciones cambió; pasó de la casi exclusividad de los minerales al gas y a los llamados productos no tradicionales, fundamentalmente soya y en menor medida madera. El gobierno no se atrevió a encarar su mayor desafío: el proceso de privatización que anunció pero realizó solamente a medias. Comenzó a ser importante el tema de la defensa de la ecología, que requirió de una nueva legislación: la Ley de Medio Ambiente de 1992, que nunca se aplicó en la práctica. En el ámbito de la lucha contra las drogas, Paz Zamora planteó la idea de “coca por desarrollo”, que le enfrentó a Estados Unidos.

Una buena parte de las iniciativas públicas de carácter social, financiadas con recursos de la cooperación internacional, fue concentrada en una oficina directamente dependiente de la Presidencia de la República. En 1986, con el apoyo del Banco Mundial y siendo todavía Presidente Víctor Paz Estenssoro, nació el Fondo Social de Emergencia (FSE), destinado a mitigar los efectos sociales del célebre Decreto Supremo 21060. EL FSE fue concebido como una medida transitoria, pero el éxito de su funcionamiento –particularmente en términos de ejecución presupuestaria– lo llevó a su conversión, en una segunda etapa, en el Fondo de Inversión Social (FIS), que poco a poco empezó a depender totalmente de donaciones provenientes de la cooperación internacional (Urioste, 2002: 36).

Algo parecido ocurrió con el Fondo de Desarrollo Campesino (FDC). Clausurado el Banco Agrícola en 1985, se constituyó en 1989 el FDC, dependiente del Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios (MACA). Sin darle tiempo a convertirse en la fuente principal para financiar el desarrollo rural, este instrumento fue usado para fines políticos partidarios y conoció altos niveles de corrupción. A pesar de los esfuerzos de algunos de sus ejecutivos, el mal desempeño de otros ha ocasionado varios años de desperdicio (ibid: 39).

En los años 90 emergieron nuevos actores sociales que planteaban demandas socio-culturales bien definidas y, muchas veces, orientadas hacia cambios en la vida cotidiana más que hacia la toma de poder político o a reivindicaciones económicas. Es el caso del movimiento de mujeres, que logró que sus reivindicaciones por igualdad de género fuesen plasmadas en una nueva legislación sobre los derechos de las mujeres.

El resurgimiento del pueblo guaraní, después de un siglo de amnesia histórica, o en las palabras de Albó (1990:348) “de un proyecto de auto-negación biológica y cultural”, terminó exitosamente con la conformación de su propia organización, la Asamblea del Pueblo Guaraní (APG). En febrero de 1987 –en gran medida como un instrumento para responder a las prioridades del diagnóstico realizado por CIPCA y CORDECRUZ– se organizó la APG con características indígenas propias nunca antes conocidas e inclusive aglutinando, por primera vez en la historia guaraní, a todas las comunidades<sup>2</sup>. En 1993 el gobierno reconoció formalmente a la APG como la legítima organización representativa de los pueblos, comunidades y capitánías guaraníes de Bolivia.

<sup>2</sup> En 1987 la APG sólo aglutinaba a los guaraníes de la Provincia Cordillera. Luego se fue extendiendo a toda la región del Chaco.

Antes de formar la APG, los guaraníes tuvieron varios problemas con la CSUTCB, puesto que la estructura sindical clasista de esta última se imponía y no dejaba espacio para el carácter étnico de la organización comunal guaraní, que consideraba ambos aspectos necesarios y complementarios (Soliz, 1995). Después de su fundación, la APG pasó como tal a formar parte de la CSUTCB. Así, la APG fue un referente clave para que la CSUTCB profundizara su discurso sobre la complementariedad entre la cuestión de clase y la cuestión étnica, y reivindicara la diversidad de pueblos indígenas en el país. Así, a los pocos meses, en el III Congreso de la CSUTCB de Junio de 1987, ya la dirección de la confederación fue encomendada a las tres grandes “nacionalidades”: Quechua, Aymara y “Tupi-Guaraní”[sic], representando esta última a los más de 30 grupos étnicos de las tierras bajas fueran o no de origen Tupi-Guaraní (ibid). La APG ocupó así la tercera cartera, por ser la tercera nacionalidad. Más tarde, replicando la experiencia de la APG, la CSUTCB planteó en 1988 la convocatoria a la ‘Asamblea de Nacionalidades’ una especie de parlamento popular alternativo que nunca llegó a instaurarse.

Los pueblos indígenas del Beni se organizaron en 1987 en una Central de Cabildos Indígenales Mojeños, creando en los siguientes años varias sub-centrales hasta conformar, en 1989, la Central de Pueblos Indígenas del Beni (CPIB). El principal estímulo para organizarse era la defensa de sus territorios ante las amenazas de ganaderos y madereros. Un hito histórico muy importante constituyó la Marcha por el Territorio y la Dignidad de agosto de 1990, en la que participaron 800 hombres, mujeres y niños, marchando de Trinidad a La Paz. Gracias a la marcha se estableció el concepto de territorios indígenas en el oriente del país, que dio lugar al reconocimiento de los derechos de los indígenas. Además, a los pocos meses de la marcha, y sin duda gracias a ella, Bolivia fue uno de los primeros países en ratificar el Convenio 169 de la Organización Internacional de Trabajo (OIT)<sup>3</sup>.

La preparación y ulterior realización de actos recordatorios en contra del V Centenario de la llegada de los europeos, en octubre 1992, fue aprovechada de una manera muy particular por los pueblos indígenas. En un encuentro continental preparatorio en Quito, decidieron celebrar sus “500 años de resistencia”. En busca de una estrategia común, se llevaron a cabo muchas

3 El *Convenio 169, sobre Pueblos Indígenas y Tribales*, reconoce las aspiraciones y el derecho de esos pueblos a asumir el control de sus propias instituciones, sus formas de vida y su desarrollo económico; asimismo a mantener y fortalecer sus identidades, lenguas y religiones, dentro del marco de los Estados en que viven. Fue ratificado por el Estado Boliviano con la Ley 1257 del 11 de junio de 1991 .

reuniones y acercamientos entre la CSUTCB, la CIDOB, la CNCB y otros sectores populares. Uno de los temas más acariciados por todos ellos y algunas instituciones de apoyo (como UNITAS) fue preparar el terreno para constituir la ya mencionada “Asamblea de Nacionalidades”. Para ello realizaron eventos en diversas partes del país<sup>4</sup> y, en vísperas del 12 de octubre de 1992, organizaron masivas marchas hacia las principales ciudades. El mismo día del V Centenario, la mayor marcha de todas se realizó en la ciudad de La Paz.

Multitudes de indígenas de la parte andina y de las tierras bajas llegaron a la ciudad y, después de varias vueltas simbólicas por los alrededores de la Plaza Murillo (que se mantenía inaccesible y rigurosamente custodiada por las fuerzas del orden), se concentraron en el Teatro al Aire Libre para proclamar allí la puesta en marcha de la Asamblea de Nacionalidades. Pero llegado ese momento de la verdad, surgieron las dificultades por estar de por medio diversas posiciones políticas entre y al interior de las diversas organizaciones indígenas y campesinas allí presentes. Unos querían que se instaurara ya la Asamblea con los presentes, otros dijeron que antes debían consultar a las bases. En medio de estas discusiones, llegó una gran tormenta de lluvia; todos se dispersaron y de ahí retornaron a sus comunidades y departamentos. Nunca más se volvió a hablar del asunto.

En 1992, el principal dirigente cocalero de entonces, Evo Morales (de origen aymara pero establecido en el trópico de Cochabamba), fue derrotado por el bloque aymara de la CSUTCB, encabezado por Paulino Guarachi y Félix Cárdenas. Años más tarde, a la cabeza de Félix Santos (1994) y Román Loayza, los quechuas, empezaron a tener hegemonía en la CSUTCB, con respaldo de las federaciones cocaleras.

Finalmente surgieron nuevas organizaciones, más cercanas a las formas andinas tradicionales que al “sindicalismo” heredado del MNR, las cuales con los años han dado lugar al Consejo de Ayllus y Markas del Qullasuyu (CONAMAQ), formalizado el 22 de marzo de 1997. Todo ello revivió el debate sobre nuevos temas para el movimiento campesino indígena.

En las elecciones nacionales de 1993 triunfó por segunda vez Gonzalo Sánchez de Lozada (Goni), que esta vez había ofrecido la vicepresidencia al antiguo dirigente katarista (y ex trabajador de CIPCA) Víctor Hugo Cárdenas. Su ascenso a la vicepresidencia marcó un hito pionero. Esta alianza audaz y sorprendente entre indígenas y neoliberales no estuvo exenta de conflictos

4 Ver una síntesis de ellos en Diego Cuadros (comp.), *La revuelta de las nacionalidades*, UNITAS, La Paz 1991.

con algunos sectores indígenas, pero también facilitó un mayor desarrollo del movimiento indígena. Sánchez de Lozada y el MNR presentaron un ambicioso programa de cambios estructurales que buscaba consolidar el giro de Bolivia a la economía de mercado. Para ello se alió con UCS y con el Movimiento Bolivia Libre (MBL) conducido por Antonio Aranibar y Miguel Urioste.

La mayor apertura hacia los pueblos excluidos y el mayor cumplimiento de las reglas del juego democrático facilitaron algunos desarrollos en el movimiento indígena campesino. La elección directa de los nuevos gobiernos municipales, estimulada por la Ley de Participación Popular (LPP) de 1994, fue aprovechada sobre todo por el movimiento cocalero, liderado por Evo Morales en alianza con la Federación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Cochabamba.

Durante la celebración de los 500 años empezó a surgir la idea de luchar, ya no solamente desde el ámbito sindical reivindicativo sino también desde el ámbito político. La CSUTCB planteó crear el “instrumento político” como otro brazo de la organización campesina (la CORACA ya era su brazo económico). Los cocaleros habían decidido aceptar las nuevas reglas del juego, que otros sectores todavía llamaban “leyes malditas del Banco Mundial”. Fundaron la Asamblea por la Soberanía de los Pueblos (ASP), pero al no ser reconocido como partido político por la Corte Nacional Electoral, se asoció con la Izquierda Unida. De este modo, en las primeras elecciones municipales bajo la nueva ley (diciembre 1995), Evo Morales se convirtió en el líder de la primera fuerza política del área rural del departamento de Cochabamba: obtuvo casi 50 concejales y 10 alcaldes. Estos son los orígenes históricos del Movimiento Al Socialismo (MAS) bajo el liderazgo de Evo Morales, que en 2005 será elegido presidente de la República por mayoría absoluta. Sin exagerar podemos decir que Evo Morales, siendo hijo del movimiento sindical campesino y del movimiento cocalero, ha podido utilizar la Ley de Participación Popular como trampolín para llegar a ser líder político nacional.

Los tres pilares fundamentales del programa de Gonzalo Sánchez de Lozada eran la capitalización, la participación popular y la reforma educativa. Por la Ley de Reforma del Poder Ejecutivo disminuyó los ministerios de 17 a 10 y estableció tres superministerios: Desarrollo Económico, Desarrollo Humano y Desarrollo Sostenible.

La capitalización implicó la venta del 51% de las acciones de las seis principales empresas del Estado, entre ellas la empresa petrolera Yacimientos Petrolíferos Fiscales Bolivianos (YPFB), la Empresa Nacional de

Telecomunicaciones (ENTEL) y la empresa de aviación Lloyd Aéreo Boliviano (LAB). Como veremos más adelante, la privatización (eufemísticamente llamada capitalización) fue la raíz del ulterior conflicto por el gas y los recursos hidrocarbúricos en los años 2002-2005.

La participación popular se transformó en una ley que implicaba el establecimiento de municipios en el territorio de las 311 secciones de provincia existentes entonces en el país, a los que se asignó el 20% de los ingresos tributarios del Estado central. Así, se abrió la posibilidad al ciudadano de controlar la administración de los fondos de su municipio y de decidir sobre ellos. Municipios que antes recibían unos pocos miles de bolivianos, o ni eso, pasaron a recibir millones. Villa Tunari por ejemplo, en el Chapare (el trópico de Cochabamba), que hasta 1993 no recibía ni un peso del tesoro nacional, pasó a recibir 1,2 millones de bolivianos en 1994.

La denominación de Organización Territorial de Base (OTB), utilizada por la LPP, no fue del agrado de las organizaciones sindicales y comunidades campesinas e indígenas, quienes presionaron y lograron que el gobierno, mediante decretos e incluso una ley aclaratoria<sup>5</sup>, precisara que las OTB no sustituían a las organizaciones previas sino que eran las mismas comunidades, pueblos indígenas y juntas de vecinos de siempre. Por otro lado, con la territorialización, las organizaciones productivas (tales como asociaciones de productores, cooperativas y CORACAs) quedaron fuera del nuevo panorama de toma de decisiones. En el transcurso de los años y acumulando experiencias prácticas en la aplicación de la LPP, se fue saneando este problema y ahora las organizaciones productivas son parte de la dinámica municipal.

Adicionalmente, el gobierno estableció la descentralización administrativa con la creación de consejos departamentales y la desaparición de las Corporaciones de Desarrollo. Aprobó las reformas a la Constitución, incluyendo la creación del Defensor del Pueblo. Con un mandato entre lo que en otras partes del mundo son los *Ombudsmen* y las Comisiones Nacionales de Derechos Humanos, el establecimiento de la oficina del Defensor del Pueblo ha sido uno de los aspectos más exitosos de las reformas institucionales y democráticas en Bolivia.

La Reforma Educativa de 1994 pretendió establecer la educación intercultural y bilingüe, la transversalidad del currículo y una racionalización en el magisterio.

<sup>5</sup> Ley 1702, del 17 de julio de 1996, cuyo art. 1º dice: “Las Organizaciones Territoriales de Base a que se refiere la Ley 1551 son las Comunidades Indígenas, los Pueblos Indígenas, las Comunidades Campesinas y Juntas Vecinales”.

Además, fomentó nuevas formas de participación popular en el ámbito educativo, entre las que sobresalía la creación de los Consejos Educativos de los Pueblos Originarios (CEPO), que han permitido el surgimiento de buenos cuadros indígenas en este ámbito.

A fines de 1996, pocos meses antes del cambio de gobierno, se aprobó la Ley del Instituto Nacional de Reforma Agraria (INRA) que fue el paso más importante desde la Reforma Agraria de 1953. Era necesario cerrar el Consejo Nacional de Reforma Agraria (CNRA) y el Instituto Nacional de Colonización (INC) por la forma arbitraria cómo habían distribuido la tierra (Urioste, 2003)<sup>6</sup>. La nueva Ley INRA fue diseñada entre 1992 y 1996. Mientras que la Ley de la Reforma Agraria de 1953 apuntaba al oeste andino, la Ley INRA tuvo más bien como punto de atención principal el oriente (Kay y Urioste, 2005: 26).

La Ley INRA pretendía inicialmente abrir y transparentar el mercado de tierras, al modo como este proceso se realizaba en varios países, impulsado por el Banco Mundial. Pero por las condiciones especiales del país, bien conocidas por varios miembros del gobierno, la Ley INRA incluyó también cláusulas favorables a los pequeños productores. La Ley guardó el criterio de derechos de propiedad preferenciales para los campesinos e indígenas, y sobre todo, creó el concepto de Tierra Comunitaria de Origen (TCO) para entregar títulos de propiedad colectiva, como 'territorios indígenas', a la población originaria. Con la Ley empezó el proceso de saneamiento, que ha avanzado muy lentamente. Cuando se la promulgó en 1996, se estipuló que el proceso de saneamiento debería concluir en diez años. Sin embargo, hasta 2005 sólo 18 millones de has., o sea el 17% de los 107,5 millones de has. existentes pasaron por esta etapa, mientras el 30% estaba en proceso y el 53% estaba sin sanear (véase también el siguiente capítulo).

## CORRIENTES DE PENSAMIENTO

Dentro de este panorama histórico, las ONG que trabajaban en el desarrollo rural empezaron a tener otras funciones. La democracia a nivel político y el ajuste estructural a nivel económico hicieron que las ONG tuvieran que redefinir su papel. Asimismo, las agencias de cooperación empezaron también

<sup>6</sup> Un ejemplo de la corrupción masiva en la distribución y titulación de tierras es el caso denominado "Bolíbras" en el que el Ministro de Educación de entonces se ayudó a sí mismo a tener 100.000 has de la mejor tierra para la producción de soya en Santa Cruz (Kay y Urioste, 2005).

a redefinir su relación con las ONG. CIPCA es parte de esta historia, por lo que es necesario detenernos más detalladamente en el pensamiento de aquel entonces sobre el nuevo papel de las ONG. Después analizaremos con más detalle dos temas importantes en la agenda de desarrollo de los años 90: el medio ambiente y el género.

## Las ONG en un contexto democrático

Nacidas en plena dictadura militar y originalmente inspiradas en una línea concientizadora de educación popular e investigación-acción, algunas ONG se habían convertido en los años 90 en instituciones experimentadas y profesionales. En estos mismos años se habían organizado también en redes funcionales y temáticas. De estas ONG nacieron muchas de las ideas y experiencias que se han intentado replicar como políticas públicas como, por ejemplo, programas de crédito rural, micro riego, educación intercultural y bilingüe, promoción de la organización productiva, seguridad alimentaria, tecnologías adecuadas, gestión local, etc.

Los objetivos de las ONG, expresados en función de un cambio estructural (concientización y organización) habían evolucionado en los años 90 hacia objetivos que buscaban combinar la dimensión político-organizativa con propuestas concretas de mejoramiento de las condiciones de vida y de desarrollo económico. Al igual que en los años anteriores, la historia de CIPCA no se ha llevado a cabo en un vacío ideológico y teórico. Los integrantes de CIPCA han sido tanto receptores como innovadores de estas nuevas ideas sobre el papel de las ONG.

Mientras la democracia se consolidaba en la segunda mitad de la década del 80, el número de ONG con financiamiento de la cooperación internacional aumentaba drásticamente. Las Agencias de Co-Financiamiento (ACF) europeas, solidarias con las ONG latinoamericanas que vivían en regímenes militares (Chile, Argentina, Brasil, Uruguay, Bolivia) cambiaron también su perfil institucional. En los años anteriores, no había un seguimiento formal de lo que hacían las ONG y casi no había visitas de terreno. Los directores y el personal de las ACF, encargados de América Latina, y los directores y personal de las ONG latinoamericanas eran más que nada un grupo de amigos solidarios. Se visitaban tal vez una vez al año, no tanto para supervisar o evaluar los avances del trabajo, sino para mostrar la solidaridad internacional. En NOVIB por ejemplo, el departamento de América Latina era el más poderoso y el

grupo de intelectuales allí concentrado manejaba gran parte del resto de NOVIB<sup>7</sup>.

A partir de 1985 esta situación cambió definitivamente. No sólo las ONG se profesionalizaron internamente, sino también las agencias.

Francisco Matzusaki, ex director de CIPCA Santa Cruz, recuerda cómo era antes:

“Cuando Oriol Gelpí me entregó las dirección de CIPCA Santa Cruz, me dejó una caja, una caja negra, una caja misional con 48.000 dólares y me dijo: toma, puedes utilizarlo para el proyecto que tú quieras.”

Se formalizó, entonces, la relación entre las agencias y las ONG, incluyendo las visitas, que iban a ser mucho más regulares y basadas en un sistema de seguimiento. Por otro lado, los montos destinados al financiamiento de las ONG aumentaron también considerablemente. Las antiguas ONG lograron aumentar sus presupuestos, mientras que nacieron también muchas nuevas ONG.

Así, ya en 1990 se identificó en Bolivia a más de 400 ONG, de las cuales una tercera parte estaba involucrada en actividades de desarrollo agropecuario. En 1997, el registro de ONG mencionaba 800 instituciones, de las cuales un poco más de la mitad trabajaba en el área rural. Las ONG eran cada vez más buscadas como interlocutores por organismos de cooperación internacional.

Aparte del financiamiento proveniente de agencias privadas de cooperación, hacia fines de los 80 aumentaron considerablemente los financiamientos provenientes de los bancos de desarrollo –Banco Mundial (BM) y Banco Interamericano de Desarrollo (BID)–, de entidades multilaterales como la Unión Europea y hasta de entidades nacionales como el Fondo de Desarrollo Campesino (FDC) y el Fondo Social de Emergencia (FSE), posteriormente transformado en el Fondo de Inversión Social (FIS). Por ejemplo, para canalizar los fondos del FDC hacia las comunidades campesinas, la cooperación internacional condicionó que la transferencia de parte de sus recursos se hiciera a través de la administración de las ONG (Urioste 2002: 39).

Con la creciente importancia que adquirirían las ONG como canales de cooperación internacional, el debate sobre su aporte real también se intensificaba y generaba nuevas preguntas sobre el papel de las ONG en relación con el Estado: ¿debían las ONG solucionar los problemas del desarrollo?; ¿debían asumir los vacíos que el Estado había dejado?; etc.

7 Entrevista personal con Kees van Dongen, responsable de Bolivia en NOVIB en aquellos años.

Por otro lado, después de la euforia de la primera mitad de los 80, en la segunda mitad de esa misma década el movimiento campesino indígena empezó a debilitarse por factores internos:

- Pugnas internas entre diversas tendencias ideológicas o aspiraciones hegemónicas contrapuestas de dirigentes.
- Problemas de administración de fondos, tanto en proyectos presentados a agencias financieras como en los recursos propios del llamado ‘brazo económico’ de la organización campesina (las CORACA).
- Dificultades de articulación entre las cúpulas superiores y las bases.

Cabe mencionar también que las agencias de cooperación empezaron a criticar el papel de las ONG, argumentando que las organizaciones de base podrían ejecutar los proyectos de desarrollo sin intervención de las ONG. Así, se empezó a canalizar rápidamente montos considerables a las organizaciones campesinas. Aprovechando esta coyuntura, los dirigentes de base empezaron a objetar la presencia de las ONG, diciendo que “su personal estaba utilizando la plata para sueldos demasiado altos y viajes de vacaciones a Europa o EEUU”.

A su vez, varias agencias multilaterales y bilaterales, en vez de seguir con la cooperación gubernamental, empezaron a financiar a las ONG. Había una gran expectativa de lo que las ONG pudieran realizar. En un memorandum interno, el Banco Mundial estableció, por ejemplo, las normas de relacionamiento entre el Banco y las ONG<sup>8</sup>. En un informe sobre las ONG en Bolivia, el BM recomendó mayores esfuerzos para integrar a las ONG en las políticas destinadas a aliviar la pobreza, pues, a su criterio, estas instituciones eran importantes como intermediarios entre el gobierno y los grupos de base. Podrían contribuir a que los servicios sociales fuesen más accesibles para los pobres (World Bank, 1990).

Así, poco a poco, se iba a exigir a las ONG lo que se tenía que exigir al Estado: la responsabilidad sobre el desarrollo rural. Y después se criticaría a las ONG de que no habían logrado resultados de desarrollo. Entonces, en el mismo momento en que se consideraba agentes de desarrollo a las ONG, se empezaba a medir su impacto en términos económicos. Las agencias de cooperación empezaron a evaluar el éxito de las actividades de las ONG en función de la generación eficiente y eficaz de beneficios económicos (preferiblemente expresados en términos de incremento de ingresos) en favor de los grupos con los que trabajaban.

8 World Bank *Operational Directive 14.70: Involving Nongovernmental Organisations in Bank-Supported Activities*, Washington, 1989.

En síntesis, las ONG se encontraron en una situación casi imposible:

- Las organizaciones de base querían hacer las veces de ONG y empezaron a competir con éstas.
- Algunos personeros de las agencias de co-financiamiento querían deshacerse de las ONG y empezaron a financiar directamente a las organizaciones de base.
- Otras agencias, sobre todo las multi y bilaterales empezaron a aumentar el financiamiento a las ONG, exigiéndoles que hicieran las veces de sus respectivos gobiernos.
- Finalmente todas las agencias exigían un impacto directo y a corto plazo en el crecimiento económico de la población pobre.

En este contexto, dentro de las tres dimensiones que constituían desde su nacimiento su misión (lo educativo, lo organizativo y lo productivo), CIPCA empezó a enfatizar todavía más que antes la dimensión productiva. No sólo por razones programáticas durante la dictadura de García Meza, sino también por argumentos teóricos sobre el desarrollo económico de las zonas rurales, CIPCA optó por dar más importancia al aspecto productivo. En estos años, CIPCA ha intentado dar respuesta a los problemas productivos de las zonas rurales en un contexto económico muy adverso para la población pobre. Trataremos primero dos temas que empezaron a tener importancia en los años 90 y que han logrado ocupar un lugar definitivo en los procesos de cambio: la preocupación por un desarrollo sostenible y la equidad de género.

### Medio ambiente y desarrollo sostenible

Los seguidores de la tecnología apropiada promovieron las tecnologías con 'rostro humano' a partir del rechazo a la tecnología occidental y a los efectos negativos asociados a esta tecnología en los países occidentales: entre otros, la contaminación ambiental y el agotamiento de los recursos naturales renovables (como el bosque). Así, en los países occidentales, la teoría de la conservación y manejo de los recursos naturales empezó a tener tal importancia que –a la par con el enfoque de 'lo pequeño es hermoso'– se empezaron a elaborar propuestas de desarrollo rural que no contribuían a mejorar ni la producción ni la productividad de las parcelas campesinas. Las exigencias de producir limpio –tan necesarias y justificadas en los países ricos– fueron impuestas también a las familias campesinas e indígenas pobres, como si ellas fueran los grandes contaminadores del ambiente. El enfoque agro-ecológico

evoluciona hacia un enfoque holístico y sistémico de las relaciones entre los seres humanos y el ecosistema. Dentro de este enfoque, la producción agraria solamente era considerada posible en la medida en que estuviera en armonía con las leyes de la naturaleza. El principio más importante de la agro-ecología iba a ser la biodiversidad.

A finales de la década de los 80 se publicó el llamado Informe Brundtland (Naciones Unidas, 1987), que contribuyó con una nueva definición al concepto de desarrollo sostenible. Esta nueva definición ha tenido mucha influencia en el pensamiento sobre el desarrollo y sigue vigente hasta el día de hoy: "el desarrollo sostenible es un desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las generaciones futuras". El desarrollo sostenible pone énfasis en el conflicto entre el crecimiento de las necesidades y la limitación de los recursos naturales. Así, la nueva definición de desarrollo sostenible parte de dos elementos básicos: la escasez absoluta de los recursos y la equidad intergeneracional. Además, el Informe Brundtland afirma acertadamente que el desarrollo sostenible es más que la conservación de los recursos naturales o el cuidado por la ecología. Para la consecución de la sostenibilidad, existen varias estrategias: la erradicación de la pobreza, el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, el ordenamiento del territorio, el desarrollo tecnológico compatible con la realidad social y natural, la organización y movilización social y las reformas del Estado.

Sin restar importancia a la necesidad de conservación de la naturaleza, reducir las propuestas de desarrollo rural a sólo conservación, significaba desconocer que el desarrollo sostenible implica muchos más aspectos que solamente el ecológico. Así, poco a poco se dejó de hablar de conservación del medio y se pasó a elaborar propuestas de desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible hace énfasis en el uso racional de los recursos naturales y se lo interpreta como un conjunto de componentes económicos, ambientales, organizativos, sociales, tecnológicos y culturales (CIPCA-NOVIB, 1998).

### Desarrollo humano y con equidad

Aparte de los criterios de sostenibilidad, al inicio de los años 90 empezaron a tener fuerza las características de desarrollo humano y desarrollo con equidad. Desarrollo humano significa que el desarrollo consiste en la ampliación de las oportunidades de las personas: oportunidades económicas, culturales, sociales y políticas.

En 1990 se publicó el primer Informe de Desarrollo Humano (*Human Development Report - HDR*) de las Naciones Unidas, elaborado bajo el liderazgo del economista y Ministro de Finanzas de Pakistán, Mahbub ul Haq, con el apoyo intelectual del ganador del Premio Nobel de Economía, Amartya Sen. El informe salió en un momento en que el equilibrado balance de presupuestos y gastos parecía tener mayor prioridad internacional que la preocupación por los seres humanos.

La serie de Informes de Desarrollo Humano y los subsiguientes Informes de Desarrollo Humano subnacionales y regionales en 135 países promocionan un cambio en el debate sobre el desarrollo, dejando de lado el enfoque exclusivo en el crecimiento económico (que solamente es un medio para el desarrollo humano; aunque un medio importante para satisfacer las necesidades humanas) por una preocupación balanceada por equidad, sostenibilidad, productividad y empoderamiento. El más conocido concepto introducido es el Índice de Desarrollo Humano (IDH o HDI - *Human Development Index*) que, como medida de desarrollo, sirve como alternativa adecuada al Producto Interno Bruto (PIB).

Al hablar de desarrollo humano, el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) considera tres indicadores básicos: el nivel de ingresos, el nivel de educación y el estado de salud de la persona. Propuestas dirigidas a lograr un aumento de la productividad o la adopción de tecnologías, por ejemplo, ya no son consideradas como fines en sí mismas: lo son sólo en la medida en que ayudan de manera perceptible a los beneficiarios a ampliar su gama de opciones (Secretariado Rural, 2004: 8-9). Se debe considerar el desarrollo de la persona, del individuo, como miembro de la sociedad. Además, el desarrollo debe tender a la equidad. Es decir, el conjunto de la sociedad debe gozar de sus beneficios, logrando una distribución equitativa del desarrollo.

## Género

El tema 'mujer y desarrollo' estaba en la agenda de las organizaciones de desarrollo desde fines de los años 70. También en CIPCA se introdujeron actividades específicas con y para las mujeres campesinas e indígenas desde el inicio de los años 80. Se aplicaron varios enfoques de mujer y desarrollo. Al principio, los modelos de desarrollo veían a las mujeres sólo como objetos pasivos en vez de actores importantes en el desarrollo económico. Luego, en las fases iniciales de la cooperación, se ideó un enfoque de bienestar: se veía a las mujeres exclusivamente como beneficiarias del proceso de desarrollo y

se enfatizaba su papel reproductivo. El enfoque de lucha contra la pobreza de finales de los años 70 estaba relacionado con una estrategia de satisfacción de las necesidades básicas. Mientras aceptaba que las mujeres jugaban un papel importante en la satisfacción de las necesidades básicas, su papel de productoras sólo era reconocido en el contexto de una economía de auto-suficiencia. Después de la década del 80 surgió un tercer enfoque de mujer y desarrollo, que reconocía la importancia de integrar a las mujeres en el proceso de desarrollo para reforzar la economía nacional. Se suponía que su integración haría el proceso más eficiente y efectivo. Este enfoque instrumental se basaba en la (equivocada) apreciación de que las mujeres aún no estaban 'integradas' y que el trabajo de las mujeres no había contribuido aún al desarrollo nacional. Pero todos los enfoques pasaban por alto la desigualdad de poder entre hombres y mujeres en las esferas económicas y sociales, en la vida pública y privada. El enfoque de 'empoderamiento' surgió a finales de los años 80 como reacción a que las mujeres no fuesen reconocidas como actores económicos y sociales al igual que los hombres. Se basaba en la comprensión de que la desigualdad estructural entre los sexos puede ser revertida, reforzando el empoderamiento de las mujeres. Así, en los años 90, el concepto de 'mujer y desarrollo' fue remplazado por el nuevo concepto de 'género y desarrollo', enfatizando la necesidad de lograr la igualdad y la equidad entre hombres y mujeres en todas las esferas de la vida pública y privada (Gianotten et al. 1994: 11-12).

Mujeres campesinas, esposas de mineros y amas de casa han jugado siempre un papel prominente en las luchas políticas de Bolivia. Eran mujeres las que en 1977 con su huelga de hambre masiva en el Arzobispado de La Paz forzaron al régimen militar a restaurar la democracia. Sin embargo, recién en los años 90 se estableció una política económica y social específica que tuviera en cuenta las necesidades de las mujeres. Fue el gobierno de Sánchez de Lozada el que estableció la primera Secretaría de Género dentro del Viceministerio de Asuntos Étnicos, de Género y Generacionales. Hasta aquellos años, toda la atención prestada a la situación de las mujeres se basaba en la imagen tradicional de madre y esposa, y en ello las donaciones alimentarias jugaban un papel crucial. Utilizando a los clubes de madres como la mejor forma de canalizar alimentos, se enfatizaba sólo el papel reproductivo de las mujeres (proveedoras de alimentos de la familia) y al mismo tiempo se subvaloraba su papel como actores económicos. Hacia finales de los años 80 había más de 6.000 clubes de madres que tenían unos 50 miembros promedio. Así unas

300.000 mujeres fueron organizadas para poder canalizar la ayuda alimentaria. En consecuencia, las propuestas de desarrollo rural veían a las mujeres campesinas casi exclusivamente como amas de casa (Prudencio, 1991).

La teoría antropológica de la complementariedad andina y la supuesta reciprocidad dentro y entre las familias supone una igualdad entre los sexos. Esta complementariedad también estaría reflejada en la vida privada y pública –las esferas correspondientes a mujeres y a hombres respectivamente. Entonces, según esta teoría no existen relaciones de poder desiguales o modalidades de explotación al interior de las familias campesinas andinas, sino más bien complementariedad dentro de la vida privada y entre la vida privada y la vida pública. Basado en un análisis de la dependencia mutua entre hombres y mujeres, el principio de complementariedad fue presentado, no como un ideal normativo sino como una realidad, que, sin embargo, sólo existe en la mente de los antropólogos, y no en la vida cotidiana de las mujeres indígenas, que sufren explotación, exclusión y –en muchos casos– violencia doméstica (para un análisis crítico de esta teoría véase Harris, 1985).

Si bien es cierto que la complementariedad implica dependencia mutua, no implica automáticamente igualdad. Al atribuir una mítica equidad de género a las culturas indígenas, aspectos como discriminación, violencia física y relaciones de poder desiguales desaparecen en el análisis. Pero en la vida real, la complementariedad es asimétrica, basada en un sistema jerárquico y en una subestimación de todo lo que es femenino. “La conversión de la cultura indígena en algo mítico –en buena medida el trabajo de intelectuales– no esclarece la posición de la mujer campesina; más bien es un pretexto para ignorar las relaciones desiguales de poder que dominan en las familias y en las comunidades” (Gianotten et al., 1994: 28).

CIPCA fue influenciado por las diferentes corrientes, tomando al inicio más una postura antropológica, pero evolucionando, por la fuerza de los hechos, hacia una postura de reconocimiento de las relaciones de poder desiguales entre hombres y mujeres. Así, en el Plan Decenal 1988-1997, CIPCA no niega el papel de la mujer en la economía, pero concluye que: “el tipo de economía familiar parcelaria implica una fuerte coordinación de las actividades del hombre y de la mujer como piezas claves de la unidad básica de producción (...). Ambos participan por igual en la toma de decisiones que afectan a dicha unidad doméstica. Y dentro de la normal división de funciones, existe un fuerte sentido de complementariedad y colaboración” (p. 16).

CIPCA mencionó explícitamente su rechazo a las ideas de las ‘feministas del primer mundo’, porque estos planteamientos no se ajustaban “a la realidad” socio-económica del campesinado boliviano” (ibid: 19). Cabe mencionar que en aquel entonces, era normal criticar las propuestas de incorporar el tema de género como propuestas de feministas de la clase media urbana europea. Gracias a la insistencia de las mujeres que trabajaban en las ONG dedicadas al tema de género –en alianza con sus colegas en las agencias de la cooperación internacional–, se logró vencer este prejuicio. Por otro lado hay que mencionar que, a pesar de rechazar los planteamientos de las feministas del primer mundo, CIPCA nunca ha negado el hecho de que las mujeres campesinas e indígenas tengan reivindicaciones propias como mujeres. Para poner en práctica el enfoque de género, CIPCA creó la unidad de apoyo al trabajo de género durante los años 90, la misma que desapareció nuevamente en los años 2000 cuando se decidió optar por el nuevo enfoque de ‘transversalizar’ el tema<sup>9</sup>.

#### LA ORGANIZACIÓN INTERNA DE CIPCA

A partir de 1988, cuando se dio inicio al Plan Decenal, aumentó significativamente la riqueza de informes, evaluaciones, documentos internos, etc. y éstos han sido mucho más sistemáticos y comparables de un año a otro, principalmente gracias al nuevo instrumento de PSE (planificación, seguimiento y evaluación). La biblioteca central de CIPCA ha desarrollado una sección especial dedicada a toda esta producción interna de CIPCA, que actualmente tiene más de 2.000 documentos, sin contar otros muchos textos de alcance sólo local, que se conservan en cada oficina regional.

CIPCA entendía que su papel como ONG tenía sentido ante todo como un apoyo al movimiento popular, en particular a campesinos indígenas, para que fueran adquiriendo su propio peso y desarrollaran su propia organización como parte de un proyecto histórico popular más amplio. CIPCA se consideraba como uno de los tantos actores dentro de una tarea en que participaban también el Estado, los partidos políticos y el propio movimiento popular. En esos años CIPCA era partidario de la idea de que gran parte del papel que cumplía, tenía que ser transferido al propio movimiento campesino. Asimismo era de la opinión que ciertos papeles que actualmente cumplía de manera subsidiaria tendrían que ser transferidos a los otros actores, como el Estado,

<sup>9</sup> Véase el siguiente capítulo.

la banca privada, las empresas de servicios, etc. En 2005 la exigencia de transferencia ya había desaparecido en las discusiones, puesto que las ONG ya son consideradas como actores importantes e indispensables en la construcción de la sociedad civil. Pero en 1988, el tema de la transferencia estaba todavía muy presente en los debates internos de CIPCA y de las agencias de co-financiamiento.

En los siguientes acápites nos fijaremos primero en los cambios internos más significativos de la institución, dejando para la segunda parte el análisis de lo que se avanzó en la práctica para lograr los objetivos y metas trazados en el Plan Decenal. Aunque no es el propósito de este libro relatar con mucho detalle los cambios en la estructura organizativa interna de CIPCA, en este capítulo nos detendremos un poco más en este tema, porque precisamente en estos años CIPCA se convirtió en una institución estable. Además, muchas medidas tomadas a finales de los años 80 siguen vigentes hasta el día de hoy (2005).

### Objetivos y estrategia de trabajo

Durante estos años se han mantenido los tres objetivos específicos:

1. Area económica: lograr un cambio en el modo de producción campesina mediante el modelo CDT.
2. Area organizativa: fortalecer la organización campesina para que se constituya en poder local y nacional.
3. Area educativa: lograr en el campesinado una conciencia crítica y un proyecto común.

Un elemento fundamental en la estrategia de trabajo era la opinión sobre la mentalidad del campesinado. Dentro de CIPCA seguía la discusión sobre la mentalidad conservadora o, al contrario, modernizante de los campesinos indígenas. Por un lado, se respetaban y hasta se sacralizaban los valores ancestrales de la organización comunal; por otro lado, había personas que argumentaban que los pequeños productores tenían una mentalidad conservadora, resistente al cambio.

En el Plan Decenal se mencionaba que no sólo la ancestral tradición cultural propia genera determinadas actitudes y valores, sino también la producción parcelaria de subsistencia, cuyas características son el individualismo, la desconfianza, la astucia y la predisposición de producir para sobrevivir, recurriendo a la gran diversificación de la producción a pequeña escala. Así,

CIPCA propuso el modelo CDT para aumentar la producción y la productividad y, a la vez, para cambiar la mentalidad individualista del campesinado. Mentalidad que fue considerada como un freno para el aumento de la producción y para la construcción del proyecto histórico alternativo.

En el Plan Decenal se mencionó en forma explícita la articulación de las tres dimensiones de trabajo:

“la conformación de una organización campesina sólida y unitaria es indispensable para lograr poder campesino. Pero si éste no parte de una base económica igualmente sólida, la organización campesina no llegará a tener poder real de presión. Y viceversa, un simple avance económico, que no fuera acompañado de una adecuada organización, llevaría a un simple desarrollismo individualista. En uno y otro caso, la dimensión educativa garantiza que los sujetos sean críticos frente a su realidad y desarrollen un proyecto histórico en busca de una sociedad alternativa.”

Así, la fórmula sintética de la misión de CIPCA “generar poder campesino” coincidía mucho con lo que las agencias de cooperación suelen concebir como “empoderamiento económico, social y político”.

El Plan Decenal mencionó tres niveles, que debían estar debidamente articulados: la comunidad, la región y el país. Sin embargo, se ha dado mayor énfasis al nivel comunal y, a partir del Plan Trienal 1994-96, a la microregión. El nivel regional sólo se ha desarrollado en la región guaraní (Camiri), donde acababa de crearse la APG. Tampoco se han identificado actividades al nivel nacional, salvo cierta incidencia a través de medios indirectos como la radio, trabajos de sistematización, investigación, publicaciones y coordinación interinstitucional.

La evaluación externa de fines de 1991 (Schwember et al., 1991) ya enfatizó que CIPCA debía desempeñar un papel más activo como institución “pública” (como distinta de “oficial”) para dar a conocer su experiencia a niveles más amplios, incluidas instituciones oficiales. Esta recomendación fue reiterada en la siguiente evaluación a fines de 1995 (Mejía et al., 1995). Finalmente en el Plan Estratégico 1997-2001, elaborado en marzo de 1996, los dos principales acentos se ponían en las organizaciones del nuevo nivel municipal (comparable al antiguo nivel microregional) y en las organizaciones de niveles superiores. Más significativo aún fue que, a partir de 1995, surgió una nueva línea de trabajo: influir en la formulación e implementación de políticas públicas para el desarrollo rural tanto al nivel local (municipal) como nacional (véase el siguiente capítulo).

El cambio de énfasis hacia niveles cada vez más altos fue fruto de la experiencia ganada a lo largo de los años y contribuyó a que CIPCA cumpliera cada vez mejor su misión más amplia. Sin embargo ha sido también muy oportuno que esta expansión se haya realizado sin perder pie en la realidad campesina e indígena local, tanto al nivel de la comunidad como al de la microregión (hoy municipio). Esta experiencia más de base y vinculada a las organizaciones campesinas e indígenas es la que ha dado y sigue dando credibilidad a las propuestas de CIPCA a niveles superiores. Por eso es importante que CIPCA siga manteniendo un pie en ambos lados.

### Zonas de trabajo

Durante los años 1987-1995 CIPCA siguió trabajando en las mismas zonas que en los años anteriores. Sin embargo, a raíz de la evaluación externa de 1995 se decidió realizar una evaluación profunda de la regional de La Paz, lo que provocó un replanteamiento total del trabajo, incluyendo la decisión de abrir nuevas zonas. Este cambio será tratado en el siguiente capítulo. También en las otras regionales ha habido algunos cambios, pero no con implicancias tan drásticas como en la regional La Paz.

Hasta 1996 CIPCA trabajó en las siguientes zonas:

Regional La Paz (altiplano)	Ayo Ayo, Jesús de Machaca, Santiago de Machaca
Regional Cochabamba (valles interandinos)	Tiraque, Sacabamba Alturas de Sacaba
Regional Santa Cruz (áreas de colonización)	Antofagasta, El Chore y San Julián
Regional Cordillera (Chaco) <sup>10</sup>	Charagua y Camiri

10 El nombre de la oficina de Charagua y luego de Charagua-Camiri fue cambiado por 'Regional Cordillera' conforme al nombre de la provincia Cordillera a la que pertenecen tanto Charagua como Camiri y que entonces era el área de acción de esta oficina. Actualmente su influencia llega a casi todo el Chaco de Santa Cruz, Chuquisaca y Tarija.

### Estructura organizativa

Después de largas discusiones con algunas de las agencias financiadoras y los evaluadores externos de 1986, CIPCA había consolidado su vocación de carácter unitario nacional con diversas oficinas regionales. Pero, para asegurar la unidad nacional en medio de las particularidades regionales, se replanteó –entre otras– la forma que debía adquirir su órgano máximo de gobierno unitario que, por estatuto, era el directorio.

Se estableció como única instancia de gobierno regular el directorio ordinario, constituido de forma paritaria por miembros externos a CIPCA y por los directores ejecutivos de las diversas oficinas regionales, más los dos representantes legales de la Compañía de Jesús. Se abandonó así la práctica previa de que personal contratado y remunerado de la institución fueran miembros de su directorio –tan normal en las ONG de los años 80, que querían tener estructuras democráticas y participativas– la cual, además, no contribuyó gran cosa a prever y menos evitar la crisis. Sin embargo, no se abandonó del todo porque, de forma complementaria y para no perder las ventajas de una participación más amplia, se creó el llamado *directorio ampliado*, constituido por el mismo directorio ordinario, los miembros del CONAP y miembros del personal de CIPCA, elegidos por sus bases para períodos de dos años. Se precisó que los poderes de ese directorio ampliado estaban restringidos a temas de política institucional, sus decisiones no eran válidas sin la presencia de los miembros del directorio ordinario y no podía deliberar sobre aspectos de personal o financiamiento. Posteriormente, en la transición a asociación civil, el directorio ampliado también fue eliminado.

Una medida que a largo plazo ha resultado muy buena, ha sido no aceptar la permanencia indefinida en un cargo. CIPCA se convirtió en una de las pocas instituciones sin fines de lucro que no era dependiente de algunas personas, generalmente los fundadores. Los fundadores han tenido la seriedad del caso de no considerar a la institución como su propiedad eterna<sup>11</sup>.

11 El Plan Decenal empezó con los siguientes directores: Marcos Recolons (director nacional), Hugo Rivas (La Paz), Carlos de la Riva (Cochabamba), Shiguero Matsuzaki (Santa Cruz), Oriol Gelpi (Cordillera). En 1989 Hugo Rivas fue nombrado director de FONDECO y Rafael García Mora le reemplazó como director de La Paz. En 1992 se nombró al primer director nacional no jesuita: Hugo Fernández. En 1993, Shiguero Matsuzaki fue nombrado director de FONDECO, con sede en Santa Cruz; Eufonio Toro le reemplazó en CIPCA Santa Cruz. En 1994 se nombró a Arno Loewenthal como adjunto a la dirección nacional; Armengol Caballero era el nuevo director de La Paz y Rafael García Mora pasó a la regional de Cochabamba. Finalmente en 1995 Eduardo Mendoza fue nombrado director de Cordillera, sustituyendo a José Luis Córdova (1992-1995) y en 1996 se nombró a María Eugenia Moscoso como directora en CIPCA Santa Cruz.

La idea de establecer un consejo interno de planificación, seguimiento y evaluación ha dado buenos resultados. Estaba presidido por el propio director nacional e incluía a un grupo de asesores de alta calificación en diversos campos, sin poder de decisión. Una de las funciones del CONAP era apoyar a las oficinas regionales. Sin embargo, su desempeño en las evaluaciones anuales condujo a que el papel del CONAP apareciera en ellas sobre todo como "fiscalizador", por mucho que se enfatizara que venía a apoyar el trabajo regional.

Los reiterados cambios de estructura, experimentando con varios organigramas, incluyendo el organigrama "en parrilla" (*matrix*) tan en boga en aquellos años, indicaron que no se acababa de encontrar una forma ideal que asegurara fluidez de comunicaciones entre el personal de una misma oficina regional y entre las distintas oficinas.

Para terminar este acápite es oportuno mencionar que en 1990 se decidió terminar un problema que venía arrastrándose desde casi el nacimiento de CIPCA en 1971: la ubicación de la oficina nacional y la oficina regional de La Paz en un solo local. Aunque se reducían costos, se aumentaban también las interferencias. Por ello, se decidió trasladar la regional de La Paz a un ambiente separado y más amplio en la ciudad de El Alto.

### Planificación, seguimiento y evaluación

En el ámbito metodológico el sistema de planificación, seguimiento y evaluación (PSE) ha sido la principal innovación del Plan Decenal. El Plan Decenal consistía en tres Planes Trienales, que establecían los objetivos específicos, los indicadores y las metas anuales, más un año final de ajuste, recapitulación y nuevas propuestas. La *evaluación anual* era un momento fuerte de alta participación de todo el personal. Si vemos la profundidad con que se realizaba cada evaluación anual, podemos concluir que CIPCA era (y es) efectivamente una institución de reflexión-acción. Se ha exigido siempre a su personal reflexionar y teorizar sobre sus actividades. Veamos por ejemplo los pasos a seguir para la evaluación anual:

- Recolección de datos en el campo, conjuntamente con los comunarios.
- Discusión de los resultados en cada equipo, concentrándose sobre todo en aquellos indicadores en que resultaba más difícil avanzar hacia la meta trienal; la pregunta clave era: ¿se trataba sólo de un ritmo lento o de un camino equivocado? De esta forma se seleccionaban

los temas que se juzgaban más dignos de una discusión general con el resto del personal.

- Reunión general de todo el personal más el CONAP, para profundizar en las causas de los buenos o malos resultados. Inicialmente se invitaba también a esta reunión a dirigentes de algunas comunidades. Pero con el tiempo ya no hubo esta presencia, porque todo el lenguaje les resultaba demasiado ajeno.

El proceso de PSE ha añadido rigor a la acción y reflexión sobre los métodos y actividades realizadas, contribuyendo también así a la formación interna de todos los participantes. La principal crítica es quizás el excesivo refinamiento con que se ha querido ir mejorando todo el sistema. Pese a los buenos deseos, la recolección de tantos datos ha exigido mucho trabajo durante cada fin de gestión y no ha contribuido a lograr más rápida y más sosteniblemente los resultados planteados.

### Recursos humanos

La calidad de los recursos humanos es una condición *sine qua non* para llevar adelante toda la propuesta. Este tema fue objeto de un taller específico con expertos en 1990 y fue también objeto de análisis en la evaluación externa de 1991, que hizo además una recomendación expresa sobre el tema.

Efectivamente, durante la década de los 90 se han incorporado a CIPCA nuevos especialistas o se ha dado una nueva capacitación a personal antiguo en áreas antes poco consideradas, como género, hidrología o el manejo del medio ambiente, sobre todo en tierras bajas. Se ha dado además la posibilidad de mayor capacitación a personal de la institución en el área de gestión, para que pudieran ir desempeñando nuevas funciones directivas dentro de ella, asegurando una saludable renovación a este nivel.

En algunos casos, las carencias locales se habían suplido con apoyos internacionales puntuales. El tema de los voluntarios con sus significativos aportes y también sus problemas, sería largo de explicar. Los arreglos más duraderos han sido sobre todo con los servicios de voluntarios de Alemania (DED) y Holanda (SNV), pero vinieron también italianos, británicos, españoles, belgas, norteamericanos, suizos, canadienses, japoneses, etc. Todos ellos llenos de anécdotas, buenos recuerdos, amistades de larga data e incluso matrimonios.

Una tercera línea ha sido la preparación de nuevos recursos, mediante un programa de becas o préstamos blandos para tesistas. La condición para apoyar a estos últimos era y sigue siendo que sus temas de investigación sean relevantes para el trabajo de CIPCA. Junto con este apoyo, CIPCA ofrece al tesista prioridad de empleo futuro en la institución o en otra afín.

Una de las tareas afrontadas en estos años fue aumentar la cantidad de mujeres en el personal de CIPCA. Aunque uno de los primeros técnicos de campo en 1972 había sido una mujer y aunque en el pasado había habido dos mujeres en cargos directivos, en el momento de iniciar el plan decenal había muy pocas mujeres, que además cumplían casi exclusivamente funciones administrativas. Una de las tareas de la nueva especialista en el tema de 'mujer y desarrollo', incorporada recién en 1993, fue analizar esta situación para hacer propuestas para mejorarla.

En la oficina nacional, donde el personal no tenía que salir al campo, ha sido posible lograr mayor equidad en la contratación de hombres y mujeres. Sin embargo y a pesar de las buenas intenciones, en las oficinas regionales la proporción entre hombres y mujeres había disminuido, principalmente por un aumento mucho mayor de personal técnico de campo. La única razón que se podía dar eran las prolongadas estadías en el campo que, como requisito de trabajo de CIPCA, siempre ha sido un impedimento para muchas mujeres.

Aparte de no lograr una equidad cuantitativa entre hombres y mujeres en las oficinas, el no tener muchas mujeres como personal de campo implicaba también que en estos años CIPCA no pudo dar suficiente atención a las mujeres campesinas e indígenas, quienes participaban muy poco en las actividades económicas de CIPCA. En teoría, tener personal femenino no es una garantía de que se trabaje desde una perspectiva de equidad de género. Tampoco es cierto que los hombres no quieren prestar atención a las mujeres campesinas como actores económicos. Sin embargo, era claro que en los primeros años en que 'género y desarrollo' se puso en la agenda, se necesitaban mujeres expertas en el tema para incluir a las mujeres campesinas e indígenas en las propuestas de desarrollo.

A lo largo de la historia de CIPCA, ha habido cinco mujeres en cargos de dirección, incluyendo las dos que asumieron temporalmente la dirección regional durante la dictadura de García Meza. Las otras tres mujeres directoras recién han sido contratadas después de 1996 (Santa Cruz en 1996, La Paz en 1998 y Beni en 2003).

## Participación interna

Una de las características que CIPCA siempre ha mantenido ha sido la de buscar diversos mecanismos de participación, para que, en la medida de lo posible, el personal trabaje por convencimiento y no por simple obediencia jerárquica.

Una forma regular de participación ha consistido y sigue consistiendo en organizar cada año diversas reuniones y encuentros nacionales. Las más formales y sistemáticas son las *reuniones sectoriales*, en las que quienes trabajan en una misma área temática (técnicos, educadores, organizadores, etc.) tienen la oportunidad de conocerse más a fondo, compartir sus problemas y buscar enfoques más unitarios.

La elaboración de políticas institucionales ha sido y sigue siendo la actividad participativa de mayor vuelo y relevancia. En los años 1987-1996, la elaboración de políticas seguía el siguiente proceso:

- En la oficina nacional se preparaba una guía previa, que se distribuía a las regionales.
- En cada regional se organizaban debates y talleres, algunos de ellos con participación de campesinos y otros externos, según el tema, de los que salía un documento regional de propuestas.
- Se realizaba un taller nacional con participantes de todas las regionales, y posiblemente algunos campesinos y especialistas externos; allí se discutían las diversas propuestas regionales y se las transformaba en una propuesta de políticas generales a ser aprobada por el directorio.
- El directorio ampliado, que tenía también mayores niveles de participación, aprobaba las políticas.

Este esquema ha facilitado sin duda niveles significativos de participación del personal y cumplía de paso un papel importante de cara a la formación interna y a la interiorización de la "cultura institucional" de CIPCA. Su principal problema era que ocupaba bastante tiempo del personal: persistía cierto dilema entre una mayor participación y mejor formación, por un lado, y un trabajo inmediato más eficiente, por el otro.

## Participación campesina e indígena

En la práctica, ha resultado difícil cumplir las ideas de participación campesina-indígena en los momentos formales de planificación. Sobre todo cuando implicaba el traslado a las oficinas de CIPCA de algunos dirigentes

para discutir con todo el personal, que hablaba en otro lenguaje y con otra lógica, resultaba complicado lograr una participación activa y de igual a igual.

La mejor experiencia ha sido la participación en todo el proceso de los diagnósticos y planes microregionales, que a su vez se consideraban instrumentos privilegiados para el fortalecimiento de las organizaciones campesino-indígenas del área estudiada. El proceso era mucho más local y la temática misma estimulaba una mayor participación. La socialización de los resultados hacia la elaboración de un plan era también una parte central del proceso. Por todas estas características no es de extrañar que los niveles de participación hayan sido mayores en este ámbito.

La socialización de los resultados del primer diagnóstico, en el área guaraní, fue tan participativa que generó incluso el surgimiento de la APG. El siguiente diagnóstico se realizó en el altiplano aymara a principios de 1988 y tuvo mayores altibajos, en buena parte por haber recurrido a personal ajeno a CIPCA, contratado para ello, y por haberse motivado menos a las organizaciones del área. La participación más débil se dio en Ayo Ayo, donde a veces alguien del personal, presionado por la dirección regional, llenó las encuestas a ocultas por miedo a la reacción de la gente. La más continuada fue probablemente en Jesús de Machaqa, donde como resultado final surgió el Plan Machaqa con una activa participación de la organización campesina a través de comisiones especializadas. El diseño y ejecución de los siguientes diagnósticos, en Santa Cruz y en Cochabamba, se beneficiaron de esas experiencias para sistematizar mejor los mecanismos de participación en cada momento del proceso.

CIPCA, al igual que todas las ONG, estaba muy preocupado en promover la participación de la población campesino-indígena en la planificación de las actividades. Desde una visión principista, muy común en esta época, se consideraba necesaria la participación de la población en todo el proceso interno de toma de decisiones. En *Un Decenal de Ocho Años* se puede leer la siguiente observación evaluativa: “una preocupación permanente ha sido que no se ha logrado aún el mecanismo óptimo para que la población campesina e indígena, a la que se pretende potenciar, participe también en estos procesos institucionales de una manera cada vez más activa.”

En los primeros años, CIPCA soñaba con una mayor participación de los campesinos y sus organizaciones en el mismo directorio de CIPCA. Pero en los hechos nunca pudo darse, salvo a través de la participación ocasional de individuos de origen campesino e indígena, que ya formaban parte de la misma institución. Reflexiones sucesivas y diversas experiencias, dentro y fuera de

CIPCA, fueron haciendo cada vez más claro que esta forma de mayor participación institucional no era necesariamente el camino. Sí era necesario desarrollar excelentes relaciones entre la institución y las organizaciones de base; pero éstas eran una instancia aparte, con su propia dinámica, mientras que las instituciones de apoyo eran otra cosa. Para ambas era necesario no confundir sus papeles respectivos.

### Coordinación interinstitucional

Las relaciones interinstitucionales estuvieron presentes desde los orígenes de CIPCA, que ya en 1976 participó activamente en la fundación de UNITAS (Unión Nacional de Instituciones para el Trabajo de Acción Social), una de las principales coordinadoras de instituciones privadas de desarrollo a nivel nacional. Por iniciativa de los miembros de UNITAS nació en 1993 el Programa Campesino Alternativo de Desarrollo (PROCADE), ejecutado por 14 instituciones de la red<sup>12</sup>, con apoyo de una unidad especializada encargada de la coordinación. PROCADE hizo significativos aportes en áreas de asistencia técnica, crédito rural, agro-ecología y planificación regional.

Aunque los informes internos de aquellos años casi no tratan el tema de la coordinación interinstitucional<sup>13</sup>, el siguiente cuadro muestra una clara tendencia de crecimiento en cuanto a las relaciones de CIPCA con instituciones afines<sup>14</sup>. Distinguimos entre redes interinstitucionales (R), convenios con instituciones privadas (P) y convenios con instituciones oficiales (O) tanto nacionales como internacionales. Para 1995 aparece una nueva categoría estatal que son los municipios (M).

Convenios de CIPCA con otras Instituciones, 1987-1995.

Oficina	Año	1987			1988			1995			
		R	P	O	R	P	O	R	P	O	M
Nacional		3	3	-	3	1	-	3	1	1	-
La Paz		-	2	-	-	2	-	1	4	1	4
Cochabamba		-	2	-	1	1	-	3	4	3	4
Santa Cruz		1	-	-	1	1	-	1	4	5	3
Cordillera		-	-	1	1	3	1	1	3	5	4

12 Se trata de las mismas instituciones que antes han conformado el PRACA, fruto a su vez del esfuerzo interinstitucional con que se abordó la grave sequía de 1983.

13 En la evaluación externa de 1995, por ejemplo, se mencionan vinculaciones de CIPCA con 7 redes nacionales y otras muchas redes e instituciones locales (pp. 26-28 y 40).

14 Hemos excluido a las agencias internacionales de financiamiento, a pesar de que con varias de ellas se han mantenido también otros tipos de deliberaciones y contactos, por ejemplo para la preparación de la agenda en las reuniones de Copenhague y Beijing.

Desde 1987 CIPCA ha participado activamente en la creación de redes regionales, sobre todo las asociadas a UNITAS (UNIBAMBA, UNICRUZ y, más tarde, UNILAPAZ). También en la elaboración de los diagnósticos y planes microregionales, primero en Cordillera y posteriormente en Cochabamba, se ha coordinado intensamente con otras organizaciones.

La relación de CIPCA con instancias oficiales se reducía inicialmente al convenio de CIPCA Cordillera con CORDECRUZ, a partir del diagnóstico y el subsiguiente Programa de Desarrollo Campesino de Cordillera. Para impulsar la ejecución del PDCC se creó la Coordinadora Interinstitucional que agrupaba a las instituciones encargadas de la ejecución de los componentes de Producción, Infraestructura, Salud, Educación y Tierra-Territorio (PISET) del programa conjunto.

A partir de esta experiencia, se enfatizó que en los demás diagnósticos y planes microregionales debía hacerse un esfuerzo especial para que participaran instancias oficiales. Así, en Cochabamba, con el concurso de más de 20 instituciones y organizaciones, CIPCA impulsó la creación del Comité Interinstitucional para el Desarrollo de Tiraque (CIDETI), con el rol de planificar e implementar el desarrollo de dicho municipio. Otra instancia que ha ido ganando presencia ha sido la Universidad. Con algunas de las universidades públicas se han realizado convenios para el acompañamiento de los tesisistas y para proyectos de investigación.

La creación y expansión de un sistema de relacionamiento y coordinación interinstitucional, con instancias tanto privadas como públicas, ha generado un efecto multiplicador al trabajo necesariamente limitado de CIPCA. Ha sido un proceso positivo, en línea con las recomendaciones de los evaluadores externos de 1991 y 1995.

## LAS ACTIVIDADES

En esta parte analizamos las actividades concretas que CIPCA ha desarrollado entre los años 1987-1996. No trataremos cada regional por separado, porque las actividades principales han sido desarrolladas en todas las regiones bajo los mismos principios. La filosofía de las CDT, de las actividades económicas, de la educación como instrumento para generar una conciencia crítica, de la organización campesina unitaria, de la propuesta de un proyecto histórico popular para todo el país, etc. era una filosofía institucional, cuya puesta en

práctica sólo tenía las diferencias menores, propias del contexto de la regional. Por ello en los siguientes acápite analizaremos el trabajo de CIPCA por temática.

Cabe mencionar que, a esas alturas, cada dimensión tenía ya su instrumento específico o propuesta operativa, a saber:

- Dimensión económica: las comunidades de trabajo (CDT)
- Dimensión organizativa: los planes microregionales (PMR)
- Dimensión ideológica: el Proyecto Histórico Popular (PHP)

Abordaremos lo que ocurría en cada campo a partir de esos instrumentos, incluyendo sus adaptaciones, a veces muy notorias, a las nuevas circunstancias. Enpezaremos por el modelo CDT, que de alguna manera incluía las tres dimensiones simultáneamente.

## CDT: el gran sueño inconcluso

No ha habido tal vez ningún otro tema que haya sido tan analizado y debatido en la historia de CIPCA como su propuesta de Comunidades de Trabajo, más conocidas como CDT. La reflexión sobre este tema y sus implicaciones se remonta a muchos años antes de 1987 y hasta 1995 siguió generando seminarios, documentos, evaluaciones y permanentes ajustes<sup>15</sup>.

### *Los años anteriores*

Casi desde sus orígenes en los años 70 CIPCA, que por entonces trabajaba solamente en La Paz, fomentó la creación de grupos productivos asociados en vez de apoyar a productores individuales. Había razones prácticas y teóricas. Las primeras eran poder atender a más gente con menos esfuerzo. Las segundas apuntaban a los argumentos de mayor equidad de un enfoque socialista, muy presente en las (pocas) ONG existentes entonces. Aunque las experiencias reales fueran todavía minúsculas, se esperaba que pudieran acercar siquiera de forma muy embrionaria hacia este ideal. Se evitaba hablar de 'cooperativa' porque esta experiencia había tenido anteriormente muchos traspies en el campo aymara.

15. Inclusive ha habido muchos artículos escritos por sociólogos y economistas ajenos a CIPCA. La experiencia de CIPCA ha sido también objeto de investigación para obtener un doctorado de Estado (Van Niekerk, 1994). Puede ser que la propuesta de CDT no haya sido una propuesta adecuada para las familias campesinas de Bolivia, pero su impacto en las discusiones teóricas sobre las formas de organización económica ha sido importante.

Una experiencia exitosa de los años 80 fue la de la comunidad de Murumamani, en la zona de Achacachi. El personal de CIPCA no quería adherirse a la metodología norteamericana de *trickle down*, en que se trabaja sólo con algunos campesinos innovadores, esperando que los demás les seguirían automáticamente. Entonces, en vez de trabajar con campesinos de punta, se propuso trabajar con toda la comunidad, organizando grupos asociados. Así, los campesinos de Murumamani tuvieron éxito con el proyecto de papas que tenía un claro sentido comunal.

En el otro extremo del país, y por su propio camino, los jesuitas de Charagua apoyaron la comunidad de El Espino, que acababa de tener una dura lucha para defender su territorio comunal. Los trabajos se iniciaron en 1976, cuando se elaboraron los "Estatutos de la Comunidad de Trabajo El Espino". Este nombre, utilizado entonces por primera vez, expresaba mejor lo que se pretendía y era más afín a aquella realidad cultural, desplazando el modelo más convencional de cooperativa. En este contexto guaraní, no faltaba tampoco cierta ilusión de que la utopía subyacente en la CDT podría mostrar cierto paralelismo moderno con la vieja utopía de las reducciones jesuíticas, expresada ahora como una comunidad productiva igualitaria en que "todos son a la vez patrones y peones".

CIPCA empezó su trabajo en la región guaraní a fines del mismo año 1976, con un equipo dirigido precisamente por los dos jesuitas que hasta entonces habían acompañado la lucha y experiencia de El Espino. Desde entonces se multiplicaron las experiencias. En 1983 se publicó el folleto popular *Los 10 mandamientos de la Comunidad de Trabajo*; y en 1986 se difundió un primer análisis *Las comunidades de trabajo, una experiencia en marcha*<sup>16</sup> (véase el capítulo anterior).

### *Componentes claves*

Detrás del nombre común había experiencias diferenciadas según la realidad de cada lugar. En La Paz, por ejemplo, tras la gran convocatoria que suscitó el Plan Sequía de 1983-84, se intentó partir de toda la comunidad y expandir la CDT bajo el liderazgo directo de sus autoridades tradicionales, esperando que ellas mismas asumieran su papel dentro de estas nuevas actividades productivas. En el mundo guaraní el proceso era más bien inverso: el núcleo participante en la CDT era el que daba un mayor dinamismo a toda la

16 Véase CIPCA y CORDECRUZ, *Diagnóstico*, vol. II, pág. 112-120.

organización comunal. Algo comparable ocurrió en Santa Cruz pero con otro matiz: frente al 'sindicato tramitador' o tal vez 'politiquero', se esperaba que la asociación productiva de un grupito abriría nuevos horizontes a una organización comunal decadente. En Cochabamba, donde la propiedad estaba mucho más individualizada y fragmentada, se empezó a hablar de una 'CDT a la *qhochala*', término con el que se quería subrayar la dificultad de juntar tierras para la producción<sup>17</sup>. Frente a esta tendencia se mencionó el ejemplo de Khuluyu, también en Cochabamba, donde sin perder su propiedad individual los participantes habían agrupado tierras para un innovativo proyecto de frutales.

Cada enfoque y variante era objeto de acaloradas discusiones, tomas de posición y seminarios internos para profundizar en un tema que apelaba simultáneamente a las dimensiones económica, organizativa e ideológica. Finalmente, en 1986 el CONAP redactó un documento en busca de consenso básico, llamado *El modelo 'comunidad de trabajo'*, que se incluyó en el Plan Decenal elaborado en 1987. De él extractamos las siguientes características.

Como punto de partida se reiteraba que la comunidad es la célula básica hacia un nuevo modelo de sociedad. A partir de ello se adoptaba la siguiente definición y características de la Comunidad de Trabajo:

Es una organización social y económica productiva agropecuaria que:

- Abarca a toda la comunidad campesina.
- Tiene la propiedad colectiva de los medios de producción.
- Tiene la capacidad de cubrir sin riesgo el consumo y necesidades de las familias participantes.
- Genera excedentes que permiten (a) acumular capital social y (b) garantizar el desarrollo de las fuerzas productivas de la CDT.
- Combina y articula su producción comunitaria con la particular de las familias de una manera racionalizada.

La mayoría de los proyectos asociados fallaba en algunas de estas características, por lo que la anterior definición marcaba más un ideal al que se apuntaba y no así la realidad. Para distinguir una situación de la otra, se añadió el término Grupo de Trabajo (GDT), para referirse a aquellos grupos asociados orientados a ser CDT pero a los que faltaban aún algunos componentes. Lo más típico era que en el grupo sólo participaba una minoría de los comunarios o, siendo mayoría, persistía otro sector comunal significativo

17 Existe incluso un documento de 1987 llamado *Estatutos de la CDT a la qhochala*.

claramente antagónico. Para una buena relación con el conjunto de la comunidad, que permitiera pasar de GDT a CDT, también se consideraba fundamental que la directiva del grupo estuviera orgánicamente en la directiva de la organización campesina.

Los objetivos fijados en el sistema CDT reforzaban la importancia dada a este modelo como corazón de toda la propuesta de CIPCA. Cubrían las tres dimensiones básicas de la estrategia de CIPCA:

- La dimensión económica, garantizando la reproducción económica de la comunidad, a través de la plena ocupación a lo largo del año, la generación de excedentes y la formación de sistemas productivos más amplios y complejos.
- La dimensión organizativa que daba fuerza a la organización comunal en todos sus niveles y que apuntaba a que toda la organización comunal incorporara la dimensión económica.
- La dimensión ideológica, creando en los participantes la actitud de participación, solidaridad e igualdad, dinamizando los propios valores comunitarios y culturales y, a la vez, creando una mentalidad abierta al cambio.

#### *Evolución durante los años 1987-1996*

Después de dos años se consideró necesario complementar el anterior documento, más normativo, con otro más descriptivo, que recogiera la rica experiencia acumulada hasta entonces a un nivel más operativo. En noviembre de 1989, se publicó un voluminoso trabajo de 180 páginas, titulado *Bases para una estructura funcional y legal de las CDT*.

Este texto recogió y sistematizó todos los documentos y experiencias de las regionales hasta ese momento, diferenciando lo común y los énfasis particulares de cada lugar. Por su detalle y tamaño era la sistematización más completa de lo que era y pretendía ser la CDT. Es particularmente significativo el mayor énfasis en los aspectos ideológicos de todo el modelo; es decir, la CDT seguía viéndose como el embrión de una sociedad ideal que se deseaba ir construyendo.

Uno de los temas que seguía (y ha seguido) sin encontrar una solución definitiva fue el de la personería legal de las CDT como distinta de una cooperativa. Pero en 1995 un abogado, más pragmático, propuso que la CDT o GDT se acoplase más bien a la figura legal de cooperativa, insinuando así que en los hechos, pese a su retórica, no era algo tan distinto.

La principal novedad a partir de 1990 era el vuelo que había tomado el enfoque microregional (MR), por lo que debía evitarse que las CDT estuvieran aisladas de esta perspectiva más territorial. En los hechos este nuevo enfoque microregional tenía doble filo. Por una parte precisaba el marco territorial estratégico dentro del que se podía planear mejor la expansión del modelo. Pero, por otra parte, esta mayor relación con el conjunto de comunidades de toda la MR implicaba tomar mucho más en cuenta la forma en que todas ellas organizaban su producción en torno a la unidad familiar.

La oficina regional de Santa Cruz, en cuyas zonas de colonización los campesinos estaban mucho más abocados al mercado y estaba también mucho más debilitada la organización comunitaria tradicional, fue la más explícita al decir que había que “perforar el modelo CDT”. Con esa expresión, muy criticada por otras oficinas de CIPCA, se pretendía subrayar sobre todo la necesidad de tomar más en cuenta la producción al nivel familiar.

Eulogio ‘Chiqui’ Nuñez, agrónomo de CIPCA Santa Cruz que antes trabajaba en Charagua se acuerda:

“Nosotros en Charagua teníamos una idea muy rara de los de Santa Cruz. Los llamábamos perforadores de la CDT. Los acusábamos de ser adeptos a la Revolución Verde. Pensaban en lo grande: trabajaban con propietarios que tenían 20-30 has., mientras que nosotros en Charagua trabajábamos con familias que tenían solamente 0,5 ha. También habían comprado una cosechadora de 30.000 dólares!”

En el mes de octubre de 1991 se organizaron diversos eventos para celebrar los 20 años de CIPCA. En Jesús de Machaca, La Paz, se realizó el I Encuentro Nacional de CDT, que entonces sumaban ya 135. Representantes de todo el país, algunos de los cuales habían viajado varios días por tierra, se conocieron, intercambiaron experiencias y festejaron juntos. Otro evento, más formal, fue un seminario abierto que juntó a dirigentes campesino-indígenas –uno de ellos, el joven Evo Morales– y a especialistas de todo el país para discutir el futuro de la comunidad campesina (CIPCA, 1992). Naturalmente, uno de los temas era la CDT, presentado con entusiasmo por don Pedro Carballo, presidente de la CDT Khuluyu, en Cochabamba y por Marcos Recolons, que aquel año concluía su mandato como director nacional de CIPCA. A los 20 años de CIPCA, la CDT seguía siendo un punto importante de su estrategia y mostraba una saludable vitalidad.

Pedro Carballo (ex-dirigente de la comunidad Khuluyu) recordaba:

“Llevamos trabajando más o menos diez años con CIPCA. Teníamos un medio terreno, la ayuda de los ingenieros de CIPCA y fertilizantes. Cuarenta familias estaban organizadas y tenían terrenos de 4 hasta 12 ha, con muchas piedras. Después de cuatro años tomamos otro camino. Cada persona disponía de una media arrobada de terreno. Durante el gobierno de Hernán Siles Suazo (1982-1985) teníamos dos grupos de trabajo. Pero con la política económica (la hiperinflación), la cosecha se devaluó y desmoralizó a la gente. Fue un fregado total, después de tanto sacrificio. Fue necesario tomar, otra vez después de 4 años, otro camino: usar todos los terrenos. Ahora tenemos 7 ha. de frutales, alcachofa y triticale. Y la gente está creyendo. Ahora están trabajando 30 personas en el grupo de trabajo, no es suficiente. Los otros deben organizarse también. Hay flojos y trabajadores. Por eso dudamos siempre. Introducir nuevos rubros es difícil. Mi padre no quería trabajar con nuevos rubros. Pero cuando él vio las cosas se puso a llorar y ahora él está cuidando el terreno. Ver y crear.”

A pesar de los conflictos prácticos, se seguía subrayando la prioridad y las ventajas de la producción asociada, insistiendo cada vez más en una mejor articulación con la producción familiar. La tensión entre las vertientes asociada y familiar se vio en el debate sobre si debía o no aceptarse el crédito familiar. Los defensores de la producción asociada veían en la producción familiar sólo un modo de producción para el auto-consumo y no así para el mercado. Es una lástima que la advertencia de Marcos Recolons –“sin chaco familiar no puede haber CDT”– se perdió en las discusiones posteriores.

### *El modelo se desinfla y transforma*

Desde los primeros años de implementación del plan trienal 1994-1996, se empezó a poner los parámetros de éxito más en la parte técnica y mucho menos en la forma organizativa, insistiendo en lo asociado sólo si resultaba técnicamente interesante.

En 1995 se realizó la segunda evaluación externa. Los evaluadores volvían a fijarse en el modelo CDT. Constataban el debilitamiento del modelo y recomendaban poner al día los conceptos centrales. (Mejía et al., 1995):

“El grado de adhesión al modelo CDT ha variado en CIPCA de una región a otra, de un período a otro e incluso entre los diferentes cuadros directivos. En su origen, no cabe duda de que el elemento ideológico

del modelo tenía un gran peso. Muchos dirigentes y trabajadores de CIPCA veían el modelo como una vía lenta pero realista hacia un campesinado comunitario. (...) La experiencia ha demostrado que dicha comunalidad se da sólo en condiciones excepcionales, como en el caso de Cordillera donde no hay tradición de propiedad privada en sentido estricto, o sólo temporalmente, como en el caso de Khuluyu, en que han vuelto a ‘privatizar’ las tierras aportadas para ser trabajadas comunalmente. (...) Por tanto, actualmente se habla mucho menos en CIPCA del modelo CDT e incluso se escuchan críticas a la insistencia en un modelo cuyas limitaciones eran evidentes para algunos observadores externos y críticos internos. Sin embargo, sus defensores rescatan aspectos positivos de las experiencias acumuladas, entre los que destacan al menos tres: (a) la importancia para las actividades de asistencia técnica y capacitación; (b) el crédito campesino que, a nivel familiar es de muy pequeña escala, alto riesgo y difícil de administrar, se hace factible, eficaz y eficiente; y (c) la comercialización negociada y gestionada por el grupo.”

Era claro que, en los equipos de campo y en las mismas comunidades, se quería ir ganando más espacio para las actividades productivas familiares pero había también gente en CIPCA que temía que, por esa vía, desaparecería el ideal tan largamente acariciado de llegar a transformar el modo de producción campesino. En este contexto, la insistencia de los evaluadores ha facilitado sin duda a inclinar más la balanza hacia el otro lado<sup>18</sup>.

Hay que recordar también que desde 1994 se estaba creando una coyuntura nacional muy especial. La Ley de Participación Popular y otras reformas institucionales ya estaban transformando el escenario. La rápida y necesaria adaptación de CIPCA a la nueva situación ha hecho pasar también a un segundo o quizás tercer plano lo que pocos años antes seguía estando en el centro de la agenda.

Las tendencias señaladas por los evaluadores se han ido consolidando en los años siguientes. En el nuevo plan estratégico para los años 1997-2001, escrito en marzo de 1996, ya no se menciona la CDT, ni siquiera como una de las oportunidades o fortalezas ante el nuevo desafío de contribuir a la

18 Es oportuno dejar constancia que las críticas al modelo fueron desarrolladas en los años en que el sueño socialista ya no estaba en la agenda de los profesionales. También hay que mencionar que muchos de los que han escrito artículos, libros y tesis de doctorado, analizando críticamente la experiencia de CIPCA pertenecían, ellos mismos, al grupo de soñadores de aquel entonces.

reorientación de la economía campesina hacia un desarrollo sostenible. En el informe anual de 1996 sólo se cita el nombre (y práctica) de la CDT en la regional de Cordillera. El resto de CIPCA habla de 'proyectos' sin precisar si implican o no rasgos asociados en alguna parte del proceso productivo.

El sueño de la CDT, como un motor transformador de la sociedad campesina indígena, había acompañado y motivado a CIPCA durante veinte años. Fue un sueño movilizador y en torno a él se lograron impulsar muchos proyectos productivos y comunitarios, incluso después de la adopción del modelo neoliberal en todo el país desde 1985. Vale recordar que la propuesta original para la zona guaraní era una propuesta que sí tomaba en cuenta la interrelación entre lo familiar y lo asociativo. Además, era una propuesta adecuada para romper el patronaje. Fue un camino correcto para consolidar el asentamiento de la gente guaraní como agricultores, logrando así frenar el éxodo anual hacia la zafra. A la vez fue un buen camino para consolidar su propiedad sobre la tierra, logrando así romper esa forma de esclavitud todavía existente en los años 70 en aquella región<sup>19</sup>.

Asimismo y a pesar de los inconvenientes del modelo, la CDT aportó a los procesos de fortalecimiento productivo-económico y organizativo-político: muchos de los problemas identificados y de las reivindicaciones de entonces, son todavía parte de la agenda de la APG, como tierra-territorio, apoyo al desarrollo productivo, ejercicio de los derechos fundamentales, participación en los espacios de poder, etc. Finalmente no hay que olvidarse que organizaciones van y vienen. La gente se organiza para lograr algún objetivo. Una vez logrado ese objetivo, se disuelve la organización y se construyen nuevas organizaciones. Este proceso es permanente y no significa automáticamente que la organización no haya sido adecuada para ese momento específico de la historia.

Lo que sí es cierto es que el modelo no pudo con la estructura económica mucho más poderosa a nivel global. La nueva perspectiva, asumida a partir de 1996, era más realista. Pero al contrario de lo que ha pasado en algunas otras ONG y, sobre todo, en las agencias de cooperación, CIPCA no se plegó a un pragmatismo sin ideales. CIPCA siguió –con toda razón– soñando en una nueva utopía para construir sociedades reales cada vez mejores.

Para terminar este análisis sobre las CDT es oportuno relatar también algunas experiencias graciosas, que muestran que el trabajo concreto en el campo era y seguirá siendo un trabajo de seres humanos.

19 En el departamento de Chuquisaca existen todavía en la actualidad (2005) comunidades 'empatronadas'.

Comunarios de El Espino<sup>20</sup>:

“Con el tiempo hemos aprendido a hacer nuevas formas de venta. La venta de soya fue algo interesante. En Villamontes, en la fábrica, no habían visto nunca a comunarios como nosotros llevando soya en calidad de propietarios. No nos creían a nosotros. Nos preguntaban de quién era la soya y si estábamos mandados por algún dueño. Nos preguntaban si éramos patronos y a la vez peones. Cuando dijimos que trabajábamos en una suerte de cooperativa, recién nos creían. Antes no nos dejaban entrar ni cinco metros”.

Eduardo Acevedo, abogado de CIPCA y desde 2004 director de CIPCA Cochabamba:

“Teníamos el sueño de crear un modelo socialista, pero los técnicos tenían una propuesta tecnológica que no empalmaba con la vida y la cultura de las familias campesinas quechuas. Además, cuando el trabajo no avanzaba como queríamos, CIPCA se sentía dueño de la situación y actuaba a veces como un patrón. Los grupos de trabajo funcionaban solamente cuando CIPCA conducía el trabajo. Por otro lado, los campesinos tomaban el pelo a CIPCA; por ejemplo, los centros de engorde funcionaban solamente cuando CIPCA visitaba la comunidad. Los campesinos recogían la bosta del campo y lo echaban en el corral. Así hacían mostrar al personal de CIPCA que el corral estaba funcionando. Pero un día hicimos una visita sin avisar: el corral estaba vacío y las vacas trabajaban de yunta.

Se decía que era necesario fortalecer la identidad cultural, pero no se sabía cómo aprovechar ciertas características culturales para el modelo CDT. Se tenía un análisis equivocado de la comunidad: se pensaba que era una organización colectiva milenaria. Por parte de los campesinos hubo mucha desconfianza. Las CDT eran vistas como organizaciones comunistas. Se preguntaban de dónde traía CIPCA la plata, por qué lo hacía. Temían que algún día CIPCA les iba a quitar la tierra”.

Guido Valdez, agrónomo de CIPCA La Paz:

“El problema de fondo era haber introducido al mismo tiempo un nuevo modelo organizativo, una nueva tecnología de punta, productos desconocidos en el altiplano (cultivos intensivos como hortalizas), crédito

20 Este relato es una adaptación del relato que salió en el libro *El Espino, una semilla en el turbión*, Cuaderno de Investigación No. 28, CIPCA, La Paz, 1986, pp. 144-147.

colectivo y era una nueva lógica productiva, exigente en insumos y dedicación. Además, aparte de los invernaderos, había muchos otros proyectos nuevos: granjas lecheras comunales con introducción de raza Holstein, producción de forraje comunal, alimentos balanceados, central de maquinaria, granjas de engorde.

Me acuerdo que las familias simplemente ya se habían apropiado de las vacas, cuando todavía eran granjas comunales; ya habían distribuido las vacas. Además, no querían utilizar los alimentos balanceados. CIPCA entregó bolsas de alimentos balanceados que tenían que dar a las vacas en un lapso de un mes, pero al terminar el mes ni la cuarta parte habían dado a las vacas porque lo consideraban demasiado caro. Los alimentos balanceados eran parte del crédito y los campesinos no tenían ganas de endeudarse así no más. También son conocidos los gallineros comunales abandonados; los habían convertido en escuela y otros hasta en capillas”.

### Ajustando la dimensión económica

Con o sin CDT, desde el principio del Plan Decenal CIPCA contaba con un plan estratégico productivo para cada una de las regiones donde estaba trabajando. Estos planes, que en muchos casos no eran más que un conjunto de intuiciones sobre la dirección a seguir en el desarrollo económico de la región, se consideraban una base suficiente para iniciar el trabajo de mejoramiento económico. Sólo en Charagua se contaba con un plan detallado, el PDCC. Cabe indicar, que en algunos casos (como los invernaderos del altiplano, el trigo en Charagua, o los frutales en Cochabamba) estas intuiciones habían sido rigurosamente estudiadas en estaciones experimentales propias o se basaban (como en el caso de Santa Cruz), en estudios no menos rigurosos realizados por otros.

### *Puntos comunes de las propuestas productivas*

Los planes productivos planteados en los años 90 estaban fuertemente influenciados por las circunstancias del momento. Hacia 1987 el agro de Bolivia enfrentaba dos grandes desafíos: la fuerte presión política, por la incorporación a la economía de mercado, y la aceleración de la migración del campo hacia la ciudad. El primero se manifestaba en el *boom* de la agroindustria cruceña y el segundo se dejaba sentir en el rápido crecimiento de las principales ciudades del eje central: El Alto, Cochabamba y Santa Cruz.

En cierta forma los planes de CIPCA encerraban una filosofía contestataria frente a la amenaza más visible del momento: la migración campo-ciudad. Para asegurar la estabilidad de la población había que buscar actividades que, además de ser rentables, generaran un trabajo permanente. Como alternativa, se presentaban sobre todo los cultivos perennes. La filosofía que había detrás de esta estrategia era que si un campesino realizaba una inversión o iniciaba una actividad, que por la naturaleza de la misma daría fruto al cabo de unos años, este campesino permanecería en el lugar para esperar y después gozar el resultado de su esfuerzo.

Nótese que esta concepción no consideraba lo que las familias campesinas siempre habían practicado: la complementariedad entre el ingreso en el campo y la ciudad como estrategia de sobre-vivencia campesina (retomamos este tema después). Al no considerar una posible complementariedad del ingreso económico, obligaba en algunos casos a crear soluciones demasiado forzadas.

La segunda estrategia estaba dirigida a la incorporación del campesino al mercado y tenía dos componentes: la diversificación y el apoyo a la transformación-comercialización. La idea que soportaba esta estrategia era que, si los ingresos del campesino provenían de varios productos, éste se podía defender mejor frente a las fluctuaciones del mercado.

Sin embargo, por diferentes motivos, toda esta estrategia no pudo ser siempre ejecutada. La principal razón era que, para lograr la diversificación, había que introducir nuevas actividades productivas y esto tenía un costo en tiempo e inversiones, para las que faltaba conseguir financiamiento todavía. Otro factor, que sin duda influyó en que estas propuestas no se concretizaran, fue la falta de convencimiento y, en algunos casos, de conocimiento de los técnicos sobre la manera en que debían ser implementadas las nuevas propuestas.

Si quisiéramos hacer un balance de lo logrado con la diversificación en las diferentes regionales, es obvio que las regionales de La Paz y Cochabamba son las que tuvieron mayores éxitos con la introducción de invernaderos y frutales respectivamente. Ambas innovaciones supusieron cambios importantes en el sistema tradicional de producción campesina. Relataremos algunas experiencias exitosas y menos exitosas.

CIPCA había seguido tratando a Khuluyu como una comunidad piloto muy bien atendida hasta 1993. Pero, al no haber perspectivas para crear una microregión en su contorno, en 1994 se inició un plan de retiro en la esperanza de que la comunidad ya estuviera madura para seguir sola la experiencia. Sólo en parte fue así. Uno de los primeros cambios fue precisamente la "privatización"

de las parcelas puestas antes en común y a la larga, otra consecuencia ha sido un notable deterioro técnico en el manejo de frutales, que era la parte estrella del proyecto.

La oferta tecnológica ofrecida en el altiplano tampoco era viable al inicio. En Ayo Ayo los campesinos tenían que asumir la conducción de tres granjas lecheras y tres conjuntos de invernaderos; en Jesús de Machaqa tres granjas lecheras e invernaderos y en Santiago de Machaqa se implementó una granja de ovinos, una granja lechera e invernaderos. Estas construcciones implicaron grandes inversiones por parte de CIPCA y algunas construcciones tomaron más de tres años. Citaremos la evaluación de medio término de 1999 donde se hace una reseña histórica de esta experiencia:

“los proyectos eran inviables pues no sólo se trataba de tecnología de punta totalmente ajena a las condiciones de la zona, sino que además se sustentaban en la concepción equivocada de que la gestión colectiva era afín a la lógica de producción altiplánica por estar el campesino organizado en comunidades... La reacción inicial fue complementar las inversiones realizadas con inversiones adicionales para hacer viable el proyecto, lo que derivó en otras inversiones que sólo lograron hacerlo económicamente más inviable aún (...) Finalmente entre 1994 y 1995 las granjas fueron cerradas y las deudas pagadas con la maquinaria y equipo adquirido” (Alemán et al., 1999: 84).

Si bien es cierto que el modelo colectivo de las granjas fue una equivocación, apostar por la producción lechera para el altiplano no era tan equivocado. Si una fuerte inversión en la producción lechera hubiese sido acompañada con políticas públicas a favor de la misma, probablemente el altiplano podría ser un importante productor de leche para el consumo de los habitantes de la capital. Nótese que en 2005 había ya varias asociaciones exitosas de productores lecheros, como las de Pucarani, Viacha y de Ayo Ayo. En un reciente evento cultural de Pucarani la vaca lechera –una innovación bastante reciente– aparecía ya como un elemento fundamental de su “cosmovisión aymara”.

Lo mismo podría decirse de los invernaderos. Los invernaderos son un buen ejemplo de evolución organizativa. En algunas de las primeras experiencias se había ensayado incluso la posibilidad de que fueran una empresa comunal, con la participación de todas las familias. No funcionó por problemas organizativos y porque el beneficio por participante resultaba insignificante. Se hicieron nuevos cálculos y se amplió significativamente la relación de superficie por participante para que hubiera mayor motivación económica, lo que implicaba de paso una notable reducción de los participantes. La

referencia a la comunidad en su conjunto resultó cada vez menos importante pero sí se mantenía la dimensión de grupo asociado, conformado por gente, familiares o no, que ya preveía o tenía experiencia de poder trabajar juntos. Esta dimensión asociada ha seguido siendo funcional para la construcción de toda la infraestructura, incluida la indispensable captación de agua y su mantenimiento; los mecanismos de captación y devolución de créditos; la organización de ciertas tareas conjuntas o rotativas indispensables; y la comercialización del producto. Pero, por otra parte, para estimular a cada participante y disminuir los riesgos, se optó por que cada familia se hiciera responsable de un invernadero concreto (marcándolo incluso con su nombre para mayor estímulo) dentro del conjunto de 10 o 20. Además, la innovación técnica de riego por goteo disminuyó considerablemente el riesgo de fracaso por descuido de algún participante. Ajustes como éstos han sido siempre fruto de creativos diálogos entre los participantes y CIPCA.

Una de las críticas que se puede leer en las evaluaciones y artículos sobre los invernaderos es que esta innovación tecnológica sólo ha servido para las pocas familias campesinas ya acomodadas. Así volvió el viejo argumento que políticamente no era correcto apoyar a los ‘más ricos’ de la comunidad.

Estos dos ejemplos muestran la importancia de un trabajo de incidencia para que las propuestas e innovaciones a nivel micro (como las de las ONG) tengan acogida a nivel macro. Y al revés, el trabajo de las ONG es frustrante cuando las políticas públicas no están a favor de los pequeños productores y cuando –equivocadamente– se echa la culpa a las ONG por no tener resultados que impresionen y por no haber cambiado drásticamente la economía rural.

Otro tema de debate no resuelto era cuánto puede/debe invertir una ONG en la economía de los pobres. Influenciadas por las corrientes de exigir una gestión eficiente y eficaz del desarrollo, las dos evaluaciones externas de 1995 y 1999 criticaron la relación costo beneficio de las propuestas. Sin ánimo de retomar la polémica, es oportuno mencionar que en las dos evaluaciones se hicieron análisis de costo-beneficio mal planteados, en base a solamente algunas variables e indicadores. Además, se basaron en supuestos sobre eficiencia y eficacia no argumentados, ni calculados<sup>21</sup>.

21 En particular, la evaluación-valoración de 1995 hizo una estimación muy preliminar de los dólares que gastaba cada regional de CIPCA en relación al incremento de dólares logrado en la economía del campesino. En La Paz se gastaban 11 dólares por cada dólar generado, y 2 en Cochabamba, En cambio en Cordillera sólo se gastaba 1 dólar y en Santa Cruz, apenas 20 centavos (Mejía et al., 1995: 90). Se trataba sólo de un cálculo grueso que no tomaba en cuenta otros aspectos, como las actividades no productivas de CIPCA, ni la mayor o menor infraestructura productiva previamente existente. Tampoco se tomaba en cuenta la variable más importante: la condición climatológica de cada región.

Una dificultad que se arrastró durante todos estos años fue la falta de claridad del papel del departamento de educación en la transferencia de la nueva tecnología. Ninguna regional desarrolló un modelo de capacitación eficiente y adaptado a la propuesta productiva de CIPCA. En Santa Cruz y Cordillera se suplió parcialmente esta falencia mediante convenios con otras instituciones.

Cuando se quería extender los resultados de la experimentación al terreno de los pequeños productores, no siempre se tomaba en cuenta que las condiciones físicas no eran idénticas. Por ejemplo, en el conocido caso de Khuluyu, se diseñó un proyecto para toda la comunidad en condiciones climáticas y ecológicas que estaban en el límite para ciertos productos. Estudios posteriores revelaron que, en aquellas condiciones, la falta de calor era un factor limitante, tanto para la formación de las yemas como para la maduración del fruto. El caso de Khuluyu no fue el único aunque posiblemente fue el más conocido. Situaciones semejantes se presentaron sin duda en La Paz con la introducción de forraje y en Santa Cruz con la siembra de hortalizas.

#### *Las estaciones experimentales*

Antes de los años 90, CIPCA ya había establecido estaciones experimentales en La Paz, Cochabamba y Charagua. En el caso de Santa Cruz nunca se vio necesaria la instalación de una estación experimental propia, pues se consideraba suficiente la información proporcionada por el Centro de Investigación de Agricultura Tropical (CIAT). El desarrollo institucional de las estaciones experimentales supuso la firma de convenios con las universidades de Cochabamba y Santa Cruz, con el CIAT y con el Instituto Boliviano de Tecnología Agropecuaria (IBTA).

Las estaciones experimentales, además de validar o desarrollar nuevas tecnologías, fueron muchas veces un lugar privilegiado para entrenamiento de los técnicos de CIPCA. A través del sistema de tesis-trabajo, CIPCA utilizó estas estaciones experimentales como un lugar de reclutamiento de nuevos técnicos, que habían sido probados y entrenados tanto en las nuevas tecnologías como en el método de trabajo de CIPCA. En algunos casos, gracias a la colaboración de cooperantes extranjeros, en estas estaciones experimentales se desarrolló tecnología de punta.

Cabe resaltar el apoyo catalán. Cuando Rafael García Mora se fue a trabajar a La Paz para el Plan Sequía, se vinculó con gente de Cataluña (véase capítulo anterior). Como biólogo, estaba muy interesado en frutales e invitó al jesuita

Ramón Xammar, especializado en este rubro. A él y a sus amigos, como José Clarasó, cooperante español, se debió el arduo trabajo de introducir y experimentar nuevos frutales en los valles de Cochabamba, incluso por encima de los 3.000 metros.

Una anécdota célebre:

“Hubo un envío aéreo de plantines de manzano preparados con una hibernación artificial (porque en Cochabamba no hay una clara división de estaciones). Ya se habían hecho arreglos muy precisos con Lufthansa por las restricciones del tiempo que los plantines podían sobrevivir. Pero el día de la llegada del avión a Bolivia, en el cargamento no estaban los esperados plantines. Averiguadas las cosas, el envío se había retrasado por una razón de Estado mucho más importante: había pasado por delante la prioridad de enviar una inmensa carga de flamantes billetes de banco impresos en Europa, con nuevos valores debidos a la devaluación galopante que sufría el país. Por ese retraso imprevisto, los plantines llegaron recién en el vuelo siguiente, por suerte sin mayor deterioro”.

La Estación Demostrativa de Qurpa, en La Paz, tuvo un desarrollo algo diferente. Ubicada en los terrenos del Centro Educativo Técnico, Humanístico y Agropecuario (CETHA) de la Parroquia de Qurpa, jugó un importante papel como centro de multiplicación y distribución de plantines para las comunidades del altiplano. Posteriormente fue utilizado por CIPCA para desarrollar la tecnología de cultivo en carpas solares que era uno de los principales componentes de la propuesta productiva de CIPCA La Paz. Al principio de los años 1990 se instaló, en el mismo terreno, una granja lechera experimental, manejada conjuntamente entre el personal de la Parroquia, CETHA y CIPCA, para validar el segundo componente de la propuesta productiva de la regional.

Un problema que con frecuencia se dio con las estaciones experimentales de CIPCA, fue la falta de difusión de los resultados al interior de los equipos técnicos. Muchas veces los avances logrados en la estación experimental eran manejados únicamente por el técnico encargado de la experimentación, el cual pocas veces se responsabilizaba de la sistematización y publicación de los resultados en una forma que estuviera al alcance del resto del equipo. Este problema hacía que los resultados de la experimentación tardaran mucho tiempo en difundirse y muchas veces no llegaban a extenderse, pues la única persona que los conocía estaba alejada del trabajo de extensión.

Otro problema importante a considerar era el costo que suponían para CIPCA la puesta en marcha y el funcionamiento de tantas estaciones experimentales. Muchas veces las agencias financiadoras no consideraban la importancia de este trabajo y no eran muy proclives a la hora de aprobar el presupuesto, olvidando que en aquella época el Estado apenas se interesaba por la investigación experimental, tan necesaria para el desarrollo económico del país. Al no encontrar financiamiento, CIPCA ensayó una buena alternativa con el vivero de Viloma (Cochabamba) al convertir parte de la estación experimental en una empresa SRL (Sociedad de Responsabilidad Limitada) para la producción y venta de plantines de frutales<sup>22</sup>.

### *El riego*

Al inicio de los años 90 CIPCA contaba con muy poca experiencia en riego. Sólo se habían realizado algunas experiencias pequeñas en Cochabamba. No obstante, ya había la idea de que, allí donde la tierra era escasa, sólo mediante la introducción del riego se podría mejorar la situación pues, con el riego, se podría asegurar la cosecha y aumentar la intensidad en el uso del suelo. Además, algunas de las propuestas económicas sólo podían realizarse con la introducción del riego. Este era el caso, por ejemplo, de los frutales y las hortalizas en Cochabamba y Camiri. En línea con estos razonamientos, también la evaluación externa de 1991 enfatizó la necesidad del riego.

En efecto, en todas las regionales, con excepción de Santa Cruz, se realizaron proyectos de riego y, si bien no todos los proyectos fueron igualmente exitosos o impactantes, se invirtió en una actividad que resultó positiva para las familias campesinas. La regional que al inicio se destacó en esta actividad fue La Paz. En 1990 consiguió, con el apoyo de la Parroquia de Qurpa, un financiamiento de Caritas Noruega, canalizado a través de Catholic Relief Services (CRS), con el que se comenzó por estudiar el potencial hídrico del subsuelo en las zonas de trabajo del altiplano. Como resultado de este estudio, se rediseñaron los proyectos de invernaderos, incorporando en los mismos un componente de riego por goteo. Esta novedad fue un factor fundamental para la consolidación de los invernaderos, que, por aquel entonces, estaban a punto de ser abandonados.

<sup>22</sup> Más que mejorar los ingresos, el propósito de esta empresa era concentrar los esfuerzos del anterior enfoque de 'estación experimental' en las líneas en que se tenían buenos resultados y resultaban promisorias a futuro. De este modo se pudo abandonar el anterior enfoque, evitando gastos y preocupaciones a CIPCA, y conservando una actividad necesaria para los campesinos, que actualmente es rentable por sí misma.

CIPCA había contratado a un especialista en riego que, después de un tiempo, consideró oportuno establecer una empresa independiente. Así nació el Instituto para el Desarrollo de Recursos Hídricos Integrales de las Comunidades Campesinas (IDRICCA). Una vez constituida la empresa, CIPCA firmó un convenio preferencial con ella para ejecutar diversos microproyectos, vinculados sobretudo con los nuevos invernaderos. Sin embargo pasados los años se volvió al esquema inicial y CIPCA reabsorbió al personal de la empresa para ejecutar por sí mismo nuevos proyectos de micro-riego.

En el Chaco, que siempre ha sufrido por falta de agua, los proyectos hídricos contaron con el apoyo del Fondo de Desarrollo Campesino. La oficina de Cochabamba construyó varios proyectos de revestimiento de canales en Tiraque. También se ensayaron, con relativo éxito, varios proyectos de riego por aspersión en ladera. Este último era un diseño muy simple que ha permitido introducir conceptos de protección de suelos. En los primeros años de su trabajo en Tiraque, CIPCA no trabajó en riego porque ya se contaba con el Programa de Riegos Intervalles (PRIV) con el apoyo de la cooperación alemana.

La experiencia de Sacabamba mostró al inicio muchos problemas. Las evaluaciones anuales mostraban pocos resultados. En CIPCA se empezó a deliberar sobre la conveniencia de dejar la zona. Los técnicos apoyaban la idea de salir con el argumento de que "la gente no respondía". Marcos Recolons, que siempre ha sido muy insistente, les contestaba: "CIPCA está donde no hay alternativa. Sí o sí tenemos que encontrar una alternativa." A finales de los años 80, los campesinos del Cantón Ch'allaque –conformado por cinco comunidades– habían llegado a la conclusión que la única alternativa que tenían, para mejorar su producción y economía, era encarar un proyecto de riego; más específicamente, construir una represa que les permitiera acumular agua de lluvia para regar sus parcelas. Con apoyo del PRIV e IDRICCA se analizaron varias alternativas que fueron desestimadas por razones económicas. A fines de 1993 el directorio abordó el asunto para adoptar una decisión definitiva. La insistencia de Marcos Recolons volcó la balanza a su favor y significó que el sueño de los campesinos de contar con riego se materializara años después. Si la solución era construir una represa, había que construir una represa. En 1994 y con recursos propios CIPCA elaboró el diseño del sistema de riego de Ch'iara Qhochi, que se ejecutó en los siguientes años (1997-2000) una vez gestionado y obtenido el financiamiento correspondiente.

Lo más importante de estas experiencias es que CIPCA tomó conciencia de que hay lugares donde no se puede mejorar la economía de los campesinos sin invertir en infraestructura para riego. Pero este tipo de proyectos entraña ciertas complicaciones que van más allá de las meramente constructivas. Los proyectos de riego suponían cambios importantes en la manera cómo se organizaba la gente para el mantenimiento de las construcciones y para el trabajo en la chacra.

### *La comercialización*

Lógicamente las propuestas productivas debían ir acompañadas de acciones que garantizaran la llegada de los productos al mercado en condiciones ventajosas para el campesino. Por primera vez se incluía de manera formal el tema del mercado en las propuestas productivas de CIPCA<sup>23</sup>.

Siguiendo con esta lógica, al principio del Decenal, en todas las regionales, se crearon departamentos encargados de apoyar la comercialización. Pronto se vio que no era un asunto fácil y se creó en el CONAP el cargo de coordinador de comercialización, con la función de asesorar a las regionales en esta nueva tarea y definir políticas comunes para todo CIPCA.

En orden cronológico, la primera instancia de comercialización apareció en La Paz en 1989 con el nombre de Productos Agropecuarios del Altiplano (PADA). Al año siguiente se creó, en Santa Cruz, la Oficina Comercializadora del Oriente (OCO) y, ese mismo año en Charagua, la Comercializadora Guaraní. Finalmente, en el año 1993, se creó en Cochabamba la comercializadora Productos Campesinos del Valle (PROCAVA).

PADA contó inicialmente con un fuerte componente de subvención institucional, en la esperanza de que llegaría a autofinanciarse a medida que aumentara el volumen de producción comercializada. No fue tan fácil. Hubo diversos problemas de manejo financiero y de falta de sentido comercial. Finalmente, la comercializadora se especializó en lechugas de invernadero y entró en convenio con el Fondo de Crédito (FONDECO), la nueva instancia crediticia de CIPCA (véase más adelante).

La existencia de PADA ha resultado fundamental para asegurar la viabilidad de una de las pocas alternativas productivas encontradas hasta ahora en el altiplano. Aunque sus métodos y exigencias no siempre satisfacían a los

23 En otras épocas CIPCA había trabajado en proyectos de mercado para el café en Yungas o el rescate de la papa en Cochabamba, pero la comercialización nunca fue parte sistemática de un plan productivo.

productores, éstos la reconocían como su canal y garantía para colocar el producto en el mercado. Era también el estímulo eficaz para mantener ciertas normas de calidad. Pero su proceso hacia el autofinanciamiento resultó siendo más lento de lo inicialmente esperado<sup>24</sup>.

Ahora bien, la pregunta es si lo que se había esperado inicialmente era demasiado ilusorio o si los actores involucrados en PADA no estaban conscientes del potencial para convertirse en una instancia interesante de comercialización. Lo que sí es cierto es que las exigencias a pequeños productores de autosostenerse en un tiempo muy corto, son exigencias que nunca o muy raras veces las instancias financieras ponen a los medianos o grandes productores.

El tema PADA era tema de la agenda de casi todas las reuniones del directorio de CIPCA. Se hacían serias observaciones con respecto a la sostenibilidad de PADA, entre otras porque los sueldos de una parte del personal de PADA eran pagados por CIPCA. PADA debía plantear una estrategia de sostenibilidad. Así, en 1996 el directorio se preguntaba nuevamente por cuánto tiempo era necesario mantener la subvención a PADA. Además, la incompatibilidad existente entre los directores de PADA y CIPCA La Paz no ayudó a que las dos instituciones establecieran una relación fructífera de trabajo. Recién a partir de 2003, a raíz de un cambio de dirección en ambas instituciones la relación se volvió normal. La historia es distinta en las otras regionales. En 1990 nació en Santa Cruz la Oficina Comercializadora del Oriente (OCO) que pretendía apoyar también a la comercializadora Guaraní de Cordillera. Pero ni una ni otra llegaron a cuajar, en buena parte por existir ya otros canales de comercialización en esas regiones. Los intentos de Cochabamba, sobre todo para comercializar frutas de las CDT, fueron más tardíos. En 1993, dentro de la oficina regional, se inauguró la tienda Productos Campesinos del Valle (PROCAVA) pero no se consolidó, en parte por existir también otros canales y en parte por no contar con la persona adecuada.

En el caso de Cochabamba pronto se vio que el modelo de comercialización al 'minoreo' no funcionaba. Por ser uno de los mercados agrícolas más importantes del país, la comercialización al minoreo no tenía sentido en Cochabamba, pues existía gran cantidad de mayoristas y acopiadores que realizaban una función mucho más eficiente. Se complementaban con una

24 En 2005 CIPCA ha presentado en un concurso público un proyecto de investigación sobre la experiencia de PADA: *Innovación tecnológica y organizativa en la producción y comercialización de hortalizas en el altiplano boliviano*. La investigación se llevó a cabo en 2006, por lo que los resultados de la investigación no han podido ser tomados en cuenta en la presente publicación.

vasta red de *rescatistas*<sup>25</sup>, algunos de ellos de simple sobrevivencia, que iban circulando por las comunidades con un fino conocimiento de las variaciones locales y temporales de precios, ofertas y demandas<sup>26</sup>. Esta experiencia ha enseñado una vez más que el sistema tradicional del rescatismo, muy despreciado porque aparentemente funcionaría sobre la base de la explotación del campesino, cumplía y cumple más bien un papel importante en el acercamiento de los campesinos al mercado.

La característica primordial de los casos relativamente exitosos relatados arriba, ha sido la autonomía jurídica, por responder a otra lógica que una ONG de servicios. Sin embargo, hasta el día de hoy CIPCA sigue vinculado con la institución 'hija', como miembro del directorio, y en el caso de PADA sigue pagando al gerente de PADA.

### *Experiencias en transformación*

En La Paz se construyeron tres proyectos de transformación de mediano tamaño: el molino de alimentos balanceados, la quesería de Ayo Ayo y el matadero de Jesús de Machaca. Sin embargo, los primeros dos no llegaron a funcionar como estaban previstos y el matadero ni tan solo se puso en marcha. Este último fue un regalo de la cooperación española, pero se aceptó sobre la base utópica de que se podía dejar toda esta nueva empresa productiva en manos de las organizaciones comunales locales.

Una causa importante, que afectó negativamente la formación de empresas tipo SRL con participación de la organización campesina, fue la incompatibilidad entre la forma tradicional en que los dirigentes son elegidos y las responsabilidades que éstos debían asumir en los nuevos emprendimientos. Los cargos en la organización de base son asignados de forma rotativa por períodos de corta duración y el proyecto requería más bien personas con carisma, que pudieran llevar adelante el proyecto durante un tiempo mayor a la duración de sus cargos. Habría que considerar finalmente que la falta de conocimientos en este tipo de proyectos, no permitió a los técnicos hacer una proyección real de las inversiones, así como de los riesgos de la empresa.

En Cochabamba se hicieron muchos estudios de transformación y conservación de hortalizas, pero nunca desembocaron en un proyecto industrial.

25 Se llama *rescatistas* a las personas particulares que acopian productos en el lugar de producción, frecuentemente sobre la base de vínculos de amistad o parentesco con el productor.

26 La investigación de Ustáriz et al. (1980) analizó ya en detalle este mecanismo, que hasta hoy sigue vigente, para el rubro de la papa, en que entonces se centraban los esfuerzos de CIPCA.

Lo máximo que se logró fue enseñar a los productores la forma de transformar sus productos en otros con mayor valor agregado<sup>27</sup>, algunos de los cuales se siguen produciendo hasta hoy. En Charagua se hicieron algunos ensayos de transformación de maíz. Finalmente en Santa Cruz se instaló en 1990 el proyecto "estrella". Nos referimos al ingenio arrocero La Campana, en el que CIPCA era socio, junto con un empresario privado (ex-CIPCA) y los campesinos de Antofagasta.

El éxito de La Campana despertó en CIPCA la "fiebre" por la industrialización. Todos pretendían extender el modelo de SRL ensayado en La Campana. El planteo era ciertamente novedoso en CIPCA y respondía a la necesidad de encontrar nuevas alternativas para aumentar los ingresos de los campesinos, incrementando el valor añadido de su producción. Se puede concluir que CIPCA demostró estar muy avanzado al poner en práctica esta idea, puesto que al inicio de los años 2000 vendría la nueva moda de las 'empresas socialmente responsables', que promueve la alianza estratégica entre empresarios privados y campesinos.

En algún momento se planteó al interior de CIPCA, si estas comercializadoras e industrias de transformación podían ser, además, una forma interesante de ayudar al financiamiento de la institución, pues, por aquel entonces, los cambios ocurridos en los países europeos hacían prever una drástica disminución de la ayuda externa hacia Bolivia en los siguientes años<sup>28</sup>. Además, las agencias de co-financiamiento exigían el llamado auto-financiamiento de las ONG, planteando equivocadamente que las ONG incursionaran en la realización de actividades empresariales con el fin de generar ganancias para la institución. Muy pronto CIPCA se dio cuenta que la idea del autofinanciamiento era una 'quimera' a la que nunca llegaría.

### *El crédito*

Casi desde el inicio, CIPCA había propuesto la existencia de un fondo rotativo que, por diseño, debía formar parte integrante de todo proyecto. El fondo rotativo, si bien funcionaba con una tasa de interés diferente a la del mercado, era en todo parecido a un compromiso de préstamo económico,

27 Por ejemplo, el licor de ciruela en Khuluyu y la trucha ahumada en Tiraque.

28 La apertura del Este, tras la caída del muro de Berlín, hacía pensar que las contrapartes europeas perderían el interés por América Latina. Hipótesis solamente acertada a medias, porque a finales de los años 1990 se redujeron los montos destinados a América Latina, pero no fueron destinados para Europa del Este sino para África.

que había que devolver. Este mecanismo se consideraba además importante como instrumento educativo para el campesino. Al comienzo no se tenía claro cómo debería funcionar el fondo rotativo y, consciente o inconscientemente, se había incurrido en errores que se asemejaban bastante al tan satanizado modelo de 'beneficencia' o de 'caridad'. Además, no se había preparado ningún reglamento de cómo hacer 'rotar' el fondo. Más por desconocimiento del funcionamiento del sistema de crédito por parte de los técnicos que por falta de cumplimiento de los campesinos, los fondos rotativos se convirtieron rápidamente en fondos perdidos.

Muchos de los grupos participantes sufrían moras en la devolución de los créditos. A consecuencia de ello, mucho personal de campo empezó adedicar bastante tiempo a esta tarea, postergando otras de tipo más educativo u organizativo. El cambio de énfasis interpuso además mayor distancia entre el personal de campo y las comunidades.

El problema fue objeto de largas discusiones internas y con personas externas<sup>29</sup> y al fin se decidió crear una instancia separada, a la que se dio el nombre de Fondo de Desarrollo Comunal (FONDECO). La razón más fuerte para llegar a este cambio fue la necesidad de que cada parte hiciera bien su tarea sin dejarse influenciar por otras consideraciones: FONDECO un sistema de crédito preferencial a pequeños campesinos, con sostenibilidad institucional; y el resto de CIPCA, un trabajo eficaz de promoción. Si bien FONDECO nació en el seno de CIPCA, tuvo desde el principio la vocación de independizarse y convertirse en una instancia autónoma especializada en la administración del crédito rural.

Tras un año de preparación se lanzó la oficina a principios de 1991. Gran parte del trabajo inicial consistió en "limpiar" la cartera previa del fondo rotativo, condonando las deudas consideradas impagables para que la nueva instancia naciera sin hipotecas del pasado. Los recursos previamente captados por CIPCA para crédito fueron transferidos a la administración de FONDECO, mientras que CIPCA siguió manejando los fondos destinados a subvención.

Hasta 1995 FONDECO siguió siendo parte de CIPCA, con rango equivalente al de una quinta oficina regional y derecho a un puesto en el

29 De gran incidencia ha sido el apoyo incondicional de Xavier Adroer, antiguo director de la Escuela Superior de Administración de Empresas (ESADE) de Barcelona y de su colega Josep M. Surís, quienes se brindaron a venir a Bolivia para tener seminarios y discusiones con el entonces director nacional Marcos Recolons y su equipo más cercano para buscar juntos el mejor perfil institucional de CIPCA. De ahí surgió, por ejemplo, la sugerencia de separar administrativamente las tareas de crédito y promoción lo que, a la larga, llevaría a la creación de FONDECO, como una institución autónoma.

directorio. Sin embargo, cuando en ese año se cambió la personería jurídica por una asociación civil sin fines de lucro, independiente de la Compañía de Jesús, tanto CIPCA como FONDECO se convirtieron en instituciones diferentes y adquirió cada uno su propia personería.

Cabe aclarar que en Bolivia FONDECO no era la única institución crediticia orientada a prestar servicios a las pequeñas empresas y pequeños productores agropecuarios. Existía también la Asociación Nacional Ecueménica de Desarrollo (ANED), fundada ya en 1978. En la segunda mitad de los años 80 se han fundado varias instituciones más, como el Centro de Fomento a Iniciativas Económicas (FIE), fundado en 1985; y, en 1986, la Fundación para la Promoción y el Desarrollo de la Microempresa (PRODEM), la Fundación para Alternativas de Desarrollo (FADES) y el Instituto de Apoyo a la Pequeña Unidad Productiva (IDEPRO)<sup>30</sup>.

La creación de FONDECO como una instancia especializada en crédito liberó al personal de CIPCA de un quehacer que interfería con su trabajo principal. Sin embargo, encontrar un entendimiento constructivo entre las dos instancias era una tarea muy complicada y ha habido muchos malentendidos entre el personal de las dos instituciones, principalmente por las diferentes lógicas que utilizaba CIPCA como institución de promoción y FONDECO como institución crediticia: la lógica del promotor, más sensible a los tiempos del campesino, y la del financiero, más sensible a la seguridad de sus préstamos. Para mostrar la solvencia como agencia crediticia, FONDECO sólo podía trabajar con personas aptas para el crédito, mientras que el personal de CIPCA quería trabajar también con personas que no podían ser sujetos de crédito. Estas tensiones entre las dos instituciones fueron tema de permanente discusión en el directorio de CIPCA.

También al interior de CIPCA había diferentes opiniones. Francisco Matzusaki recuerda que él estaba a favor del crédito y quería que CIPCA lo tomara muy en serio. Exigía de los campesinos que devolvieran la plata que se habían prestado. Pero detrás de él llegaban otros compañeros de CIPCA a las comunidades, diciendo a los mismos campesinos que no era necesario devolver el préstamo.

Los conflictos entre CIPCA y FONDECO fueron bastante serios e influyeron también en las relaciones con las familias campesinas. Según la versión de CIPCA, FONDECO no realizaba correctamente su tarea de

30 En estas dos últimas y en ANED participa también CIPCA como miembro de su asamblea de asociados. En FADES desde su fundación y en IDEPRO desde 2004.

entidad crediticia (informar, promover, capacitar, cobrar oportunamente) y esperaba que CIPCA lo hiciera. Por ello las relaciones se deterioraron hasta llegar a casi punto cero. Al final CIPCA y las comunidades deudoras elaboraron una propuesta con varias opciones para negociar la deuda, pero FONDECO no la aceptó y terminó condonando mucho más de lo que estaba permitido, dejando saldos negativos que bloqueaban el acceso de muchas comunidades para futuras acciones crediticias.

Algo que es preciso observar es que, a medida que FONDECO se consolidaba, su cartera de créditos se iba desplazando cada vez más hacia el sector de Santa Cruz, donde CIPCA trabajaba con campesinos de mayores ingresos. Las desavenencias con las regiones más deprimidas comenzaron con el desacuerdo en cuanto a las tasas de interés y es fácil demostrar, que, en ciertas condiciones, la rentabilidad de la actividad agrícola no podía llegar a cubrir el interés comercial, más aún cuando el interés comercial en Bolivia, por razones del ajuste estructural, era exageradamente alto. Pero no sólo el interés era el problema, algunos proyectos innovadores suponían transformaciones importantes en la base económica de los campesinos lo cual representaba inversión de tiempo y riesgos imposibles de asumir cuando se trabaja con crédito.

Durante los años 90 aparecieron varias crisis con los sectores de escasos recursos de La Paz, Cochabamba y el Chaco, sobre todo en cuanto al manejo de los créditos otorgados para inversión. Por otro lado, un municipio como San Julián (colonizadores) tenía una mora muy baja. Como medida paliatoria FONDECO propuso a CIPCA varias condonaciones de créditos que habían devenido incobrables.

Tomasa Aramayo de la capitania de Iupaguasu y hasta 2005 vice-presidente de la APG, expresa bien toda esta problemática.

“Al inicio CIPCA hacía un buen trabajo y recibimos mucho apoyo moral y económico. Pero cuando cambiaron el fondo perdido por crédito, empezaron los problemas. Se habían invertido montos elevados en base a planes no hechos por nosotros. No sabíamos cómo manejarlos y no entendíamos para qué actividades. Los comunarios empezaron a endeudarse. CIPCA-FONDECO se había convertido en nuevo patrón. Otra vez los comunarios se sentían semi-cautivos. FONDECO se comió todas las ganancias. No se podía pagar la deuda y FONDECO empezó a embargar los bienes. Abrió un juicio. Es así que Nelly Romero [entre 2002-2005 presidente de la APG] decidió que CIPCA no entrara

en la zona de Iupaguasu. Hace algún tiempo ha habido condonación, pero existe todavía una pequeña deuda. Pancho Matzusaki ha actuado como mediador, proponiendo que se pagara la deuda, pero prometiendo que la plata recuperada se iba a invertir en las propias comunidades. Ahora hace falta anular el documento que dice que CIPCA no puede entrar en la zona”.

Un problema adicional era que en las agencias de cooperación ya era moda exigir que sólo se apoyen actividades que fuesen rentables a corto plazo y que estuviesen financiadas bajo la modalidad de crédito. Sin embargo, el hecho de que la rentabilidad de un proyecto no alcance para reembolsar la inversión requerida para ponerlo en funcionamiento, no significa que éste deje automáticamente de ser rentable. Puede ser, a pesar de esto, la mejor alternativa para los campesinos de una determinada región, como ocurrió con los invernaderos en el Altiplano. Existen incluso situaciones en que la actividad agrícola apenas cubre los costos de operación. En otros países, por razones de gobernabilidad, se siguen apoyando determinados sectores productivos rurales, a pesar de que el apoyo suponga la transferencia de fondos de otros sectores económicos, pues, caso de no hacerlo, se pone en peligro la provisión de alimentos o pueden aparecer graves problemas sociales, como los originados por movimientos migratorios campo-ciudad a ritmos incontrolables<sup>31</sup>.

La experiencia acumulada de éxitos y fracasos en el uso del crédito para pequeños productores debía llevar a repensar toda esta temática del desarrollo rural y el financiamiento de proyectos desde una óptica más integral, que tomara en cuenta la amplia gama de situaciones, necesidades y prioridades. La idea de las agencias de cooperación de que el crédito significaba automáticamente una ayuda sostenible –en contraposición a la ayuda de tipo caritativa o asistencialista– era equivocada y ha significado muchos fracasos en el uso de crédito. Sin tener suficientes conocimientos económicos y financieros, se pensaba que el uso del crédito era sinónimo de desarrollo, en tanto que cualquier tipo de subvención equivalía a asistencialismo, ignorando además que determinadas subvenciones pueden significar un incentivo importante para el desarrollo económico de una zona determinada.

31 Como un ejemplo extremo podemos mencionar Suiza, un país con características geográficas y poblacionales comparables con Bolivia. En Suiza hay una subvención al campo, porque el Estado no quiere tener áreas rurales despobladas. El peligro de zonas vacías está presente en Suiza por la poca cantidad de habitantes y por la geografía montañosa alpina, que no permite una agricultura intensiva con altos rendimientos. Otro ejemplo son los Pirineos franceses y españoles, que hasta el día de hoy reciben subvenciones del Estado y de la Comunidad Europea por ser zonas difíciles para la producción y productividad de los cultivos agrícolas.

## Planes microregionales: el motor organizativo

En este acápite trataremos principalmente los trabajos de organización que CIPCA realizó a nivel comunal y microregional. La elaboración de diagnósticos y planes microregionales no solamente ha requerido una fuerte participación campesina, sino que ha dado lugar también al surgimiento de nuevas formas de organización.

### *Microregión, la escala ideal*

En el campo económico, la alta prioridad del modelo CDT concentraba más el trabajo en comunidades específicas sin tanta referencia a una zona. Sin embargo, uno de los instrumentos más importantes en el área organizativa ha sido en estos años el plan microregional. El concepto de microregión empezó a usarse en La Paz a partir del Plan Sequía (1983-84), que involucraba a todas las comunidades de una zona.

En un sentido algo distinto se usó el término también en Cordillera a partir de su diagnóstico y plan de desarrollo, PDCC (1986-1987). Con estos y otros antecedentes, fue ganando cuerpo en CIPCA el sentimiento de que este nivel microregional era una instancia privilegiada para desarrollar acciones, por ser la bisagra clave entre las actividades internas de tipo comunal e intercomunal y aquellas que enfrentaban a la organización con niveles superiores y ajenos. En Cordillera, el diagnóstico y el subsiguiente plan fueron, efectivamente, el motor de arranque para el surgimiento de la APG y de nuevas instituciones especializadas como por ejemplo la oficina de recuperación de tierras y un nuevo proyecto educativo, para cuya implementación se creó el Taller de Educación y Comunicación Guaraní, (Teko Guaraní)<sup>32</sup>.

Como resultado, la elaboración de diagnósticos microregionales para la subsiguiente preparación de planes pasó a ser una prioridad en todas las oficinas, no sólo para organizar la acción institucional e interinstitucional sino también, y de forma muy particular, como el instrumento privilegiado para dinamizar el trabajo con las organizaciones de base.

A partir de las experiencias en Cordillera y La Paz, CIPCA elaboró un manual para los diagnósticos y más tarde otro para los Planes Micro Regionales (PMR). Las dos características centrales eran que (1) se tenía que involucrar

32 Para implementar este proyecto se había obtenido financiamiento de la organización italiana Mani Tese. El encargado de ponerlo en marcha fue Hugo Fernández quien, a partir de entonces, fue también invitado a formar nuevamente parte del directorio de CIPCA.

a las organizaciones de base desde el diseño del diagnóstico hasta la elaboración y ejecución del plan, para que adquirieran un conocimiento mayor de su propia realidad y potenciaran su capacidad de negociación; y (2) se exigía altos niveles de cooperación interinstitucional con otras ONG y con el Estado.

Los diagnósticos de Tiraque y Sacabamba resultaron claves para el tránsito de estas microregiones a municipios y para la elaboración de los primeros planes de desarrollo municipal. En Santa Cruz los diagnósticos sirvieron mucho como documentos de base para los nuevos municipios de colonizadores, como por ejemplo San Julián. La experiencia de La Paz tuvo varias dificultades, quizás por no tener del todo clara la relación entre el diagnóstico y los futuros Planes Microregionales (PMR) y porque, quizás por esa misma falta de claridad, involucró mucho menos al personal fijo de la institución, dejando gran parte del trabajo a consultores externos. Pese a ello, se logró formular el Plan Machaqa como un plan microregional exitoso y participativo.

Resumiremos algunos puntos críticos en cuanto a la elaboración de diagnósticos. El primero es que el costo de estos diagnósticos era muy alto<sup>33</sup>, por lo que no resultaba un instrumento que pudiera aplicarse en todas partes ni con mucha frecuencia. El segundo punto crítico fue que demasiadas veces se elaboraron diagnósticos o planes de desarrollo existiendo ya buenos estudios previos, solamente por considerarlos un trabajo de autocapacitación. El hacer diagnósticos se convirtió en una actividad en sí aunque, por otro lado, la autocapacitación experimentada por los técnicos fuera un aspecto muy positivo para su futuro desempeño. En tercer lugar, los diagnósticos consumían demasiado tiempo de la población rural que perdía horas, semanas y meses participando en su elaboración, proporcionando datos sobre su situación económica que no eran ninguna novedad para ellos mismos porque la vivían diariamente.

Vale la pena resaltar también que no siempre se necesitaba un buen diagnóstico para ejecutar una actividad exitosa. En Ayo Ayo se había realizado un diagnóstico poco participativo. Sin embargo, una asociación de lecheros logró implementar un buen proyecto que funciona adecuadamente desde 1993. En Jesús de Machaqa, por el contrario, se realizó un excelente diagnóstico, pero no se lo tradujo del todo en un plan consensuado de desarrollo micro-regional que guiara el trabajo interinstitucional de los años siguientes<sup>34</sup>.

33 En la realización de estos estudios se invirtieron en algunos casos sumas superiores a los 200.000 dólares.

34 En mayo de 2002, Jesús de Machaqa fue reconocida como sexta sección municipal de la Provincia Ingavi, lo que le permitiría convertirse posteriormente en municipio. Las primeras elecciones en las que participó como tal fueron las de 2004.

La implementación de los PMR enfrentaba también algunas dificultades. En primer lugar, la microregión era como tierra de nadie, porque el Estado estaba casi ausente después de haber implementado la política de ajuste. Al definir como microregión un territorio que no siempre coincidía con la administración pública, le faltaba una contraparte ejecutora, capaz de llevar adelante los planes y proyectos, incluyendo la búsqueda del financiamiento necesario para su implementación. Para superar esta dificultad CIPCA impulsó en cada microregión la creación de una coordinadora de instituciones ejecutoras. Aunque entre las instituciones existía voluntad para considerar a la organización campesina indígena como instancia ejecutora del PMR, en los hechos –y por razones obvias– eran las instituciones, entre las cuales CIPCA siempre ejercía el liderazgo, quienes decidían la marcha del plan microregional. Por otro lado, se puede mencionar como positivo que los planes permitieron acuerdos interesantes entre las ONG y las organizaciones de base, y lograron un primer diálogo con algunas instancias del Estado como el IBTA y las Corporaciones Departamentales de Desarrollo (CORDES). A partir de 1994, el papel de estas coordinadoras cambió sustancialmente con la vigencia de la nueva Ley de Participación Popular (LPP) en la que el municipio aparece como principal responsable del desarrollo rural local.

### *De planes microregionales a planes municipales*

Las posibilidades y riesgos de los PMR han resultado –sin pretenderlo– una excelente manera de preparar a las organizaciones de base para actuar en el nuevo escenario municipal instaurado con la Ley de Participación Popular de 1994. Esta nueva coyuntura planteaba también nuevos dilemas para las instituciones. En un momento inicial, algunas de ellas se sintieron incluso amenazadas por la posibilidad de perder el “control” sobre lo que antes habían considerado su territorio. Y más adelante se planteó el dilema de si debían acercarse más al nuevo actor municipal o seguir trabajando solamente con las organizaciones campesinas<sup>35</sup>.

CIPCA se planteó también todas estas preguntas desde los mismos inicios de la Ley de Participación Popular. Ya en 1994, incluso antes de que estuviera aprobada esta ley, tuvo varios coloquios con los principales creadores de esta

35 En la mayoría de los casos han optado por arrimarse a los municipios, en parte porque ahí podían conseguir algún apoyo financiero. El nuevo escenario municipal ha hecho nacer muchas otras ONG y empresas consultoras, especializadas en preparar planes y ejecutar proyectos municipales (véase también el siguiente capítulo).

iniciativa legal. En el directorio de febrero de 1994 se discutió la Ley de Participación Popular durante tres horas, para lo cual fue invitado Carlos Hugo Molina, en aquel entonces Vice-Ministro de Participación Popular y el más importante artífice de la LPP. En abril del mismo año CIPCA organizó un seminario nacional en Cochabamba para fijar su posición. Los dilemas se plasmaron en el documento interno *Participación popular y microregión*. El viejo dilema de los planes microregionales, sobre si conducían al poder y gobierno campesino indígena o al mayor poder de las instituciones estatales, se replanteaba ahora, también para CIPCA. Este dilema será retomado en el siguiente capítulo.

Un ejemplo claro de cómo los diagnósticos y planes microregionales aportaron a los planes de desarrollo municipal es el caso del municipio de Tiraque (Cochabamba), donde el diagnóstico microregional dio origen al plan de inversiones municipales, cuya presentación se realizó –a invitación del Gobierno de Sánchez de Lozada– en Palacio de Gobierno, constituyendo uno de los ejemplos de la forma de planificar el desarrollo municipal que el gobierno quería fomentar.

### *Proyecto Histórico Popular, el instrumento ideológico*

En el área ideológica el principal instrumento desarrollado durante estos años fue el Proyecto Histórico Popular o PHP. El término ‘proyecto histórico’, entonces muy común en toda la izquierda, hacía referencia a una propuesta de país y de sociedad. El añadido ‘popular’, más amplio que ‘campesino’ o ‘indígena’ quería subrayar que esta propuesta no podía ser exclusivamente para uno de los sectores sociales que lo componían. Sin embargo, en la propuesta desarrollada se subrayaba, naturalmente, la perspectiva campesina e indígena. En la presentación del libro que tuvo un impacto importante en todo el país se lo expresaba así: “cómo concebir una sociedad boliviana en la que el campesinado y los pueblos originarios se sientan por fin plenamente ciudadanos y participantes”.

### *Una propuesta de país*

El PHP fue la última gran actividad de CIPCA en el área ideológica. La idea del PHP nació, con todo, de un razonamiento muy práctico. Los equipos de educación nunca habían acabado de tener muy clara su finalidad y oscilaban constantemente entre ser simples ayudantes pedagógicos de los técnicos

agropecuarios (por ejemplo, para plantear de forma didáctica la introducción de algún rubro agrícola y preparar folletos sobre el mismo), buscar más bien el crecimiento personal y crítico de cada campesino/a participante, o lanzarse a consideraciones ideológicas y políticas más amplias. Se decantaban más a un polo o al otro, según las inclinaciones de cada director regional. En varias ocasiones hubo encuentros de educadores y comunicadores radiales, en los que se procuró establecer un marco más claro sobre su múltiple función. Y fue en esos encuentros donde fue cobrando fuerza la idea de que era necesario tener un marco teórico conceptual para el trabajo de concientización.

La definición de 'proyecto histórico popular' mostraba que se trataba de otro gran sueño, comparable al de la CDT. Esta última partía de lo local, en la esperanza de que empezando a construir pequeñas comunidades productivas con otra forma de relacionamiento interno, poco a poco se podría ir transformando toda la sociedad. El otro instrumento, los PMR, se mantenían más en un ámbito operativo sin grandes consideraciones teóricas. Finalmente, el PHP partía de lo grande, la utopía de un país ideal al que se quería ir acercando. Incorporaba en él otros elementos más locales, como la CDT (llamada aquí 'unidades productivas autogestionarias') y la microregión, como una de las unidades básicas de organización y planificación.

La elaboración del PHP fue un trabajo de tres años, iniciado en 1988, con sucesivas idas y venidas entre las instancias locales y nacionales. Un primer trabajo consistió en realizar una serie de talleres regionales con amplia participación de dirigentes de las organizaciones campesinas e indígenas. Sus resultados se cotejaron en un primer seminario nacional, que decidió elaborar un primer documento conjunto, que incorporó otros varios planteamientos de las organizaciones de base, en sus congresos. Este fue devuelto a las oficinas regionales para una nueva ronda de talleres, al que siguió un segundo encuentro nacional. De ahí, una comisión preparó una nueva versión que fue presentada como documento de trabajo en un taller más restringido a dirigentes nacionales tanto del sector campesino indígena como de la esfera política. Finalmente en mayo de 1991 se publicó el libro *Por una Bolivia diferente, aportes para un proyecto histórico popular*, que en la contratapa se presentó como "una provocación al debate público sobre un tema urgente pero siempre postergado".

### *Ecos inesperados en el país*

A lo largo de todo el proceso ocurrió cierto cambio de enfoque. Lo que había empezado como un instrumento destinado a los equipos de educación

para orientar su trabajo en el campo, acabó siendo un texto orientado a un debate público para la clase política del país.

Es sintomático que la presentación oficial del libro se realizara en el paraninfo de la UMSA, algo que CIPCA nunca había realizado en el pasado, y que el libro fuera después objeto de varios debates en la prensa. Unos lo veían como ráfagas de aire fresco, otros como una colección de ideas descabelladas. No faltó quien se preguntara si era una primera carta de presentación de una nueva fase, en que CIPCA estuviera planeando una participación más directa en la política boliviana, quizás a través de algún nuevo partido político. Naturalmente, no era esto lo que se pretendía. Pero estas reacciones mostraban que algo se había logrado en términos de poner una nueva temática en la agenda pública.

Lo que entonces ni se había sospechado era que un grupo significativo de personalidades que habían participado en el taller de 1991, apenas dos años después desempeñarían cargos importantes en funciones de gobierno y, a su modo, incorporarían dentro de las reformas legales algunos de los temas debatidos en aquella propuesta de PHP<sup>36</sup>: tierra y territorio, participación popular, educación intercultural bilingüe, estado pluricultural. Así lo reconoció también la evaluación externa de 1995 (Mejía, 1995: 31-32, 42-43). Era quizás la primera vez que CIPCA se había involucrado, sin haberlo planificado, en lo que después se iba a llamar presión o incidencia política. Por otro lado, no era la primera vez que innovaciones e ideas creativas de CIPCA y de otras ONG tuvieron eco en el gobierno. Tampoco hay que olvidar que durante aquel primer gobierno de Sánchez de Lozada hubo muchos profesionales de ONG que pasaron a ser miembros del gobierno en puestos importantes como ministros, vice-ministros, secretarios, etc. Este tipo de impacto raras veces es considerado como resultado positivo de las ONG.

El libro ha servido también en talleres para dirigentes campesinos indígenas a nivel nacional, por ejemplo, para discutir temas como clase y etnia, tierra y territorio, autogestión, estado, nación y naciones étnicas, asamblea de

36 Los dos nombres más significativos son Víctor Hugo Cárdenas, aymara que en el pasado había trabajado ocho años en CIPCA, principalmente como educador, y que en 1993 fue elegido vicepresidente del país y presidente nato del Congreso; y Carlos Hugo Molina, alma del proyecto de Participación Popular y director de esa nueva instancia estatal durante los primeros años de funcionamiento. En la misma instancia trabajaron Gonzalo Rojas, entonces miembro de la comisión que redactó la versión final del PHP, e Iván Arias, entonces comunicador en CIPCA. Miguel Urioste, dirigente del MBL y participante en el taller, iba a jugar más tarde un rol importante en el proyecto de la Ley INRA.

nacionalidades, etc. Un resultado interesante para CIPCA fue que la CSUTCB, cuyo secretario ejecutivo participó también en el taller de 1991, pidió autorización para presentarlo como su propio proyecto.

Es sorprendente que el tema de la autonomía regional, en primer plano político en los años 2004-2005, ya fue propuesto en el libro. Los dos lineamientos fundamentales del libro eran: (1) una sociedad sin explotación de clase pero tampoco estatizada ni centralizada, sino más bien reconociendo las especificidades regionales y culturales, y (2) un Estado multinacional, respetuoso de las diferencias culturales y reconociendo los territorios, autoridades y márgenes de autonomía de las comunidades y de sus agrupaciones hasta conformar las 'nacionalidades' constitutivas de dicho Estado multinacional. Estas ideas han sido retomadas en los debates políticos de los años 2000 (véase el siguiente capítulo)<sup>37</sup>.

### *¿Un instrumento para los equipos locales?*

Lo más paradójico de este proceso fue tal vez que, con el producto final, pasó a un segundo o tercer plano lo que había puesto en marcha todo ese ejercicio del PHP: dotar de un instrumento a los equipos de educación para el trabajo de organización a nivel local, regional y nacional.

Los equipos de educación se habían involucrado intensamente, junto con las organizaciones de base, en los debates y talleres regionales previos a la publicación del libro; sin embargo, posteriormente éste ya no fue tan utilizado en su trabajo cotidiano con las bases. Se había previsto la publicación complementaria de una serie de folletos que plantearan la misma propuesta y debate del PHP en términos más populares a las comunidades rurales. Para ello se nombró a un equipo inter-regional de educadores pero su trabajo resultó muy lento; recién en 1994 se publicó el primero de los folletos previstos, sin duda muy bien presentado, pero ya demasiado tarde dados los nuevos rumbos que iba tomando el país y el mundo.

El nuevo contexto político y económico, tanto en el país como en el mundo, contribuía sin duda al desencanto por las utopías y, por tanto, no creaba un clima favorable para esta temática. Las alianzas entre partidos se hacían cada vez más por cálculos pragmáticos y ya no por ideas, principios

37 La edición se agotó en 2003 porque Juan Del Granado, Alcalde de La Paz y dirigente máximo del Movimiento sin Miedo (MSM) compró todos los ejemplares restantes.

ni programas<sup>38</sup>. Por otra parte, el nuevo clima político contribuyó a bajar los niveles de sueños y utopías en casi todas las instituciones, tanto públicas como privadas. CIPCA no era una excepción.

La experiencia del PHP resultó positiva a nivel nacional pero tuvo poco éxito a niveles locales. En el primer ámbito mostró a CIPCA sus posibilidades para influir en la elaboración de políticas nacionales favorables al campo, línea de trabajo que se iría desarrollando más en los siguientes años. En cambio, en el ámbito más local, la temática no había logrado cuajar. En este nivel se han ido imponiendo más bien preocupaciones mucho más concretas de interés local e inmediato.

### Otros ámbitos educativos

Para complementar el panorama, describiremos brevemente otros ámbitos y actividades en que CIPCA seguía buscando el uso óptimo de instrumentos para incidir en la generación de conocimientos y actitudes ante diversos interlocutores. En primero era el de la formación y capacitación en sus zonas regulares de trabajo, donde el PHP resultaba un sueño demasiado distante.

#### *Formación y capacitación en las comunidades*

Siempre ha sido difícil, en la historia de CIPCA, encontrar el equilibrio óptimo sobre qué lugar, estilos y actividades correspondían a los educadores, principalmente por su ubicación en el organigrama, la complejidad de su papel y, en algunas oficinas, su reducido número. En 1986 se crearon los departamentos de educación, con ciertas variantes regionales, para que todos los educadores juntos pudieran desarrollar mejor su estrategia y preparar materiales educativos. Este modelo, con todo, tampoco acabó de dar los resultados adecuados, sobre todo por insuficiente coordinación entre este departamento especializado y las necesidades inmediatas en el campo. Los llamados organizadores de campo hacían de todo: escribían estatutos de las organizaciones campesinas, redactaban actas de las reuniones de las organizaciones de base, daban un acompañamiento intensivo. En fin, no

38 El libro *Por una Bolivia diferente* tuvo la audacia de seguir apuntando al ideal de una 'sociedad democrática y socialista'. Justificó el mantenimiento de este último término hoy tan desacreditado: "... por no encontrar otro mejor para expresar este aspecto de nuestra utopía de sociedad. Lo que habría perdido credibilidad serían los 'socialismos reales', que tal vez quedarían mejor definidos como capitalismo de estado" (CIPCA, 1991: 77, nota 1).

entendían qué papel específico podrían cumplir los educadores, aparte de elaborar material didáctico. Además, el departamento de educación había demorado dos años en la elaboración del primer folleto popular del PHP. Por otra parte, los equipos de radio se acostumbraron a funcionar por separado, dirigidos por su propio responsable y bastante aislados del resto de la oficina, incluso al margen de los demás educadores. Finalmente, en 1996, se tomó la decisión de suprimir los departamentos de educación, como instancia separada del resto de las actividades de CIPCA.

Por otro lado, vale recordar la buena experiencia educativa de CIPCA Santa Cruz, que definió el enfoque de su modelo de intervención institucional como *capacitación-extensión participativa*. La capacitación tenía como propósito el desarrollo de la agricultura y ganadería, mediante el diálogo y la confrontación del saber académico con el saber campesino-indígena. La extensión participativa buscaba la participación activa de los productores en las instancias de toma de decisiones relacionadas con el desarrollo rural.

La Escuela de Capacitación Campesina e Indígena (ECCAI) empezó en 1992. En 1993, se puso en marcha el plan de capacitación en pecuaria, con la participación de los productores campesinos de las zonas de colonización de Antofagasta, Enconada, El Chore y San Julián. En 1995 se dio inicio al plan de capacitación agrícola y agroforestal, y en diciembre de 1997 un total de 33 alumnos promotores concluyeron los dos ciclos de capacitación pecuaria, mientras que 32 promotores terminaron dos ciclos de la especialidad agroforestal y 9 alumnos egresaron como promotores semilleristas.

En 1998 se tomó contacto tanto con la Escuela de Guarda Bosques de la Universidad Autónoma Gabriel René Moreno como con APCOB, para estudiar la posibilidad de suscribir un convenio interinstitucional para formar promotores en manejo forestal participativo. Se concretó el convenio con el objetivo de compartir experiencias y ponerlas al servicio de otras instituciones y organizaciones indígenas y campesinas, para contribuir a un manejo sostenible de los recursos naturales forestales. También se consideraba que la coordinación interinstitucional era un importante mecanismo para elevar la eficiencia del trabajo al racionalizar el uso de recursos humanos y materiales, y mejorar el impacto educativo.

Dentro de CIPCA el contenido de las actividades educativas cambió paulatinamente. En los primeros años, el departamento de educación se llamaba Departamento Ideológico-Cultural-Educativo (ICE), pero poco a poco el péndulo acabó por inclinarse más hacia el lado de las destrezas prácticas.

La razón principal fue la necesidad de mostrar avances, en términos de la 'transferencia' de CIPCA a los campesinos, sobre todo en el manejo de los proyectos productivos. Entonces, lo más urgente era la capacitación relacionada con las innovaciones técnicas y la gestión administrativa y financiera<sup>39</sup>.

El cambio del término 'ideológico' por el de 'educativo' empezó tal vez sólo como un simple estilo de presentación a las agencias financieras pero, a la larga, puede que haya implicado también algo más, porque ya era incluso más exacto hablar de 'capacitación' que de educación. Una vez que se puso el acento en la capacitación, fue también más fácil buscar soluciones educativas en otras instituciones, como ha mostrado la experiencia de Santa Cruz. Así se comprende también que, para el plan estratégico 1997-2001, fuera posible eliminar simplemente los departamentos de educación dentro de CIPCA (véase el siguiente capítulo).

### *La radio a tres niveles*

Como hemos visto en los capítulos anteriores, CIPCA ha tenido una larga historia en el uso de la radio para una cobertura más extensiva, sobre todo en el área educativa ideológica. Ha habido significativas diferencias en el uso de este instrumento según épocas y regionales, debido en parte a que CIPCA ha preferido siempre trabajar en convenio con otras radios y no mediante su propia emisora, para simplificar su ya demasiado compleja gestión administrativa.

A principios de los años 90, CIPCA desarrolló una estrategia comunicacional que distinguía tres niveles: (1) las radios más locales debían ser un apoyo para el PMR; (2) las radios regionales permitían amplificar las propuestas de CIPCA y contribuían, de paso, a fortalecer la identidad cultural; (3) los programas en radios de alcance nacional debían contribuir a la unidad campesina indígena y apuntar también a difundir la problemática del campo en los demás sectores de la sociedad. Los resultados en los tres niveles han sido distintos.

La principal experiencia al *nivel local* ha sido Radio Machaqa, inaugurada en 1991. Es la única de propiedad de CIPCA, juntamente con la parroquia local. Logró muy buena participación directa de la gente: en 1992 participaron 1.026 personas y en 1994, apenas dos años después, ya eran 5.590, de las que 2.237 eran mujeres, sobre todo jovencitas.

<sup>39</sup> Como ya dijimos anteriormente, este pragmatismo fue también motivado por la exigencia de las agencias de co-financiamiento que aplicaban un concepto muy restringido de 'transferencia'. Hubo inclusive funcionarios que opinaban que las ONG tenían que mostrar que eran prescindibles, transfiriendo todo a las organizaciones de base.

Pascuala Parra Villca, técnica de comunicación de CIPCA La Paz, recuerda:

“La Radio Machaqa era una idea loca de Iván Arias y nació para acompañar el Plan Microregional. Yo era la primera mujer locutora en aquella radio. Los hombres estaban furiosos y decían que me iban a sacar del local, lo que nunca hicieron. Una noche hubo una tormenta y la señora encargada había bajado la palanca de la corriente eléctrica para evitar cortes. Pero ella no me había avisado y yo seguía una hora más mientras que la radio no estaba en el aire”.

La experiencia fue muy buena en cuanto a la preparación de locutores y libretistas locales, mediante un programa de pequeñas becas. Pero no se logró consolidar la red de comunicadores ni superar los problemas prácticos de la autogestión incluso financiera.

Cabe mencionar también la experiencia exitosa de las radiobocinas, que se realizaba durante las ferias semanales en las diferentes comunidades. Las radiobocinas comunicaban noticias para los asistentes a la feria y jugaban un papel importante en la definición de precios de los productos que se vendían en las ferias.

En el *nivel regional*, Cochabamba empezó a ejercer liderazgo en esta labor, gracias a un nuevo convenio con Radio San Rafael. El programa *Llajta Qhapari*, iniciado en 1983, pasó a ser desde entonces el de mayor audiencia en el campo. La propia Federación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Cochabamba empezó pronto a considerarlo como su portavoz. Varias radios quechuas de la región entraban en cadena para retransmitirlo.

En La Paz hubo también cierto repunte desde 1992, cuando se cambió de contraparte dejando Radio Fides, de menor audiencia en el campo de La Paz, y retornando a Radio San Gabriel, especializada en la audiencia aymara y con la que ya hubo una excelente relación en los años 70. Sin embargo nunca se llegó al vigor e influencia de los primeros años, porque ya había cierta especialización radial en otras instituciones. Por eso CIPCA disminuyó su actividad en este ámbito, quedando su personal reducido a la mínima expresión después de 1996.

El *nivel nacional* se empezó a realizar a través de pequeñas cuñas informativas, tres veces por semana, en el conocido noticiero *La hora del país*, de Radio Fides. En determinados momentos políticos, como la Marcha por el Territorio y la Dignidad de los pueblos indígenas del oriente (1990) y las elecciones de 1989 y 1993, se realizaron transmisiones especiales de amplia difusión, incluso

a través de paneles y cadenas. Sin embargo, a la larga no se ha podido mantener este nivel de difusión, en buena parte por no contar con los recursos (financieros y humanos) adecuados.

La eficiencia del trabajo de radio en CIPCA ha dependido en gran medida de dos factores: (1) la solidez de los convenios con emisoras que tuvieran ya una amplia audiencia rural y (2) la creatividad y compromiso de los responsables. Por otra parte, el mantenimiento de buenos programas tenía un costo bastante elevado tanto en alquiler de espacios radiales como en recursos humanos. Por eso este componente radiofónico ha sufrido notables recortes a finales de los años 1990.

### Publicaciones, investigación y biblioteca

CIPCA ha tenido publicaciones de dos estilos: de carácter académico formal y de carácter popular. Pero en ambos casos el objetivo era transmitir y compartir con otros la propia experiencia y los resultados de las investigaciones. En los años 90, el público era todavía relativamente restringido: los interlocutores más directamente buscados eran los demás actores comprometidos en la búsqueda de una sociedad alternativa. En los años siguientes, se va diferenciando el público, según la incidencia que se quisiera lograr: funcionarios gubernamentales, funcionarios de ONG, estudiantes universitarios, campesinos e indígenas, empresarios, etc.

La investigación antropológica, tan presente en los primeros años, fue disminuyendo poco a poco, entre otras cosas porque los PMR y el PHP absorbieron mucho tiempo de los investigadores de CIPCA. Además, las experimentaciones e innovaciones agropecuarias exigían estudios más técnicos. Se siguió evitando la investigación meramente académica, priorizando más bien la investigación-acción, ligada a la praxis, y, donde fuese posible, con activa participación campesina.

En 1987 se contrató a una bibliotecaria para reactualizar la biblioteca, que había quedado descuidada desde la dictadura de García Meza. En el transcurso de los años el número creciente de documentos y las nuevas tecnologías recomendaban ya catalogarla con ayuda del programa Micro-Isis; con ello, se convirtió en una de las primeras de Bolivia en tener su documentación digitalizada. Al principio, la bibliotecaria se encargó solamente de organizar los documentos sin dar servicios a terceros. Esto era imposible, porque llegaba mucha gente a tocar la puerta. Luego se decidió que podía

dar servicios a terceros, pero solamente a investigadores y no a estudiantes. Esta medida tampoco resultó, porque acudían pocos investigadores y muchos estudiantes.

En 1991 CIPCA La Paz adquirió un edificio en El Alto y la biblioteca se trasladó a la planta baja de este edificio. Instalada la biblioteca en El Alto, se dio más atención a alumnos de secundaria que a investigadores. Entre 1999-2000, por ejemplo, hubo 30.000 consultas.

### Los temas nuevos: medio ambiente y género

A inicio de los años 90, estos dos temas ya estaban en la agenda de debate de CIPCA, pero aún no eran considerados temas transversales. Más bien, el personal de CIPCA mostraba cierta resistencia en aceptar ambas temáticas, debido a las siguientes razones:

- Tanto el tema ecológico como el tema género fueron considerados como impuestos por las agencias de cooperación.
- En el caso de medio ambiente, la crítica era que los países ricos habían consumido toda la riqueza del planeta y ahora los países pobres tendrían que sufrir las consecuencias, restringiendo el desarrollo de una agricultura moderna.
- En el caso del tema de género había una complicación más: no sólo se lo criticaba como un tema impuesto por las feministas de la clase media urbana de Europa sino que, al interior de las organizaciones de base, los hombres no querían dedicar su tiempo a por ejemplo la capacitación de las mujeres campesinas, consideradas solamente como madres y amas de casa.

### *Medio ambiente*

La resistencia a aceptar las nuevas ideas sobre el medio ambiente fue cambiando poco a poco hacia una posición crítica frente a los problemas ecológicos. El conjunto de profesionales, sean de las agencias financieras, de las universidades o de las ONG, adoptó la posición de buscar alternativas de desarrollo económicamente rentables, ecológicamente viables y socialmente deseables. En otras palabras, el desarrollo sostenible cobró cada vez más importancia. Sin embargo, siempre ha habido cierta presión de algunas agencias financieras para seguir implementando propuestas agro-ecológicas románticas y con pocas posibilidades de desarrollo económico.

En la evaluación externa de 1991 se constató que las culturas campesinas de Bolivia son poco agresivas contra el medio ambiente (rotación muy lenta en el uso de suelos, consumo de subsistencia con poco despilfarro, respeto religioso por la tierra, etc.), pero que la presión demográfica y la pobreza los están convirtiendo en depredadores, como muestra, por ejemplo, la deforestación del altiplano<sup>40</sup>.

En los años 90 CIPCA ya estaba trabajando en cuatro ecosistemas distintos: altiplano, laderas de los valles andinos, el Chaco y los llanos del sub-trópico húmedo. Aunque estos cuatro ecosistemas son distintos, también tienen algunos aspectos en común como, por ejemplo, su fragilidad y las restricciones de la naturaleza para una mayor explotación de los recursos naturales; además, la población asentada en estos sistemas es la población pobre del país. Probablemente esta condición de pobreza haya determinado también que las ONG, incluyendo CIPCA, no quisieron –al inicio– considerar de manera explícita la dimensión ambiental en sus propuestas de desarrollo.

A pesar de la relativamente tardía preocupación ambiental, CIPCA siempre había incorporado en sus actividades de extensión agrícola algunas prácticas relacionadas con el manejo racional de los recursos naturales. Sin embargo, sólo a partir de 1991 CIPCA empezó a desarrollar varias actividades explícitamente relacionadas con el cuidado del medio ambiente:

- Educación en recursos naturales y medio ambiente, no sólo a las familias campesinas, sino también a los niños de las escuelas rurales.
- El desarrollo de una metodología de evaluación de impacto ambiental.
- Seguimiento sistemático de indicadores ambientales.

Podemos mencionar varios proyectos concretos de aquellos años que tomaban en cuenta las condiciones medioambientales limitantes: los proyectos de invernaderos y riego; los proyectos de mejoramiento de pastos y manejo de los rebaños; la zonificación de áreas con potencial agrícola en el Chaco; los proyectos de manejo racional de áreas de pastoreo, con técnicas que evitaban la degradación de las pasturas; los proyectos de riego por aspersión en los valles andinos; el programa de conservación de suelos como componente del proyecto de irrigación de Sacabamba. La oficina de CIPCA Santa Cruz fue la primera en adoptar el concepto de sostenibilidad ecológica como una norma que debía orientar todas las propuestas productivas.

<sup>40</sup> La deforestación en las otras zonas ecológicas de Bolivia como la Amazonía, los Llanos y el Chaco es más bien consecuencia de la intervención de grandes ganaderos y madereros.

## Género

En sus primeros años, en CIPCA prevalecía la idea de que el conjunto de su acción se refería al campesinado, hombres y mujeres; por tanto los beneficiarios de las acciones eran todos los miembros de la comunidad y no se asignaba atención especial a ningún sector de la población. Todo ello bajo el supuesto de que las situaciones de los diferentes sectores poblacionales eran similares, las necesidades comunes y los resultados equitativos, independientemente de clase social y/o sexo. Cuando se decidió desarrollar acciones en el marco de la 'promoción de la mujer', las campesinas fueron beneficiarias de acciones puntuales que iban dirigidas a fortalecer sobre todo su imagen doméstica, trabajando con grupos de mujeres en proyectos productivos relativamente pequeños (Crespo, 1993: 252-53).

Hacia 1987 CIPCA inició un esfuerzo global para superar esta deficiencia, incorporando más explícitamente la problemática femenina en su trabajo. El principal punto de arranque para entrar en esta problemática fue un seminario realizado en agosto de 1988. Previamente, cada regional había preparado diagnósticos específicos sobre la situación de la mujer rural. Según el personal de CIPCA, los aymaras serían aparentemente más dualistas, considerando la pareja como la unidad fundamental; los varones guaraníes, en cambio, y a pesar de tener un sistema matrilocal, ejercían un papel autoritario y cuestionaban la oportunidad de dar mayores roles a las mujeres. Según el personal de la regional de Cochabamba, las mujeres quechuas tendrían un alto nivel de participación, gracias a los papeles económicos y comerciales que desempeñan; y por último, las mujeres colonizadoras, en medio de una economía aparentemente más moderna, resultaban las más aisladas.

El resultado del seminario fue la aprobación por el directorio ampliado de un documento de políticas sobre 'la problemática de la mujer en el trabajo de CIPCA'. Las principales características de estas políticas eran:

- Apoyar la participación activa de las mujeres en los programas económicos comunitarios.
- Diseñar e implementar los proyectos de la CDT de manera que incluyan la participación activa de las mujeres.
- Fomentar instancias organizativas propias de la mujer, articuladas orgánicamente a la organización campesina en todos sus niveles.
- Buscar la participación activa de las mujeres en la asamblea comunal.
- Buscar la participación activa de las mujeres en cualquier cartera de la organización campesina.

- Promover la concientización de los hombres sobre derechos y problemática de la mujer;
- Apoyar que las organizaciones de mujeres campesinas hagan sus reivindicaciones directamente ante las instituciones y programas del Estado.

Uno de los aspectos más debatidos en el seminario de 1988, era si debían fomentarse organizaciones específicas para mujeres o sólo la incorporación directa de ellas en la organización comunal ya existente, en sus diversos niveles. Se optó por la primera alternativa, precisamente para fortalecer a este sector discriminado, pero subrayando que no debía ser un proceso paralelo sino convergente, hacia la participación activa de las mujeres en la organización "matriz" de las comunidades.

Otra de las temáticas más debatidas fue si las mujeres debían o no responsabilizarse de tareas específicas dentro de la CDT o tener incluso sus propios grupos de trabajo y acceso a créditos específicos para ellas. Se decidió que esta última opción podía ser un mecanismo útil de capacitación para aumentar su conocimiento en temáticas a veces consideradas sólo para hombres. Más aún, FONDECO se abrió a dar pequeños créditos de libre disponibilidad precisamente destinados a ellas.

Desde 1993 CIPCA decidió, aunque no exento de dudas, incorporar en la oficina nacional una consultora con la especialidad y consignar en su plan trienal 1994-1996 objetivos específicos, metas e indicadores diferenciados por género. Así, Mónica Crespo tuvo a su cargo plantear una revisión profunda de la cultura institucional que suponía, en las palabras de Hugo Fernández "desmontar seguridades e identificar desafíos"<sup>41</sup>.

Uno de los desvíos ideológicos que tenía que ser superado era la supuesta necesidad de respetar en todo momento la cultura propia de la población campesina-indígena. En distintas oportunidades se había utilizado la defensa de los valores tradicionales como argumento en contra de la perspectiva de género. Sin embargo, esta consideración no se utilizaba cuando se proyectaban y desarrollaban acciones de transferencia tecnológica o de innovaciones agropecuarias. Con toda razón algunas mujeres criticaban esta posición, argumentando que sería difícil, si no imposible, plantearse impacto en la posición de las mujeres, "sin afectar el sentido común validado por la cultura,

41 A su vez, Mónica Crespo consultó a dos destacadas especialistas en género y desarrollo: Patricia Cottle y Carmen Beatriz Ruiz.

que se expresa en la forma de relacionamiento social, en hábitos, creencias y actitudes.” (Cottle y Ruiz, 1993: 3).

A partir de 1993 se definió como criterio general que todo el quehacer de CIPCA debía tener una sensibilidad especial hacia relaciones equitativas entre hombres y mujeres. Se asumió institucionalmente un enfoque de género, reconociendo la importancia de las relaciones de género, que los hombres y las mujeres campesinas-indígenas, siendo diferentes, cuentan con una visión distinta de la realidad y que, por tanto, se necesitaba tomar en cuenta las necesidades y los intereses específicos de cada género. En el caso del trabajo con mujeres, por consiguiente, se procuraría incidir en sus intereses prácticos y estratégicos particulares.

La creación de una conciencia de género al interior de CIPCA y sobre todo en los varones, no ha sido un proceso fácil. De forma consciente o inconsciente había muchas resistencias, a veces compartidas por las propias organizaciones de base. En un caso, el equipo de campo relegó a la promotora femenina, que era una cholita de la zona, a cocinar para ellos en la casa de CIPCA. Para remediar estas resistencias, se constituyó en cada regional un grupo especial de reflexión y apoyo permanente, en el que participaban tanto mujeres como hombres, enfatizando así que esta temática era tarea de todos y no algo delegable a especialistas.

Sorpresivamente en Cordillera, donde al principio había una mayor oposición de la misma APG a la participación de mujeres, ellas habían logrado su plena incorporación a la CDT, incluso en niveles directivos. Asimismo, en cinco comunidades habían logrado una participación en la organización comunal antes monopolizada por hombres<sup>42</sup>. Hay que recordar que allí existió el Programa de Apoyo a la Mujer Guaraní (PAMG) promovido, desde 1993, por la Coordinadora del PDCC y apoyado por UNICEF y el FIS.

Algunos datos de la participación de hombres y mujeres en los eventos educativos muestran que el objetivo de tener un equilibrio en el número de hombres y mujeres estaba todavía lejos de ser logrado. Veremos en el siguiente capítulo que la tendencia de contar siempre con menos mujeres que hombres ha seguido también en los siguientes años y ni siquiera en 2005 se había logrado un porcentaje de 50% hombres y 50% mujeres en los eventos educativos.

42 Cabe mencionar también que en 2005 había dos mujeres que ocupaban los cargos de presidente y vice-presidente de la APG (véase el siguiente capítulo).

Cobertura de hombres y mujeres en eventos educativos, por regional y año.

Año	La Paz		Cochabamba		Santa Cruz		Cordillera	
	HH	MM	HH	MM	HH	MM	HH	MM
1988	1.495	303	1.270	782	no distingue		no distingue	
1989	3.970	1.502	6.576	1.655	1.831	409	1.557	165
1990	2.192		6.192	3.118	1.986	846	1.020	245
1991	1.902	644	5.364	2.490	877	321	1.455	1.093
1992	3.184	2.233	2.549	1.026	1.724	663	7.949	2.648
1993	489	710	3.447	1.336	2.285	603	1.892	1.041
1994	901	89	4.240	1.552	3.070	709	3.782	1.663

## CONCLUSIÓN

Pese a la mayor importancia dada a la dimensión económica, CIPCA apuntaba todavía muy fuertemente a una transformación estructural de la sociedad a través de las CDT. También el proyecto histórico popular, *Por una Bolivia diferente*, era una propuesta para la construcción de una sociedad nueva. Por otro lado, las propuestas técnicas estaban más bien basadas en enfoques modernizantes de desarrollo agropecuario. CIPCA nunca consideró a la tecnología campesina como producto de una cultura milenaria buena de por sí y que no necesitara cambios. Entonces, a nivel técnico productivo aparecían propuestas modernas, mientras que a nivel organizativo se insistía en soluciones románticas.

En los últimos años del Plan Decenal se produjeron cambios importantes en el país y en CIPCA. La Ley de Participación Popular exigía un replanteamiento de CIPCA sobre el papel del Estado en el desarrollo, en especial el papel de los municipios. Asimismo, la Ley INRA y la nueva modalidad organizativa de Tierras Comunitarias de Origen (TCO) implicaban un replanteamiento de CIPCA sobre la propiedad de la tierra, especialmente en el oriente.

Finalmente CIPCA y muchas otras ONG empezaron a revalorar explícitamente la condición étnica de los campesinos. En algunos casos esta revaloración significó planteamientos extremos sobre 'lo indígena'. En otros casos, las instituciones desarrollaron propuestas acertadas de respeto y reconocimiento de la cultura indígena. Asimismo, dentro de la misma población indígena había gente que quería explotar su condición de indígena de una manera poco responsable y había gente que luchaba honestamente por ser reconocida e incluida. A partir de 1997, cuando CIPCA entró en un proceso de planes quinquenales, se hablaba de organizaciones campesinas e indígenas, o –en la jerga de CIPCA– de OC-OI. Se inició una nueva etapa en la historia boliviana, en que la lucha contra la exclusión por clase, étnica y género empezaba a tener resultados positivos.

## CAPÍTULO 5

### CIPCA CONSOLIDADO

#### 1996-2005

En la segunda mitad de los años 90 hubo un conjunto de logros jurídicos que, cuando CIPCA empezó en 1971 parecían totalmente inalcanzables. En agosto de 1994 se modificó la Constitución Política del Estado (CPE), definiendo a Bolivia como un país “multiétnico y pluricultural” (CPE, artículo 1) y se introdujo el concepto de “tierras comunitarias de origen”, incluyendo el concepto de “territorio” y reconociendo los recursos, costumbres y formas de gobierno interno de las comunidades originarias (CPE, artículo 171). Asimismo, algunas ideas expresadas en el proyecto de ley agraria fundamental de la CSUTCB, que fueron desechadas por insensatas en 1984, han pasado a formar parte de la constitución. La Ley de Participación Popular reconoció la personería jurídica de las comunidades en sus múltiples formas locales. La Ley de Reforma Educativa señaló como pilar básico de la educación la interculturalidad y el bilingüismo. Finalmente la Ley Forestal garantizó a los pueblos originarios su derecho exclusivo a explotar los recursos madereros en sus tierras comunitarias de origen (Albó, 1999: 479).

Sin embargo, estos logros jurídicos y constitucionales aún no se han plasmado suficientemente en la vida cotidiana. Las políticas económicas han seguido desfavoreciendo a las familias campesinas indígenas. La pobreza ha persistido en el campo. La puesta en marcha de la Ley INRA y la Ley Forestal han sido criticadas y obstaculizadas por los grandes ganaderos y madereros; el proceso de saneamiento ha progresado muy lentamente; el etnocentrismo y regionalismo en el altiplano, Santa Cruz y Tarija han puesto en peligro el futuro mismo del país.

Aunque la Ley de Participación Popular fue aprobada en 1994 y la Ley INRA en 1996 y aunque estas leyes se discutían al interior de CIPCA incluso antes de su aprobación legal, los desafíos de desarrollo municipal y del saneamiento recién fueron incorporados en la vida institucional de CIPCA

a partir del primer plan estratégico 1997-2001. Por ello, recién en este capítulo trataremos con detalle estas nuevas leyes e ideas de desarrollo rural y participación popular.

No es exagerado decir que a partir de los años 2000 ha empezado un proceso acelerado de establecimiento de una nueva correlación de fuerzas en Bolivia, en que los diferentes actores sociales han asumido otros papeles y funciones en la sociedad, tanto a nivel político como social y cultural. Por ello, después de la reseña histórica, nos referiremos a estas nuevas relaciones sociales antes de abordar las diferentes corrientes de pensamiento: economía campesina y gestión empresarial.

## RESEÑA HISTÓRICA

En 1997 Hugo Banzer ganó las elecciones con el 22%. Gracias a la alianza<sup>43</sup> con el MIR, la UCS, CONDEPA y la Nueva Fuerza Republicana (NFR)<sup>44</sup>, en agosto de 1997 Hugo Banzer y Jorge (Tuto) Quiroga fueron posesionados como presidente y vice-presidente de la República. Cabe mencionar que, en estas mismas elecciones nacionales, cuatro dirigentes campesinos quechuas del Departamento de Cochabamba lograron diputaciones uninominales: Evo Morales, caudillo indiscutible de los cocaleros, Félix Sánchez, Néstor Guzmán y Román Loayza, todos ellos de la flamante ASP, asociada a la IU.

Pasado un mes, Banzer convocó a un diálogo nacional para legitimar su propuesta programática basada en cuatro pilares: 1) dignidad: relativo a la erradicación total de la coca excedentaria; 2) oportunidad: vinculado al crecimiento económico, con una meta de crecimiento del 7% al final del mandato; 3) equidad: relativo a la lucha contra la pobreza; y 4) institucionalidad: referido al fortalecimiento del sistema judicial y la democracia.

De estos cuatro pilares, el que desarrolló de manera más sistemática fue el primero, llamado “dignidad” por estar destinado a liberar al país del ‘estigma’ del narcotráfico, que en realidad focalizaba sus actividades en la erradicación de cultivos de hoja de coca buscando el objetivo de “coca cero”, que iba incluso más allá de las expectativas de Estados Unidos. Logró efectivamente reducir parte del área cultivada<sup>45</sup> pero no el narcotráfico.

43 Conocida generalmente como la “megacoalición”.

44 NFR fue creado por el alcalde de Cochabamba, Manfred Reyes Villa.

45 En un momento se llegó a declarar oficialmente que en la región del Chapare sólo quedaban 600 has. con cultivos de hoja de coca. Pero meses después se dijo que hubo un “error” de ceros en la información satelital y que el dato correcto era 6.000 has.

En 2000 debía realizarse otro Diálogo Nacional, es decir la consulta previa a la redacción de una Estrategia de Reducción de Pobreza (*PRSP, Poverty Reduction Strategy Paper*), una de las condiciones para acceder a la condonación de parte de la deuda externa para Países Pobres Altamente Endeudados (*HIPC, Heavily Indebted Poor Countries*). Ante la vacilación del gobierno, que no consideraba apto el momento para la consulta, la Iglesia Católica, que había participado activamente en la movilización internacional para la condonación de la deuda, llevó a cabo el Foro Jubileo 2000 con participación de amplios sectores de la sociedad: federaciones de obreros y mineros, organizaciones campesinas e indígenas, representantes de partidos políticos, organizaciones no gubernamentales.

Ante la presión surgida por la realización del Foro Jubileo, el gobierno decidió realizar el Diálogo Nacional 2000, estructurado en tres mesas de discusión: económica, social y política. De ellas, la que funcionó efectivamente fue la social, quizás debido al antecedente del Foro Jubileo y a la amplia participación con que contó. La económica se centró en cuestiones de corto plazo que nada tenían que ver con una estrategia de desarrollo, y la política sirvió para aislar temas candentes de reforma política surgidos del clima de conflicto entre movimientos sociales y gobierno.

Como resultados del Diálogo Nacional se presentaron la Estrategia Boliviana de Reducción de Pobreza (EBRP), destinada a satisfacer las condiciones de los organismos multilaterales, y la Ley del Diálogo Nacional, que formalizaba el destino de los fondos HIPC a los municipios en razón de su nivel de pobreza y establecía la necesidad de una nueva consulta cada tres años. La EBRP parte de la premisa de que pobreza, inequidad y exclusión social son los problemas más importantes de Bolivia. A partir de ahí, debía sintetizar las conclusiones del Diálogo Nacional y traducirlos en políticas públicas de combate a la pobreza. Sin embargo, se limitó a ratificar las orientaciones del programa de ajuste estructural proyectando un 5,5% de crecimiento promedio en los años subsiguientes, cuando ya existían señales evidentes del agotamiento del modelo.

A pesar de sus falencias, el documento fue aprobado por el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, instituciones responsables del programa HIPC, ante la necesidad de mostrar avances en la iniciativa en el nivel global. Una evaluación oficial, llevada a cabo por el gobierno de Carlos Mesa en 2003, concluyó que la Estrategia no había ayudado a reducir la pobreza (UDAPE, 2003). En 2004, como resultado de una nueva consulta prescrita

por Ley, el nombre del documento se cambió al de Estrategia Boliviana de Desarrollo.

La agudización del conflicto entre movimientos sociales y gobierno iba a ser cada vez más fuerte en los primeros años de la década. El detonante inicial explotó en abril de 2000 a raíz de cobros especulativos por el agua potable en la ciudad de Cochabamba, por parte de una empresa multinacional, que motivaron grandes movilizaciones populares, ampliadas también a otros sectores y temas. El eco más directamente político de la “guerra del agua” en el movimiento campesino indígena, fue una pulseta entre dos líderes: Evo Morales, de los cocaleros, y Felipe Quispe<sup>46</sup>, de comunidades aymaras en el altiplano, que provocaron sucesivos bloqueos en sus respectivas áreas de influencia, en los que se mezclaban viejas demandas sectoriales con su propia pugna por la hegemonía del movimiento. En las tierras bajas, la organización de los colonizadores y la de corte más explícitamente indigenista –CIDOB– andaban también enfrentadas con una rama más cercana al MAS, llamada Bloque Oriente, y otra más “gubernamentalista”, quienquiera que estuviera en el poder. Por entonces, en las tierras altas, la nueva organización indigenista, CONAMAQ, que recién se había consolidado como tal en 1997, era también más gubernamentalista.

El Bloque Oriente fue creado en 2000 y en el transcurso de los años logró agrupar a las siguientes organizaciones: la Federación Departamental Única de Trabajadores Campesinos de Santa Cruz (FSUTC-SC), la Federación Departamental de Colonizadores de Santa Cruz (FDCSC), el Bloque de Organizaciones Campesinas e Indígenas del Norte Amazónico de Bolivia (BOCINAB), el Movimiento Sin Tierra (de la línea de Moisés Tórrez), la Central Departamental de Trabajadores Asalariados del Campo de Santa Cruz (CDTAC), la Central de Pueblos Étnicos Moxeños del Beni (CPEMB) y la Coordinadora de Pueblos Étnicos de Santa Cruz (CPESC)<sup>47</sup>. Desde 2004 BOCINAB ya no participa en las reuniones.

Durante el año de gobierno de Tuto Quiroga, que asumió el poder en 2001 ante la renuncia de Banzer por enfermedad, no hubo cambios de línea

46 En el pasado había participado, junto con Alvaro García Linera –futuro vicepresidente de la República– en el Ejército Guerrillero Tupaj Katari (EGTK), un pequeño grupo urbano-rural que propiciaba acciones armadas de tono menor.

47 CPESC fue creada en 1995 y está conformada por la Central de Organizaciones del Pueblo Nativo Guarayo (COPNAG), la Organización Indígena Chiquitana (OICH), la Central Ayorea Nativa del Oriente Boliviano (CANOB), Consejo Indígena del Pueblo Yuracaré - Moxeño (CIPYM) y anteriormente la Capitanía del Alto y Bajo Izozog (CABI).

política. A principios de 2002, a raíz de un decreto que prohibía la comercialización legal de la hoja de coca del Chapare, hubo una marcha masiva de cocaleros, del trópico de Cochabamba, que provocó un conflicto con la policía en que murieron dos policías. Evo Morales fue expulsado del Parlamento, acusado (sin pruebas) de ser culpable de estas muertes, con el propósito de deslegitimarlo. Pero esta expulsión provocó más bien una mayor simpatía por él, y su partido creció exponencialmente para las elecciones de 2002. La población estaba totalmente cansada por el manoseo político y económico de los partidos tradicionales.

Las elecciones de 2002 fueron ganadas por el MNR, el MAS<sup>48</sup> y el NFR. Evo Morales logró un segundo lugar –a menos de 2% del vencedor, Sánchez de Lozada– con 18 parlamentarios y una proyección política indígena y de izquierda que se extendía ya mucho más allá del tema coca. Felipe Quispe, que había formado también su partido Movimiento Indígena Pachakuti (MIP), logró otros seis diputados, todos ellos aymaras del departamento de La Paz. Por primera vez en la historia parlamentaria de Bolivia se había elegido a una considerable cantidad de personas de origen indígena. Finalmente, el parlamento eligió a Gonzalo Sánchez de Lozada como presidente y a Carlos Mesa Gisbert, un periodista independiente, como vicepresidente.

Dos meses antes de estas elecciones, indígenas de tierras bajas, vinculados al Bloque Oriente, en alianza con otras organizaciones de tierras altas, incluida la CONAMAQ, realizaron la cuarta marcha campesina-indígena “Por la soberanía popular, tierra, territorio y recursos naturales”. Su principal pedido era que el gobierno convocara una Asamblea Constituyente, pensando principalmente en un mayor reconocimiento que en ella podrían tener los pueblos indígenas, tal como había ocurrido en las recientes Asambleas Constituyentes de otros países vecinos<sup>49</sup>. En aquel momento preelectoral, tal pedido parecía extemporáneo porque la mayoría de la población urbana y rural estaba totalmente enfrascada en la campaña electoral. Sin embargo, vista en perspectiva, aquella marcha resultó profética y no fue totalmente inútil pues el gobierno saliente llegó a aprobar una ley de necesidad de reforma de la Constitución, que facilitaría más adelante la convocatoria a la Asamblea Constituyente.

48 En estos años, discrepancias ideológicas y personales provocaron división del partido creado por campesinos y cocaleros de Cochabamba en 1994: por un lado la Asamblea por la Soberanía de los Pueblos, de Alejo Véliz (que después se alió con el NFR), y, por otro, el MAS, Instrumento Político por la Soberanía de los Pueblos, de Evo Morales.

49 Brasil en 1988, Colombia en 1991, Ecuador en 1998 y Venezuela en 1999.

Sobre todo los movimientos indígenas de los llanos orientales no sólo postulaban reivindicaciones por la tierra y el territorio, sino también exigían una participación como ciudadanos plenos en la sociedad boliviana. Lamentablemente estas nuevas organizaciones como, por ejemplo, la Coordinadora de los Pueblos Indígenas del Beni (CPIB) y la Coordinadora de los Pueblos Étnicos de Santa Cruz (CPESC), no fueron comprendidas por las organizaciones veteranas como la COB, la CSUTCB e inclusive la CIDOB. La CPESC iba a formar parte del Bloque Oriente. Mientras tanto y bajo el liderazgo de Angel Durán, surgió en el Chaco un nuevo movimiento social, el Movimiento Sin Tierra (MST), que en 2002 se dividió en dos fracciones: una encabezada por el propio Angel Durán y otra, más ligada al MAS, liderada por Moisés Tórrez.

En su nuevo mandato, Sánchez de Lozada resultó mucho más débil, conservador e ineficiente que en su anterior período, entre otras cosas por su conflictiva alianza con el MIR, indispensable para poder gobernar. Tuvo que sortear crecientes conflictos sociales que le hicieron cada vez más dependiente del ejército para poderlos reprimir. El MAS y el MIP jugaron un rol protagónico en las movilizaciones sociales, tanto en el campo como en la ciudad, particularmente en El Alto de La Paz. Poco a poco las juntas vecinales de El Alto, aglutinadas en la Federación de Juntas Vecinales (FEJUVE) y la Central Obrera Regional de El Alto (COR, perteneciente a la COB) empezaron a jugar un rol importante en las manifestaciones callejeras. Líderes importantes de estas organizaciones eran Abel Mamani, Jaime Solares y Roberto de la Cruz.

Pasó a primer plano el manejo de un recurso natural estratégico: el gas, que se había convertido en la principal riqueza del país, pero estaba ahora en manos de empresas multinacionales. Las avanzadas negociaciones para que el gas se exportara a Estados Unidos a través de Chile –el país que dejó a Bolivia sin mar– tocaba otras fibras y sentimientos nacionales. Ese tema, con un alto componente nacionalista, trascendía por tanto la temática rural e indígena propiamente dicha, pero paradójicamente movilizaba sobre todo a estos sectores populares, quizás por la mayor influencia que en ellos ha tenido la educación cívica impartida tanto en la escuela como sobre todo durante el servicio militar.

Conviene subrayar que desde que empezaron a incursionar en el Parlamento en 1997, los protagonistas líderes campesinos e indígenas de esta creciente politización, nunca han dejado de ser al mismo tiempo dirigentes de la correspondiente organización campesina-indígena, aun cuando ocuparan

también curules en el parlamento: el diputado Evo seguía dirigiendo la coordinadora de las seis organizaciones de cocaleros; su aliado Román Loayza era a la vez senador y secretario ejecutivo de una de las dos CSUTCB, muy cercana al MAS; y Felipe Quispe era a la vez diputado y secretario ejecutivo de la otra CSUTCB, más centrada en La Paz y ligada al MIP. Cuando su pelea en el parlamento quedaba bloqueada de manera casi automática por el llamado ‘rodillo parlamentario’ de la coalición gobernante, volvían a las calles y a los bloqueos, de modo que los otros sectores políticos les criticaban por seguir siendo demasiado ‘sindicalistas’, mientras que las bases se quejaban de que se olvidaban de sus demandas más locales y que actuaban como cualquier político, sólo pensando en sus intereses personales. Antiguos dirigentes criticaban que la organización sindical estaba quedando como una organización de pelea, de bloqueo, de protesta y no de propuesta. Los comités cívicos que estaban resurgiendo, disputaban su capacidad de convocatoria con la organización sindical.

En octubre de 2003 llegó el desenlace, cuyo golpe de gracia se debió a la actividad represiva del gobierno, que recurrió incluso al apoyo de tropas especiales del ejército con el saldo de unos 60 muertos y más de 200 heridos entre la población civil de Warisata, El Alto y el sur de La Paz. Con ello el Vicepresidente Carlos Mesa –opuesto al uso de la fuerza– se descolocó del resto del gobierno, un sector importante de la clase media se unió a las protestas y, finalmente, el Presidente Sánchez de Lozada se vio forzado a presentar su renuncia y escapar del país.

Por sucesión constitucional, el gobierno quedó en manos del ex-Vicepresidente Mesa, quien, en base a las demandas, estableció una agenda nacional, la llamada ‘Agenda de Octubre’, incluyendo como temas prioritarios la revisión de la ley de hidrocarburos, el referéndum sobre el gas y la convocatoria a la Asamblea Constituyente. En los primeros meses de su gobierno hubo cierta alianza informal con los movimientos populares y el MAS, pues ambos se necesitaban mutuamente en el parlamento a pesar de sus notorias diferencias.

En esta primera etapa, Mesa promulgó un cambio constitucional que rompía el monopolio de los partidos políticos. Entre los cambios más importantes se encontraban la posibilidad de convocar a la Asamblea Constituyente y la apertura del sistema político a agrupaciones ciudadanas y pueblos indígenas. En la nueva Ley de Agrupaciones Ciudadanas y Pueblos Indígenas se estipulaba que no podría haber una cuota de mujeres menor al 50% para la habilitación de listas de candidatos/as de agrupaciones ciudadanas

y/o pueblos indígenas. Se llegó a realizar también el prometido referéndum sobre el gas, con resultado favorable a las cinco propuestas del gobierno, que después resultaron demasiado ambiguas para implementarlas.

Sin embargo, el control de la administración pública siguió en manos de los partidos políticos tradicionales (MNR y MIR), que además obstaculizaban todo trabajo parlamentario. El MNR, el MIR y la NFR no estaban dispuestos a realizar un trabajo parlamentario constructivo. El MAS renunció a su apoyo tácito al gobierno y Mesa empezó a enfrentar oposición de todas partes. Los más duros fueron los parlamentarios de los partidos tradicionales desplazados en octubre de 2003, que hicieron los “bloqueos” más continuos y eficaces contra las propuestas del Ejecutivo.

La debilidad del gobierno de Mesa fue también aprovechada por el movimiento regionalista de Santa Cruz. Si bien es cierto que este movimiento había tenido varios momentos de importancia en el siglo XX, había quedado descolocado a raíz del nuevo papel asignado a los municipios por la LPP. Sin embargo, desde 2004 resurgió como fuerza política de envergadura, entre otras cosas por la exigencia de autonomía departamental, así como por la defensa de las regalías regionales correspondientes a la exportación del gas. Con él se juntó la oligarquía de Tarija, en el intento de expandir el movimiento al conjunto de las tierras bajas. La élite cruceña jugaba con fuego y estaba encendiendo la vieja chispa de la animosidad entre cambas y collas.

En 2005 se agudizó la ‘guerra del gas’. El Presidente Mesa presentó su propuesta de ley de hidrocarburos, que no fue aceptada por el Parlamento, mientras que los sectores sociales acusaban al gobierno de estar defendiendo los intereses de las transnacionales. También los comités cívicos de Santa Cruz y Tarija se oponían a la ley de hidrocarburos y presionaban a la vez para un referéndum sobre las autonomías. Con el gran éxito del cabildo abierto “por la autonomía y la cruceñidad”, realizado el 28 de enero de 2005, el comité cívico de Santa Cruz estaba con ánimos de declarar la autonomía unilateralmente. La idea de constituir la alianza más amplia de la “media luna”<sup>50</sup> estaba más cerca que nunca.

Los sectores populares que antes habían dado cierta tregua a Mesa volvieron a generar bloqueos, marchas y otros conflictos sociales, cada uno de acuerdo a sus demandas sectoriales más inmediatas, a veces con toques maximalistas de izquierda que hacían recordar los años de la UDP.

50 Los miembros de los Comités Cívicos han denominado “media luna” al espacio territorial de los departamentos de Santa Cruz, Beni, Pando y Tarija (véase [www.nacioncamba.net](http://www.nacioncamba.net)).

El Presidente no atinó a seguir una línea clara, coherente con las promesas que hizo al principio de su mandato. En su desespero, desde los primeros meses de 2005 fue replegándose hacia posturas más conservadoras y en un momento llegó incluso a lanzar una fuerte diatriba pública contra Evo Morales y Abel Mamani. A la semana hizo marcha atrás, pero sus oscilaciones aumentaban la impresión de que el país iba a la deriva y que el Presidente –fiel hasta el final a su repudio por la represión violenta– ya había agotado sus recursos para gobernarlo.

Finalmente el 6 de junio de 2005 presentó su renuncia irrevocable y, tras varias tentativas ineficaces de los partidos tradicionales por ocupar el cargo por sucesión constitucional, éste pasó al Presidente de la Corte Suprema de Justicia, Eduardo Rodríguez Veltzé, con el mandato de convocar lo antes posible a elecciones generales. Se logró así una cierta tregua social que, finalmente y tras varias vicisitudes, desembocó el 18 de diciembre en la realización de las elecciones generales que dieron un triunfo abrumador a Evo Morales y el MAS, con 54% de los votos frente a sólo el 28% de su principal rival, el ex-presidente Tuto Quiroga.

Por primera vez en 500 años un indígena llegaba a la presidencia, y lo hacía con una indiscutible e impecable victoria electoral que no tenía par desde la restauración de la democracia. Pero este nuevo capítulo ya no entra en nuestra historia.

## EL NUEVO ESCENARIO A FINES DE LOS 90

Para comprender el nuevo contexto en que CIPCA actuará en este último período de nuestra historia, es indispensable explicar algo más cómo los cambios acaecidos en los últimos años habían incidido también en la configuración de los actores sociales más relevantes y en el nuevo enfoque del desarrollo local rural, sobre todo a partir de la implementación de la Ley de Participación Popular.

### Nuevos actores y relaciones sociales

No cabe duda que el rol de los diferentes actores sociales ha cambiado sustancialmente, por lo que las relaciones de las ONG con las organizaciones de base y con el gobierno han cambiado también. Como vimos en el capítulo anterior, las ONG tuvieron que redefinir el rol pro-activo y contestatario que tenían en la época de las dictaduras militares. Considerando que la democracia

ya estaba bien asentada a partir del primer gobierno de Sánchez de Lozada que, además, introdujo reformas importantes, era obvio que el rol contestatario de las ONG iba a tener una tercera característica: aparte de la denuncia y la propuesta iba a incluir participación activa en las instancias estatales.

En la década de los 90 ocurrió en Bolivia un cambio considerable en la conceptualización del rol del Estado y de la sociedad civil y, por consiguiente, en la relación entre ambos. Hubo cambios en la definición del rol del gobierno, en el proceso de descentralización y desconcentración de las instituciones gubernamentales, en el modelo económico que, desde 1985, se regía por los principios del libre mercado, y en la construcción de una sociedad democrática para el desarrollo sostenible. Entonces, aparte de asumir una posición autónoma e independiente, CIPCA tenía que establecer una nueva relación con el gobierno, y en especial con los gobiernos locales.

Desde finales de los años 80, los indígenas de las tierras bajas surgieron como actores sociales, con una lucha dinámica y muy específica por ser incluidos en la sociedad. Su reivindicación de una identidad propia ha tenido mucha influencia en los otros sectores campesinos de origen indígena. Poco a poco, tanto en las organizaciones de base como en las ONG, se ha introducido un cambio en el discurso: de campesinos a indígenas u originarios y de identidad de clase a identidad étnica.

Dentro de algunas organizaciones de base y algunas ONG es posible encontrar también enfoques indigenistas poco constructivos, y más bien románticos, por no decir fundamentalistas. Hay dirigentes sindicales que pueden mover bastante gente, pero su discurso es más bien beligerante y no propositivo. Lamentablemente, hay también agencias de cooperación con una política indigenista que no diferencia suficientemente entre indigenismo fundamentalista y movimiento indígena que lucha por el respeto a su identidad y a su cultura, y por su inclusión en la sociedad, sin dejar de respetar las identidades y la cultura de los otros.

A partir de los años 2000 se aprecia también el resurgimiento de organizaciones regionales, en la mayoría de los casos dirigidas por la élite regional. Entre otros, los comités cívicos de Santa Cruz y Tarija se han convertido de este modo en actores políticos importantes.

Pero dentro de este panorama de nuevos actores sociales, el más importante habría de ser el gobierno municipal. Con la Ley de Participación Popular, aproximadamente el 20% de los recursos del Tesoro General de la Nación fueron destinados a los municipios, habiéndose conferido además roles

especiales de vigilancia a las comunidades campesinas e indígenas y a las juntas vecinales. El debate giraba en torno a la pregunta de si, en el nuevo contexto, el poder campesino indígena acabaría consolidándose dentro del territorio municipal o, más bien, se fortalecería el poder estatal a través del municipio, por mucho que esto fuera –en el mejor de los casos– beneficioso para los primeros. Cabe señalar que existían dos corrientes de pensamiento: una perspectiva municipalista y una visión ruralista. El resultado final se inclinó por la perspectiva municipal antes que por una herramienta específica para el desarrollo rural (Urioste, 2002: 158).

Analizando el proceso, podemos concluir que la población campesino-indígena ha ampliado su presencia desde lo social sindical hasta lo administrativo municipal. Muchos dirigentes dejaron de serlo para entrar más bien a ser, con mayor o menor éxito, autoridades municipales y, de ahí, pasaron también a algunos otros niveles. La otra instancia, llamada “comité de vigilancia”, quedó más fácilmente en manos de la organización campesina indígena local, pero con muchas variantes según el lugar: a veces esta función fue ejercida por la organización como tal, frente a un gobierno municipal relativamente ajeno, con o sin cooptación desde dicho gobierno; otras veces el gobierno municipal quedó prácticamente en manos de la organización, con lo que desaparecía el rol de “vigilancia”, etc. De todos modos, el hecho de vincularse, e incluso llegar a ejercer el poder público en esos niveles locales, aun sin estar exento de errores y conflictos, ha permitido a numerosos dirigentes de base tener una primera experiencia y aprendizaje en la gestión y en el ejercicio del poder, que pronto les sería útil al tener acceso a niveles superiores.

Esta ampliación al ámbito municipal no implicó sin embargo que las organizaciones campesinas indígenas hubieran perdido vigencia. Siguió con su propia dinámica en sus diversos niveles (comunidad, subcentral, central, TCO, etc.). Obviamente, en este ámbito municipal, además de lo administrativo existía también un componente político, que iba adquiriendo mayor peso a medida que se refería a niveles más englobantes, como el departamental y nacional. Hasta el año 2003 los candidatos a ser elegidos en el nivel municipal debían ser presentados por algún partido político. Pero a partir de los cambios constitucionales de 2004 pudieron ser presentados también por asociaciones ciudadanas y organizaciones de pueblos indígenas, opción que se utilizó sobre todo en las elecciones municipales de 2004.

Es esperanzadora la cantidad de personas de origen indígena que empezó a tener representación dentro de los gobiernos municipales. En las primeras

elecciones municipales, celebradas bajo las normas de la nueva LPP, hubo por lo menos 500 campesinos e indígenas elegidos como concejales y alcaldes. Asimismo, es interesante resaltar que el nuevo ámbito municipal ha abierto un espacio de mayor participación pública a las mujeres. Aunque constituyan todavía una minoría, en las elecciones municipales de 1999 un 36% de los electos fueron mujeres. La proporción de indígenas (aquellas personas que se autoidentifican como tales y que hablan la lengua indígena desde niños) entre los elegidos fue menor –un 28%– y llegó a un 47% la de los no indígenas (autoidentificados como tales, que sólo hablan castellano)<sup>51</sup>.

### Desarrollo local y participación popular

Como ya hemos señalado anteriormente, a partir de los años 90 Bolivia ha experimentado un proceso de reformas a nivel económico y social que hacen que el país no sólo aplique el modelo económico mundial, sino que refuerce –legalmente– la condición de país con una democracia parlamentaria institucionalizada. Asimismo, la Reforma de la Constitución Política del Estado (CPE) de 1994 culminó con la incorporación de un nuevo artículo que define a Bolivia como un país multiétnico y pluricultural. Con esta modificación se empezó a desarrollar nuevos contenidos curriculares dentro de la Reforma Educativa, se legalizaron espacios territoriales de los ayllus, se establecieron formas propias de administración de las Tierra Comunitarias de Origen (TCO) y hasta que se constituyeron mancomunidades de municipios que, de hecho, estaban conformadas sobre todo por indígenas. Asimismo, la CPE obliga a que las políticas públicas incorporen en sus enfoques conceptuales criterios de género.

Las políticas de estabilización financiera, implementadas en los años 1985-1990, son consideradas reformas de primera generación. Durante el primer gobierno de Sánchez de Lozada (1993-1997) se promulgó un conjunto de leyes, que son consideradas reformas de segunda generación. Las que aquí nos interesan en especial son la Ley de Participación Popular (1994) y la Ley INRA (1996).

El discurso original de las ONG, que apuntaba a una transformación radical y la toma del poder, cambió paulatinamente hacia un enfoque de

51 Véanse Xavier Albó *Ojotas en el poder local, cuatro años después*, CIPCA y PADEM, La Paz, 2005; y Xavier Albó y Víctor Quispe *Quiénes son indígenas en los gobiernos municipales* CIPCA, Ed. Plural, La Paz 2004 (sobre género: pp. 75-78). No existen todavía datos de etnicidad sobre las autoridades municipales electas a fines de 2004.

participación en el sistema democrático operante. La Ley de Participación Popular, cuyas ideas rectoras surgieron de la experiencia práctica en gestión microregional de las ONG, fue una reforma eminentemente política, y a la vez producto de una coyuntura favorable de creatividad colectiva nacional, y no el resultado de la presión externa.

Como antecedentes y fuentes de inspiración para la ley podemos mencionar (Urioste 2002: 158-159):

- El proyecto de Ley Agraria Fundamental, presentada por la CSUTCB en 1984. Esta propuesta reclamaba, entre otros aspectos, el reconocimiento de las comunidades campesinas como unidades de gobierno autónomas y con capacidad productiva.
- El proyecto de Ley de Pueblos Indígenas, elaborada por el CIDOB en 1990 en el que se contemplaban aspectos como la autonomía política administrativa y el goce pleno de todos los recursos naturales por parte de los territorios indígenas. Esta iniciativa se articuló posteriormente con la nueva Ley de Tierras (Ley INRA).
- Otra fuente de inspiración fueron los programas electorales del MNR y el MBL para las elecciones de 1993. En el “Plan de Todos” del MNR se mencionó como uno de los puntos la descentralización del poder político a través de la descentralización en el nivel municipal y la desconcentración en el nivel departamental. El MBL ya había presentado en 1991 un proyecto de Ley de Comunidades que planteaba, entre otras cosas, el reconocimiento de la jurisdicción territorial de las comunidades campesinas y la otorgación directa a estas comunidades del 10% de la coparticipación tributaria.
- Finalmente hay que mencionar los procesos de planificación microregional y la conformación de los concejos microregionales realizados por las ONG, que mostraron que la experiencia de planificación descentralizada podría ser exitosa.
- El libro *Por una Bolivia diferente* de CIPCA, publicado en 1991, abundaba en esos temas y además proponía una reestructuración del Estado desde la perspectiva regional.

A través de la LPP, el Estado amplió la jurisdicción y competencia de los 311 municipios, transfiriéndoles el 20% de las rentas e ingresos nacionales, distribuidos proporcionalmente de acuerdo al número de habitantes por municipio. Para acceder a estos recursos de coparticipación, los municipios debían elaborar su presupuesto municipal de acuerdo al Plan de Desarrollo

Municipal (PDM) y el Plan Operativo Anual (POA), así como efectuar la rendición de cuentas de la gestión anterior. Como sujetos de la LPP se han reconocido, promovido y consolidado a las comunidades indígenas, pueblos indígenas, comunidades campesinas y juntas vecinales, en la vida jurídica, política y económica del país. El reconocimiento de la personería jurídica de todos ellos como 'organizaciones territoriales de base' (OTB) implicaba que se les consideraran sujetos de derechos y deberes ciudadanos. Como órgano de control social, pero no de fiscalización, se creó en cada municipio un Comité de Vigilancia como una instancia de representación de la sociedad civil distinta a la del Concejo Municipal.

Luis Saucedo Tapia, Alcalde Municipal de Charagua en los años 90<sup>52</sup>:

“El municipio recibía el impuesto a la tierra de dos tipos de personas: las que no pagan nada, que pertenecen a los pueblos indígenas, y las que dicen que pagan, que son los ganaderos y los dueños de la tierra. El municipio nunca veía estos impuestos: hasta antes de la aprobación de la Ley de Participación Popular, su ingreso anual era de unos 30.000 bolivianos: en total, teníamos tres empleados. Y lo digo porque he tenido la linda experiencia de ser alcalde antes y después de la LPP (...) Antes no teníamos ingresos, no teníamos nada, pero en cambio podíamos movernos como peces en el agua. ¿Quién iba a ir hasta tan lejos para controlar un gasto de 30.000 bolivianos? (...) Tenemos que reconocer que en el pasado el Estado estuvo ausente en los municipios rurales. No había gobierno, ni tampoco Alcaldía, ni Concejo Municipal. Sólo aparecía de vez en cuando la Corporación Regional de Desarrollo, que hacía lo que le daba la gana. Con la nueva ley de participación popular llegó el momento de afrontar una planificación muy difícil de llevar a la práctica. El municipio ha tenido 2'300.000 bolivianos de ingreso por participación popular. No los 30.000 de antes. Con estos dos

52 Luis Saucedo -Lucho- alcalde de Charagua en 1995-1999, ha fallecido en 2005. Era un hombre honesto, íntegro y comprometido. Siendo alcalde realizó muchas obras físicas y de incentivo a la cultura y la educación. Se pueden destacar los núcleos educativos que se construyeron en la mayoría de las comunidades indígenas guaraníes, la dotación de infraestructura de salud, construcción de sistemas de agua potable prácticamente para todas las comunidades, sistemas de riego para otras tantas, varias obras en el centro urbano de Charagua tales como la refacción de la plaza principal, ampliación del hospital, construcción de un moderno kinder, instalación de la matriz de gas de 13 kilómetros desde el gasoducto hasta el cuartel y el hospital, adquisición de dos motores nuevos a gas para dotación de energía eléctrica, un frontón para practicar deporte, etc. Es también digna de destacar la creación de la Escuela de Ballet Chaqueño, que le ha dado al municipio varios premios en concursos de baile.

millones hemos generado, en proyectos que están en plena ejecución, seis millones más.” (Saucedo Tapia, s.f.: 99-103).

Omar Quiroga, agrónomo de CIPCA recuerda:

“En 1995, luego de ingresar a un proceso electoral para elegir a concejales y alcaldes en todo el país, dos de las tres capitánías de la Asamblea del Pueblo Guaraní (APG) que pertenecen al municipio de Charagua –Parapitiguasu y Charagua Norte–, reflexionaron sobre cómo participar en dicha contienda y decidieron concretar un pacto con el MBL. Le pidieron a Lucho Saucedo que fuese su candidato a alcalde. Se inició el proceso de la campaña electoral y meses después culminó con la victoria estrecha del MNR que obtuvo 943 votos contra 907 del MBL. Con el respaldo de la APG, Lucho concretó una alianza con su gran amigo, el Prof. Abelardo Vargas, militante de la ADN, quien a pesar de las instrucciones que le dieron los dirigentes departamentales de ADN de apoyar al MNR, prefirió avalar a su entrañable amigo. De esa manera, Lucho se convirtió en alcalde con el respaldo histórico de las comunidades guaraníes y de un importante sector urbano del municipio.” (CipcaNotas No. 148, marzo de 2006).

Cuando la nueva ley aún estaba por ser promulgada, ya se había discutido dentro de CIPCA el anteproyecto y cuál debería ser la posición a adoptar en este nuevo escenario. CIPCA era al inicio bastante crítico. Se temía que la organización campesina podía quedar desarticulada y que la ley era más bien una ley tramposa. También se criticaba que se exigían muchas responsabilidades nuevas a la gente y que se le daba poca plata (sólo 20%). Dentro de CIPCA había varias posturas, unos estaban de acuerdo en apoyarla; mientras que otros, no veían con buenos ojos esa “ley maldita”

Los comunarios de Jesús de Machaqa se vieron involucrados, de forma más inesperada, en el proceso final de la elaboración de la ley (Ticona y Albó, 1997: 281-86):

“En febrero de 1994 los principales Mallkus de Machaqa visitaron al vicepresidente Víctor Hugo Cárdenas para invitarle a la marka con motivo de un nuevo aniversario de la sublevación y masacre del 12 de marzo de 1921. El vicepresidente aceptó enseguida. Pero pronto el gobierno pretendió dar otro cariz a la visita. El gobierno pensó que la ocasión era excelente para dar una imagen de apoyo campesino a la Ley de Participación Popular. Los asesores del palacio calcularon que se

podría reunir a unas 20.000 personas y sugirieron que, junto con el vicepresidente, también el propio presidente Gonzalo Sánchez de Lozada debía ir hasta Jesús de Machaca.

Ocurrió un diálogo de sordos. Para los machaqueños, la visita daba realce a un evento cívico cuyo eje era la tradicional resistencia de las comunidades originarias frente a sus opresores. Pero la delegación gubernamental buscaba más bien apoyo campesino a una propuesta de ley. Es así que el discurso –en castellano– del jach'a mallku local incluyó algunas frases más audaces que prudentes sobre el coraje aymara y su desconfianza frente a la corrupción y falsas promesas de (cualquier) gobierno. La comitiva presidencial, en cambio, se movía en la otra lógica. El vicepresidente, al responder, se concentró en explicar –en aymara– las bondades de la inminente ley. Pero cuando llegó el turno al presidente, el contenido y el tono de su discurso fueron bastante negativos, porque había interpretado el discurso del mallku como un ataque directo a él y su gobierno. Dijo: “Parece que Uds. no quieren la ley. Parece que nos hemos equivocado y que estamos perdiendo el tiempo, porque llegamos aquí y la autoridad lo único que hace es leer una larga lista de demandas y amenazas, y no se refiere a lo que vale la pena... Si no quieren esta ley, no la hacemos y seguimos igual... ¿Para qué me han invitado si no querían escucharme?”

Como ya dijimos en el capítulo anterior, CIPCA tuvo varios coloquios con los principales creadores de la iniciativa y en abril de 1994 organizó un seminario nacional en Cochabamba para fijar su posición. CIPCA decidió apoyar la nueva ley e inclusive uno de sus colaboradores clave, Carlos de la Riva, pasó durante un tiempo a la Secretaría Departamental de Participación Popular, en Cochabamba.

La Ley INRA era más ambigua, con elementos favorables y desfavorables para los pequeños productores. Reconocía los mismos tipos de propiedad ya incluidos en la Reforma Agraria de 1952 –el solar campesino, la pequeña propiedad, la mediana propiedad y la empresa agropecuaria– y añadía las tierras comunitarias de origen y las propiedades comunales. El solar campesino y la pequeña propiedad eran considerados indivisibles e inembargables, no pagaban impuestos sobre la tierra y podían venderse. La mediana propiedad y la empresa agropecuaria pagaban impuestos y podían venderse. Las TCO y las propiedades comunitarias eran consideradas inalienables, indivisibles,

inembargables, colectivas y no pagaban impuestos. Las tierras de comunidades, pueblos indígenas y parcelas familiares no podían ser usadas como garantía hipotecaria.

Por otro lado, se consolidaba, como ya vimos anteriormente, la propiedad de las grandes empresas, flexibilizando en la práctica sus límites máximos y el cumplimiento de su ‘función económico social’ e inclusive su carga impositiva. La Ley INRA admitió la expropiación por motivo de un bien social mayor. Pocos meses después, el Código Minero, elaborado y aprobado silenciosamente, admitía que las concesiones mineras a particulares podían interpretarse como ‘bien social’ en caso de expropiación.

El proceso de saneamiento empezó con mucho entusiasmo pero, por presión política de las élites rurales (ganaderos y madereros), se realizó y se sigue realizando con bajos niveles de eficiencia, mucha burocracia y poca efectividad. A nueve años de la Ley INRA menos del 20% de las tierras había sido saneado. En 2005 ni se expropiaban tierras para su redistribución (solamente para realización de obras de interés público) ni se revertían tierras a dominio del Estado.<sup>53</sup>

## CORRIENTES DE PENSAMIENTO

Primero subrayamos una corriente que ha influenciado relativamente tarde el pensamiento de las ONG de Bolivia. Nos referimos a la economía campesina como un concepto teórico válido para entender la familia campesina en relación con las acciones de desarrollo rural. Terminamos el acápite con una corriente nueva, proveniente de la empresa privada, que ha tenido mucha influencia en el pensamiento del personal de las agencias de cooperación. Nos referimos a la gestión gerencial de ONG.

### Economía campesina

Las ideas sobre la economía campesina llegaron tarde a Bolivia<sup>54</sup>. Aunque hubo individuos que desde finales de los años 70 se interesaron en el resurgimiento de la economía campesina, institucionalmente no hubo mucho interés en estudiarla más a fondo. En Bolivia no hay, por ejemplo, una facultad

<sup>53</sup> Recién en mayo 2006 el nuevo gobierno de Evo Morales ha anunciado varios decretos para acelerar la aplicación de la Ley INRA.

<sup>54</sup> Las nuevas ideas sobre la economía campesina han sido desarrolladas ya en los años 1980 en el Perú, especialmente en la Pontificia Universidad Católica del Perú y en instituciones de investigación como el Instituto de Estudios Peruanos (IEP).

de economía, donde se pueda estudiar e investigar la economía campesina. En CIPCA el énfasis en las CDT absorbió demasiado la reflexión para teorizar más a fondo sobre la economía familiar. A partir del plan estratégico 1997-2001 ya se habla explícitamente de apoyar la economía campesina con propuestas productivas a nivel familiar. En este acápite nos detenemos brevemente en qué es la economía campesina y cómo fue desarrollado el concepto en los años 80 en América Latina (véase por ejemplo Figueroa, 1981).

Aunque el interés por la economía campesina recién surgió en los años 80, el debate sobre la misma no es nuevo. Ya en los años 20 se debatió en la Unión Soviética sobre las particularidades de la racionalidad económica de la organización y producción campesinas. Fue sobre todo el economista Chayanov quien desarrolló una teoría innovadora sobre la economía campesina. Según Archetti (1979), el antropólogo argentino que introdujo la economía campesina en América Latina, los científicos sociales redescubrieron las obras de Chayanov, porque las ciencias sociales necesitaban de un análisis teórico que no ignorara el contexto económico específico en que están inmersos los campesinos. Ni en el enfoque culturalista, ni en las corrientes marxistas se adjudicó al campesinado el potencial de participar en el proceso de desarrollo. Ambos percibían al campesinado como un rezago tradicional (véase también el capítulo 1).

Chayanov (1979: 90) desarrolló una nueva categoría analítica:

“la unidad económica de una familia de campesinos o artesanos que no emplean trabajadores asalariados y que solamente usan el trabajo de los propios miembros de la familia. Esta unidad familiar tiene una racionalidad económica particular.”

Las principales características de la economía campesina son (ibid: 95-110):

- En la unidad económica campesina –la ‘empresa’ campesina– el empresario y el trabajador son una misma persona. Entonces, como en cualquier empresa familiar, los beneficios que el campesino pueda tener como empresario, usando por ejemplo una maquina que ahorre mano de obra, son anulados en su condición de trabajador.
- El campesino puede cumplir diferentes actividades productivas: puede pasar de la explotación agrícola a la actividad artesanal o comercial y puede abandonar temporalmente su propia empresa.

- La evaluación económica de la producción campesina resulta una evaluación cualitativa: la satisfacción de las necesidades de consumo de la unidad de producción que a su vez es la unidad de consumo.

Uno de los principales problemas para los campesinos es el no tener acceso a buenas tierras. En el transcurso de la historia, gran parte de los campesinos fue desplazada a tierras marginales de baja calidad y a zonas geográficamente alejadas del mercado donde, además, no había ni hay la mínima infraestructura productiva y de comunicación. Entonces, las familias campesinas apenas pueden satisfacer sus necesidades básicas con lo que obtienen de sus actividades agropecuarias. Dependiendo de las circunstancias locales y regionales, los campesinos cumplen con las siguientes actividades:

- Agropecuarias para satisfacer la necesidad alimenticia;
- Agropecuarias para obtener ingresos monetarios;
- Comerciales: venta directa de los productos agrícolas y pecuarias;
- Artesanales para el uso doméstico y para la venta;
- De trabajo asalariado en la agricultura, la minería, la construcción o en los servicios.

Entonces, las actividades no agrícolas que cumplen las familias campesinas no conforman actividades complementarias sino actividades integrales, basadas en una lógica para garantizar la (sobre) vivencia de la unidad doméstica campesina.

Por último es necesario no olvidar que el campesinado no es un sector social homogéneo; hay diferenciación al interior del campesinado. Aunque las familias campesinas tengan pocos intereses en común, las relaciones con la sociedad mayor son similares para el sector social en su conjunto. Es allí donde entra el papel de la organización campesina, no sólo como organización reivindicativa sino también como una organización económica (sea comunal, asociativa, etc.).

Bajo las condiciones en que se desenvuelven los campesinos (en tierras marginales), sólo pueden ejercer control sobre los recursos naturales y defender sus intereses en la sociedad global si logran organizarse a niveles mayores. La economía no es eminentemente individualista, pero tampoco es correcto suponer que las familias campesinas tengan una disposición automática para organizarse colectivamente. La economía campesina debe ser considerada en su dimensión familiar (individual) y en su dimensión colectiva. No se puede concebir la unidad campesina como una unidad aislada de otras semejantes;

aparece siempre formando parte de un conjunto más amplio de unidades con las que comparte una base territorial común. Esta 'colectividad local' puede ser la comunidad campesina andina, el ejido mexicano, la comunidad indígena amazónica o cualquier organización local (formal o no-formal). En síntesis, el análisis de la economía campesina no puede limitarse al estudio de la unidad familiar, sino tiene que incorporar la colectividad territorial.

Hay que considerar a la economía campesina como una unidad dialéctica entre lo individual y lo colectivo. En el caso de las comunidades del altiplano y de los valles andinos, es la organización comunal (llamada también 'sindicato' después de la Reforma Agraria de 1953) la que garantiza el usufructo o la propiedad individual de la tierra, el usufructo de las tierras colectivas, la ejecución en conjunto de las obras de infraestructura y de servicios que no pueden ser realizadas por las familias individuales. Así mismo, la organización campesina tiene una función cultural, de identidad propia. Los otros grupos étnicos, como los guaraníes o los moxeños, tienen organizaciones comunales similares, mientras que los colonos en el oriente han replicado su anterior organización: el sindicato. Las unidades familiares se concentran más en la producción y reproducción de ellas mismas, mientras que la organización comunal da el marco para la reproducción de todo el sistema en sus varias dimensiones.

Para completar el cuadro, hay que añadir la incidencia creciente del factor migratorio, incluso para la sostenibilidad de la economía campesina. CIPCA ya le dio atención para el caso específico del altiplano en la serie *Chukiyawu, la cara aymara de La Paz* (1981-87). Sin embargo, en los años 2000, las remesas de los migrantes que viven (legal o ilegalmente) en Argentina, EEUU y España se han vuelto cada vez más sustanciales.

Entre los que se dedican al desarrollo rural en América Latina, sea en ONG sea en universidades, sigue habiendo visiones pesimistas y optimistas sobre las posibilidades de desarrollo de la economía campesina. Entre los que tienen una visión pesimista predomina el escepticismo sobre la rentabilidad económica, dadas las condiciones agro-ecológicas, geográficas y las condiciones del mercado. No cabe duda que el desarrollo vía campesina requiere, de una u otra manera, de una política de protección de la producción campesina en relación a la competencia internacional (retomaremos este tema en el último capítulo).

## Gestión empresarial

Desde el inicio de 1992, se escuchaban voces en pro de una gestión empresarial de las ONG. Los profesionales de las agencias de cooperación y de las ONG se sentían presionados por mostrar resultados tangibles y cuantitativos de las acciones de desarrollo. De este modo apareció, como un nuevo remedio que "cura de todo", el desarrollo organizacional en la agenda de la cooperación internacional al desarrollo. No hay que olvidar que, en el discurso de las agencias, las ONG ya eran consideradas más como operadores locales de sus propios programas, proyectos o inversiones que como organismos propositivos e innovadores.

Muchas veces las ONG han comenzado su acción de manera voluntaria e informal, cargándola de profundo sentido vivencial, constituyendo verdaderas comunidades de trabajo. Luego, muchos grupos han ido pasando a una acción ciertamente orgánica y racional, pero también esquemática. Fue necesario depurar la tarea y hacerla más profesional. Sin embargo, el acento excesivamente puesto en la organización y el cumplimiento de etapas y organigramas estrictos, ha ido dejando de lado, imperceptiblemente, algo del espíritu y los fines primarios, que constituían la piedra angular de la identidad y la vocación del grupo. Así, los objetivos de contenido social y humanista fueron transformándose en objetivos que apuntaban al fortalecimiento institucional y a los aspectos cuantitativos: metas y actividades relacionadas a un mejor funcionamiento técnico, estabilidad económico-financiera, administración más eficaz, elaboración de planillas, organigramas, informes, preparación de proyectos, sistemas computarizados de seguimiento y evaluación, etc.

Esta crítica sigue válida hasta hoy. Es más, el énfasis en el desarrollo organizacional de las ONG corría el riesgo de convertirse en un objetivo en sí. El rol primordial de las ONG –el fortalecimiento de la sociedad civil– que, al fin y al cabo, es un objetivo político, fue relegado como una cuestión marginal. Se implementaron modelos computarizados de seguimiento y monitoreo, los campesinos e indígenas fueron considerados como 'clientes' de las ONG y los servicios de asistencia y capacitación convertidos en 'productos' susceptibles de compra y venta. La jerga empresarial fue introducida en el vocabulario de las ONG: cliente<sup>55</sup>, producto, *targets*, medición de

55 En algún momento CIPCA aceptó –no sin resistencias internas– la nueva jerga y hablaba inclusive de tres tipos de clientes: clientes constitutivos (las familias campesinas-indígenas), clientes operativos (las alcaldías) y clientes funcionales (las otras instituciones de desarrollo). Pero esta camisa de fuerza conceptual pronto volvió a ser dejada de lado.

satisfacción del cliente, gestión de recursos humanos, *balanced score cards*, planificación estratégica<sup>56</sup>, planificación por objetivos, gestión de conflictos, gestión de riesgos, gestión de conocimientos, etc. Llama la atención que la introducción de estos instrumentos empresariales en las ONG casi siempre se produce unos diez años más tarde, cuando la empresa privada ya está experimentado otros instrumentos.

Para muchos funcionarios parece difícil aceptar que la realidad no es controlable a través de instrumentos de gestión, sobre todo cuando el trabajo implica un permanente diálogo interactivo con interlocutores humanos que tienen también sus propias prioridades, visiones y objetivos. Parece difícil de aceptar que el ser humano –afortunadamente– no se deja controlar. Por otro lado hay que mencionar que fue muy positiva la idea de tomar en cuenta la satisfacción de los grupos de base con los que se trabaja, porque ayudó a replantear continuamente el trabajo y a evitar estar imponiendo ideas contra viento y marea. Asimismo es rescatable la iniciativa de suscribir convenios con las OC-OI para definir las funciones, tareas y responsabilidades de cada una de las partes –la ONG y la organización de base–, mostrando así claramente la interdependencia de ambas.

Los últimos diez años se ha podido escuchar, como crítica a las ONG, que no han podido presentar resultados cuantitativos del alivio a la pobreza. Se echa la culpa a las ONG de que la población rural siga siendo igual pobre que hace treinta años. La exigencia de eficiencia y eficacia surgió para combatir el problema de falta de resultados contundentes. Entonces, para que las ONG pudieran cumplir sus funciones más eficaz y eficientemente, una de las recomendaciones de las agencias de cooperación era que deberían adaptarse a un enfoque de gerencia empresarial. Ahora bien, una vez que las ONG han dejado de ser grupos informales y se han convertido en organizaciones formales, es sin duda necesario formalizar su estructura organizativa, su política de reclutamiento de personal, su política financiera, así como sus sistemas administrativos. Sin embargo, no es correcto considerar esta recomendación como la panacea para el desarrollo rural. Aunque una gerencia institucional más eficiente y más efectiva es una condición necesaria para asegurar la sobrevivencia de las ONG, ciertamente no es una condición suficiente. La

56 La planificación estratégica viene originalmente del Departamento de Defensa de los EEUU y fue introducida en las empresas privadas en los años 70. Ojalá que un término como efecto colateral o *collateral damage* (tan propio de la guerra contra el terrorismo) no vaya a formar parte del vocabulario de la cooperación al desarrollo. No hay que olvidarse que la palabra *target* ya es parte del vocabulario de las agencias y las ONG.

razón de ser de las ONG no se puede sustentar en la gerencia de la organización como tal, sino en su rol en la sociedad que consiste, fundamentalmente, en aportar una institucionalidad con capacidad desafiante, propositiva y con poder contestatario. Veamos la historia de CIPCA entre los años 1996-2005.

## LA NUEVA PERSONERÍA JURÍDICA DE CIPCA

El hecho más importante en la vida institucional fue la transformación jurídica de 'CIPCA Compañía de Jesús' en 'CIPCA Asociación Civil'. Desde su fundación, en 1971, CIPCA había funcionado legalmente gracias a un documento fundacional por el que la Compañía de Jesús de Bolivia creaba esta institución filial. Le otorgaba un alto grado de autonomía pero en última instancia dependía de ella<sup>57</sup>.

Una y otra vez se habló en CIPCA de la conveniencia de transformar esta personería por otra realmente propia pero siempre acabó prevaleciendo el sentimiento, tanto en el nivel directivo como en el resto del personal de que era preferible mantener el arreglo anterior, que daba una mayor seguridad. Este argumento fue especialmente fuerte durante los largos años de regímenes militares. Pero, a medida que se consolidaba la democracia, otras razones fueron ganando fuerza.

Finalmente el proceso de transformación se impulsó desde la misma Compañía de Jesús y, después de numerosas consultas, en enero de 1995 se firmó el acta fundacional de CIPCA como una nueva Asociación Civil. Después de 24 años de unión entre CIPCA y la Compañía de Jesús, CIPCA heredó una cultura institucional cuyo contenido ideológico y ético se incorporó en el Acta de Fundación como Asociación. La primera reunión física de la flamante asamblea de socios fundadores<sup>58</sup> se realizó recién a principios de 1996, precisamente para aprobar el nuevo Plan Estratégico 1997-2001.

En 1971 CIPCA era una de las pocas ONG que trabajaba en zonas rurales con las organizaciones campesinas. En 1995 se tenía conocimiento de la

57 De hecho, sólo una o máximo dos veces en 24 años debió la Compañía intervenir directamente. Sin embargo, *de iure*, la dependencia existía, depositada en la persona de los dos delegados de la Compañía. En el directorio, estos dos delegados tenían derecho de veto. Nuevamente, aunque este derecho nunca se ejerció, *de iure* el poder de los otros miembros del directorio era menor.

58 Los miembros fundadores de la Asamblea de CIPCA son: Xavier Albó, Marcos Recolons, Claudio Pou, Rafael García Mora, Francisco Pifarré, Javier Velasco, Mauricio Bacardit, Oriol Gelpí (los ocho jesuitas), Carlos Roca, Carmen Beatriz Ruiz, Fernando Aguirre, Gloria Querejazu, Miguel Urioste, Víctor Hugo Cárdenas, Carlos de la Riva, Shigueru Matzusaki, José Luis Córdova, Hugo Fernández, Eufonio Toro, Armengol Caballero, Leonor Arauco y Carmen Ávila.

existencia de alrededor de 800 ONG, de las cuales unas 500 estaban oficialmente registradas. El financiamiento total de las ONG superaba en ese mismo año los 200 millones de dólares (Mejía et al., 1995: 7). Dentro de las ONG nacionales, probablemente CIPCA era una de las ONG más grandes del país, tanto por su cobertura nacional, como por el volumen de su presupuesto y el número de su personal.

## LA ORGANIZACIÓN INTERNA

En 1995 se llevó a cabo una evaluación-valoración externa y en 1996 una consulta amplia al interior de CIPCA. En base a esta consulta y conforme a los lineamientos de las dos agencias de cooperación más importantes, CIPCA planteó sus nuevas políticas. Tanto NOVIB como EZE/EED habían acordado con CIPCA pasar del financiamiento por proyectos al financiamiento institucional. De este modo, desde 1997 CIPCA ha presentado tres planes quinquenales: Plan Estratégico 1997-2001, Plan Estratégico 2001-2005 y Plan Estratégico 2005-2010<sup>59</sup>. Considerando que este último es el resultado de experiencias y conocimientos acumulados en los años anteriores, es considerado también parte integral de este recuento histórico que va hasta el año 2005.

### Estrategia

Cuando se dejó el modelo CDT, se decidió que el nivel de intervención económico-productiva iba a ser la familia campesina como miembro de una comunidad, una asociación, una organización económica privada, etc. Tal vez, por la ley del péndulo se ignoró demasiado lo bueno que también se había logrado con el anterior modelo asociativo. Así, durante varios años CIPCA no manifestó interés por trabajar con organizaciones económicas, como asociaciones de productores, cooperativas, etc. Pero la realidad le obligó

59 Aunque estos planes estratégicos llevan el nombre de 'plan quinquenal' en los hechos llegaron a cubrir solamente cuatro años. Después de tres años de ejecución, en el curso del cuarto año se acostumbraba realizar una evaluación externa que a la vez servía de insumo para elaborar el siguiente plan estratégico. Aprobado sin retrasos el nuevo plan –que fue lo que siempre sucedió–, empezaba a ejecutarse en el quinto año del plan anterior por lo que cada plan quinquenal acababa siendo, en honor a la verdad, un plan cuatrienal. Contar con un año de margen en previsión del retraso en la aprobación del nuevo financiamiento quizás ya no es necesario pero, para complicar aún más las cosas, el plan quinquenal 2005-2010 ha sido aprobado por EED no por cinco, sino por seis años consecutivos, para adecuarse al ritmo de NOVIB, que ya no puede hacer compromisos de más de tres años. El resultado será, por tanto, un quinquenal de seis años compuesto de dos trienales.

rápidamente a emprender también actividades económicas más allá del núcleo familiar campesino-indígena.

En estos años fue necesario clarificar también cuáles iban a ser los niveles de acción, y en qué ámbitos temáticos se trabajaría; el énfasis fue cambiando hacia niveles cada vez más altos: de la comunidad a la microregión/municipio, al departamento y al país. Aparte de buscar incidir a diferentes niveles –desde el nivel micro de la familia campesina hasta el nivel macro de las políticas públicas– CIPCA tomó también la decisión de expandir su sistema de relacionamiento y coordinación interinstitucional con instancias privadas y públicas.

Era de prever que se incrementara la frecuencia con que CIPCA pudiera ejecutar proyectos y programas conjuntamente con el Estado y la cooperación bilateral y multilateral. CIPCA como una institución antagónica al Estado estaba en desaparición. Se iba consolidando CIPCA como una organización de la sociedad civil con poder contestatario y propositivo.

En 1996 hubo un contexto político e institucional, novedoso y desafiante, que permitió replantear la estrategia de CIPCA: la nueva personería jurídica de CIPCA, las reformas de segunda generación (Ley de Participación Popular, Ley INRA), el nuevo *boom* de la cooperación internacional y los nuevos instrumentos de financiamiento institucional de NOVIB y EED facilitaron que, a partir de 1997, CIPCA entrara en una nueva fase de su vida institucional.

### Misión y mandatos

La opción que tomó CIPCA al fundarse en 1971 fue contribuir –desde el campo de las ciencias sociales– al desarrollo integral del campesinado, en razón de que este sector constituía la mayoría de la población del país y se caracterizaba por su extrema pobreza y marginación social, cultural y política<sup>60</sup>.

En 1997 y 2001 la misión de CIPCA fue formulada como sigue: “contribuir a que campesinos e indígenas –hombres y mujeres– participen, de manera equitativa y coherente con su cultura, en los mecanismos de poder y toma de decisiones y en la producción y distribución de bienes y servicios.”

En agosto de 2001 CIPCA decidió reformular sus políticas institucionales, porque la formulación anterior databa de 1991. Para la nueva formulación se realizaron dos reuniones nacionales con representantes del personal, un

60 Ver *Acta de Fundación, Estatuto y Reglamento del Centro de Investigación y Promoción del Campesinado*, CIPCA, La Paz, 1995, p. 2.

encuentro de los directores regionales y finalmente el documento fue considerado y aprobado por el directorio. En esta reformulación se entiende por política “aquellos principios, criterios y estilos de acción propios de la institución, que sirven de marco de referencia para la toma de decisiones y el trazado de estrategias”.

En 2005 CIPCA consideró necesario ajustar la misión en función de los cambios que se habían producido en el entorno. Los años 2000-2005 fueron políticamente muy convulsionados, a tal punto que hubo momentos en que los problemas políticos pusieron en riesgo la democracia misma del país. La Asamblea de CIPCA acordó una formulación actualizada de su misión: “contribuir al fortalecimiento político, económico y cultural de campesinos e indígenas –hombres y mujeres– y, desde esta perspectiva, participar en la construcción de una Bolivia democrática, intercultural, equitativa y sostenible económicamente.”

Aunque en los anteriores planes estratégicos ya estaban presentes los mandatos de CIPCA, considerados como responsabilidades legales y morales, en 2005 se ajustaron y complementaron en vistas al Plan Estratégico 2005-2010, llegando a constituir una acumulación de todas las experiencias de CIPCA hasta 2005. Por ello es oportuno resumirlos aquí:

*Dedicación al desarrollo rural.* La concepción fundacional de CIPCA exige “promover el desarrollo económico, social y cultural de la población campesina de Bolivia como contribución a la construcción de una sociedad basada en los valores cristianos de fraternidad, solidaridad, justicia y equidad”. Los cambios y procesos generados en el entorno contribuyeron a que CIPCA ampliara su ámbito de acción de lo campesino indígena a lo rural, aunque siempre desde la perspectiva campesina e indígena.

*Vocación de presencia nacional.* CIPCA mantiene la decisión –adoptada al iniciar sus actividades de promoción e investigación– de trabajar en distintos contextos geográficos y culturales que le proporcionen tanto una visión de la heterogeneidad cultural y ecológica como una visión del conjunto del país.

*Compromiso con las organizaciones campesinas e indígenas.* El prolongado camino recorrido conjuntamente por las organizaciones campesinas indígenas y CIPCA demanda continuar reconociendo a la organización campesina indígena, en sus diversos ámbitos y niveles, como la legítima representante de los campesinos indígenas de Bolivia. Ello significa proseguir con una línea de trabajo institucional basada en el respeto mutuo, la valoración de las autonomías y la contribución honesta y eficiente a su fortalecimiento y participación en la vida nacional.

*Enfoque de género.* La importancia que ha adquirido la superación de toda situación de marginación y violencia contra la mujer para alcanzar un adecuado desarrollo económico, social, político y cultural, requiere que CIPCA sostenga la intensidad y eficacia de sus acciones para promover e implementar políticas de equidad de género y lograr relaciones equitativas entre hombres y mujeres.

*Promoción de la interculturalidad.* CIPCA entiende que su labor también es promover el diálogo y la interrelación constructiva entre los distintos pueblos indígenas y de ellos con otros sectores que componen el país. De esa manera aportar a la construcción de una Bolivia democrática, pluralista, incluyente e intercultural.

*Corresponsabilidad con las IPD*<sup>61</sup>. CIPCA fomenta la creación y fortalecimiento de redes de IPD entre instituciones afines. Gracias a su pertenencia a ellas, se genera una sinergia entre las diversas instituciones evitando superposiciones, facilitando criterios comunes y una mayor incidencia en la búsqueda de propuestas viables para el desarrollo rural sostenible y el fortalecimiento de la sociedad civil.

*Responsabilidad ante los donantes.* Al recibir recursos de las instituciones de cooperación, CIPCA se compromete a utilizarlos responsablemente en beneficio de los campesinos indígenas. Al mismo tiempo, entiende como parte de su responsabilidad el interactuar con los donantes a través del diálogo en la reflexión conjunta sobre temas y políticas que rebasan la esfera y rutina local.

## Los nuevos desafíos<sup>62</sup>

No es de extrañar que los desafíos hayan experimentado algunos cambios, porque tenían que concordar con la misión y a la vez con el nuevo entorno político, social y cultural en que CIPCA quería incidir. Además, las lecciones del pasado tenían que ser reflejadas en los nuevos desafíos. Los primeros dos planes estratégicos mostraron cierta continuidad, entre otros motivos porque el entorno político, económico y social no era muy diferente en esos años y

61 Puesto que el texto de los mandatos es un texto aprobado por la Asamblea de CIPCA no se ha cambiado la palabra IPD por la de ONG. En años anteriores había mucha discusión sobre qué concepto utilizar: Institución Privada de Desarrollo u Organización No Gubernamental. Actualmente esta discusión está superada y se utilizan ambos nombres indistintamente.

62 Conceptos como desafíos, objetivos, metas, logros, indicadores, resultados (esperados, logrados, etc.) han sido sujeto de muchas discusiones en los años en que se buscaba el desarrollo organizativo y la gestión empresarial de las ONG. No es muy interesante ni tampoco se aprende mucho entrando nuevamente a estas discusiones. Se usa, entonces, los conceptos que CIPCA ha utilizado en sus diferentes etapas de vida institucional.

porque se estaba logrando buenos resultados, que debían ser reforzados. Aparte de las dimensiones de antes –organización y producción– aparecen dos nuevas líneas de trabajo: apoyo municipal y acceso a y control sobre tierra y territorio, conforme al nuevo contexto jurídico. La dimensión educativa está presente en todos los desafíos, pero ya no es considerada como un área separada de trabajo. La investigación, la actividad primordial en los primeros años de vida institucional, había cambiado su temática en los años 90: de temas sociales a temas técnico agropecuarios. La investigación social fue retomada con nueva fuerza a partir del segundo quinquenal.

Como hemos visto, a partir de abril de 2000 ha habido muchos cambios en el entorno político, social y cultural en Bolivia. Esta nueva realidad obligó a CIPCA a revisar sus desafíos institucionales y proponer algunos ajustes. Analizaremos brevemente los tres planes estratégicos para ver cómo CIPCA ha adecuado sus desafíos institucionales al nuevo entorno.

#### *Plan Estratégico 1997-2001 y Plan Estratégico 2001-2005*

CIPCA elaboró su primer plan estratégico cuando el pequeño productor campesino continuaba desatendido por el Estado. La viabilidad de los pequeños productores dependía cada vez más de su forma de acceso a diferentes mercados. Sólo mediante fuertes inversiones en infraestructura productiva y mejoramiento del capital humano, la producción campesina podría llegar a ser competitiva en el mercado nacional y mantener su posición de proveedora de alimentos básicos. La Ley INRA se había promulgado apenas un año antes del primer plan quinquenal, pero CIPCA la hizo suya desde el inicio al incorporar en el plan el importante pero conflictivo tema de tierra y territorio, refiriéndose explícitamente a la creciente demanda de territorios por parte de los pueblos indígenas y originarios, incluyendo un determinado poder de decisión sobre el aprovechamiento de sus recursos.

El municipio se había convertido en el nuevo escenario ineludible de los planes de desarrollo rural. En las elecciones municipales de diciembre de 1995 –las primeras bajo la nueva ley– campesinos e indígenas participaron mucho más que en el pasado, no sólo como electores sino también como elegidos y –en un 36%– como elegidas.

El liderazgo de la Central Obrera Boliviana, un gran actor social hasta diez años antes, había disminuido bastante. La CSUTCB llenó en parte el vacío dejado por los mineros y obreros, aunque seguía teniendo dificultades para

encontrar su rol en la nueva situación. Había surgido, además, un nuevo actor en el movimiento campesino-indígena: los indígenas de las tierras bajas.

Este es el entorno que CIPCA tomó en cuenta para la formulación de los desafíos institucionales para los años 1997-2001. En cuanto a la metodología, CIPCA siguió con la misma modalidad participativa que había utilizado en la preparación y formulación de los planes trienales: en talleres regionales se discutía un documento con lineamientos base para luego elaborar una propuesta ponencia de cada regional. Finalmente, en un evento grande se definía el plan institucional en base a las ponencias regionales. En los talleres regionales y el taller nacional participaban también dirigentes campesino-indígenas. Así, en 1996, en el taller para la elaboración del plan 1997-2001, realizado en Quillacollo (Cochabamba), fueron los dirigentes quienes más insistieron en la incorporación del doble tema tierra y territorio. CIPCA decidió comprarse los pleitos de las reformas de 1994-1996, tanto los de la LPP como los de la Ley INRA.

Los desafíos institucionales son los mismos tanto en el primero como en el segundo plan estratégico. Aparte de algunas reformulaciones en el segundo plan, los principios quedaron idénticos en ambos planes. Por ello, aquí citamos una sola vez los desafíos de ambos planes, utilizando la formulación del plan estratégico 2001-2005:

1. Contribuir al fortalecimiento de las organizaciones campesinas e indígenas para que respondan a los nuevos retos.
2. Apoyar a las comunidades campesinas e indígenas en el acceso y propiedad de la tierra y el territorio y en el ejercicio de sus derechos sobre los recursos que en ellos se encuentran.
3. Contribuir al desarrollo sostenible de la economía campesina e indígena.
4. Fortalecer en el ámbito municipal el ejercicio de los derechos ciudadanos de hombres y mujeres, la participación y el control social.
5. Influir para que los gobiernos municipales y demás instituciones del ámbito municipal promuevan el desarrollo rural sostenible de manera eficiente.
6. Influir en la formulación y ejecución concertadas de políticas nacionales y departamentales que afectan al desarrollo rural.

En la ejecución de los planes hubo algunas diferencias claras:

- El primer plan 1997-2001 era municipalista, mientras que el segundo plan era más crítico y menos funcional a los municipios.

- El primer plan aún no había tomado suficientemente en serio el reclamo de los dirigentes de trabajar en el tema de tierra-territorio, mientras que en el segundo plan este tema iba a ser prioritario en la regional Cordillera y en las dos nuevas oficinas regionales en el Beni.
- En el segundo plan 2001-2005 se definió más claramente cómo se entendía la economía campesina y se elaboraron propuestas novedosas de investigación sobre el tema.
- En el segundo plan se iba entendiendo mejor el desafío que se refiere a la incidencia a nivel nacional, terminando con una nueva política institucional sobre incidencia política.

### *Plan Estratégico 2005-2010*

En los años 2002-2005 hubo muchos conflictos políticos, económicos y culturales en Bolivia que, a pesar de los resultados de las elecciones de 2005, no se resolverán a corto plazo. Fueron estos problemas étnicos e interculturales los que impulsaron a CIPCA a hacer una sistematización y reflexión que culminó en la aprobación de una nueva misión y, por consiguiente, un nuevo contenido de los desafíos institucionales. También la evaluación a medio término del plan estratégico 2001-2005 (Armani et al, 2004) había contribuido positivamente a esta reflexión.

Vale la pena resumir brevemente el análisis de los factores clave del entorno que llevaron a CIPCA a reformular su misión y sus desafíos institucionales (CIPCA, 2004: 9-11):

*Profundización Democrática.* El escenario boliviano, en 22 años de democracia, ha mostrado importantes avances en lo político y social: se han establecido cuotas mínimas de poder a favor de mujeres; se han consolidado gobiernos municipales con participación política y control social; hay procesos incipientes de descentralización; se ha reconocido la pluriculturalidad y diversidad étnica; se han incorporado reformas a la Constitución Política del Estado para ampliar la participación democrática sin mediación partidaria. En el campo social, se ha ampliado la cobertura y calidad de algunos servicios básicos, como educación, salud y saneamiento básico. Esta profundización democrática es, con todo, débil, en parte por la crisis de los partidos, que han ido perdiendo legitimidad por el permanente cálculo político, el sentido corporativista y de feudo adquirido, y la negación sistemática de la consulta a la población. La corrupción, inoperancia, burocracia y crisis moral que

caracterizan el manejo de la cosa pública son la causa para que se otorgue a los principales partidos un bajo puntaje en las encuestas de opinión<sup>63</sup>.

*Tensión entre dualismos, polaridades y complementariedades.* La realidad boliviana sigue marcada por las contradicciones, dualidades, articulaciones complejas y complementariedades en varios sentidos. Desde una perspectiva geográfica, el occidente andino, los valles y los llanos orientales a veces se contraponen (discursos, posturas, propuestas, modelos) pero también se complementan de muchas maneras (acceso, comercio, migración, empleos temporales, etc.). Sin embargo, desde una perspectiva socioeconómica hay claramente una mayoría pobre y una minoría rica, cuya brecha se va ampliando cada vez más. Se suele hablar de las 'dos Bolivias', haciendo referencia a las contradicciones que hay en algunos de los sentidos antes señalados. En conclusión, Bolivia es un país débilmente articulado, tanto en los aspectos geográficos, como en los aspectos económicos.

*Pocos avances en la distribución de la riqueza.* A casi dos décadas del decreto 21060 que implementó una economía de libre mercado, sus avances han sido prácticamente irrelevantes para la gran mayoría de la población boliviana, que no ha logrado mejorar sus ingresos económicos. En este modelo, los pequeños productores rurales no eran y no son tomados en cuenta como productores significativos. Ha llegado el tiempo de que la estabilidad económica, las grandes inversiones, los sistemas de crédito y las facilidades que se dan a las empresas se traduzcan en ingresos para el común de la gente. La política del gobierno hasta finales de 2005, expresada en la Estrategia Nacional de Desarrollo Agropecuario y Rural (ENDAR), proponía tímidamente una redefinición de conceptos como territorialidad, propiedad y uso de los recursos naturales, la descentralización, el poder local y la ciudadanía como parte indisoluble de una misma política de desarrollo rural. Lamentablemente estos síntomas de cambio han quedado más a nivel de discurso<sup>64</sup>.

*Inserción en la globalización.* Por un lado, hay que reconocer algunos aspectos positivos de la globalización y las oportunidades que conlleva en varios ámbitos, como en el económico, o el de la información y la comunicación. Por otro lado, en la globalización se preciben dimensiones discriminatorias y excluyentes. Sea como fuere, el país está ante esta globalización y se va

63 Los resultados de las elecciones presidenciales de diciembre de 2005 han confirmado contundentemente este análisis.

64 Con el nuevo gobierno del presidente Evo Morales se espera que se genere un debate que permita introducir nuevos conceptos de desarrollo económico más cercanos a las necesidades e intereses de la población campesina-indígena.

insertando poco a poco en ella. Al mismo tiempo, es un reto trabajar por otra globalización, desde abajo y desde lo local, con énfasis en los derechos, que conduzca a un mundo más equitativo, más justo y con desarrollo económico.

Como respuesta al nuevo entorno y en base a las lecciones aprendidas en los años anteriores, CIPCA se propuso cinco desafíos institucionales para los años 2005-2010:

1. Organizaciones campesinas indígenas democráticas y eficaces.
2. Propiedad y derecho a la tierra, territorio y recursos naturales.
3. Economía rural sostenible.
4. Democracia intercultural y eficacia en gobiernos e instituciones locales e intermedias.
5. Políticas públicas favorables a campesinos indígenas.

No cabe duda que estos desafíos, que serán trabajados en los años 2005-2010 son acertados para el país y para CIPCA. 35 años de experiencia, de lecciones aprendidas, de decisiones acertadas y equivocadas, de resultados positivos e inesperados, de debilidades y fuerzas, han hecho que CIPCA fuera ayer, sea hoy y continúe mañana siendo un factor importante en la sociedad boliviana.

### Estructura organizativa

Una vez que CIPCA estuvo legalmente constituida como asociación civil sin fines de lucro, se establecieron los siguientes órganos de deliberación y decisión<sup>65</sup>:

*Asamblea de socios.* Se reúne anualmente y es la instancia máxima de poder. Está compuesta por 22 miembros. Los estatutos no especifican cuota mínima para mujeres ni para campesinos-indígenas<sup>66</sup>. En cambio, si estipulan que el número de socios pertenecientes a la Compañía de Jesús deberá ser superior a un tercio del total (artículo 7, inciso c), es decir 8. lo que no significa que estos 8 jesuitas tengan que trabajar en CIPCA; al contrario, normalmente no lo harán<sup>67</sup>. Con esta fórmula se mantiene y fortalece el vínculo inicial con la Compañía de Jesús sin depender de ella. Por voto, la Asamblea decide qué jesuitas forman parte de ella.

65 También se regularizaron por estatuto la duración de los cargos para evitar que alguien continúe indefinidamente en el mismo cargo.

66 Al iniciar sus funciones, en 1996, sólo 4 mujeres y apenas una persona de origen indígena eran miembros de la Asamblea. Véase nota 58.

67 En 2005 han quedado solamente dos jesuitas en la planilla de personal y ninguno de los dos tiene un cargo ejecutivo.

*Directorio.* Es designado por la Asamblea. Se reúne trimestralmente y tiene funciones de dirección, administración y conducción de CIPCA. Desde 1997 ya no hay personal de CIPCA como miembro del directorio, sistema muy común en los años 70 y 80 cuando se quería democratizar las instituciones. Inicialmente el director general era a la vez presidente del directorio con voz y voto. En tres ocasiones se argumentó en la Asamblea que el director general no debería presidir ni tener derecho a voto en el directorio, porque se mezclaban los niveles deliberativo y ejecutivo. Pero este criterio no obtuvo el apoyo necesario hasta julio de 2003 en que se solicitó por cuarta vez la modificación y quince personas votaron a favor de cambiar los estatutos.

*Dirección General.*<sup>68</sup> La dirección general no es una dirección administrativa. Tiene tres funciones primordiales: (1) brindar servicios a las regionales; (2) garantizar presencia propia en los debates públicos; y (3) ser el puente entre el trabajo de campo en las regionales y la incidencia en las políticas públicas. Entre 1992 y 2005 CIPCA ha tenido dos directores generales: Hugo Fernández (1992-2000) y Oscar Bazoberry (2000-2005)<sup>69</sup>. Este último es el primer director general que no ha tenido vínculo formal con la Compañía de Jesús ni es miembro de la Asamblea.

*Oficinas regionales.* Las oficinas regionales son responsables por la misión y los desafíos institucionales, adecuados al contexto específico de cada región. Con la apertura en 1997 de dos oficinas nuevas en Moxos y Riberalta, CIPCA alcanzó en 2005 una cobertura nacional que incluía las principales zonas agro-ecológicas del país aunque sólo en cinco de sus nueve departamentos. Cabe añadir, con todo, que en otros tres (Chuquisaca, Tarija y Potosí) opera ACLO, institución con la cual la colaboración en varios campos es estrecha.

*La Unidad de Acción Política (UAP)* pertenece a la dirección general como una unidad de línea y tiene como mandato principal incidir en las políticas públicas y el debate público a favor del desarrollo rural y de la posición de los campesinos e indígenas. En los primeros años el trabajo de esta unidad estaba más concentrada en la comunicación y difusión, mientras que en los últimos cinco años, la función de incidencia y de aportar al debate público ha aumentado considerablemente. En el transcurso de los años la UAP ha

68 En el periodo 1996-2005, la dirección general ha contado con el apoyo financiero de NOVIB, EED, Catholic Agency for Overseas Development (CAFOD), Catholic Relief Services (CRS), Ayuda a Estudiantes del Tercer Mundo y el Centro MAGIS.

69 No se toma en cuenta al director general elegido en 1999 para suceder a Hugo Fernández que renunció antes de cumplir tres meses de haber tomado posesión del cargo.

tenido responsables para las siguientes temáticas: género<sup>70</sup>, interculturalidad, recursos naturales, área económica, comercio internacional, y relaciones con las OC-OI.

*La Biblioteca CIPCA* de ciencias sociales, dependiente de la dirección general, es una de las más grandes del país en su especialidad y cuenta con más de 35.000 títulos. En 2002 se trasladó de El Alto a La Paz, y está ahora situada en la Universidad de la Cordillera. No pudiendo llevar todos los documentos, CIPCA donó 5.000 títulos a la Universidad Pública de El Alto (UPEA). Con el traslado se consiguió un mejor servicio al público: el lector tiene acceso a la base de datos y puede realizar sus búsquedas de manera autónoma, tiene más espacio y sin duda un ambiente académico más adecuado. Como estaba previsto, el perfil de los usuarios también ha cambiado. En 2002 se han registrado los siguientes datos: de 16.521 documentos prestados, 13.403 correspondían a usuarios eventuales, en su gran mayoría de nivel universitario, 2.413 a investigadores, 467 a personal de CIPCA y 238 a personal de la Universidad de la Cordillera. Se han incrementado las consultas en temas sociológicos y antropológicos y ha disminuido la demanda por temas agropecuarios.

Hasta 1995, *PADA* (Productos Agropecuarios del Altiplano) fue parte de CIPCA La Paz. En ese año se constituyó en Empresa PADA SRL., independiente de CIPCA, con autonomía de gestión, y con la finalidad de comercializar la producción de hortalizas de invernadero de Jesús de Machaca y Ayo Ayo, aunque posteriormente también comercializó la producción de otros comunarios del altiplano. En 2005, siete años después de haber concluido CIPCA La Paz su trabajo con invernaderos, unas 120 familias siguen produciendo hortalizas en invernadero principalmente porque encontraron en PADA una entidad comercializadora eficaz. Aparte de estas 120, otras familias que nunca trabajaron con CIPCA comercializan también sus productos a través de PADA. Ha posicionado la marca de lechugas “la crespita” en mercados de La Paz; sus características de producción y comercialización son replicadas por varias empresas e instituciones.

PADA no logró su sostenibilidad financiera, razón por la cual en 2003 se decidió disolverla y dar paso a una comercializadora con mucha más amplitud, que pudiera canalizar la producción del área rural hacia los principales mercados

70 Finales de 1997 terminó el contrato de Mónica Crespo. Ella misma recomendó que no era necesario un reemplazo porque el trabajo de capacitación conceptual e introducción del tema en los planes de CIPCA estaba concluido: “Ahora se requiere actuar”.

de Bolivia. En 2005 se creó la empresa de comercialización de productos rurales COMRURAL XXI. SRL., legalmente constituida y regida por el código de comercio. Los accionistas de la empresa son CIPCA y ACLO. Asumió la comercialización de los productos de los invernaderos, pero amplió también su espectro hacia nuevos rubros como la castaña, cacao y cereales, entre otros.

### Modelo de gestión participativa

Una característica positiva del modelo de gestión de los años 1997-2005 ha sido la credibilidad institucional, por el papel real y no meramente formal de control ejercido por la Asamblea y el Directorio. Asimismo se ha destacado la descentralización y la correspondiente autonomía de las oficinas regionales. La relación entre la dirección general y las oficinas regionales estaba basada en diálogo y consultas constantes.

Sin embargo, por su propia naturaleza informal y no sistemática, las iniciativas *ad hoc* para determinados temas de importancia político-estratégica no llegaban a constituirse en un espacio de reflexión institucional. Por ello, la misión de evaluación de medio término de 2004 propuso, sin el afán de entrar en el debate de organización única versus modelo federativo, tener mayor coordinación formal entre las oficinas regionales, y entre éstas y la dirección general (Armani, 2004: 35). En otras palabras, el péndulo se había ido en los últimos años más hacia la autonomía regional que a la conducción centralizada, modelo que había caracterizado la gestión de Luis Alegre.

### Planificación, seguimiento y evaluación

Desde 1996 se está mejorando y adecuando el sistema de PSE. No cabe duda que se han logrado avances importantes. Se empezó hace 35 años sin un sistema definido, luego se elaboraron planes e informes anuales, para pasar posteriormente al plan decenal (dividido en planes trienales) y a los planes estratégicos. Aplicar los diferentes sistemas ha significado mucho dolor de cabeza no sólo para los directivos sino también para el personal. Las discusiones sobre qué es un resultado, qué es una actividad, qué es un objetivo, qué es un indicador, qué es un desafío, qué es una meta han sido innumerables. Ya vimos que una de las autocríticas fue que se pretendió establecer un sistema con demasiado refinamiento, con la consecuencia que consumía demasiado tiempo llenar tantos formularios. A veces, el exceso de detalle no tenía como

fin mejorar el propio trabajo, sino satisfacer la demanda de datos cuantificables de algunos donantes.

A finales de los años 90 apareció una nueva corriente entre los planificadores, que trataban de entender la realidad a través de modelos de planificación y seguimiento. La nueva moda se hizo sentir también en CIPCA, pero se tuvo la cautela de no seguir la onda de cambiar cada año el sistema. Costó mucho a la dirección nacional convencer a las agencias que era mejor mantener el mismo sistema durante varios años. Gracias a la insistencia de CIPCA, se cuenta ahora con informes sobre varios años que proporcionan los datos con una misma lógica, por lo que es posible hacer comparaciones y análisis de avances y/o retrocesos.

Los informes anuales de CIPCA son más que un simple cumplimiento administrativo. Se llaman *Memorias* y contienen una reflexión profunda del trabajo realizado en el año anterior. En una reunión anual del personal de cada oficina regional con la dirección general, se realiza un análisis de los problemas y aciertos. En base a este análisis se elabora la *Memoria*, que contiene una valoración general del trabajo realizado, un análisis de los resultados excelentes, normales y deficientes, así como algunas conclusiones y recomendaciones. Cada análisis termina con la descripción de algunas vivencias del personal. Este mecanismo hace que los informes anuales de CIPCA sean también interesantes para gente externa.

Entre 1997 y 2005 ha habido dos evaluaciones externas de medio término: en 1999 y en 2004. No cabe duda que las dos evaluaciones han sido importantes en la vida institucional de CIPCA. Por un lado obligaron al personal a reflexionar y formular los aciertos y debilidades, y por otro aportaron una visión desde afuera, que en muchos temas venía con nuevas ideas y conceptos. Siempre existe el riesgo de que una evaluación signifique consumo de tiempo y energía del personal sin que traiga ventajas importantes en términos de renovación e innovación de planteamientos.

La primera evaluación de medio término (Alemán et al, 1999) estuvo caracterizada por el énfasis en las 'modas' de entonces. De allí que hubiera mucha crítica a CIPCA por haber logrado pocos resultados concretos. Sin embargo, el criterio de medición estuvo basado en la idea ilusoria de una situación económica ideal, no explicitada por los evaluadores. Fue una evaluación crítica y poco constructiva. La segunda evaluación de medio término (Armani et al., 2004) fue también muy crítica, pero constructiva y propositiva. Varias de las conclusiones y recomendaciones se verían reflejadas

en el nuevo plan estratégico (2005-2010). Los evaluadores lograron visualizar los resultados de CIPCA como los de un pequeño pero importante jugador en el gran juego económico mundial. Asimismo, ubicaron la actuación de CIPCA sin aislarla de su contexto, ni tampoco de su dependencia (queramos o no) de las agencias financieras.

### Sistematización y gestión de conocimiento

A pesar de que en diferentes evaluaciones externas se recomendó mayor sistematización de experiencias y –en la jerga actual– mayor gestión del conocimiento, no cabe duda que CIPCA siempre ha sido una institución ejemplar en cuanto a la sistematización y generación de conocimientos. Parece ser un disco obligatorio que las misiones de evaluación y las agencias de cooperación repiten continuamente, sin darse cuenta que CIPCA sí sistematiza, sí aprende de sus experiencias y sí trata de socializar los conocimientos. Es más, es una de las pocas ONG que también ha logrado generar y difundir nuevos conocimientos. Si el lector tuviera la posibilidad de visitar la biblioteca de CIPCA, se daría cuenta que es una de las mejores bibliotecas en ciencias sociales de todo Bolivia. Allí está también la memoria institucional para el propio personal, estudiantes, investigadores y futuras generaciones.

Los diferentes planes trienales y quinquenales han sido, cada vez, la expresión de una nueva propuesta de trabajo, resultado de la sistematización de la experiencia anterior. Por otro lado, no hay que olvidar que una adecuada sistematización requiere alguna distancia, lo que dificulta que el mismo personal que está 'en la acción' simultáneamente sistematice. Y cuando se pidió financiamiento para que alguien de afuera se hiciera cargo de ciertos trabajos más intelectuales y de escritorio, muchas veces las agencias no quisieron financiarlos con el argumento que este tipo de trabajo intelectual no producía resultados concretos, inmediatos y tangibles en la reducción de la pobreza.

La evaluación de medio término de 2004 ha recomendado también una mayor sistematización de experiencias y desarrollar un modelo de gestión de conocimientos que convoque a todos los actores institucionales:

“Ello implicaría, entre otros, instancias de análisis entre y en las oficinas, pasantías e intercambios entre oficinas, mejoramiento de los canales de información entre y en las oficinas, redes temáticas de aprendizaje, establecimiento de mecanismos para mantener sistematizadas las experiencias de CIPCA y para traducirlas en 'productos finales' para

uso interno y/o externo, potenciamiento de la red virtual de CIPCA como instrumento de capacitación interna y mayor aprovechamiento de la web para el relacionamiento nacional e internacional.” (Armani, 2004: 67).

Si analizamos esta definición de gestión de conocimiento, hay que llegar a la conclusión que CIPCA la está realizando desde hace muchos años, tal vez sin haber usado (ni conocido en aquella época) el concepto<sup>71</sup>. CIPCA tiene su página web, ha establecido un excelente canal de difusión, denominado *CipcaNotas* en el que el personal escribe aportes sobre temas de su especialización y que son distribuidas por e-mail, cada año hay uno o más talleres temáticos sobre las políticas institucionales y el personal tiene derecho a seguir un plan de capacitación individual, que consiste en pasantías, capacitación interna, becas de estudio, etc.

En los años 90 la investigación estuvo más concentrada en los estudios técnicos y los diagnósticos microregionales. A partir de 2000, con la gestión del nuevo director general, se ha empezado a reactivar la investigación social, dando oportunidad a algunos miembros del personal de sistematizar varias experiencias de la vida institucional de CIPCA. Vale la pena mencionar el estudio sobre los ingresos de las familias campesinas-indígenas, la sistematización de las propuestas de desarrollo rural sostenible y la recolección de historias de vida de algunos dirigentes campesinos e indígenas.

### Recursos financieros

En 1997 el presupuesto de CIPCA era de más de 3 millones de dólares al año y había 125 empleados en la planilla de personal. Desde su nacimiento hasta 1998 CIPCA había conocido solamente crecimiento de personal y de financiamiento. Sin embargo, en el año 1999 hubo que enfrentar una crítica reducción del financiamiento, entre otras medidas, con la reducción del personal. La crisis era tan fuerte que incluso se pensó en vender algunos activos de las oficinas regionales.

Se puede mencionar varias razones que motivaron la crisis:

- Siempre se había calculado un año de trámites para lograr financiamiento de proyectos; sin embargo, los nuevos sistemas de

71 Hay que advertir que el conocimiento no se dejará nunca ‘gestionar’. Si crear y generar. Lo que se puede gestionar son los medios a través de los que se socializan conocimientos. Es una lástima que misiones de evaluación y agencias de cooperación se dejen llevar por estas modas, sin entender a cabalidad qué están recomendando.

gestión de las agencias financieras hicieron necesario calcular entre 1,5 y hasta 2 años;

- La reestructuración de la Unión Europea trajo como consecuencia un significativo retraso en la aprobación de tres proyectos;
- Las prioridades de las agencias de cooperación no coincidían con el nuevo contexto. Las agencias tardaron en adecuarse a las nuevas prioridades y no estaban dispuestas a financiar proyectos específicos para los municipios; el directorio de CIPCA decidió mantener el nuevo enfoque utilizando fondos institucionales y reduciendo lo que no consideraba prioritario;
- Tanto el financiamiento institucional, de NOVIB y EED, como el de diferentes proyectos tuvo una merma significativa por la persistente devaluación de las monedas europeas (florín, marco alemán, peseta, franco francés, etc.) con relación al dólar, ocurrida en aquellos años; la devaluación llegó en algunos casos hasta el 33%<sup>72</sup>.

A causa de estos problemas, durante tres años consecutivos CIPCA tuvo déficit presupuestario, hasta que el directorio decidió una reorganización financiera, incorporando políticas claras y criterios estrictos para la formulación de presupuestos y administración de recursos.

El directorio de marzo de 2000 no quiso aprobar un presupuesto con déficit. Pidió un nuevo presupuesto ajustado que incluyera medidas de reducción de personal. Ordenó también eliminar todo déficit hasta fin de junio para evitar que la situación se deteriorara más, por lo que fue necesario realizar ajustes mayores. La medida más drástica fue la reducción significativa del personal en las regionales con mayores problemas: Cochabamba, Santa Cruz y Cordillera, y una algo menor en la dirección general. Con la reducción se llegó a 86 personas en planilla en vez de 125.

Mientras se tomaban estas decisiones, hubo un debate sobre si CIPCA podría o debería generar mayor cantidad de recursos propios participando en el mercado de las consultoras y en concursos públicos. Se valoró el riesgo

72 En el período 1999-2001, las monedas europeas –en las que estaban aprobados bastantes proyectos de CIPCA– se devaluaron progresivamente respecto al dólar, lo que significó que el financiamiento fuera progresivamente menor que el previsto. Las contrapartes europeas estaban conscientes del problema, pero no podían resolverlo porque ello implicaría aumentar el financiamiento de manera considerable. En enero 2002, con la entrada en vigencia del euro, la relación cambiaría entre el dólar y el euro comenzó a mejorar sustancialmente. Esto significó para CIPCA un efecto contrario al anterior. Desde entonces los proyectos –que ahora se aprueban en euros– se beneficiaron con mayores montos en dólares, lo cual permitió mejorar la situación financiera institucional.

que se correría al tener que adaptarse a los gustos y prioridades de las agencias financieras, con la consecuencia última que ya no sería CIPCA sino los contratantes quienes marcarían el ritmo y la dinámica institucional, probablemente alejándolo de su misión. Se optó por seguir como ONG, resguardando su autonomía para definir su misión y mandato, lo que tuvo como consecuencia dolorosa tener que despedir a personal muy valioso. A la conclusión de su gestión, le tocó a Hugo Fernández presidir las deliberaciones que llevaron a optar por estas drásticas medidas.

El nuevo director general –Oscar Bazoberry– involucró al conjunto del personal en la aplicación de las medidas, lo que permitió enfrentar el problema de manera colectiva; y el siguiente año se consiguió un balance equilibrado<sup>73</sup>. Al mismo tiempo se introdujeron nuevas medidas para la gestión y administración de proyectos y recursos, que significaron una mayor coordinación entre las funciones administrativas de la institución. El responsable nacional de proyectos –Claudio Pou–, la administradora financiera –Gabriela Sabat–, y los administradores contadores de las oficinas regionales lograron recuperar rápidamente la crisis financiera. Es interesante notar que el director general no fue a Europa a ‘mendigar’ en las diferentes agencias de cooperación. Más bien decidió encontrar una solución internamente.

A finales de 2004 CIPCA tenía nuevamente 110 empleados en su planilla de personal, y NOVIB y EED habían aprobado el plan estratégico 2005-2010, cuyo monto total era de casi 12 millones de euros para seis años, de los que NOVIB aportaría alrededor de 1.800.000 euros (para tres años) y EED 920.000 euros (para seis años)<sup>74</sup>.

Un acierto importante de la gestión financiera fue y sigue siendo la centralización a nivel nacional, pese a que las oficinas regionales sí podían y pueden gestionar autónomamente proyectos concretos ante las agencias de cooperación. Otra ventaja de este modelo es su eficiencia en términos de costos relativamente bajos para la gestión institucional.

73 No cabe duda que las medidas causaron un entendible malestar y descontento entre los que resultaron despedidos.

74 El financiamiento institucional y el aporte propio cubren el 4,6% del presupuesto. El saldo de 59,4% será cubierto por el financiamiento por proyectos y convocatorias nacionales. Este porcentaje variará conforme el monto que se logre para financiar proyectos específicos. Para el financiamiento de (los proyectos de) las oficinas regionales, véase los párrafos correspondientes.

## Recursos humanos

Un aspecto positivo de la gestión de recursos humanos, y no tan común en el mundo de las ONG, fue y sigue siendo la política de personal, que contempla capacitación interna y externa, el diseño de una escala salarial competitiva y la evaluación de desempeño, incluyendo a los directores.

La composición del personal a finales de 2005 era como sigue:

Composición del personal según nivel y sexo, 2005.

Nivel	Nombre del puesto	Composición		
		Hombres	Mujeres	Total
Deliberativo	Miembro de Asamblea (no remunerado)	17	5	22
Ejecutivo	Miembro del directorio (remunerado por sesión)	5	1	6
	Director general	1		1
	Director regional	5	1	6
Operativo	Personal técnico	47	31	78
	Personal administrativo	1	15	16
	Personal de apoyo	7	2	9
Total personal remunerado		61	49*	110

\* Lamentablemente y a pesar de algunos esfuerzos especiales, el número de mujeres en cargos de dirección sigue por debajo de lo planificado.

Para mostrar que CIPCA se ha consolidado como una institución moderna, con una gestión empresarial democrática y humana, vale la pena mencionar algunas de las políticas internas que la dirección general había elaborado en 2001 y que fueron aprobadas por la Asamblea de CIPCA. Cabe recalcar que CIPCA no ha necesitado ningún *manager interino* ni tampoco ha tenido que sufrir a cada rato reorganizaciones dolorosas para convertirse en una institución moderna y eficiente.

Las políticas de gestión de recursos más importantes de CIPCA son:

- CIPCA ejecuta consultorías y otras actividades financiadas por fuentes locales, únicamente si están relacionadas con la misión, los desafíos y las políticas de la institución.
- CIPCA respeta las opiniones político-partidarias de los miembros de la institución, pero exige que no instrumentalicen su trabajo para fines partidarios.

- CIPCA busca aportar positivamente a las relaciones interculturales y de género. Por tanto, en su organización y régimen interno, reconoce y valora las diferencias culturales y de género, respetando y fomentando sus manifestaciones.
- CIPCA destina como mínimo el 2% de la masa salarial para la actualización, formación de su personal e intercambio de experiencias.
- La incorporación de personal en CIPCA buscará una mayor participación de personal femenino en la institución.
- La incorporación de personal en CIPCA buscará una adecuada participación de personal de diferentes grupos étnicos.
- Quienquiera que tenga responsabilidad sobre personal debe ser sensible a las diferencias culturales y de género y debe adecuar su estilo y prácticas de dirección a cada caso.

### Coordinación interinstitucional

En los primeros años de su existencia, CIPCA tenía relaciones de trabajo solamente con las parroquias y algunas otras pequeñas ONG que trabajaban en la zona del altiplano. También ha habido siempre una relación estrecha con ACLO y con algunas radios (San Gabriel, San Rafael, Santa Cruz). La relación entre ACLO y CIPCA existía desde los años 70 porque ambas instituciones pertenecían en aquel entonces a la Compañía de Jesús.

Las primeras coordinaciones formales se produjeron a raíz del Plan Sequía de 1983 y los posteriores programas PRACA y PROCADE. Poco a poco estas relaciones fueron aumentando hasta que desde fines de los años 80, con los diagnósticos y planes microregionales, CIPCA llegó a pertenecer a un sinnúmero de redes y coordinadoras a nivel regional, nacional e internacional (véase el capítulo anterior). Estos esfuerzos de coordinación han servido para dar respuesta a ámbitos del trabajo de desarrollo en que una institución sola no alcanzaba a responder a la demanda que venía del nivel departamental o nacional.

Un ejemplo de esto es el programa Nina, par la formación de dirigentes campesinos e indígenas llevado a cabo desde 1989 por un consorcio compuesto por dos redes nacionales: UNITAS y AIPE (Asociación de Instituciones de Promoción y Educación) y tres instituciones líderes en capacitación y formación (ACLO, IPTK y CIPCA), financiado por el Comité Catholique Contre la Faim et pour le Développement [CCFB, Francia]. El currículo de la formación

de dirigentes incluye temas como tierra y territorio, gestión municipal, derechos de los pueblos, realidad nacional, organizaciones campesinas e indígenas, etc. Otro ejemplo es la participación de CIPCA en la creación de instituciones de microcrédito como FONDECO, FADES y ANED.

Desde 1994 CIPCA ha participado en la Coordinadora de la Mujer, asociación de instituciones dedicada específicamente a la promoción, difusión, incidencia e implementación del enfoque de género en programas de desarrollo. Al principio resultaba un poco extraña la presencia de CIPCA dentro de esta red, porque la gran mayoría de las organizaciones que pertenecían a la Coordinadora eran de mujeres. Junto con otros miembros de la Coordinadora, CIPCA participó en el diseño del Proyecto de Capacitación en Género, financiado por las cuatro agencias de co-financiamiento holandesas (GOM). CIPCA es también miembro de la Red de Mujeres Transformando la Economía (REMTE), en la que tiene el cargo de coordinación entre 2005-2007. Además, en algunas regionales CIPCA participa en AMUPEI (Articulación de Mujeres por la Equidad y la Igualdad).

A nivel regional las redes funcionan como espacios de intercambio, discusión, coordinación y capacitación. En los años 90 coordinadoras como UNIBAMBA y UNICRUZ tuvieron cierta importancia. Algunas de estas coordinadoras fueron remplazadas en los años 2000 por las llamadas Mesas de Trabajo (tierra, agua), que juegan un importante papel de incidencia a nivel regional y nacional. CIPCA Santa Cruz coordina la Mesa de Tierra, que agrupa instituciones que apoyan a las organizaciones campesinas indígenas mediante la denuncia, la incidencia y la formulación de propuestas.

En los años 90 CIPCA presidió varias veces la plataforma de contrapartes de NOVIB; presidió también en sus inicios el Capítulo Boliviano de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo (CBDHDD) y en esta calidad participó también en la Plataforma Interamericana de Derechos Humanos, Democracia y Desarrollo (PIDHDD). En estas oportunidades los integrantes de CIPCA han podido trabajar con Herbet José de Souza, Betinho<sup>75</sup>, el fundador del Instituto Brasileño de Análisis Sociales y Económicos (IBASE) en Brasil y el gran iniciador del Foro Social Mundial<sup>76</sup>. En el ámbito internacional hay que

<sup>75</sup> Betinho murió en 1997.

<sup>76</sup> El Foro Social Mundial es un espacio internacional para la reflexión y la organización de todos los que se contraponen a la globalización y que están construyendo un conjunto de alternativas para favorecer el desarrollo humano. El Foro Social Mundial (FSM) se reunió por primera vez en la ciudad de Porto Alegre, Brasil, entre los días 25 y 30 de enero del 2001, con el objetivo de contraponerse al Foro Económico Mundial de Davos.

mencionar también la participación en el Consejo de Educación de Adultos para América Latina (CEAAL) hasta el año 2001 y, desde 2004 en la Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción (ALOP), ambas muy activas en el ámbito del relacionamiento e incidencia en temas de desarrollo a nivel latinoamericano y en espacios de la Unión Europea.

En los últimos años fue muy importante la coordinación con la Corte Nacional Electoral y la Coordinadora de la Mujer para apoyar la participación ciudadana en el referéndum sobre el gas, así como el trabajo conjunto entre las instituciones del consorcio *Apostamos por Bolivia* (ACLO, Centro Gregoria Apaza, CIPCA y Fundación Tierra) para acompañar el proceso hacia la Asamblea Constituyente (financiado por ICCO, EED e Intermón).

Finalmente merece mencionarse la gran cantidad de coordinaciones puntuales y coyunturales para temas específicos, para los que se organizan –temporalmente– mesas de trabajo, grupos de interés, etc.

## LAS ZONAS DE TRABAJO

A finales de los años 90 hubo una discusión fuerte en las ONG y las agencias de cooperación sobre el ciclo de intervención de una ONG en una zona determinada y/o con una población específica. Este debate influyó también para que CIPCA decidiera reorganizar su trabajo en sus zonas de influencia, en las cuatro regiones antiguas. Además, en el caso de CIPCA La Paz se había producido una crisis de agotamiento cuya superación no era posible sin renovar drásticamente el trabajo en el altiplano, entre otras cosas a través de un diagnóstico de nuevas zonas.

### Regiones y zonas tradicionales

En el plan estratégico de 1997-2001 se había formulado el siguiente desafío organizativo: “definir el ciclo de intervención institucional y asegurar que contenga una estrategia eficaz de transferencia y apropiación”. Este desafío provocó mucha discusión entre el personal, los miembros del directorio y los representantes de las agencias de cooperación.

No está claro dónde y cómo empezó este debate. Lo que sí es cierto es que había opiniones en el mundo de la cooperación que sustentaban que una ONG no podía trabajar en una zona por tiempo indefinido. Esto era visto como no sostenible y, además, incompatible con una planificación realista. La ONG debía planificar de tal modo su intervención que pudiera transferir,

en un momento dado, las actividades que realizaba a las organizaciones de base o a la institucionalidad local. Otro argumento que influía en esta posición era que la ONG tenía que ser capaz de identificar los resultados concretos que buscaba alcanzar y situarlos con precisión en el tiempo. Cuando sistemáticamente y durante un largo tiempo la ONG no era capaz de lograr los resultados previstos, debía ser honesta, admitir su fracaso y concluir su intervención o reformularla totalmente. No era correcto seguir haciendo más de lo mismo sólo por inercia o con el fácil argumento que la gente necesitaba la ayuda.

En marzo de 1999 se discutió esta problemática ampliamente en la Asamblea, porque se quería conocer los avances en la definición del ciclo de intervención institucional y cómo CIPCA pensaba asegurar una estrategia eficaz de transferencia y apropiación. La Asamblea encargó a los directores regionales que identificaran aquellas zonas donde se consideraba que se habían logrado suficientemente los objetivos institucionales como resultado de la aplicación del Plan Decenal. En estas zonas se tendría que planificar una etapa final de salida, de una duración máxima de tres años. Al mismo momento se debía iniciar el proceso para definir nuevas zonas de intervención. Todo trabajo futuro debía establecer claramente el período de intervención.

Una muestra de opiniones de aquel momento:

- No había que dejar el trabajo en San Julián porque ya se había realizado tanto que sería una lástima retirarse cuando el trabajo empezaba a marchar mejor.
- En Santa Cruz no se trabajaba con los indígenas porque se había decidido que los colonos eran la base más consistente de la confederación; sin embargo, a partir de 1998 se decidió trabajar en la zona indígena de Guarayos.
- Se podía dejar de trabajar en Antofagasta porque la organización campesina estaba plenamente consolidada.
- En cuanto a los resultados en Santiago de Machaca había miembros de la asamblea que se preguntaban por qué se lo había incluido en aquel entonces como zona de trabajo, considerando la debilidad económica y organizativa.
- En Jesús de Machaca había pocos resultados, entre otros porque se seguía con el problema que no era municipio; sin embargo, la opción de retirarse se producía precisamente en un momento en que había posibilidad de tener resultados positivos.

- Tiraque se dejó a fines de 1998 con una despedida amistosa de los dirigentes de la central campesina y las autoridades municipales (solamente la introducción de frutales requería apoyo de CIPCA).
- La decisión de retirarse de Tiraque y Jesús de Machaqa tenía que ver también con que CIPCA quería mostrar a las agencias de financiamiento que estas zonas no fueron consideradas como sus “feudos”, una crítica muy común en aquellos años.
- Lagunillas (Cordillera) había manifestado que ya no requería el apoyo, por seguir teniendo una deuda por el crédito.
- Charagua Norte estaba en un proceso de transferencia organizativa muy avanzada a la APG; la APG local asumiría el rol de CIPCA.

En estas opiniones se podía notar que la discusión tenía poco sentido, porque se usaban los mismos argumentos tanto para seguir en una zona como para retirarse de una zona: factores culturales, económicos, políticos, coyunturales y programáticos jugaban todos un papel<sup>77</sup>.

A este propósito, ésta es la opinión de Hugo Fernández, entonces director general:

“Los directores regionales habían sido conminados a cumplir lo establecido en el Plan Estratégico 1997-2001: quedarse en las zonas con mayores resultados o mejor potencial, y dejar al menos una que, o estuviera ‘madura’ para caminar por su cuenta o mostrara, a pesar de todos los esfuerzos, resultados decepcionantes. Al inicio los directores eran reacios al recorte, pero cuando llegó con mayor fuerza la crisis financiera, desaparecieron las dudas, perdieron fuerza los argumentos y fue más fácil meter la tijera en los lugares donde, a juicio de las propias oficinas regionales, el trabajo era menos relevante”.

En la asamblea de CIPCA había una posición minoritaria que decía que la cifra de diez años era mágica y no tenía sustento en la realidad del desarrollo:

“CIPCA debería estar en condiciones de irse transformando a medida que se van alcanzando resultados, de modo que pueda acompañar en procesos cada vez más complejos. No se trata de hacer siempre lo mismo, sino de ofrecer, a medida que hay avances, una gama variada de programas adecuados a los progresos de las contrapartes.”

<sup>77</sup> Hugo Fernández recuerda que en especial costó mucho que fuera aceptado el retiro de aquellos lugares que a la vez eran parroquias de los jesuitas como Tiraque y Jesús de Machaqa. Marcos Recolons y Xavier Albó (que realizaban trabajo pastoral en uno y otro) argumentaron todo lo que pudieron para que CIPCA no se retirara. Pero finalmente no lograron convencer a la Asamblea. Con las nuevas reglas de juego, el voto de los jesuitas pesaba igual que el de los demás.

La posición mayoritaria exigía la fijación de un plazo:

“Aún cuando se lo utilizara con flexibilidad, es imprescindible para lograr resultados en la planificación. De lo contrario, la planificación no es tomada en serio y no se hacen a tiempo las correcciones necesarias para lograr las metas propuestas. Sin un plazo relativamente fijo, las metas propuestas son postergadas indefinidamente con razones que siempre tienen alguna justificación.”

Actualmente el tema sobre el ciclo de intervención ha desaparecido totalmente en el debate de las ONG y las agencias de cooperación. Asimismo en CIPCA, después de haber realizado el ajuste, ya no se considera diez años de intervención como una norma, sino se discute el tema de seguir o no seguir trabajando en una zona en base a la problemática misma y no en base a periodos artificiales.

### Apertura de dos nuevas oficinas regionales

En 1997 CIPCA decidió abrir dos nuevas oficinas regionales: en San Ignacio de Moxos para tener presencia en el departamento del Beni y en Riberalta con el objetivo de influir en el departamento de Pando. La llanura moxeña está habitada por indígenas de varios grupos étnicos con los que la parroquia de San Ignacio de Moxos había empezado hacia finales de los 80 un trabajo de promoción campesina con la expectativa que fuera asumido por CIPCA. La parroquia había incluso instalado una comercializadora de arroz y un fondo de pequeños créditos –PRODEMO– que merecía una asistencia técnica más profesional. A principios de los 90 el directorio envió una misión de reconocimiento cuyas conclusiones fueron negativas para desencanto de la parroquia. También alrededor de 1992 CIPCA recibió una carta de Monseñor Luis Casey<sup>78</sup>, Vicario de Pando, solicitando que se analizara la posibilidad de trabajar en esa región. En este caso, se respondió que por el momento no era posible, pero que se le comunicaría cuando existieran condiciones. Recién en 1995, se decidió estudiar seriamente las propuestas de la parroquia de Moxos y del Vicariato de Pando.

Finalmente, después de cinco años de deliberaciones, el directorio de CIPCA decidió asumir los riesgos de la creación de dos nuevas oficinas: en 1997 abrió una oficina en San Ignacio de Moxos (CIPCA Beni) y otra en

<sup>78</sup> Monseñor Casey conocía a CIPCA desde los años 70, cuando era párroco en Viacha, y en 1983 se unió al plan sequía.

Riberalta (CIPCA Norte) para Pando y parte del departamento del Beni. CIPCA debía contar con una propuesta propia para responder a la emergencia de los indígenas de las tierras bajas, iniciada en los años 90; no era suficiente su presencia en la región de los guaraníes. Así CIPCA empezó a trabajar en la zona amazónica con una problemática campesina indígena bastante distinta a la del altiplano, los valles, el Chaco o de la región integrada de Santa Cruz.

## LAS OFICINAS REGIONALES

A estas alturas de la historia, es oportuno retomar la perspectiva de las diversas regionales, antiguas y nuevas, para poder captar cómo la continuidad histórica y la unidad institucional han conducido de todos modos a adaptarse a las características de cada momento y lugar.

En sus informes rutinarios CIPCA siempre escribe sobre las oficinas regionales en forma alfabética. Sin embargo, en este libro lo haremos en forma cronológica para poder seguir con la reseña histórica de la vida institucional de CIPCA. En diciembre de 2005 CIPCA trabajaba en los siguientes municipios y/o TCO y regiones específicas:

Regional La Paz	Guaqui, Ancoraimes, Ayo Ayo, Viacha. Región de Apolobamba: Pelechuco, Charazani, Curva.
Regional Cochabamba (Potosí)	Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Caine: Sacabamba, Anzaldo, Toro Toro (Potosí), Acasio.
Regional Cordillera	Charagua, Gutiérrez, Camiri, Huacareta, Boyuibe y Monteagudo. TCO: Charagua Norte, Parapitiguasu, Isoso.
Regional Santa Cruz	Santa Rosa, Urubichá. Organizaciones e instancias comunes para las tierras bajas
Regional Beni	San Ignacio de Moxos, Santa Ana de Yacuma. TCO: TIM y TIMI.
Regional Norte	Riberalta (área rural), Guayaramerín (área rural) Pando: Gonzalo Moreno, San Pedro, Río Orthon, Río Madre de Dios.

## CIPCA La Paz<sup>79</sup>

En 1995 la evaluación-valoración de CIPCA Bolivia (Mejía, 1995) recomendó que se realizara una valoración más profunda de la Regional La Paz con especial incidencia en el área técnico-económica. Se reconocían logros innegables, como los invernaderos que se constituyeron en una de las pocas alternativas productivas viables en el altiplano, el apoyo decisivo a la CSUTCB, el apoyo a nivel local a las comunidades campesinas, etc. Por otro lado, se mencionaba que había bajado la motivación del personal; existía la impresión que se había perdido la mística y la pasión de antes, y que la tendencia era hacer más de lo mismo. El directorio de CIPCA tomó en serio la recomendación y encargó al CONAP una evaluación-valoración interna del desempeño de CIPCA La Paz (Crespo et al., 1996). Las recomendaciones de la evaluación fueron tomadas en cuenta y se produjo un replanteo de la oficina La Paz. En febrero de 2000 el directorio concluyó que la renovación del personal había permitido crear un saludable clima de optimismo.

En cuanto al tema de género hubo bastante debate por parte del equipo de La Paz. El documento de evaluación-valoración (ibid: 5) señaló que en La Paz la resistencia había sido más fuerte que en las otras regionales. En los inicios no se entendía de qué se trataba al hablar del enfoque de género. Se argumentaba que la cultura aymara se basaba en la complementariedad de la unidad familiar, con roles y derechos igualitarios entre sus miembros. Dentro de esta óptica, se sustentaba que el nuevo enfoque iba a dividir a la familia. Hubo poca disposición de examinar la viabilidad de trabajar desde una perspectiva de género. Con los años se logró convencer a los integrantes y finalmente se ha reconocido que también en el mundo aymara hay desigualdad de género, expresada en menos oportunidades para mujeres en la vida pública, violencia doméstica, etc.

Para replantear su propuesta productiva para el altiplano, CIPCA tomó en serio la infinidad de críticas que había recibido directa e indirectamente. Se criticaba por ejemplo que los invernaderos necesitaban demasiado capital de inversión y, por tanto, no eran sostenibles. También que la ganadería

<sup>79</sup> En los años 1996-2005 CIPCA La Paz ha tenido tres directores: Armengol Caballero (1996-1998), Roxana Liendo (1998-2002) y Carlos Hugo Laruta (desde 2002). Junto al apoyo institucional de NOVIB y EED, la acción de CIPCA La Paz en este periodo ha contado con el apoyo de TROCAIRE (la agencia católica irlandesa), CAFOD, IPADE, Ayuda en Acción (AA), Misereor e Intermón.

lechera no era competitiva con la de otras regiones de Bolivia y el mundo<sup>80</sup>. La Regional La Paz optó finalmente por una propuesta familiar de limitada inversión e insumos externos, con la que sin duda tuvo interesantes experiencias positivas, como el manejo sostenible de suelos a través de la construcción de barreras vivas y terrazas, la selección de semillas y el control del gorgojo de los Andes. Los sistemas de microriego y la producción agroecológica tuvieron una dinámica importante en las dos zonas en las que concentró sus actividades: Guaqui y Ancoraimes, mientras dejaba de trabajar en Ayo Ayo.

Una de las críticas a la regional a finales de los 90 era que había concentrado sus actividades en dos municipios pequeños y poco representativos del altiplano. Aunque en esos mismos años se presentó la iniciativa de entrar en un municipio de Oruro, ésta no llegó a concretarse. Posteriormente la oficina para el altiplano amplió su cobertura al municipio de Viacha y a los municipios de Pelechuco, Curva y Charazani (en las alturas y valles aymaras/quechuas del norte del departamento), con énfasis particular en sus zonas de altura cerca de la cordillera de Apolobamba, una de las regiones más ricas en ganado camélido. De esta manera, CIPCA La Paz ha retomado una relación regular con organizaciones de pequeños ganaderos de vacunos, en Viacha, y de camélidos en los otros municipios. Se ha fortalecido así la línea de ganadería alto-andina.

En el campo organizativo, CIPCA La Paz es una de las oficinas que más avanzó en modelos de gestión participativa para los gobiernos municipales y en la promoción del control social, principalmente articulando la organización campesina con la gestión de las alcaldías. Posteriormente, tanto CIPCA La Paz como los municipios de Guaqui y Ancoraimes recibieron reconocimientos por su aporte a la participación popular.

Hay avances notables en la incorporación de demandas campesinas en los Planes de Desarrollo Municipal (PDM) y hay cada vez más personas de origen aymara elegidas como alcaldes, concejales y/o miembros de los comités de vigilancia<sup>81</sup>. Con la nueva Ley de Agrupaciones Ciudadanas y Pueblos Indígenas, las federaciones campesinas se han agrupado y presentado como pueblo indígena en las elecciones municipales. En Ancoraimes por ejemplo, obtuvieron en las elecciones municipales de 2004 el 38% de los votos (3 concejales).

80 En aquellos años en el altiplano se tomaba leche en polvo de Nueva Zelanda que llegaba a Bolivia a través de Leche Gloria del Perú.

81 No se entiende por qué CIPCA empezó a fomentar la organización de las DILPE (Direcciones Locales de Promoción Económica), una estructura organizativa introducida por PADER-COSUDE (la cooperación suiza) para aglutinar todas las instituciones que trabajan en un municipio.

Las cuotas de género y la decisión de las mujeres del altiplano de avanzar más firmemente en cargos públicos estatales han tenido resultados positivos.

Justina Machaca, concejala de Ancoraimes, recuerda:

“En 2000, las mujeres de Ancoraimes, logramos organizarnos en la Sub Federación de Mujeres Campesinas “Bartolina Sisa” de Ancoraimes (SFMCBSA), entre otros con el apoyo de CIPCA. En sus cinco años de existencia ya ha logrado los siguientes resultados: 1) fortalecimiento de la organización de mujeres, 2) elaboración de la Agenda de Género, 3) alianza con actores estratégicos para la incorporación de demandas en la Planificación Operativa Anual (POA). En 2002 yo representaba a la SFMCBSA en el Comité de Vigilancia; de nueve miembros, yo era la única mujer. En 2005 el comité de vigilancia ya tenía dos mujeres representantes de la organización de mujeres y yo fui elegida concejala del municipio.

El proceso de elaboración de la Agenda de Género incluía recoger las demandas priorizadas en los ocho cantones en talleres participativos con mujeres, con apoyo de dirigentes (hombres). CIPCA ayudó también a realizar actividades de publicidad y comunicación para hacer conocer la Agenda de Género

Los hombres nos usan a nosotras las mujeres para presentar proyectos a las instituciones, porque hay más probabilidad que los proyectos sean aprobados cuando son presentados por mujeres.”

A niveles superiores, sigue siendo una pregunta permanente cómo mantener el equilibrio entre dirigentes y bases. Los dirigentes de la CSUTCB, de la Federación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de La Paz (FSUTCLP-TK) y de la Federación Departamental de Mujeres Campesinas de La Paz (FDMCLP-BS) a veces piensan más en su propia carrera profesional como dirigentes que en su función de representar a sus bases.

Dos iniciativas vale la pena mencionar. En primer lugar, CIPCA La Paz decidió formalizar la relación con las organizaciones campesinas mediante la firma de convenios en que se estipulan los derechos y las obligaciones de cada parte. Asimismo, en su trabajo de fortalecimiento organizativo, CIPCA La Paz incluyó también temas que se refieren a la democracia interna de las organizaciones.

A partir del año 2000, en que las organizaciones campesino-indígenas adquirieron tanta importancia nacional, la relación con el nivel departamental de la organización campesina no fue siempre fácil. También hubo una época en que no se trabajaba conjuntamente.

Algunos integrantes de CIPCA relataron el siguiente acontecimiento: “Los municipios en que trabajaba CIPCA, estaban más vinculados con la rama de la CSUTCB dirigida por Felipe Quispe, y con el partido MIP. Además, estaban ubicados en áreas de permanentes bloqueos. La Unidad de Apoyo Regional de la oficina mantenía contactos y llevaba a cabo actividades y encuentros de fortalecimiento organizativo en otras muchas partes del departamento y en la misma oficina. En cierta ocasión, durante uno de los bloqueos de Achacachi, Saturnino ‘Satuco’ Thola, Pascuala Parra y otros miembros de CIPCA, acompañaban al dirigente departamental, que estaba supervisando la movilización. Pero al llegar a Achacachi, los bloqueadores retuvieron el jeep, pensando que estaban rompiendo el bloqueo. No los dejaron salir durante tres días hasta que se aclaró la situación. Curiosamente, el año siguiente, Felipe Quispe tuvo que aceptar como candidato a diputado uninominal a la persona que la gente propuso. Después de diversos cabildos internos, los machaqueños propusieron al mismo Satuco Thola y éste, efectivamente ganó la elección en toda la circunscripción”.

### CIPCA Cochabamba<sup>82</sup>

La Regional Cochabamba cubre la problemática campesina de los valles interandinos, de clima templado, con la tierra muy fragmentada y una densa población quechua. En la fase precedente trabajó en los municipios de Tiraque y Sacabamba, pero luego se retiró solemnemente de Tiraque para concentrarse, desde 1998, en el nuevo desafío de conformar y consolidar la Mancomunidad de Municipios de la Cuenca del Caine (MMCC), a la que pertenece también Sacabamba<sup>83</sup>. Con la buena experiencia de este municipio, quería expandir su acción en su zona natural de influencia. Se compró el pleito de la Manco-

82 En los años 1996-2005 CIPCA Cochabamba ha tenido tres directores: Rafael García Mora (1994-1998), Lorenzo Soliz (1998-2004) y Eduardo Acevedo (desde 2004). Junto al apoyo institucional de NOVIB y el EED, la acción de CIPCA Cochabamba en este periodo ha contado con el apoyo de Veterinarios Sin Fronteras (VSF), el Programa de Apoyo a Organizaciones No Gubernamentales de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (NOGUB-COSUDE), la Asociación Boliviana para el Desarrollo Rural (PRORURAL), el Programa Agua Tierra Campesina (ATICA) y la Asociación para la Cooperación con el Sur “Las Segovias” (ACSUR).

83 La Mancomunidad de la Cuenca del Caine se constituyó legalmente el 20 de octubre de 1998, los municipios fundadores son: Tarata, Arbieto, Sacabamba y Anzaldo de la Provincia Esteban Arze del Departamento de Cochabamba; Torotoro, de la Provincia Charcas, y Acasio y Arampampa, de la Provincia Bernardino Bilbao Rioja, ambas en el Departamento de Potosí. CIPCA se ha concentrado en los cuatro últimos, más abandonados y con una problemática más homogénea.

munidad, corriendo el riesgo de que sus actividades fueran más funcionales a los intereses de la élite rural que a los de la gran mayoría de la población pobre. Sin embargo, resultó una experiencia exitosa, entre otras cosas porque, en los órganos rectores de la mancomunidad, participan también representantes campesinos junto con las autoridades municipales. Se dotó de un plan estratégico y supo despertar el interés de las prefecturas de Cochabamba y Potosí por secundar las propuestas de la Mancomunidad. Esta experiencia pionera se ha convertido en un ejemplo de coordinación, y participación efectiva de gobiernos municipales y organizaciones campesinas, para muchas mancomunidades que se formaron luego en otras partes del país.

Pero veamos de manera más amplia los principales logros y aprendizajes de la regional Cochabamba en los diferentes ámbitos de trabajo.

En lo productivo esta oficina regional trabajó mucho, desde años antes, en la introducción de frutales –manzanas y duraznos– basándose en los resultados de investigaciones mencionadas ya más arriba. En total se logró implantar cerca de 30 hectáreas de frutales en Tiraque. Asimismo se dio importancia a la mejora de la crianza de ganado bovino y ovino, y se logró conformar una asociación de promotores de ganadería que prestaba servicios en el propio municipio y en los municipios vecinos. En varias ocasiones esta asociación ganó la adjudicación de la campaña de vacunación licitada por el Servicio Departamental de Agricultura y Ganadería (SEDAG) de la Prefectura de Cochabamba, compitiendo con otras empresas y prestadores de servicio. Recién en los últimos seis años CIPCA comenzó a trabajar en riego, tanto en la mejora de sistemas de riego y microriego existentes (dos represas con financiamiento del Fondo de Desarrollo Campesino), como en innovaciones en riego presurizado. Todo este trabajo fue parte del Plan de Desarrollo Agropecuario que se elaboró con base en el Diagnóstico Microregional.

En estos mismos años se iniciaron las primeras obras del sistema de riego de Ch'ara Qhochi en Sacabamba. Las obras de conservación de suelos y plantaciones forestales fueron las primeras actividades, pues el proyecto no consistía únicamente en la construcción de las obras de infraestructura sino en la ejecución de cinco componentes: infraestructura, forestación, conservación de suelos cultivables y no cultivables, organización y producción agrícola<sup>84</sup>.

84 Este enfoque integral correspondía al planteamiento de una estrategia de desarrollo rural sostenible, trabajado en la Plataforma de NOVIB y constituido por los componentes ambiental, económico, tecnológico, social, organizativo y cultural. (véase CIPCA-NOVIB *Desarrollo Sostenible desde los Andes*, Clave Consultores, La Paz, 1998).

Como en otros casos, el proceso de trámites y gestión de recursos fue moroso. Se empezó en 1997 con la construcción de las obras civiles logrando iniciar los cultivos bajo riego recién en 2000. Importante fue la participación de don Gerardo Blanco, quien durante sus dos gestiones consecutivas como Alcalde de Sacabamba (1996 a 2004) apostó, junto con muchas mujeres y hombres de su comunidad, a este proyecto clave para que la zona recuperara perspectivas de desarrollo. Por su envergadura, este proyecto de riego requirió contar con el apoyo financiero del Estado central, la prefectura departamental y el gobierno municipal, como también de varias fuentes de la cooperación internacional. Ahora son más de 200 las familias campesinas que producen bajo riego y obtienen dos cosechas al año.

Un técnico de riego recuerda:

“Había cuatro familias afectadas –luego recompensadas– que se oponían rotundamente a la construcción de la represa, a tal punto que una de las señoras se hizo famosa por hacer escapar a pedradas a nosotros los técnicos que íbamos a hacer los trabajos para elaborar el proyecto. Ya iniciado el riego, la señora era una de las que lideraban los trabajos de riego y de protección de suelos. Ahora, cuando le recuerdan sus ‘hazañas’ con los técnicos, ríe graciosamente, sin emitir palabra”.

Esta experiencia fue también novedosa para CIPCA puesto que, si bien en Tiraque había ejecutado algunos proyectos de riego, se trataba de obras menores. Ch’iara Qhochi –ahora motivo de varias tesis en diferentes áreas– significó un nuevo aprendizaje, puesto que CIPCA tuvo que relacionarse con varios ministerios del Estado central, coordinar con la Prefectura, con el FDC, lidiar con las empresas contratistas, gestionar los desembolsos en La Paz y coordinar con el municipio y la asociación de regantes.

Los resultados alcanzados en la transformación de la producción de secano a producción bajo riego han servido de base para ajustar la propuesta productiva de CIPCA Cochabamba y han abierto nuevas perspectivas al trabajo agrícola y pecuario en Sacabamba y Anzaldo, ampliadas luego a la Mancomunidad del Caine. En Torotoro, en la zona del Caine, se ha mejorado el manejo y la producción de cítricos (limón) y hortalizas, y la producción apícola. También se han realizado investigaciones y experimentos para la introducción de rubros nuevos como maracuyá y vides. En Anzaldo, se ha introducido el riego a través de reservorios o atajados tanto para la producción agrícola, como para la crianza de animales menores y cultivo de peces (carpa).

La implementación de la propuesta productiva implicó también la conformación de organizaciones de productores: en 1997 en Sacabamba y en 2001 la fundación de la Asociación de Productores Agropecuarios del Caine.

He aquí una crónica de Bernardino Soliz (*De pastoras a agricultoras, 2001*): “La implementación del sistema de riego de Ch’iara Qhochi en Sacabamba está cambiando los roles tradicionales de las familias campesinas. En el caso de las mujeres, el cambio es más visible. Antes, las mujeres de la zona, con la ayuda de los(as) niños(as), tenían por principal actividad, sin ser la única, el pastoreo de las ovejas, en promedio 12. Desde el mes de noviembre, además, tenían que trabajar en la siembra de tubérculos y cereales a secano, seguido de las labores culturales y la cosecha. Las actividades agrícolas acababan en junio, con el venteo del trigo y la cebada.

Cuando por fin llegó el día de regar, tal vez nunca pensaron que el agua de riego cambiaría para siempre muchos aspectos de su vida y de sus actividades cotidianas. Ahora se dedican más al riego de las parcelas, que ya empieza en el mes de junio. Desde ese mes tienen que atender a los cultivos hasta que salga la cosecha en noviembre. También en noviembre empiezan las siembras temporales y tienen que continuar con las mismas actividades de cuidado de los cultivos prácticamente hasta junio.

Como dice doña Juana ‘Antes, en esta temporada (noviembre) teníamos que estar comiendo la papa que podíamos comprar no más pues... lo que alcanzaba. En cambio ahora tenemos en cantidad; ahora más bien llevamos a vender, eso es bueno’.

¿Y las ovejas? La mayoría de las familias ha tenido que buscar nuevas formas de criarlas. Las amarran donde hay algo de pasto y les añaden forraje y phalaris, que se va multiplicando en toda la zona. En otros casos las dan “al partir” a familias que no riegan. Otras familias están ya planeando deshacerse de las ovejas y comprar un par de vacas, que darán no sólo guano sino también leche con la alfa alfa que ya están cultivando”.

Otro tema en el que CIPCA Cochabamba ha logrado mucha capacidad es el desarrollo municipal. En el marco de la participación popular, primero en Tiraque y Sacabamba, luego en los municipios de la Mancomunidad del Caine, apoyó la participación política de los campesinos en los gobiernos

municipales a través de sus organizaciones. El acceso de campesinos y, poco a poco, también de campesinas al gobierno municipal fue bastante exitoso si se considera el contexto de pugnas y tensiones con algunos sectores de los centros urbanos. La contribución a la capacidad de gestión de las autoridades municipales en general, y de campesinos y campesinas en particular, así como de control social de la sociedad civil, le sirvió de base para adjudicarse, junto con la Universidad Mayor de San Simón (UMSS) y el Centro de Investigación y Educación Popular (CINEP), un programa de formación y capacitación en desarrollo municipal en 35 municipios de Cochabamba y del Norte Potosí.

Exipión Villarroel, ex-dirigente torturado y encarcelado durante la dictadura de García Meza, recuerda:

“En los años 2000 ha entrado mucha gente a alcalde y concejales sin haber luchado. Los jóvenes que han nacido en la democracia, no reconocen las luchas anteriores, ni siquiera las conocen. (.....) En la campaña de 1995 los campesinos no querían presentarse como alcaldes y/o concejales y ahora (2005) todos quieren ser alcaldes y concejales; hay peleas y divisiones”.

Aparte del trabajo en el nivel municipal y de la mancomunidad, CIPCA apoyó también a que campesinos y campesinas accedieran a espacios y niveles superiores de decisión. De Tiraque procedía el primer campesino que llegó a ser miembro del Consejo Departamental de Cochabamba. Sin embargo, en esos años se acrecentaron al interior de las organizaciones campesinas los conflictos internos y pugnas de liderazgo, que llevaron a la división de la Federación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Cochabamba (FSUTCC): por un lado Román Loayza y por otra Alejo Véliz<sup>85</sup>. De hecho, durante algunos años hubo dos Federaciones. Si hasta mediados de los años 90 la coordinación entre CIPCA y la Federación era muy estrecha, con la división la coordinación se volvió cada vez más difícil, a tal punto que, por un tiempo, CIPCA tuvo que concentrarse en los niveles más locales, donde dichas pugnas y conflictos no se habían dado, salvo en casos aislados.

Román Loayza, ex secretario general de la CSUTCB y ex-senador por el MAS, actualmente miembro de la Asamblea Constituyente, recuerda esos años en que se coordinaba:

85 Parte de los conflictos entre líderes regionales se debía también a la construcción del instrumento político de las organizaciones campesinas. Por un lado la Asamblea por la Soberanía de los Pueblos (ASP) bajo el liderazgo de Alejo Véliz y el Instrumento Político por la Soberanía de los Pueblos (IPSP) bajo el liderazgo de Evo Morales, que luego asumió la sigla y personería jurídica del Movimiento al Socialismo (MAS), al que se sumó el sector de Román Loayza.

“Todos los fines de semana íbamos con CIPCA y CENDA al campo. Las ONG daban movilidad y nosotros capacitábamos en temas como liderazgo e independencia sindical. [El programa radial] Llajta Qhapari era muy importante en todo ello. Luego de la etapa de apoyo sindical venía una etapa de apoyo político. En 1997 teníamos el apoyo de CIPCA, a mí me apoyaba con la radio, en talleres, en mi campaña de diputado uninominal”.

En esos años, en 1997, también se constituyó la Federación Departamental de Comités de Regantes (FEDECOR), que tuvo mucha oposición por parte de la FSUTCC. Asistieron al congreso cerca de trece mil regantes de los diferentes valles, pero la directiva de la FSUTCC se opuso a la creación de una nueva federación, sabiendo la propensión de Cochabamba al divisionismo de sus organizaciones de base; lo máximo que aceptaba era una Secretaría de Riego en la directiva de la FSUTCC y bajo su tutela.

Las pugnas internas y las dificultades para trabajar con este nivel de la organización campesina influyeron, en parte, para que CIPCA haya decidido concentrarse en la Mancomunidad del Caine. A partir de 2004, los conflictos y tensiones al interior de la organización campesina han disminuido. La Federación Departamental ha restablecido su capacidad de convocatoria y se ha vuelto a un trabajo coordinado con CIPCA. Muestra de ello es, entre otras cosas, la amplia participación de dirigentes de la Federación Única y de las “Bartolinas” así como de las organizaciones locales en la producción conjunta del Programa de Radio Llajta Qhapari. La otra fracción (de Alejo Véliz) parece haber llegado a su epílogo.

### CIPCA Cordillera<sup>86</sup>

En el período 1997-2005, el pueblo guaraní vivió uno de los mayores impulsos de su historia. La Ley INRA fue la base para que la APG presentara 19 demandas de TCO, de las cuales 14 han sido admitidas. Así mismo, el Taller de Educación y Comunicación Guaraní, (Teko Guaraní) fue la base para que el pueblo guaraní introdujera maestros bilingües y sistemas de formación bajo la dirección y el control de sus propias autoridades. Varias de

86 En los años 1996-2005 CIPCA Cordillera ha tenido dos directores: Eduardo Mendoza (1997-2000) y Marcelo Arandia (2001-2005). Junto al apoyo institucional de NOVIB y EED, la acción de CIPCA Cordillera en este período ha contado con el apoyo del Fondo para la Cooperación al Desarrollo de Bélgica (FOS), Intermón y Manos Unidas de España, Misereor y CRS.

las iniciativas introducidas en el campo educativo por los guaraníes fueron luego incluidas en la Reforma Educativa a nivel nacional. Finalmente, la Ley de Participación Popular fue el marco legal en el que la participación política de los guaraníes empezó a aumentar, consiguiendo puestos en los gobiernos municipales, tanto en concejalías como en la dirección de algunas alcaldías.

Las capitanías<sup>87</sup> crecieron de 18 a 24, lo que generó mayor fuerza en la APG y, al mismo tiempo, le obligó a enfrentar nuevos problemas como el de liderar el proceso de desvinculación de las comunidades empatronadas, principalmente en el Chaco chuquisaqueño. El retorno de las empresas petroleras le obligó a adquirir capacidades para la adecuada protección de las tierras comunales y sus recursos. En este marco se llevaron a cabo negociaciones importantes que a la postre beneficiaron a toda la población de los municipios del Chaco, donde hubo y hay intervención petrolera.

En 1998 CIPCA estableció una nueva oficina subregional en Monteagudo (sudeste de Chuquisaca), para atender exclusivamente a las comunidades recientemente constituidas por guaraníes anteriormente vinculados a las haciendas. Para constituir estas comunidades se adquirieron tierras con recursos obtenidos por la Iglesia (más propiamente el Vicariato de Cuevo), CIPCA y otras instituciones para entregarlas en propiedad a los guaraníes que se animaban a salir de las haciendas donde vivían empatronados. Así se han establecido relaciones de trabajo en ocho comunidades nuevas. El cambio fue importante para aquellas familias que hasta hace poco sobrevivían en un régimen de patronazgo tipo feudal. El mayor problema –ya mencionado en páginas anteriores– es que en algunas de estas comunidades CIPCA y FONDECO no supieron tener una política adecuada de crédito para esas circunstancias tan especiales.

La APG consolidó su organización a nivel zonal, regional y nacional. Las elecciones de dirigentes eran estables y dinámicas y –superadas las resistencias de los primeros años– el porcentaje de mujeres elegidas para cargos directivos es ahora notable: 26% en directivas comunales, 23% en directivas zonales y 40% en directivas regionales. CIPCA ha capacitado 444 mujeres que han ocupado cargos directivos en las capitanías y comunidades. La APG fue la primera organización indígena de nivel regional que ha tenido en su directiva 2003-2005 una presidenta (Nelly Romero) y una vice-presidenta (Tomas

87 El término viene de la común traducción castellana de *mburuvicha* (la autoridad tradicional) como “capitán”. El pueblo guaraní está actualmente estructurado en 24 capitanías y 340 comunidades con una población aproximada de 75.000 habitantes.

Aramayo). Cabe recordar que todavía en 1988 CIPCA encontraba normal que en la cultura guaraní, a pesar de tener un sistema matrilocal, los varones ejercieran un rol autoritario y cuestionaran la oportunidad de dar otros roles que los tradicionales a las mujeres.

El pueblo guaraní fue uno de los primeros en apropiarse de las posibilidades de la LPP por lo que, desde las elecciones de 1995, los guaraníes han participado con éxitos variados en diferentes gobiernos municipales. Charagua es uno de los más exitosos. La presencia guaraní, juntamente con la participación de otros sectores, tuvo como resultado un municipio con gobiernos estables y con inversiones importantes. CIPCA acompañó el proceso municipal a través de la formación de líderes, hombres y mujeres, tanto en gestión municipal como en control social<sup>88</sup>. Desde 1997 CIPCA Cordillera ha apoyado a los diferentes gobiernos municipales en la formulación de Planes de Desarrollo Municipal (PDM) que, a su vez, incluían Planes de Desarrollo de Distritos Indígenas (PDDI). Por ejemplo, el PDM de Charagua incluía tres PDDI: Iroso, Charagua Norte y Parapitiguasu.

CIPCA Cordillera acompañó las demandas de tierra y territorio, principalmente el proceso de saneamiento en tres de las TCO. El proceso de saneamiento, si bien ha fortalecido a la APG y ha generado la consolidación de algunas capitanías como Iti Kaguazu, Yacuiba y Takobo Mora, también es cierto que ha consumido gran parte de los recursos de la institución, pues fueron procesos lentos, muchas veces tergiversados por el INRA y en un marco de conflictos permanentes con algunos de los propietarios de las estancias. También significó la reorganización de CIPCA, que tuvo que contratar a más abogados y otros profesionales para realizar un adecuado y permanente acompañamiento al proceso de saneamiento.

Dentro de los lineamientos de consolidación del derecho propietario, las TCO y CIPCA han empezado a elaborar Planes de Gestión Territorial (GTI), que incluyen, entre otros, un inventario de recursos naturales. Estos documentos han sido reconocidos por los municipios como instrumentos válidos de planificación. La idea es que estos planes sean considerados como un contrato social que articule varios sistemas y procedimientos, entre los que se incluyan la seguridad jurídica, el ordenamiento espacial, el acceso y uso equitativo y sostenible de los recursos naturales en el marco de la implementación de

88 Al igual que en La Paz, donde la agencia suiza de cooperación PADER-COSUDE intenta implementar los DILPE, en Cordillera es la agencia alemana GTZ que inició algo parecido, pero esta vez se llama Comité de Organizaciones para el Desarrollo Económico Local (CODEL).

políticas públicas. Concluido el saneamiento y teniendo información consolidada sobre los recursos con los que se cuenta, en este marco se definirán nuevas estrategias para el apoyo productivo y económico a nivel de TCO, familia y comunidad.

Desde hace varios años han surgido nuevos conflictos porque el territorio guaraní coincide con las mayores reservas de gas de Bolivia. Existe sobreposición de concesiones petroleras con territorios indígenas, lo que ha significado para la APG un nuevo frente de conflictos sobre el uso y acceso a los recursos naturales renovables y sobre todo no renovables<sup>89</sup>. Algunas de las oficinas, especialmente la de Charagua, han acompañado a la APG en su relación con las empresas petroleras. Los Planes de Gestión Territorial fueron instrumentos imprescindibles a la hora de negociar compensaciones y acciones de desarrollo por parte de las empresas petroleras.

En los años 1997-2005 la atención al aspecto económico productivo ha disminuido, en gran parte por la nueva agenda que exigía una permanente movilización por la expectativa de la titulación de territorios. Además, la reconversión de la propuesta inicial en una de tipo familiar (y ya no CDT) no fue adoptada fácilmente, ni por el personal de CIPCA ni por las comunidades<sup>90</sup> en parte porque no parecía tener viabilidad económica. A pesar de este contexto adverso, se consolidó una propuesta de parcela familiar, principalmente orientada a la protección de suelos, diversificación y cultivos agroecológicos. Se han dado pasos significativos en la crianza de abejas, gallinas y ovinos de pelo, actividades multiplicadas que han aportando significativamente al ingreso de las familias.

### CIPCA Santa Cruz<sup>91</sup>

La Regional Santa Cruz dirigió históricamente sus acciones a la organización de las comunidades recientemente establecidas por campesinos colonizadores procedentes, en su mayoría, de comunidades rurales de Chuquisaca y Potosí. En las colonias de El Chore apoyó a cambiar el sistema agrícola de corte y

89 Las empresas que tienen presencia en el Chaco son: Petrobras, Plus Petrol, Transierra, Maxus, Shamrock, Vintage, Royal Dutch Shell, Total, Veritas, Andina, Don Wong y Chaco.

90 Cabe aclarar también que hubo varias discusiones y algunos malentendidos entre CIPCA y una de las agencias financieras sobre la propuesta agroecológica.

91 En los años 1996-2005 CIPCA Santa Cruz ha tenido dos directores: María Eugenia Moscoso (1997-2001) y Eduardo Mendoza (desde 2001). Junto al apoyo institucional de NOVIB y EED, la acción de CIPCA Santa Cruz en este período ha contado con el apoyo de Manos Unidas, FOS, Misereor y Secours Catholique.

quema en sistemas sostenibles agroforestales y silvopastoriles. CIPCA ha apoyado y sigue apoyando a las organizaciones campesinas e indígenas de pequeños productores en un contexto agrícola de agro-exportación (soya principalmente).

En los años 1997-2005 se ha fortalecido la capacidad de representación de las organizaciones indígenas en Santa Cruz; cabe mencionar que esta representación, en muchos casos, iba más allá de los límites del departamento. La Ley INRA puso en evidencia los conflictos entre campesinos, indígenas y "empresarios", lo que generó también una mayor concentración y articulación de los grupos empresariales con intereses en temas de tierra y bosque. Esta coyuntura propició que Santa Cruz se convirtiera en un referente para todo el oriente boliviano, tanto en sus posibilidades como en sus contradicciones.

La Regional Santa Cruz, en cumplimiento del Plan Estratégico 1997-2001, concluyó su participación en la zona de colonización de San Julián. En 1998 dejó las actividades de apoyo económico productivo y en el año 2000 el apoyo a la gestión municipal y el control social. Mantuvo la presencia intensiva en la otra zona de colonización, el Municipio de Santa Rosa del Sara, e inició acciones en un municipio con población indígena originaria de la región: Urubichá (indígenas guarayos). Al inicio hubo cierta resistencia de autoridades municipales para trabajar con CIPCA por su historia previa regional de apoyo a sólo campesinos solamente. En los años 1997-2005 CIPCA ha apoyado a las comunidades campesinas y a los pueblos indígenas con propuestas agroforestales, silvopastoriles y manejo forestal comunitario. En Urubichá, cuya población es propietaria de una TCO, pero está a la vez rodeada de ganaderos, se han producido desencantos con el saneamiento y la titulación, entre otros motivos porque dirigentes indígenas, empresarios y funcionarios del Estado han traficado con las tierras de la TCO<sup>92</sup>.

En el caso de Santa Cruz, tanto para las organizaciones campesinas indígenas como para las instituciones que las apoyan, el mayor reto es propiciar acciones de desarrollo que detengan y sean al mismo tiempo alternativas a la gran agricultura extensiva basada en el cultivo de soya, girasol y arroz<sup>93</sup>.

92 Cabe mencionar que el tráfico de tierras no es nada nuevo. En muchos casos los grandes empresarios y terratenientes, en complicidad con funcionarios del Estado, han traficado tierras. Es triste que haya también algunos dirigentes campesinos e indígenas que se han dejado llevar por este mismo delito en un afán de enriquecerse personalmente.

93 Después de varios años de cultivar estos cultivos de exportación y cuando las tierras se han degradado, los grandes propietarios siembran pasturas y por un periodo más largo establecen la ganadería bovina.

Pero más allá de su trabajo en determinados municipios –que se redujo más que ampliarse–, un cambio importante en el enfoque general de CIPCA Santa Cruz fue ampliar su influencia en el ámbito departamental y desde allí en el oriente boliviano, pues en Santa Cruz confluyen los intereses, muchas veces contrapuestos, de colonizadores, indígenas del oriente, empresarios petroleros, madereros, terratenientes y ganaderos. Las mayores organizaciones representativas del oriente tienen su sede en Santa Cruz, y desde allí generan gran parte de las propuestas de políticas públicas para esta macroregión y para el país. Así, CIPCA Santa Cruz asumió el desafío de trabajar en esta realidad, cumpliendo un rol articulador entre las cuatro oficinas regionales ubicadas en las tierras bajas.

La renovada presencia de CIPCA en la temática del oriente ha mostrado lo importante que ha resultado articular iniciativas de las oficinas Norte, Beni, Cordillera y Santa Cruz. Incidir más allá de los límites formales de las oficinas de CIPCA, en concordancia con la geografía y la representación orgánica de diversos actores, ha multiplicado la capacidad de incidencia de la Regional Santa Cruz en su contexto inmediato<sup>94</sup>.

Hay muchas organizaciones campesinas e indígenas de nivel local, que a nivel regional están aglutinadas en la Federación Sindical Única de Trabajadores Campesinos de Santa Cruz (FSUTCSC), en la Federación de Colonizadores de Santa Cruz (FDCSC) y en la Federación de Mujeres Campesinas de Santa Cruz - Bartolina Sisa (FDMCSC-BS). Los pueblos indígenas se han organizado a nivel regional en la Confederación Indígena del Oriente Boliviano (CIDOB) y la Central de Pueblos Étnicos de Santa Cruz (CPESC). A partir de 2001 el Movimiento Sin Tierra (MST) ha empezado a tener influencia regional y nacional.

En 1999 y 2001 se llevaron a cabo marchas campesinas que consolidaron la alianza del llamado Bloque Oriente, en el que están aglutinadas las organizaciones indígenas del Norte Amazónico, Beni, Santa Cruz y el Chaco. La agenda de las movilizaciones campesinas indígenas ha ampliado progresivamente su alcance desde la reivindicación de mayores espacios y mecanismos de participación que permitan la profundización de la democracia; a la demanda de aceleración del proceso de saneamiento y titulación de tierras; hasta la presentación de propuestas sobre temas de agenda nacional como Referéndum del Gas, Ley de Hidrocarburos y Asamblea Constituyente.

94 A modo de ejemplo, desde el año 2002 en CIPCA Santa Cruz funciona una instancia especializada en Sistemas de Información Geográfica (SIG) que presta servicio a las otras oficinas regionales.

En los años 2001 y 2002 los indígenas y campesinos tuvieron conflictos con grandes propietarios de tierra; los más serios se suscitaron en la Reserva Forestal de El Chore (municipios de Yapacaní, San Carlos y Santa Rosa), en la TCO Monteverde (municipio de Concepción) y en Pananti (municipio de Yacuiba, Tarija). Tales conflictos derivaron en enfrentamientos violentos que, en el caso de Pananti, provocaron la muerte de 6 miembros del Movimiento Sin Tierra y de uno de los atacantes. Esta situación se vio acrecentada por un lento y distorsionado proceso de aplicación de la Ley INRA.

Además, los gérmenes de violencia se han traducido también en anuncios de organización de fuerzas irregulares autodenominadas de defensa de la tierra, propiciadas por organizaciones cívicas locales y departamentales, lo cual configura un escenario de abierta y peligrosa confrontación de difícil solución. Cabe mencionar también los rebotes de un regionalismo exacerbado que trata de frenar la arremetida “india” de las tierras altas. Los sectores dominantes de la denominada agrupación “Nación Camba”, que buscan veladamente la independencia del oriente de Bolivia, han ganado terreno. Incluso impulsaron “pactos de sangre” entre fracciones de indígenas guarayos y guaraníes con ganaderos y la Cámara Agropecuaria del Oriente (CAO) por la defensa de las tierras bajas contra los “invasores de las tierras altas”.

En este contexto y con el nuevo énfasis de CIPCA en el apoyo a las organizaciones campesinas e indígenas de tierras bajas, se ha estrechado, además, la coordinación con instituciones que tienen propósitos similares y con organismos de defensa de los derechos humanos. Estas iniciativas posibilitaron la conformación de la Mesa de Tierra y Recursos Naturales de Santa Cruz. Desde su inicio los delegados de las instituciones han elegido a CIPCA como coordinador de esta iniciativa interinstitucional. Asimismo, CIPCA Santa Cruz, desde el año 2004, es miembro del Comité Directivo del Secretariado Rural Perú-Bolivia. Dentro de esta red se ha ejecutado en 2001 la sistematización de la experiencia del *Manejo Forestal Comunitario en El Choré* y en 2004, como parte del grupo de trabajo de género, se ha realizado una auditoría de género de todas las instituciones miembros, impulsando después la investigación sobre género y cultura, lo que ha resultado en dos publicaciones, *Auditoría de género* y *Relaciones de género en la cultura andina*.

La comunicación en CIPCA Santa Cruz ha tenido un renovado impulso a partir de un nuevo enfoque, que incorpora principalmente el tratamiento de las demandas de las organizaciones campesinas indígenas y los temas que se encuentran en la agenda de los movimientos sociales. Esto ha posibilitado

que la comunicación se haya constituido en un importante instrumento para revertir una campaña contra estas demandas, campaña desatada por los grupos de poder regionales que contenía mensajes cargados de regionalismo y racismo exacerbados. CIPCA Santa Cruz ha retomado, entonces, la radio como medio de comunicación y, reconociendo su importancia, ha difundido el programa “Tierra y Democracia” por emisoras de alcance local y regional. Como parte de las acciones de comunicación también ha editado el libro *Apuntes del mundo rural boliviano* que contiene notas de prensa producidas por el conjunto de CIPCA en el periodo 2002-2004. Finalmente, junto con la Casa de la Mujer, CIPCA Santa Cruz ha constituido la red de comunicación *Ondas Libres* y ha publicado la página web del mismo nombre<sup>95</sup>.

### CIPCA Beni<sup>96</sup>

La Regional Beni empezó a trabajar desde 1997 en los territorios multiétnicos de los llanos de Moxos, caracterizados por una ecología y economía rica en flora y fauna, con numerosos ríos y lagunas e inundaciones en época de lluvias; territorios mayormente ocupados por grandes estancias ganaderas. Aunque se han realizado notables avances en el ámbito productivo, el conflicto por la tierra y la resistencia de los grupos de poder local a la participación de los indígenas en instancias públicas han configurado un ambiente tenso para el trabajo y para las perspectivas de desarrollo de las comunidades indígenas.

Desde esta nueva oficina fue necesario entender los procesos de desarrollo en un contexto de convivencia de diversos grupos indígenas con la élite rural beniana. En los territorios indígenas existen cinco grupos locales organizados.

La Iglesia Católica local (los jesuitas y las hermanas ursulinas) ha jugado en la zona un rol importante de protección y promoción de los indígenas. En 1989, por iniciativa de los jesuitas, se estableció en San Ignacio la comercializadora “Promoción de Moxos” (PRODEMO), con funciones distintas a las actuales, a saber: apoyo técnico a la producción agrícola y créditos. Pagaba precios altos por el arroz y otros productos, con lo que logró disminuir la influencia de los comerciantes y ayudó a romper la dependencia de la estancia.

95 El Instituto de Información y Comunicación para el Desarrollo, IICD (Holanda), y el Instituto Humanístico para el Desarrollo, HIVOS (Holanda), financian un proyecto a nivel mundial para introducir el acceso a y el uso de la tecnología de información y comunicación (TIC).

96 En los años 1997-2005 CIPCA Beni ha tenido tres directores: Oscar Bazoberry (1997-2000), Juan Carlos Rojas (2000-2003) y Carmiña García (desde 2003). Junto al apoyo institucional de NOVIB y EED, la acción de CIPCA Beni en este período ha contado con el apoyo también de Christian Aid y de la agencia católica suiza Fastenopfer.

Cuando Oscar Bazoberry y Mónica Crespo realizaron el diagnóstico, la élite beniana había dicho claramente que CIPCA podía entrar en la zona (como si fuese propiedad de ellos), pero no podía tocar ciertos temas. Había (y sigue habiendo) relaciones sociales muy cerradas y la élite ganadera no era capaz de entender que ella también sacaría provecho si la población indígena fuera menos pobre y tuviera más perspectivas. En 2003 un ganadero tenía todavía la siguiente opinión: “CIPCA está malogrando a los indígenas: los mandan a la universidad; pero los indígenas no saben estudiar y, ahora, tampoco aprenden a trabajar”.

Cabe recalcar la buena actitud de las agencias de financiamiento. Entendieron que era una zona muy conflictiva y que no sería fácil para CIPCA encontrar una estrategia de trabajo adecuada. NOVIB, EED, Fastenopfer y Christian Aid aceptaron la iniciativa y reconocieron que el proceso de relacionamiento iba a ser muy lento.

A partir de 1998 PRODEMO fue incorporada a CIPCA y ha asumido la comercialización de varios productos como actividad prioritaria. PRODEMO era en las comunidades un punto de referencia para la compra y venta de arroz: durante 2001 comercializó 17.000 arrobas de arroz. Sin embargo, al cortar el sistema de créditos en 2002, el volumen se redujo a 8.000 arrobas.

PRODEMO intentó especializarse en la comercialización de productos alternativos, entre los que se incluyen maíz, frijol, chivé (harina de yuca), chocolate, miel de abeja, tamarindo y vainilla. Finalmente, se decidió que era preferible especializarse en la comercialización de chocolate. En 1999-2000 se llevó a cabo el primer acopio y en 2000-2001 ya se realizaron 30 viajes en avioneta para transportar productos de todos, no sólo de los pequeños productores que trabajaban con CIPCA, sino de todos los de la región. PRODEMO ha desarrollado también sistemas sofisticados de venta por Internet, principalmente para la comercialización de chocolate, producto que le podría hacer autosostenible. El cambio de papel de proveedor de asesoría técnica y crédito hacia un papel de comercializador no fue del todo entendido en las comunidades; la fijación de precios según el mercado, tampoco.

CIPCA decidió empezar también con actividades de información y difusión. Con un pequeño equipo de gente de afuera y de gente del Beni, se elaboraron folletos sobre Moxos que fueron utilizados en los colegios. Un problema colateral era que las organizaciones indígenas tenían como dirigentes a personas profesionales que vivían en las ciudades de Trinidad y Moxos. CIPCA sostenía que debían ser las comunidades las que decidieran sobre su tierra y territorio

y no pseudo dirigentes que ya no vivían en las comunidades. Después de un año de trabajo se organizó un gran seminario para elaborar una propuesta. De allí salió, en 1998, la idea de la demanda territorial y se fundó la TCO TIMI (Territorio Indígena Mojeño Ignaciano), que se añadía a las dos anteriores que ya habían surgido a partir de la I Marcha Indígena de 1990, antes de que CIPCA se estableciera en la región: el Territorio Indígena del Parque Nacional Isiboro Sécore o TIPNIS (1990) y el Territorio Indígena Multiétnico o TIM (1990) y el nuevo TIMI (1998).

Desde su llegada a Moxos, CIPCA ha apoyado al TIM y al TIMI, y recientemente ha empezado un apoyo puntual y ocasional al TIPNIS. Aparte de apoyar a las TCO, CIPCA también prestó apoyo a las comunidades de la sub-central Cercado Río Mamoré.

La organización a nivel de comunidades es el cabildo, introducido por las misiones jesuíticas de la época colonial: esta organización, con el corregidor a la cabeza, es respetada por todos. Son un total de 108 las comunidades de San Ignacio de Moxos, de las cuales 18 corresponden al TIM y 18 al TIMI. Sobre todo a partir de la marcha de 1990, los cabildos se agrupan a nivel de subcentral. En San Ignacio había 6 subcentrales que constituían la Coordinadora de Pueblos Indígenas de Moxos (COPIM), y ésta a su vez estaba afiliada a la Central de Pueblos Indígenas del Beni (CPIB), con sede en Trinidad. Luego de varios conflictos, surgió la Central de Pueblos Étnicos Moxeños-Beni (CPEM-B), con la cual CIPCA ha iniciado un trabajo de apoyo a nivel regional. La participación de las mujeres en las organizaciones indígenas siempre ha sido mínima. Sin embargo, poco a poco han aparecido algunas mujeres en cargos directivos como, por ejemplo, una corregidora y una vicepresidenta de una subcentral. Cabe destacar el trabajo en comunicación por radio y televisión, con programas bilingües en castellano y en idioma mojeño buscando la revalorización de la lengua indígena local, bastante deteriorada en la población joven.

En el escenario político, los partidos tradicionales han dominado el panorama durante los últimos 20 años. Hasta hace poco manejaban el municipio de San Ignacio de Moxos y controlaban también el comité cívico, el sistema educativo y los medios de comunicación. Las relaciones de CIPCA con el municipio fueron prácticamente nulas hasta 2003. En ese año se firmó el primer convenio de cooperación, pero a la vez explotaron los conflictos de la élite local con CIPCA cuando, a raíz del asesinato del alcalde –un hecho fortuito en el que CIPCA nada tenía que ver–, fueron destruidas por completo las oficinas de CIPCA, y el personal obligado a buscar refugio en Trinidad.

Al parecer, lo que en el fondo más molestaba a la élite local era el apoyo que CIPCA daba a la organización indígena y a sus demandas de saneamiento de las tierras de la región. En estos conflictos también el párroco, el jesuita Enrique Jordá, y las hermanas Ursulinas sufrieron agresiones físicas de parte de algunas autoridades y ganaderos. En enero de 2004 el municipio suspendió la licencia de funcionamiento a CIPCA y clausuró sus instalaciones. Pero CIPCA no se dejó intimidar, entabló y ganó un juicio contra estas disposiciones y ha retomado su trabajo en San Ignacio.

Más aún, el proceso de organización y las demandas de participación de los indígenas se tradujeron en que su organización, CPEM-B, logró algo hasta entonces inaudito: dos concejalías en las elecciones municipales de 2004. Sin embargo, por esos juegos de la política y al no haber obtenido la mayoría, la organización indígena buscó la alianza con la ADN, uno de sus opositores de siempre, para hacer a Sixto Bejarano Congo el primer alcalde indígena del Municipio de Mojos. Este inesperado resultado de las últimas elecciones municipales generó una tensión permanente en el municipio y en la gestión de Sixto, ya que la élite local nunca logró digerir el triunfo indígena. Por todos estos problemas, CIPCA ha priorizado en el Beni el desafío por lograr una democracia inter- y multicultural, pues las fuerzas políticas en pugna todavía tardarán en valorar el consenso y la riqueza de la diversidad y la equidad.

En el campo productivo, CIPCA Beni ha enfatizado el desarrollo de sistemas agro-forestales, con la plantación de cultivos perennes tales como el chocolate, la mara, los cítricos, el tamarindo y la palta. La demanda de chocolate es tan grande que resulta imposible atender todos los pedidos de las comunidades. El planteamiento de desarrollo agroforestal ha surgido precisamente por las posibilidades que ofrece el chocolate, y por la necesidad de tener en cuenta el uso sostenible del territorio, todavía en proceso de saneamiento. En 2005 se elaboró el Plan de Gestión del TIM, que incluye iniciativas económicas que se venían implementando con las comunidades y que actualmente son consideradas parte de las políticas municipales.

### CIPCA Norte<sup>97</sup>

La Regional Norte, con sede en Riberalta, fue creada en septiembre de 1997 con el objetivo de promover el desarrollo económico y social de

<sup>97</sup> En los años 1997-2005 el director de CIPCA Norte ha sido Eufronio Toro. Junto al apoyo institucional de NOVIB y EED, la acción de CIPCA Norte ha contado con el apoyo de Secours Catholique, Intermón, Caritas, FOS y Misereor.

campesinos e indígenas de la región norte amazónica boliviana, cuya economía combina la agricultura de subsistencia con la silvicultura y actividades extractivas.

Durante el primer año, el trabajo de CIPCA Norte se centró en la recopilación y el estudio de la información técnica, económica y sociocultural de la región y el relacionamiento con las organizaciones campesinas indígenas y con las instituciones locales. En el segundo año, de acuerdo con la planificación realizada con las Federaciones de Campesinos, las comunidades y los gobiernos municipales de Riberalta y Gonzalo Moreno (Pando), se inició la ejecución de proyectos productivos en comunidades de esos municipios, así como la capacitación, asistencia técnica y apoyo al fortalecimiento de las organizaciones comunales y de nivel superior; de igual manera se inició el asesoramiento y apoyo al gobierno municipal de Gonzalo Moreno y a los comités de vigilancia de los municipios de Riberalta y Gonzalo Moreno.

El año 1999, en coordinación con la Federación Departamental de Campesinos de Pando, la Federación de Campesinos de la Provincia Vaca Díez, la Federación de Campesinos de la Provincia de Madre de Dios y la Central Campesina de Guayaramerín, se inició un proceso de capacitación y asesoramiento sobre la Ley INRA con el propósito de lograr el saneamiento y dotación de tierras a las comunidades campesinas. Desde el año 2000, CIPCA Norte, junto a otras instituciones que conformaron la Comisión Interinstitucional de Apoyo al Proceso de Saneamiento de Tierras, se concentró en el apoyo a las demandas de tierra de las comunidades campesinas de la provincia Vaca Díez (Beni) y del Departamento de Pando, ahí mucho más numerosas que las indígenas. Al mismo tiempo, promovió una propuesta productiva basada en el establecimiento de sistemas agroforestales, la cual ha tenido mucha aceptación entre las familias campesinas.

Hasta 1985, la economía de la región estaba basada en la extracción de goma y, en menor proporción, de castaña, actividades realizadas en las llamadas *barracas*<sup>98</sup> por la misma gente, llamada *siringueros*<sup>99</sup>, pues son dos actividades que ocurren en distintas épocas del año. Vivían con sus familias en asentamientos permanentes a orillas de los ríos, o también selva adentro, en áreas de posesión de los patrones o barraqueros<sup>100</sup>. Sin embargo desde 1985 la caída del precio de la goma desequilibró aquel tipo de arreglo relativamente estable aunque

98 Grandes concesiones para la explotación de goma y castaña.

99 Recolectores de latex de los árboles de goma.

100 Poseedores de grandes extensiones de tierra.

muy explotador por parte de los barraqueros<sup>101</sup>. El resultado fue un fuerte impulso a nuevos procesos de colonización agrícola espontánea y de urbanización. Debido a que la castaña se recolecta solamente durante tres meses del año, de enero a marzo, los barraqueros no pudieron mantener a los trabajadores en sus establecimientos, por lo que miles de siringueros salieron de las barracas, escapando del sistema feudal. Muchos de ellos se asentaron en comunidades rurales y se 'convirtieron' en agricultores de subsistencia o migraron a los centros urbanos como Riberalta, Guayaramerín y Cobija, engrosando los cordones peri urbanos de pobreza.

La recolección de la castaña se ha convertido de este modo en un trabajo de migrantes temporales en las barracas; sin embargo, una parte de la oferta de castaña proviene también ahora de campesinos e indígenas, que la recolectan en las parcelas individuales que han obtenido en las comunidades campesinas, en las tierras comunales y en las TCO.

Como en casi toda la región de tierras bajas, las comunidades campesinas enfrentan problemas de acceso a la propiedad de la tierra. En 1997, a solicitud del Vicario Apostólico de Pando, Mons. Luis Morgan Casey, CIPCA Norte realizó un estudio de la situación de la tenencia de la tierra y acceso a los recursos naturales de las comunidades campesinas de la región amazónica. Dicho estudio fue presentado en la reunión de la Pastoral de la Tierra de los Pueblos del Oriente realizada en la localidad de Rurrenabaque. Simultáneamente los obispos del oriente de Bolivia impulsaron la Carta Pastoral titulada *Tierra, Madre Fecunda Para Todos*. En junio de 1998, las organizaciones campesinas de la región realizaron el primer taller regional sobre Tenencia y Seguridad Jurídica de la Tierra en la Amazonía de Bolivia, instancia en la que presentaron el mismo documento con la propuesta de dotación de 250 hectáreas por familia campesina. Posteriormente, en el año 2002, CIPCA Norte elaboró un estudio detallado de necesidades espaciales donde se determinó que la superficie mínima necesaria para las familias campesinas en esta región y ecología particular debía ser de 500 hectáreas.

A pesar de la promulgación de la Ley del Instituto Nacional de Reforma Agraria en 1996, hasta el año 1999 el INRA no había hecho nada para iniciar el proceso de saneamiento en la región norte amazónica del país. Entre tanto,

101 Prevalcía, por ejemplo, el régimen laboral del *habilito*, por el que sus recolectores de la goma y castaña (a igual que los zafreros guaraní de Cordillera) recibían inicialmente un adelanto en bienes, difícil de contabilizar. Se contraía así una deuda permanente que los recolectores nunca acababan de saldar, quedando por tanto obligados a seguir trabajando indefinidamente por el patrón barraquero.

los barraqueros, aprovechando su poder económico y político, en octubre de ese año lograron la aprobación del Decreto Supremo 25532, mediante el cual se pretendía convertir a las barracas en concesiones forestales de productos no maderables, con lo que no sólo se iba a prohibir que miles de campesinos e indígenas sigan recolectando productos del bosque (castaña), sino que, además, se cerraba toda posibilidad de acceso a la tierra para los campesinos e indígenas que procuraban acceder legalmente a tierras fiscales.

Ante esta situación, las organizaciones campesinas e indígenas, y las instituciones de apoyo, iniciaron una serie de eventos de análisis y negociaciones para detener la aplicación del mencionado decreto. Para enfrentar el problema se organizó la Comisión Interinstitucional de Apoyo al Saneamiento de Tierras, instancia que estuvo integrada por todas las organizaciones campesinas e indígenas de la región (Federación Departamental de Campesinos de Pando, Federación de Campesinos de la Provincia Vaca Díez, Central Campesina de Guayaramerín, Federación de Campesinos de la Provincia Madre de Dios, Central Indígena de la Región Norte Amazónica de Bolivia), y las instituciones que trabajan en la región<sup>102</sup>.

Como resultado de la presión y las negociaciones de esta Comisión Interinstitucional, se logró que el INRA emitiera la Resolución Administrativa No. 078/2000 mediante la cual dispuso el Saneamiento Simple de Oficio para las comunidades campesinas del Departamento de Pando, de la Provincia Vaca Díez y del municipio de Ixiamas del Departamento de La Paz. Además, mediante Resolución Administrativa No. 087/2000 se resolvió dotar 500 hectáreas de tierra por familia en comunidades campesinas extractivistas de la región. La Comisión se comprometió a apoyar las gestiones del INRA para buscar financiamiento.

Pese a estos buenos resultados, la lucha de las organizaciones tenía que continuar, en busca de que se derogara aquel DS 25532, que convertía en concesiones forestales las barracas explotadoras de goma y castaña en el norte amazónico. Para ello se recurrió al Defensor del Pueblo, institución con la que se coordinaron las acciones, que tomaron dos vías complementarias: En 2000, la Comisión presentó una demanda de inconstitucionalidad del referido decreto. Y, paralelamente a las negociaciones, se organizó también, en junio del mismo año, la Tercera Marcha Campesina-Indígena "Por la Tierra, el

<sup>102</sup> Las instituciones que trabajan en la amazonía norte son: Vicariato de Pando, Instituto Para el Hombre, Agricultura y Ecología (IPHAE), Servicio de Voluntarios Holandeses (SNV), Cáritas Pando, Centro de Estudios Jurídicos e Investigación Social (CEJIS), Asociación de Cooperación Rural en África y América Latina (ACRA) y CIPCA.

Territorio y la Defensa de los Recursos Naturales", marcha que se inició en Riberalta y concluyó en la ciudad de Montero del Departamento de Santa Cruz, con la suscripción de un convenio entre el gobierno nacional y las organizaciones campesinas e indígenas del país. El convenio contenía 19 acuerdos, entre los cuales estaba el compromiso del gobierno para derogar el DS 25532 y, efectivamente, el 10 de julio de 2000 éste promulgó el DS No. 25838 mediante el cual se abrogaba el cuestionado DS No. 25532.

Desde el 2001 CIPCA Norte ha apoyado y asesorado a los Comités de Vigilancia de Riberalta y Guayaramerín y, a partir del año 2003, a los propios gobiernos municipales, primero en la formulación de sus Planes de Desarrollo Municipal y, posteriormente, en la conducción de los encuentros de evaluación y elaboración de sus Planes Operativos Anuales.

En el aspecto productivo, desde el año 1999 se implementan proyectos agrícolas y pecuarios procurando diversificar la producción familiar para lograr la seguridad alimentaria de las familias campesinas, y un desarrollo sostenible basado en la implementación de sistemas agroforestales que combinan especies anuales, perennes y maderables (frijol, plátano, cacao, copoazú, caoba, cedro, castaña, pejibaye, majo, asaí, palta, achachairú, tamarindo, cítricos). Hasta diciembre del 2004 se habían implementado más de 1.000 hectáreas de sistemas agroforestales en 62 comunidades de siete municipios, cinco de Pando y dos de la provincia Vaca Díez, beneficiando a 810 familias campesinas indígenas. Además se han elaborado 13 Planes de Ordenamiento Predial (POP), en igual número de comunidades.

La aceptación de la propuesta productiva se refleja en la organización de los productores agroforestales. En 2001 se realizó el primer encuentro de productores y en 2002 surgió la idea de formar una asociación. En el 2003 se nombró un comité *ad hoc*, denominado Asociación de Productores Agroforestales del Norte Amazónico de Bolivia (APARAB). Finalmente, en el 2004 se eligió un directorio y se aprobó el plan de trabajo. A partir de 2005 se han conformado las asociaciones zonales y las asociaciones comunales. APARAB tiene la misión de velar por la protección de los recursos naturales y la promoción de las actividades productivas sostenibles.

## LAS ACTIVIDADES

En los acápite anteriores hemos dado un resumen de las principales características de las oficinas regionales en los años 1996-2005. También hemos presentado la estrategia de trabajo de CIPCA y los desafíos institucionales.

En esta estrategia hay algunos aspectos que llaman la atención:

- De las tres dimensiones clásicas de la metodología de trabajo de CIPCA –educación, organización y producción–, la educación ya no estaba tan explícitamente presente en los desafíos institucionales. Esto no quería decir que el apoyo y la asesoría a las OC-OI no se basaran en una metodología educativa. Desde el primer plan estratégico (1997-2001) se optó por no hacer de la capacitación y formación una línea de acción estratégica, sino solamente una línea de acción funcional a los desafíos estratégicos. Sin embargo, si revisamos las memorias anuales y los informes de actividades semestrales, nos encontramos con un listado interesante de actividades de capacitación, y producción de cartillas educativas, sobre todos los temas importantes del quehacer institucional.
- La investigación se concentró más en la generación y sistematización de conocimientos, así como en algunos temas de importancia nacional, como la Educación Intercultural Bilingüe (EIB) y el comercio internacional. A partir de 2003, la investigación se ha retomado como una línea importante de trabajo, gracias al entusiasmo del director general, Oscar Bazoberry, que ha estimulado al personal a emprender proyectos de investigación y sistematización. Nunca ha habido tal variedad de autores en las publicaciones de CIPCA.
- Los dos temas transversales –género y medio ambiente– han tenido sus altibajos conforme el interés específico del personal. El medio ambiente ha sido tomado en cuenta en las propuestas productivas desde el inicio de los años 90, aunque con poco entusiasmo. Las condiciones de pobreza, que caracterizan a la población que vive en los diferentes ecosistemas donde trabaja CIPCA, han sido un factor determinante para que no se haya considerado la dimensión ecológica como un enfoque único y excluyente. Pero, lo que sí ha estado siempre presente en las propuestas productivas es, y sigue siendo, la necesidad de incorporar los principios y prácticas relacionados con el manejo racional y sostenible de los recursos naturales. Dentro de esta perspectiva, el tema medioambiental ha sido integrado totalmente en las propuestas agropecuarias, silvopastoriles y de extracción forestal no maderera.
- Gracias a las políticas internas y un compromiso activo de los directores generales y los directores regionales, la cantidad de mujeres que trabaja

en CIPCA ha aumentado de 17% al 43%. Para lograr equidad de género es necesario seguir haciendo un esfuerzo explícito, porque aún no se acepta de manera general que las mujeres son iguales a los hombres. Lastimosamente la relación hombre-mujer en las OC-OI, en los gobiernos y concejos municipales, en los comités de vigilancia, en las jornadas de capacitación, etc. seguía siendo desigual en 2005.

Para terminar la historia cronológica trataremos los desafíos institucionales de los tres planes estratégicos elaborados e implementados entre 1997 y 2005. Con miras al futuro utilizaremos la formulación del plan estratégico 2005-2010.

### Organizaciones campesinas e indígenas democráticas y eficaces

Empezaremos con una observación de Aurelio Huallpa, dirigente campesino del altiplano, que muestra la complejidad de conjugar el sistema originario y el sistema legal formal de la organización campesina:

“La rotación de cargos según el sistema originario es fatal: muchos *mallkus* no viven en la comunidad; son asalariados en la ciudad de La Paz donde trabajan como maestros o funcionarios públicos. Por obligación deben ejercer un cargo del que no entienden nada y dicen que hay que respetar el sistema milenario. Por ejemplo, siendo *mallkus* se oponen a las organizaciones económicas porque dicen que las asociaciones dividen a la comunidad. Por ello hay mucha pelea entre el sindicato y la organización originaria. Los supuestos *mallkus* no querían recibir a CIPCA, porque CIPCA dividiría la comunidad con su propuesta de asociación”.

Durante muchos años CIPCA ha priorizado más el fortalecimiento de capacidades de las OC-OI como actores políticos en la esfera pública y menos el funcionamiento democrático al interior de las OC-OI. Y si desarrollaba actividades para mejorar el funcionamiento interno, éstas estaban principalmente dirigidas a dos temas: la participación de las mujeres en las instancias de poder de las OC-OI y la gestión financiera-administrativa.

La metodología de trabajo de CIPCA en estos años era claramente el fruto de las experiencias acumuladas en los años anteriores y se basaba en los siguientes aspectos:

- Reconocimiento y respeto por la autonomía de las OC-OI.
- Enfoques de género e interculturalidad.

- Participación activa y protagónica de OC-OI en todo el proceso de trabajo.
- Comunicación e intervención en los distintos niveles de las OC-OI (comunal, municipal, provincial, departamental y nacional).
- Estímulo a la reflexión crítica con los dirigentes y bases sobre nuevas formas organizativas.
- Promoción de la formación política mediante el análisis de propuestas y programas de gobierno.

Las OC-OI han logrado mayor capacidad de propuesta y movilización y mayor presencia en el ámbito político local, regional y nacional. Sobre todo la presencia en las instancias del gobierno municipal ha aumentado considerablemente. Pero también la conformación del parlamento ha cambiado drásticamente después de las elecciones nacionales de 2002. Como punto final y de inicio podemos mencionar la elección del dirigente cocalero Evo Morales como Presidente de la República.

Ha habido también logros en el reconocimiento de sus identidades étnicas. Sin embargo, a veces les falta realismo a las OC-OI para hacer planteamientos viables en la negociación y concertación con otros sectores y con el Estado. Además, amiguismo, caudillismo y prebendalismo –prácticas tan conocidas en los partidos políticos tradicionales– empiezan a surgir abiertamente en las OC-OI en la medida en que llegan a tener influencia política nacional.

En cuanto a la democracia interna se pueden notar diferencias según el nivel organizativo. En los niveles locales, donde los campesinos indígenas participan de manera directa, las OC-OI son más democráticas y participativas, mientras que en los niveles superiores se cruzan caudillismos e intereses políticos. Las propuestas, normas y políticas hacia dentro, sobre todo en niveles locales y regionales, han mostrado también esfuerzos para lograr mayores grados de participación interna y mayor participación femenina. Si bien es cierto que en los niveles locales (y a veces regionales), las normas y políticas de participación femenina ya no quedan solamente en discursos, a nivel nacional aún falta mucho.

Con respecto a la participación de las mujeres, se puede observar procesos con ritmos distintos: hay organizaciones que se han quedado solamente en un nivel de construcción de demandas específicas de las mujeres; hay organizaciones que ya han aceptado la participación femenina en la toma de decisiones e inclusive hay organizaciones que han establecido e implementado políticas que garantizan la equidad de género en todos los niveles.

Estos procesos suponen el reconocimiento y la valoración de las mujeres como actoras en el espacio público. Sin embargo, a pesar de los 25 años de políticas de género en CIPCA, en las ONG, en el gobierno, en las agencias de cooperación, etc., se puede concluir que ni en las OC-OI, ni en las ONG, ni en las propias agencias de cooperación, ni en Bolivia, ni en América Latina, ni en Europa los derechos de las mujeres son respetados como deberían ser respetados en sociedades democráticas.

Cabe señalar, como principales logros del trabajo con las organizaciones indígenas y campesinas, la valoración de su identidad, el fortalecimiento de su autoestima y el asumirse y ser asumidos como interlocutores válidos frente al Estado y la sociedad. En otras palabras, CIPCA ha contribuido a un proceso de emancipación e inclusión de la población campesina-indígena. Pero hay que considerar que la autoafirmación y el fortalecimiento de la identidad *per se* no necesariamente hacen más democráticas a las personas y colectivos. Este problema se ha agravado en los primeros años de 2000, a raíz de los problemas políticos relacionados con el gas y las autonomías regionales. Las intransigencias culturales y étnicas de varios grupos sociales (sean de Santa Cruz, Tarija o El Alto) han alertado a CIPCA y le han obligado a reflexionar sobre y replantear acciones para la (re-)construcción de una Bolivia multiétnica, pluricultural y, a la vez, intercultural.

Resumiendo podemos citar la conclusión de la misión de evaluación de 2004:

“la implementación de este desafío ha sido bastante exitosa, especialmente en términos del fortalecimiento de las OC-OI como actores políticos en el espacio público, lo que contribuyó a logros sustantivos para las comunidades campesinas indígenas. Sin embargo, tales avances no parecen haber sido acompañados con el mismo énfasis en la calificación democrática interna de las OC-OI. El fortalecimiento de capacidades de organización, movilización, proposición y negociación, aunque importante, no significa, necesariamente, que las organizaciones se vuelvan más democráticas, participativas, con mayor equidad de género, con renovación de liderazgo o más abiertas a la interculturalidad” (Armani, 2004: 26).

CIPCA, en su plan estratégico 2005-2010, concluyó acertadamente, que con OC-OI más democráticas y más eficaces sería posible avanzar más en aquellos temas que siguen pendientes (como el ejercicio pleno de la ciudadanía, y el acceso a la propiedad de la tierra y a los recursos naturales) o que han

sido trabajados o asumidos a medias (como la interculturalidad o la equidad de género). Es más, las organizaciones democráticas son necesarias para seguir avanzando en la construcción colectiva y co-responsable de la democracia boliviana.

### Propiedad y derecho a la tierra, territorio y recursos naturales

La Ley INRA fue promulgada el 17 de octubre de 1996 cuando CIPCA ya había redactado –en marzo del mismo año– su primer plan estratégico (1997-2001). Tampoco era previsible entonces que el proceso se acelerara tanto. Al acelerarse el proceso, CIPCA, al igual que otras ONG, tuvo que atender los problemas que presentaba la aplicación de una Ley que, siendo relativamente favorable a campesinos e indígenas, no fue comprendida suficientemente bien por todos ellos. La Ley tenía aspectos sin duda ambiguos, que fueron bien aprovechados por influyentes grupos terratenientes, pero también puntos favorables, sobre todo para los indígenas de las tierras bajas. Los dirigentes de la CSUTCB presentaron ante la Corte Suprema el 16 de septiembre de 1997 una demanda de inconstitucionalidad contra la Ley INRA pero no prosperó. Por otro lado, los madereros, ganaderos, grandes agricultores y las empresas de agro-exportación preferían el status quo de antes de la Ley. En los primeros años, el gobierno realizó una mejor aplicación de la Ley, pero con el cambio de gobierno en agosto de 1997 se produjo un premeditado estancamiento burocrático que no ha sido resuelto hasta 2005. Además, a nivel local había y sigue habiendo posiciones intransigentes en contra del saneamiento y la aplicación correcta de la Ley.

En el transcurso de los años, el apoyo de CIPCA al saneamiento y titulación de las TCO se ha convertido en una actividad principal de las cuatro oficinas regionales de tierras bajas, donde la situación es mucho más álgida: las de Cordillera, Beni y Norte, que acompañaron procesos concretos de saneamiento, y la de Santa Cruz que participó en el debate de su reglamentación. El acompañamiento de CIPCA ha significado logros importantes sobre todo en Cordillera y Norte, pero por lo general sólo ha permitido constatar que se trata de procesos inconclusos por la lentitud burocrática y en varios casos, como el de Moxos, por conflictos con grandes terratenientes y poca disponibilidad política por parte de los funcionarios del INRA.

Es importante tomar en cuenta que el tema de la tierra es sumamente sensible y, de alguna manera, la dolorosa experiencia de Moxos es una expresión

de esta lucha política. Como consecuencia del saqueo de la oficina y las posteriores amenazas, parte del personal de Moxos renunció.

A pesar de todo ello, hay resultados positivos en el proceso de saneamiento. En el Beni, el TIM fue titulado por decreto el 24 de septiembre de 1990 a raíz de la primera marcha indígena “Por el Territorio y la Dignidad” y ha concluido las pericias de campo sobre 457.870 has., de las cuales 92.482 has. son reclamadas como posesión por terceros. Sin embargo, muchos deslindes aún se encuentran en discusión. El TIMI ha demandado una superficie de 98.388 has. El saneamiento empezó en 2002 con las pericias de campo y hasta ahora los resultados provisionales muestran que, de las 89.802 has. medidas, 46.773 has. son consideradas de aprovechamiento a favor del TIMI, 39.296 has. a favor de terceros y 3.732 has. de dominio público.

En el Chaco se seguía discutiendo la modificación de la norma técnica que regulaba la carga animal en medianas propiedades y grandes empresas: se quería aumentar la superficie de 5 a 25 hectáreas por unidad de ganado mayor. Otro problema era que el INRA y los empresarios pretendían flexibilizar el cumplimiento de la ‘Función Económica Social’ (FES) en medianas propiedades y grandes empresas agropecuarias, indicando que la sola certificación bancaria de otorgación de crédito serviría para el cumplimiento de la FES. En otros casos se planteaba la presentación de certificados de vacuna del ganado contra la fiebre aftosa para demostrar el cumplimiento de la FES.

La APG, con sus diferentes capitanías, ha demandado al Estado la titulación de 22 territorios indígenas con un total de 9’866.452 ha., de las cuales hasta 2005 se habían titulado parcialmente 13 TCO con un total de 767.952 ha. El proceso continúa y el 29 de noviembre de 2005 la TCO Charagua Norte obtuvo la reversión de 26.976 has. que se encuentran en proceso de titulación. Adicionalmente, la asesoría al proceso de saneamiento y titulación de tierras fue complementada por CIPCA con el acompañamiento a la APG en el tema de la defensa de los recursos naturales, el control social y la negociación con empresas petroleras y con constructoras de caminos, que en distinto grado afectaron el ambiente y el paisaje de las comunidades guaraníes.

En el caso de Riberalta y Pando el problema de la superficie de las barracas aún no está resuelto. Esta zona se caracteriza por la predominancia de derechos precarios, con el poder concentrado en manos de barraqueros y empresarios. La tierra estaba tradicionalmente en sus manos y la población local trabajaba, tanto en la recolección de goma como de castaña, bajo el régimen laboral del *habilito* ya mencionado, que significaba una dependencia económica total del patrón.

El hecho más estratégico en el proceso de saneamiento ha sido la conformación de la Comisión de Apoyo al Saneamiento, como espacio técnico jurídico y de concertación. La metodología consistía principalmente en capacitación, investigación, diseño de estrategias y, sobre todo, en promover el diálogo en vez del conflicto. A pesar de la fuerte presión de los barraqueros, empresarios de la castaña y otros poderes, entre 2000 y 2005 se había logrado que 88 comunidades campesinas de Pando y la provincia Vaca Díez obtuvieran sus títulos de propiedad, accediendo a 719.497 has. y beneficiando a 2.449 familias. Para el efecto se capacitó a promotores jurídicos de las federaciones campesinas y de las comunidades, quienes organizaron brigadas de apoyo a las comunidades para la fiscalización del trabajo del INRA. Por su lado las organizaciones indígenas han logrado la titulación de tres TCO, accediendo a 804.497 hectáreas.

Cabe señalar, como un apoyo muy importante, el papel de enlace que ha jugado la oficina de Santa Cruz, facilitando apoyo a diferentes OC-OI y proporcionando manuales prácticos para ayudar a las organizaciones en los procesos de saneamiento y adicionalmente, utilizando el Sistema de Información Geográfica (SIG) para respaldar el proceso de saneamiento, tanto en la propia región como en las demás regiones de tierras bajas. Además, la regional Santa Cruz tiene buena capacidad instalada (en términos de personas y equipamiento) en el tema de la comunicación (radio, prensa escrita e Internet).

Desde 2003, el nuevo campo de trabajo de CIPCA ha sido la gestión territorial indígena. La ejecución de planes de manejo de recursos naturales es una condición necesaria después de haber obtenido la titulación de la tierra y el territorio. Sin embargo, hay que evitar repetir errores del pasado esforzándose por no despertar demasiadas expectativas con la elaboración de planes de gestión territorial que luego no se ejecutan por falta de recursos o por no ser suficientemente aplicables. No hay que olvidar que los planes microregionales de los años 80, elaborados con tanta participación de los campesinos e indígenas y con tanto entusiasmo del personal de CIPCA, no siempre lograron ser implementados.

En general el proceso de saneamiento es valorado positivamente. Muchas organizaciones nacieron y se fortalecieron en el proceso de las demandas. Se puso en debate el desarrollo rural y el rol de los recursos naturales. Teniendo presente que la tierra es un factor limitante para la gestión económica del desarrollo rural, se pusieron en evidencia los grandes intereses por su posesión, su concentración en pocas manos y la gran demanda de tierra de las comunidades campesinas e indígenas.

Lamentablemente, al mismo tiempo, fue un proceso muchas veces cooptado por grupos corporativos que evitaron un adecuado avance, por lo que el saneamiento terminó siendo muy moroso y costoso, tanto para las instituciones como para el Estado, pero principalmente para las organizaciones sociales.

### Economía rural sostenible

La economía rural siempre ha enfrentado un entorno económico nacional e internacional adverso a las iniciativas de los pequeños productores rurales. Las políticas públicas no han sido suficientes ni adecuadas para desarrollar la economía campesina indígena. Pese a este contexto adverso, se han incrementado las iniciativas y actividades económicas exitosas de los pequeños productores rurales; muchas de estas iniciativas están orientadas al mercado y otras destinadas a cubrir el propio consumo, aunque la combinación creativa entre ambas tendencias sigue siendo una constante. En este sentido, la larga y múltiple experiencia de CIPCA, en diversos contextos ecológicos, ha evolucionado de enfoques más grupales y con orientación empresarial hacia otros más familiares y orientados ante todo a asegurar la sostenibilidad ambiental y disminuir los riesgos de las fluctuaciones del mercado. En ambos casos se ha buscado combinar el consumo propio y el acceso adecuado al mercado.

A partir del primer plan estratégico 1997-2001 se ha dejado de trabajar con las CDT y se ha concentrado el esfuerzo en implementar propuestas de desarrollo para las familias campesinas que se encuentran en los municipios donde CIPCA trabaja. Las propuestas han tomado en cuenta el uso sostenible de los recursos naturales, así como el hecho de que las mujeres son actores económicos al igual que los hombres. Tanto para los campesinos como para los técnicos agrónomos de CIPCA no ha sido fácil cambiar de tecnología: los agrónomos tenían que cambiar de una tecnología de punta a una tecnología que no exigía grandes inversiones. Los campesinos que estaban tan acostumbrados a un CIPCA con inversiones considerables (subvenciones y crédito) tenían que aceptar un CIPCA sin bolsa de plata.

Durante los años 2002-2003 se ha realizado una investigación, destinada a evaluar la situación económica de las familias que han puesto en práctica la propuesta, comparándolas con un grupo de control de familias de las mismas comunidades que no han implementado la propuesta. Los resultados

han sido publicados en el libro de José Luis Eyzaguirre (2005) *Composición de los ingresos familiares de campesinos indígenas. Un estudio en seis regiones de Bolivia*. Este estudio es un excelente ejemplo de una investigación aplicada, que no solamente ha orientado los ajustes de las propuestas productivas, sino también ha ayudado a que CIPCA analizara críticamente los alcances de su propuesta institucional. CIPCA ha realizado también un análisis de los resultados, que fue publicado en el libro de Lorenzo Soliz y Silvia Aguilar (2005) *Producción campesina y economía campesino-indígena*. Las siguientes apreciaciones de cómo lograr un desarrollo rural sostenible se basan principalmente en este libro.

CIPCA ha definido el desarrollo rural sostenible como sigue:

“la gestión integral, concertada y equitativa de un determinado territorio, para asegurar y mejorar la satisfacción de las necesidades básicas y la generación de excedentes, sin comprometer la disponibilidad y reproducción de recursos para generaciones futuras” (CIPCA-NOVIB, 1998).

Para alcanzar esta visión de desarrollo, CIPCA se propuso tres resultados en el plan estratégico 2001-2005:

- La gama de actividades productivas comprende una participación en el mercado, reducción del riesgo, seguridad alimentaria y uso sostenible de los recursos naturales.
- El rol económico de las mujeres es reconocido por las familias y las comunidades.
- Las organizaciones de productores promueven los intereses de sus asociados.

CIPCA no ha querido implementar la propuesta como si fuese un manual obligatorio para todas las oficinas regionales, sino ha elaborado propuestas específicas en las seis regionales. Cada propuesta tenía un énfasis distinto conforme las características de cada región<sup>103</sup>.

<sup>103</sup> Para los que están interesados en resultados cuantitativos, podemos mencionar algunas cifras de diciembre de 2003 (Soliz y Aguilar, 2005: 225-226): 2935 familias en 172 comunidades están en proceso de implementación de las propuestas económicas-productivas en 124.845 hectáreas de diferentes eco-regiones del país; se han construido infraestructuras de riego para 283 hectáreas en los valles y el altiplano; se han comercializado en el 2003 por canales alternativos, 594 toneladas de productos no tradicionales; unos 3.098 hombres y 2.485 mujeres han sido capacitados en producción y transformación agropecuaria y aplican sus conocimientos en las actividades agropecuarias; 361 hombres y 695 mujeres fueron capacitados en la gestión y administración de las Organizaciones Económicas Campesinas (OECA), principalmente asociaciones de productores.

- En el *altiplano* se trabajó especialmente en rotación de cultivos, implantación de barreras vivas, zanjas de infiltración, control del gorgojo de los Andes, cultivos asociados, siembra de leguminosas, producción de leche, producción de forrajes.
- En los *valles* la propuesta se concentró en la transformación de la base productiva de secano a riego con cuatro componentes: agricultura bajo riego (canales de riego y atajados), producción de hortalizas y frutas, mejoramiento del manejo ganadero y comercialización.
- En *Cordillera*, donde hay una agricultura de secano principalmente de maíz, frijoles y maní, se propuso que los chacos estuvieran cercados con alambre y/o barreras vivas, y la siembra en curvas de nivel; para la ganadería se ha realizado propuestas de ganadería ovina (ovejas de pelo), bovina y avícola; además fue importante incorporar el uso del monte en las TCO.
- En *Santa Cruz* se propuso la implementación y el manejo a nivel familiar de sistemas agroforestales que combinen cultivos anuales (arroz, maíz, maní en Urubichá; frijol, yuca y arroz en Santa Rosa), plantaciones de mediano plazo (papaya, piña, cítricos) y plantaciones de largo plazo (cacao, mara, cedro); la propuesta incluía también infraestructura para potreros y sanidad animal.
- En el *Beni* CIPCA tuvo mucho éxito en la producción y comercialización del chocolate nativo; el cacao se estaba convirtiendo en el principal componente del sistema por la densidad de plantas a introducirse y por constituir un rubro estratégico con potencial de mercado nacional e internacional; también se introdujo ovejas de pelo y sistemas agroforestales con cultivos anuales, de mediano y de largo plazo.
- Finalmente en *Riberalta* se logró que recolectores de castaña se convirtieran además en productores de castaña y chocolate. El sistema agroforestal incluía arroz, plátano, hortalizas, mientras que el cacao y el copoazú fueron considerados como plantaciones de mediano plazo. También en Riberalta el chocolate, al lado de la castaña, es considerado un rubro estratégico.

En base a las experiencias de los años anteriores, que fueron sistematizadas y analizadas, CIPCA ha hecho una nueva propuesta, que ha significado a su vez nuevos desafíos y temas a incluirse en la agenda institucional, pero también en la de las organizaciones campesinas y las instituciones públicas relacionadas

con el desarrollo rural. Así, en los años 2001-2005 CIPCA se ha basado en los siguientes principios para el apoyo a la economía campesina (Plan Estratégico 2001-2005):

- La unidad productiva es por lo general de tipo familiar, por lo que las iniciativas a este nivel son fundamentales; sin embargo, las familias son también vulnerables si no cuentan con instancias organizadas para defender sus intereses y enfrentar conjuntamente aspectos críticos de su economía. Las formas organizativas variarán de acuerdo a las características de cada región y del momento del proceso.
- La viabilidad de una propuesta orientada a la capitalización, dependerá del acceso al mercado y la existencia de estrategias y mecanismos de comercialización. Por ello, CIPCA propondrá alternativas y mejoras en la comercialización y facilitará alianzas con instancias comercializadoras ya establecidas; el capital juega un rol importante dentro de las propuestas de desarrollo, por lo que CIPCA considera importante el acceso al crédito y otros recursos financieros; sin embargo, el crédito no debe ser considerado como panacea para todo el sector rural; muchas veces ha resultado contraproducente por no haberse tomado en cuenta la capacidad de devolución ni la factibilidad de otorgar un crédito.
- También hay que apoyar el acceso a la subvención en aquellos rubros que puedan dinamizar el potencial productivo de estratos rurales, cuyo nivel económico no les permita ser sujetos de crédito.

Estos ejemplos son formas de apoyo que corresponderían al Estado. CIPCA ha canalizado sus esfuerzos para comprometer recursos estatales, pero la lentitud e insuficiencia con que se consiguen estos fondos muestran la necesidad tanto de una acción directa por parte de CIPCA, como de una acción de presión política.

Cabe mencionar una observación sobre la interrelación entre lo individual y lo colectivo en la economía campesina. Después de tantos años de experiencia se notaba que el péndulo iba y regresaba entre mayor atención al trabajo colectivo hacia mayor atención al trabajo individual y viceversa. Después de las duras críticas sobre la ideologización en cuanto al trabajo colectivo, se priorizó el apoyo a las familias campesinas individuales y hubo cierto miedo y auto-censura de tocar temas colectivos. Pero pronto se dio cuenta que el desarrollo de la economía campesina necesitaba formas de organización mayor como asociaciones, cooperativas y otro tipo de organizaciones económicas.

La cuestión central era cómo combinar adecuadamente el trabajo asociado con los intereses, necesidades y posibilidades del trabajo familiar.

La sistematización de la experiencia de las propuestas de desarrollo rural (Soliz y Aguilar, 2005) y el estudio sobre la economía campesina (Eyzaguirre, 2006) han ratificado que las familias campesinas-indígenas, a pesar de haber sido ignoradas por el Estado boliviano y las políticas públicas, siguen siendo una fuerza productiva. Sigue habiendo muchos mitos y realidades sobre la producción rural. Por ejemplo, se suele decir que el área rural de pequeños productores no tiene viabilidad, sobre todo en el altiplano y los valles. También se suele decir que las familias campesinas-indígenas ya no estarían interesadas en actividades agropecuarias y que preferirían dedicarse a actividades (micro-)empresariales en las ciudades. La sistematización y el estudio muestran sin embargo, que el trabajo productivo rural sigue teniendo importancia para las familias campesinas, porque aporta todavía considerablemente a los ingresos familiares.

Considerando los avances en la implementación de la propuesta, era correcto preguntarse si era todavía oportuno hablar de seis propuestas para las seis oficinas regionales de CIPCA o si era más apropiado hablar de una propuesta general para cuatro grandes ecoregiones: altiplano, valles interandinos, trópico y Chaco. He aquí algunos ejemplos:

- El cacao merece ser considerado como rubro con potencial para dinamizar la economía regional de la Amazonía;
- La nueva ganadería bovina (ovejas de pelo) en el Chaco y la Amazonía es una alternativa que puede ser implementada en toda la región; asimismo la ganadería altoandina puede ampliarse a otras zonas.
- Las inversiones en microriego (como riego por goteo y por aspersión), y la gestión de recursos naturales para la transformación del sistema productivo de secano a riego es válida para políticas y programas en la región de los valles, altiplano y el Chaco.
- Los pequeños productores campesinos e indígenas a través de sus organizaciones económicas están accediendo –aunque sea incipientemente– a nuevos mercados, incluso mercados internacionales.

Era, entonces, necesario consolidar los avances económicos logrados por los(as) pequeños(as) productores(as) campesinos indígenas. La economía campesina indígena siempre ha sido una economía diversificada y articulada con otras actividades económicas del ámbito rural y urbano. Son justamente esta diversificación y articulación las que han mostrado la viabilidad y

sostenibilidad de la economía rural. CIPCA decidió acertadamente dar mayor atención a sus actividades de incidencia, ya no solamente con propuestas político-ideológicas y político-organizativas, sino también con propuestas técnico-productivas.

### Democracia intercultural y eficacia en gobiernos e instituciones locales e intermedias.

La definición de este desafío ha cambiado bastante en el transcurso de los años. En los años 1997-2003 todavía se sentía la influencia de la municipalización, resultado de la Ley de Participación Popular.

Una de las ideas importantes detrás de la descentralización era que podía ofrecer mejores instrumentos para combatir la pobreza y promover el desarrollo local. Sin embargo, la descentralización de las políticas sociales no ha conllevado automáticamente una mayor eficiencia en la provisión de los servicios sociales. Mucho dependía de la capacidad de gestión a nivel local. Además, muchos municipios no contaban y no cuentan con los suficientes recursos humanos, capacidad administrativa ni estructura política para la planificación y ejecución de proyectos de desarrollo social.

El directorio de CIPCA adoptó en 1994 la siguiente metodología de apoyo al desarrollo municipal:

- Promover el conocimiento crítico de la LPP a través de la difusión y discusión de la misma con la organización campesina.
- En coordinación con la OC-OI superior, ayudar a las comunidades campesinas y pueblos originarios en el registro como Organización Territorial de Base (OTB) y el reconocimiento de su personería jurídica.
- Promover la participación campesina (hombres y mujeres) en las elecciones municipales, realizando gestiones con la OC-OI para la carnetización de los campesinos y la ubicación de nuevos asientos y mesas electorales funcionales.
- Contribuir a que la OC-OI participe en el gobierno municipal. Para ello es necesario acompañarla en la negociación con partidos políticos, condicionada a la inclusión de candidatos propios, y en la gestión municipal para que sea eficiente.
- Apoyar la formación y capacitación de dirigentes para el ejercicio del gobierno municipal en planificación y administración, en legislación y mecanismos de fiscalización y en ética de la práctica política.

Los resultados de las primeras elecciones municipales ya eran bastante alentadores para poder hablar de un cambio en el poder local: más de 500 concejales indígenas (Albó, 1999). De allí que en 1999, en un seminario conjunto con ACLO sobre “estrategias institucionales para las elecciones municipales”, CIPCA adoptó políticas aún más concretas para poder influir en las elecciones:

- Promover la inscripción en los registros y el ejercicio del voto, especialmente entre las mujeres y jóvenes.
- Contribuir a discernir las cualidades de un buen candidato.
- Promover la inclusión de mujeres en las listas de candidatos.
- Apoyar a las y los candidatos que han sido propuestos o aceptados por las organizaciones campesinas-indígenas.
- Contribuir a que las OC-OI elijan el o los partidos políticos en función de sus intereses.
- Informar al electorado campesino/indígena para que vote por el partido cuyo candidato o candidata responde mejor a sus intereses.
- Difundir y sistematizar los resultados de las elecciones.

La discusión entre las ONG giraba alrededor de la pregunta de si se debía apoyar a los gobiernos municipales, que eran instancias gubernamentales, o si, más bien, apoyarlos era una tarea del Estado, mientras que las ONG sólo debían asesorar a los comités de vigilancia como una instancia de control social crítica y contestataria. El gobierno municipal fue considerado como un bastión de la élite local –los llamados vecinos– en bastantes municipios andinos y por los ganaderos y grandes agricultores en la mayoría de las zonas bajas. De hecho, hasta el día de hoy hay muchos municipios que siguen siendo instancias controladas por la élite local.

Aún no se ha logrado completamente la inclusión política y social de campesinos e indígenas –hombres y mujeres– en el sistema político local, pese a que la ampliación del sistema haya permitido la incorporación de la población rural en las contiendas electorales. No cabe duda que el número de concejales y alcaldes de origen indígena y campesino ha aumentado. También el porcentaje de mujeres aumenta cada vez un poco más, pese a la resistencia masculina de toda condición étnica y clase social. Como ejemplo, podemos mencionar las elecciones en Cordillera: en 2004 había seis mujeres guaraníes que habían logrado ser elegidas (contra ocho hombres guaraníes), mientras que en las elecciones de 1995 no hubo ninguna mujer concejala. La nueva Ley de Agrupaciones Ciudadanas y Pueblos Indígenas dio oportunidad

a la participación indígena independientemente de los partidos políticos. Sin embargo, la poca interiorización de la ley hizo que varias organizaciones se presentaran –como de costumbre– en convenio con los partidos.

Otra discusión tenía que ver con el papel que debían jugar las ONG en la elaboración de los Planes de Desarrollo Municipal (PDM) y los Planes Operativos Anuales (POA). Había ONG que asumieron tal liderazgo en la elaboración de los planes que llegaron a convertirse en instancias de mucho poder al interior del municipio. Al inicio, CIPCA había tomado también un papel demasiado ejecutor. Los dirigentes de El Chore se acordaban, por ejemplo, que su Plan de Desarrollo Municipal había sido hecho por CIPCA y su Plan de Ordenamiento Predial por la GTZ.

Oscar Bazoberry recuerda cómo una empresa consultora que había sido contratada por el municipio de Charagua cambió una pequeña propuesta productiva de las mujeres en un gran elefante blanco:

“Las mujeres habían propuesto un proyecto de gallinas ponedoras. En el taller, la empresa consultora indicó que para que sea importante su demanda, tenían que proponer la cría en galpones. Entonces, cuando la empresa propuso un galpón, las mujeres decían: ‘claro, está bien’. Los consultores: ‘pero si van a haber galpones, necesitan luz. Qué tal si incluimos un motor en la propuesta’. Las mujeres: ‘sí, está bien’. Los consultores: ‘pero si incluimos la adquisición de un motor, podemos de una vez incluir un motor grande para todo el pueblo’. Las mujeres: ‘sí, sí está bien’. Los consultores: ‘con ese motor más grande, podemos aumentar los galpones, pero las gallinas necesitarían alimentos balanceados’. Las mujeres: ‘sí, sí, sí, está bien’. Los consultores: ‘podemos también incluir una fábrica para hacer alimentos balanceados para las gallinas’. Las mujeres: ‘sí, sí, sí’. Y al final las mujeres nunca tuvieron sus gallinas”.

El directorio y la asamblea de CIPCA advirtieron varias veces que CIPCA no debía hacer las veces de otros actores, que CIPCA no podía ser cien por ciento funcional al gobierno municipal. Había que cuidar que el trabajo de la institución no terminara sustituyendo a los actores sociales, por el interés de cumplir con las metas propuestas. El directorio observó también que en el trabajo con los municipios a veces no estaba claro quién hacía qué. Se advirtió también que el personal de campo de CIPCA, en su entusiasmo, no confundiera las responsabilidades institucionales de CIPCA, del gobierno municipal y de las organizaciones campesinas indígenas. No se debía incurrir en una práctica asistencialista.

En los años 2000, cuando la idea del instrumento político empezó a ganar nuevamente fuerza, sobre todo con los resultados electorales cada vez mejores del MAS, volvió la pregunta de si una ONG como CIPCA podía involucrarse en la política partidaria. La respuesta seguía siendo ‘no’, aunque sí se podía (y se debía) apoyar a las organizaciones sociales a que ganaran más poder e inclusión en la vida política. Quedó establecido que CIPCA no apoyaba a candidatos individuales, pero sí podía asesorar a la organización y a los que la organización había elegido como su instrumento político. En las últimas elecciones municipales se decidió, además, dar apoyo especial a aquellas organizaciones campesino indígenas que habían decidido presentarse como tales. Estas organizaciones participaban en desventaja porque, si perdían, perderían también su prestigio. Ponían en juego el nombre de la organización social.

A casi 10 años de haber apoyado el proceso de participación popular y descentralización, CIPCA ha contribuido –sin lugar a dudas– a mayores niveles de inclusión de los hombres y mujeres campesinos–indígenas en la vida política local, regional y nacional. Resumiremos aquí las apreciaciones de la última evaluación de medio término (Armani, 2004: 38-39):

“CIPCA ha contribuido de forma considerable al proceso de fortalecimiento del ejercicio de derechos ciudadanos en el nivel municipal, pero el ritmo y sostenibilidad de tal proceso son todavía limitados en lo general. Se han reconocido avances importantes tanto en la carnetización, la capacitación y la formación política, como también en la creciente calidad de la participación campesina e indígena en procesos de planificación, ejecución y control social. La elección de campesinos e indígenas para los gobiernos y concejos municipales ha crecido de forma lenta y con reconocidos problemas en la calidad democrática de la gestión. Los indicadores más frustrantes han sido aquellos relativos a la participación de las mujeres en el espacio público, sea en el gobierno municipal, el concejo municipal o el comité de vigilancia. En este sentido, los progresos han sido lentos, limitados y todavía no están consolidados. Como han señalado varios informes internos, cuando las mujeres han llegado a puestos de decisión frecuentemente los han abandonado antes de completar su gestión, porque la asunción de responsabilidades en el ámbito público no las ha liberado automáticamente de la carga laboral en el ámbito doméstico. Por tanto, una estrategia que se base exclusivamente en la promoción

de la participación de mujeres en espacios de decisión sin promover, al mismo tiempo, la redistribución de la carga doméstica, no llegará a tener resultados duraderos.

Un acierto positivo ha sido la creciente inclusión de las propuestas de las OC-OI en los PDM y POA, aunque con grado variable de carácter estratégico para el desarrollo local. En plazo relativamente corto, se han tenido logros interesantes en cuanto a la incorporación de demandas campesinas e indígenas en los planes municipales, orientadas al desarrollo rural sostenible. Existe, por ejemplo en Anzaldo (Cochabamba), una propuesta productiva bajo riego a través de sistemas de micro-riego financiados por la municipalidad. O en las otras regionales, donde las demandas al gobierno municipal están pasando poco a poco de la construcción de plazas o escuelas a iniciativas productivas”.

Sin embargo, aparte de estos resultados positivos, quedan nuevos retos para el futuro. Uno de los más importantes será la construcción de una nueva cultura cívica pública. Hay todavía resistencia de la cultura política convencional, pero también ha habido poco énfasis a la necesidad de crear un sentido de corresponsabilidad de los(as) ciudadanos(as) en el espacio público. Otro de los desafíos es cómo conformar el espacio público local, con el fortalecimiento de la identidad étnica, sin reforzar una perspectiva corporativista étnico-fundamentalista. Desde el 18 de diciembre de 2005, este desafío a nivel local vale también para el nivel nacional.

Considerando las lecciones aprendidas de sus intervenciones a nivel municipal, y con el afán de seguir aportando a la inclusión y participación democráticas de campesinos e indígenas en las instancias de poder, CIPCA ha redefinido para los años 2005-2010 el desafío institucional que se refiere al gobierno local. Desde la hipótesis de una mayor descentralización, CIPCA seguirá cumpliendo un rol importante en dos aspectos que normalmente pasan a segundo plano: la democracia interna y, donde coexisten actores de raíces culturales distintas, el enfoque intercultural.

Este enfoque intercultural estaba presente en CIPCA desde su nacimiento. Sin embargo, la urgencia de trabajarlo explícitamente recién se dio a inicio de los años 2000, cuando las tensiones étnicas e interculturales se agudizaron. Después de muchos años de capacitación en aspectos organizativos, fortalecimiento político, auto-estima cultural, etc., los pueblos indígenas empezaron a tener una mayor inclusión en la vida política local, regional y nacional. Esta inclusión, aunque incipiente, empezó a inquietar a los sectores

tradicionalmente en el poder, quienes empezaron a sentir que iban a perder su hegemonía cultural, económica y política. Prueba de estas inquietudes han sido los acontecimientos de San Ignacio de Moxos y la xenofobia de la élite cruceña con su planteamiento de Nación Camba. En la otra vertiente, a veces el mayor poder político y cultural de los pueblos indígenas puede también correr el riesgo de caer en planteamientos étnico-fundamentalistas, sea de los propios dirigentes indígenas, sea de algunas ONG que asesoran a las organizaciones de base.

Vale la pena resumir aquí las políticas institucionales de CIPCA con respecto al tema de la interculturalidad. Estas políticas muestran que CIPCA ha interpretado la interculturalidad de forma democrática, no estática y caracterizada por el respeto mutuo:

- En su apoyo a los pueblos indígenas originarios CIPCA expresa sistemáticamente estima por su cultura y rechaza toda actitud y expresión que denote desprecio o subvaloración.
- CIPCA incentiva la autoestima de los miembros de las culturas indígenas originarias, cuidando a la vez su apertura a la gente de otras culturas, y a otras experiencias y expresiones culturales.
- CIPCA desarrolla sus actividades en ambientes, lenguaje, estilos y contenidos satisfactorios para los interlocutores de cultura indígena originaria y que estimulen actitudes de apertura y convivencia entre los que son culturalmente distintos.
- En cada ámbito de actividad CIPCA fomenta el intercambio mutuo de conocimientos, experiencias y productos culturales entre los miembros de diversas tradiciones culturales para el enriquecimiento de todos, evitando imposiciones en una sola dirección.
- Junto con el refuerzo de cada identidad local, se enfatiza lo mucho en común que a todos une, incluida la valoración compartida de la diversidad cultural, de género, opinión y otras.
- CIPCA se involucra en actividades y propuestas públicas que conduzcan a una sociedad multiétnica, pluricultural y equitativa.

Pese a que CIPCA siempre ha tomado en cuenta la dimensión cultural, falta una reflexión y un análisis institucional más profundo de cómo poner en práctica la política de interculturalidad. La democracia intercultural es incipiente tanto en las esferas estatales como en la sociedad en su conjunto. El desarrollo de relaciones interculturales entre grupos y personas culturalmente

distintas debería ser considerado como un valor fundamental del pluralismo democrático. Sin embargo, aún prevalecen posiciones y posturas excluyentes tanto por parte de las élites económicas como por parte de las organizaciones indígenas. Lograr una sociedad culturalmente democrática es, entonces, un desafío para el futuro, no sólo para CIPCA sino para toda Bolivia.

### Políticas públicas favorables a campesinos indígenas

Un ejemplo de incidencia y presión política en los primeros años de la década de 2000, a través de la incipiente Unidad de Acción Política, ha sido la Mesa de Agua que propuso la Ley de Autoridad Nacional de Aguas. Con la participación de doce instituciones, CIPCA impulsó una mesa técnica de coordinación interinstitucional sobre la ley y la reglamentación del recurso agua, elaborando una propuesta al respecto, difundiéndola y logrando apoyo en las organizaciones campesinas e indígenas e, inclusive, en el parlamento. Vale mencionar también la coordinación interinstitucional para la presión política de la Mesa de Tierra en Santa Cruz. Sin embargo, por más buenas y eficientes que sean en cuanto a presión política las coordinaciones interinstitucionales, no logran automáticamente incidencia en las políticas públicas. Además, las coordinaciones interinstitucionales no están exentas de conflictos entre las instituciones participantes. Al igual que las organizaciones campesinas e indígenas, estas coordinaciones van y vienen según el momento político; y no hay nada negativo en que desaparezcan redes, organizaciones o coordinaciones para dar lugar luego a la aparición de nuevas redes con otros nombres y para otros fines.

CIPCA ha tenido resultados positivos en su apoyo a las reivindicaciones de las OC-OI, especialmente con la APG. Por otro lado, el apoyo a las reivindicaciones políticas del movimiento campesino en el altiplano y los valles interandinos ha sido más complicado, porque el mismo movimiento se ha caracterizado por luchas internas y caudillismos que dividían el movimiento cada vez en nuevas fracciones. No es fácil lograr capacidad propositiva y gestión democrática interna en los movimientos campesino-indígenas, entre otros motivos por su excesiva politización, hacia adentro y hacia afuera de la propia organización y, a veces, por posiciones intransigentes frente a otros sectores de la sociedad, que a su vez con frecuencia aumentan también su intransigencia al ver amenazada su posición de privilegio.

En el tema de desarrollo rural sostenible, se ha notado todavía menos acciones de presión política o incidencia en políticas públicas, aunque el año

2005 ha conocido muchas actividades de difusión a través de seminarios, presentación de libros, etc.<sup>104</sup>. Gracias al nuevo e innovador impulso que ha dado el director general, CIPCA está presente en los debates y organiza actividades en que se discuten las políticas de desarrollo. Este rol proactivo y autónomo de CIPCA es bastante nuevo. El resultado positivo de este nuevo impulso es que CIPCA se ha convertido en referente serio para los temas de desarrollo rural y es considerado como una organización especialista en el tema.

La sistematización de las propuestas de desarrollo para las economías campesinas es un ejemplo muy bueno de trabajo concreto en las regionales, cuyos resultados pueden servir para incidir en políticas públicas a nivel nacional. Algunos otros logros importantes han sido el anteproyecto de ley para incluir la situación laboral de las quebradoras de castaña en la Ley General del Trabajo, el Decreto Supremo que prevé la dotación de 500 hectáreas por familia en el norte amazónico, y la propuesta de carga animal en áreas de pastoreo de las tierras bajas. Los avances en el tema de tierra y territorio aún no han sido traducidos suficientemente en propuestas de incidencia en las políticas de desarrollo.

Ya en la evaluación-valoración de 1995 se concluyó que era necesario, aparte de su papel como asesor o facilitador del movimiento campesino-indígena, que CIPCA asumiera un papel propio, más activo como actor social y político (Mejía, 1995: 45). Esta misma recomendación, pero en otras palabras se repitió en la evaluación externa de 2004 (Armani, 2004: 45-46).

Durante los años 1997-2002, el énfasis recayó en las áreas de comunicación, coordinación y establecimiento de alianzas, no sólo con las OC-OI sino también con otras instituciones de la sociedad civil. A partir de 2003 la dirección general ha dado mucha atención al fortalecimiento interno de la Unidad de Acción Política (UAP). Para la UAP no fue fácil encontrar una metodología de trabajo que tomara en serio la coordinación interna (entre oficina general y oficinas regionales, y entre las mismas oficinas regionales), la coordinación y alianzas externas, y las actividades propias de incidencia en las políticas públicas y/o en el debate público.

Se organizó un taller interno sobre el tema y en una asamblea de socios de abril 2003 se analizaron las razones de la baja presencia de CIPCA en los debates nacionales, llegando a las siguientes conclusiones:

104. Cabe mencionar que la inestabilidad política es un impedimento serio para lograr influencia concreta en las políticas públicas de desarrollo rural. Entre 2000 y 2005 por ejemplo Bolivia ha conocido cinco diferentes ministros de desarrollo rural, cada uno con sus propias propuestas de política.

- La estructura misma de CIPCA presentaba todavía dificultades para incidir visiblemente en políticas públicas de desarrollo rural.
- Se requería un liderazgo nacional más visible, portavoces articulados a las regionales con capacidad de expresar la opinión institucional.
- Se debía mejorar la capacidad de manejar temas especializados, más estilo campaña, que incluya la investigación y la vinculación con las regionales.

CIPCA tenía que aprovechar más la estructura organizativa que tanto había defendido: una oficina general con seis oficinas regionales unidas por la misma misión y los mismos mandatos institucionales, pero que ejecutan programas diferentes conforme al contexto específico de cada región. Tanto la UAP como las oficinas regionales podrían jugar un rol importante en la articulación de movimientos sociales desde los ámbitos regionales hasta el nacional, y en la construcción de espacios de comunicación y negociación entre las diferentes regiones del país. Sobre todo este último aspecto empezó a cobrar cada vez más urgencia en los años 2000, vista la disputa por la hegemonía cultural y económica, y las propuestas separatistas de algunas regiones del país.

CIPCA ha realizado muchas actividades de difusión, como sus programas de radio (destaca últimamente el programa de Santa Cruz), la página web, *CipcaNotas*, y sobre todo la publicación de los resultados de investigación. También hay presencia de CIPCA en la organización de seminarios, charlas, talleres, etc. sobre temas de interés económico, social, cultural y político. Sin embargo, no hay que olvidar que, por más espacios de reflexión, debate y discusión que se generen, siempre es decisión de los hacedores de políticas públicas dejarse o no inspirar por nuevas ideas. Estas decisiones escapan a la influencia de CIPCA.

Con la elección –en diciembre de 2005– de Evo Morales como Presidente de la República y un Congreso con diputados y senadores de toda clase social y de diversas etnias, Bolivia ha entrado en un nuevo momento histórico. Para CIPCA significa un momento importante para influir, desde la sociedad civil y con la activa participación de campesinos(as) indígenas, en políticas públicas nacionales, regionales y municipales, generando coincidencias sobre el imaginario futuro del país. Es, entonces, todavía más oportuno que antes crear las condiciones favorables para que las propuestas de CIPCA inviten a la discusión y el debate, y tengan influencia en las políticas públicas.

**PARTE III**

**DEBATES DE AYER,  
HOY Y MAÑANA**

Hemos llegado al final de 35 años de vida institucional. Una vida en que ha habido varios momentos en que la existencia misma de CIPCA ha estado en peligro. Hubo agresiones en los años de dictadura y crisis internas que pusieron en peligro la sobrevivencia de la institución. También han habido muchas opiniones externas sobre la razón de ser de CIPCA, que pusieron en duda la necesidad de seguir existiendo. Unos argumentaban que una ONG como CIPCA no podía ser un actor permanente en la sociedad, otros no veían futuro para CIPCA porque no había logrado resultados concretos y contundentes en la lucha contra la pobreza.

Las páginas anteriores son la prueba de que CIPCA tiene una razón de ser única y que tendrá que seguir existiendo en los años que vienen. En esta Tercera Parte resumiremos los temas más significativos que siguen en debate, así como algunas preguntas irresueltas. Son justamente estas preguntas irresueltas las que hacen que CIPCA siga siendo una organización de gente, de seres humanos con sus dudas, alegrías y tristezas, desesperos y esperanzas, y compromisos políticos y sociales.

## CAPÍTULO 6

### ALGUNOS TEMAS RECURRENTES

En los capítulos anteriores hemos presentado la historia cronológica de CIPCA, tanto en sus relaciones externas con los otros actores de la sociedad boliviana, como en relación a su desarrollo organizativo interior. La historia de CIPCA es una muestra clara de cómo sus propuestas de desarrollo se adaptan a contextos históricos que siempre traen elementos nuevos y le obligan a re-encontrar su papel en los procesos de cambio. Por otro lado, no cabe duda que una institución como CIPCA y, con ella, muchas otras instituciones y personas influyen en el rumbo de los acontecimientos históricos. CIPCA ha conocido tres períodos que concuerdan con cambios fundamentales en la historia de Bolivia: en el primer período el objetivo principal de la institución era contribuir a instaurar el Estado democrático; el segundo período se caracterizó todavía por la prescindencia del Estado y la concentración en trabajar sobre todo desde la sociedad civil y, en el tercer período, la institución ha tomado un papel de colaboración crítica con el Estado, primero desde los municipios y después también desde el cabildeo político a niveles superiores, sin perder de vista su opción por el sector campesino indígena. Asimismo, podemos distinguir tres períodos en el relacionamiento de la institución con las organizaciones campesinas e indígenas (OC-OI): en el primer período CIPCA era protagonista de las OC-OI, en el segundo período acompañante y en el tercer período la institución y las OC-OI son actores autónomos de la sociedad civil, cada uno con sus propios objetivos, agendas y alianzas.

A nivel más concreto y diario, las propuestas de desarrollo parecen muchas veces como oscilaciones de un péndulo. Las nuevas generaciones proponen con nuevo entusiasmo alternativas de desarrollo que –con mayor o menor éxito– a veces ya fueron experimentadas en el pasado. En su afán de querer ser innovadores caen a veces en las mismas trampas. Esto es inevitable y hasta cierto punto saludable. Si bien es cierto que las nuevas ideas retoman siempre

elementos de propuestas anteriormente rechazadas, las oscilaciones del péndulo no son tan repetitivas, porque siempre existen también otras ideas innovadoras en las nuevas propuestas. Lo que sí sería saludable es no presentar el cuestionamiento de prácticas viejas de una forma demasiado tajante, como si no tuvieran ningún acierto y como si no existieran resultados positivos de aquellas prácticas del pasado.

Sin querer insinuar que los resultados de desarrollo sean consecuencia directa del actuar de CIPCA, no cabe duda que la situación económica, social, política y cultural en que se encontraba la población rural en 1970 ha mejorado en todos los aspectos. La infraestructura productiva ha mejorado, hay mayor seguridad alimentaria para las familias campesinas indígenas, hay más niños que van a la escuela y el colegio (aunque sigue habiendo una brecha entre varones y niñas, a favor de los varones), la esperanza de vida en zonas rurales ha aumentado, lo que significa que las necesidades básicas como salud, vivienda y agua están un poco más atendidas y, sin duda, hay avances importantes en la emancipación e inclusión política de la población campesina indígena. Esto último puede ser considerado como un resultado positivo del trabajo de personas e instituciones de la sociedad civil.

No nos olvidemos que hace 35 años había una ausencia casi total del Estado en las zonas rurales. Tampoco había instituciones privadas y las pocas que existían –como CIPCA y ACLO– actuaban como sustitutos del Estado. No nos olvidemos que no había, por ejemplo, caminos a San Julián y Santa Rosa del Chore; que en los años 80 se empezó con el cultivo de la soya y ahora hay amplios campos con este cultivo; que se demoraba 12 horas (y en época de lluvias hasta 3 días) para viajar de Santa Cruz a Camiri (ahora 3 a 4 horas); que hasta 1952, en algunas ciudades de Bolivia los indios estaban prohibidos de entrar en la plaza principal. No nos olvidemos que, en el departamento de Cochabamba, recién desde hace 10 años los campesinos quechuas tienen acceso al poder local; que la discriminación abierta con que la élite beniana hablaba (y sigue hablando) sobre los indios, ya no tiene eco a nivel nacional; que los campesinos e indígenas en el norte amazónico están rompiendo los lazos de dependencia del *habilito* para convertirse en obreros agrícolas modernos y hasta en productores propios; que las familias campesinas en el altiplano, la zona agroecológica más agreste del país, están encontrando respuestas de desarrollo que combinan la producción agropecuaria con la migración o la doble residencia, de una forma humanamente más aceptable que antes; que los guaraníes ya juegan un papel en la vida política nacional;

y, finalmente, que la población campesina indígena es una fuerza política nacional. Todo ello era impensable hace 35 años.

Un resultado contundente después de 35 años es que CIPCA tiene liderazgo institucional y legítimo en la sociedad boliviana. Pero tal vez aún más importante es que ha fomentado liderazgos personales. Queremos enfatizar aquí un resultado no buscado, no trabajado conscientemente y que nunca ha sido formulado en algún desafío o indicador de medición. Nos referimos a CIPCA como escuela informal de formación de liderazgos personales que ahora juegan un papel importante en la vida nacional. Pero también una escuela informal de formación de investigadores, de promotores, de sociólogos, de economistas, de comunicadores, de agrónomos, de zootecnistas, de ingenieros forestales, etc. todos con un compromiso social y político en apoyo a los sectores más desfavorecidos, contribuyendo –desde CIPCA o desde otra institución– a una Bolivia democrática, intercultural, equitativa y sostenible económicamente.

En los siguientes acápites recapitularemos algunos temas de debate que han estado presentes en toda la historia de CIPCA y que pueden servir de reflexión para el futuro:

- ✓ Relaciones con las organizaciones campesinas indígenas.
- ✓ Democracia y ciudadanía intercultural.
- ✓ Desarrollo rural sostenible.
- ✓ Rol de la investigación.
- ✓ Incidencia pública.
- ✓ Interrelación con las agencias de cooperación.
- ✓ Organización interna.

Antes de tratar cada uno de estos temas, es justo recalcar nuevamente que, sin el apoyo continuo (del personal) de las agencias de co-financiamiento (ACF), CIPCA nunca hubiese logrado tantos resultados positivos. Sobre todo gracias al apoyo institucional de NOVIB y EED, la institución pudo desarrollarse y actuar de una forma flexible ante los acontecimientos históricos e institucionales. No cabe duda que las personas que han trabajado y siguen trabajando en las agencias siempre han hecho un esfuerzo personal para apoyar a CIPCA, no solamente con el financiamiento, sino también con ideas nuevas y aportes innovadores para el rumbo de la institución. A todos ellos hay que agradecerles más que una sola vez, porque sabemos que a veces han tenido que trabajar en contra de las decisiones y corrientes en su respectivas instituciones. Asimismo, han tenido que afrontar opiniones negativas sobre

su trabajo emitidas desde instancias gubernamentales y también desde la sociedad civil.

Como ya hemos relatado en los capítulos anteriores, las críticas más importantes de las agencias fueron que CIPCA no llegaba suficientemente a la base; que no daba suficiente importancia a la exclusión y marginación de las mujeres campesinas e indígenas; que era una organización demasiado grande y que tenía presupuestos demasiado altos; que el financiamiento de CIPCA pudiera estar mejor dirigido directamente a las OC-OI; que CIPCA no mostraba resultados en el alivio de la pobreza, que sus propuestas productivas no eran realistas; que se dejaba llevar más por argumentos ideológicos que económicos; que remplazaba a las OC-OI en sus luchas reivindicativas y que remplazaba a los municipios; finalmente, que no se preocupaba suficientemente por las actividades de cabildeo e incidencia. Veremos cómo estas y otras críticas han sido respondidas por CIPCA en el transcurso de los años.

## RELACIONES CON LAS ORGANIZACIONES CAMPELINAS INDÍGENAS

Las “tres patas” de CIPCA –lo organizativo, lo educativo y lo económico– siempre han estado presentes en la estrategia de trabajo, pero también en los tres temas prioritarios: fortalecimiento de las OC-OI; democracia y ciudadanía intercultural; y desarrollo rural sostenible. Conforme al momento histórico, cada uno de estos tres ejes ha tenido más o menos prioridad. Así, en los años 70 el fortalecimiento de las organizaciones campesinas a través de un trabajo educativo y de formación de líderes era prioritario, mientras que después de los años oscuros de la dictadura de García Meza, la dimensión económica empezó a tener más importancia. Asimismo, lo organizativo ha tenido también varios momentos diferentes: de un énfasis en lo reivindicativo a un énfasis en la co-responsabilidad, de lo anti-estatal y anti-gubernamental a la gestión municipal y al poder gubernamental local y nacional.

No es exagerado concluir que la historia de CIPCA es, en parte, la historia de algunas OC-OI y viceversa. La relación con (los dirigentes de) las OC-OI ha conocido varios momentos. Al inicio era una relación tal vez no paternalista, pero sí una de maestro-alumno, que se convirtió rápidamente en una relación de compañeros de lucha. El papel activo que CIPCA jugó al inicio en el fortalecimiento de las OC-OI no ha sido siempre el más adecuado. La institución era muy activista, y a veces, en vez de ir a la par con la OC-OI,

iba por delante. CIPCA pagaba los pasajes, los almuerzos y el alojamiento para las reuniones de las OC-OI, hasta actuaba como secretario de actas de las organizaciones de base.

Las ONG han apoyado financieramente a las organizaciones de base, han brindado servicios en los campos de la capacitación social y técnica, han ofrecido asistencia legal y económica, han dado asistencia administrativa, han actuado como intermediarios en la comercialización, etc. Además, no hay que olvidar que muchas instituciones jugaron el rol de protector contra la represión política.

En el transcurso de los años CIPCA ha formado a muchos dirigentes sindicales que, después, se han convertido en dirigentes nacionales o han sido elegidos como alcaldes, concejales, miembros de comités de vigilancia, diputados nacionales, senadores, etc. Dentro de esta gama de gente con influencia local, regional y nacional hay, por supuesto, personas que después de haber seguido los cursos de capacitación y formación de CIPCA, han tomado una posición en contra de la misma institución. Esto no debe ser considerado como un fracaso de la formación, sino más bien como un resultado positivo.

Un economista joven que recién había ingresado en 2004 recuerda que la imagen que CIPCA tenía en su colegio era de una institución política que formaba líderes revoltosos. Asimismo, un dirigente de Santa Cruz a quien se le había preguntado por qué en su organización eran tan peleadores, había contestado: “nosotros somos alumnos de CIPCA; nos han enseñado a defender nuestros derechos.” Esta relación de “compañeros en la lucha” ha sido a veces muy agradable para el personal de CIPCA. Francisco Matzusaki recuerda, por ejemplo, que se encontró con un bloqueo cuando regresaba de Warnes, pero “...pasé como si fuese el Presidente de la República porque me reconocieron como el anterior director de CIPCA.”

Por otro lado es oportuno mencionar que las mujeres campesinas e indígenas sólo tardíamente han podido ver en CIPCA un “compañero de lucha”. La institución no ha sido vanguardia en fomentar organizaciones de mujeres ni organizaciones mixtas con igual representación de hombres y mujeres. La presión de mujeres de todo índole (dirigentes campesinas e indígenas, personal de CIPCA, profesionales de afuera, personal femenino de las ACF) ha ayudado a que la institución aceptara (aunque tardíamente) la necesidad de elaborar y poner en práctica políticas de capacitación y fortalecimiento organizativo que tomaran en cuenta la posición de las mujeres campesinas e indígenas.

Cabe mencionar que, en cualquier instancia de la cooperación al desarrollo (sean otras ONG, sean instituciones gubernamentales o multilaterales de desarrollo, sean agencias privadas de co-financiamiento), siempre ha sido una odisea para las mujeres (y algunos hombres) lograr que el tema de género entre en la agenda de las políticas de desarrollo.

A partir de los años 90, años de democracia, la relación entre CIPCA y las OC-OI cambió, de compañeros de lucha a una relación de acompañamiento. La institución se convirtió más en un acompañante del proceso de fortalecimiento de las OC-OI. En algunos lugares hubo también distanciamiento por desconfianza de los dirigentes, de por ejemplo la CSUTCB, cuando CIPCA decidió apoyar la municipalización. Además, varias OC-OI experimentaron algunos conflictos internos, por lo que era casi imposible seguir trabajando con ellas.

Las ONG han tenido –equivocadamente– una expectativa muy grande en la posición que irían a adoptar los miembros de las organizaciones de base. Estas expectativas estaban teñidas ideológicamente y se basaban en la noción de que los sectores populares, en un lapso de tiempo bastante corto, crearían una sociedad alternativa, caracterizada por principios de solidaridad y auto-gobierno. Conflictos entre los miembros de las organizaciones, expectativas insatisfechas, problemas serios en el manejo de los recursos y, finalmente, actitudes autoritarias de algunos dirigentes y, a veces, actitudes incluso racistas bajo la supuesta bandera del indigenismo, son factores internos que han causado divisiones al interior de las organizaciones campesinas e indígenas. Era difícil, para las ONG, criticar estas debilidades existentes al interior de las organizaciones de base, porque tal crítica significaba, entre otras cosas, conflictos abiertos con algunos dirigentes, aliados de antaño. Solamente organizaciones estables y fuertes han entendido la necesidad ética de afrontar estos problemas desde el inicio.

Un problema adicional continuaba siendo la cuestión acerca de si las agencias financieras deberían financiar las organizaciones de base en forma directa o si tendrían que hacerlo a través de las ONG. Es evidente que, por principio, no hay ningún problema en que las organizaciones de base tengan acceso directo a los recursos financieros de las agencias. Sin embargo, en el pasado esta discusión fue distorsionada por la desconfianza en la capacidad administrativa de las organizaciones de base y por tener como (equivocado) punto de partida que la ONG tendría que auto-eliminarse para transferir todas sus funciones y actividades a las organizaciones de base. En este sentido,

hubo una total negación de las funciones específicas de una ONG por un lado y de las de una organización de base por otro. Después de años de discusiones, sobre todo ideológicas, se ha llegado a una suerte de consenso en que los dos tipos de organizaciones tienen su razón de ser en la sociedad. Esta razón de ser implica una relación de interdependencia, que las mismas organizaciones de base y las ONG definirán conforme a sus respectivos objetivos. Allí no hay papel para las agencias<sup>1</sup>.

Otro factor que implicaba que las ONG y las OC-OI tenían que redefinir las características de su interdependencia, era el hecho de que a partir de los años 90 aumentó considerablemente el número de ONG, así como el número de agencias consultoras. Las OC-OI estaban en una posición tal que podían escoger entre varias “ofertas” de instituciones y empresas. En las palabras de Hugo Fernández: “hay que comparar a las OC-OI con un equipo de fútbol; en el pasado CIPCA era el único director técnico. Ahora las OC-OI pueden escoger entre varios directores técnicos.”

Después de haber recibido –en los años 90– muchas críticas sobre su rol demasiado activo y protagonista en su relación con las OC-OI, CIPCA cambió su estrategia de trabajo y definió su papel como facilitador, catalizador o mediador. Empezó a ver su rol como subsidiario con relación al rol propiamente protagónico de las OC-OI. Sin embargo, todas las instituciones de apoyo empezaban a ‘facilitar’, por lo que ya no era claro quién facilitaba a quién y qué proceso de cambio se estaba supuestamente facilitando. Además, políticamente era una posición poco clara y fácil, porque siempre se podía esconder detrás la OC-OI.

Al interior de CIPCA se dieron cuenta que existía cierta contradicción entre esta actitud pasiva y los varios roles desarrollados por CIPCA en la práctica. De hecho, nunca se ha podido decir que CIPCA fuera un actor pasivo en la sociedad boliviana. Está y ha estado muy presente, pues tiene una estructura institucional que discute y delibera de forma autónoma sobre objetivos, estrategias y alianzas; elabora y ejecuta planes y proyectos de desarrollo; desarrolla procesos de incidencia política en varios niveles; difunde su trabajo de forma pública, etc. Por todo ello, se puede decir que sí, CIPCA es un actor de pleno derecho en la sociedad boliviana.

El no haber abandonado su compromiso con el fortalecimiento político y el desarrollo económico de la población campesina indígena, es –sin duda

<sup>1</sup> Hay agencias que piensan distinto y financian a las organizaciones de base, pidiéndoles explícitamente que controlen y fiscalicen a las ONG.

alguna— la razón más profunda de su existencia. Pero este compromiso no significa automáticamente tener que tomar un papel de seguidor; al contrario, este compromiso le obliga a CIPCA a tomar un papel autónomo y diferenciado del de las OC-OI. Entonces, en su interrelación e interdependencia con las OC-OI, CIPCA se define con toda razón como actor político y protagonista del proceso de lucha por un proyecto democrático e intercultural de sociedad. La consecuencia más sustancial de esta actitud ha sido la de reconocer, no sólo en la práctica sino también en el discurso y la estrategia, que las tareas de la construcción democrática en Bolivia trascienden el fortalecimiento político y organizativo del sector campesino e indígena. Exigen también un rol protagónico de CIPCA en la construcción democrática de todo el país: en las relaciones de género, en lo intercultural, en los derechos y deberes ciudadanos, en el fortalecimiento de los gobiernos municipales, en la incidencia política, etc.

Esta nueva actitud de asumir el rol de actor político autónomo tiene la ventaja adicional de delinear con más claridad la relación de respeto y autonomía con las OC-OI, definiendo estas relaciones como relaciones de alianza entre diferentes actores de la sociedad boliviana.

## DEMOCRACIA Y CIUDADANIA INTERCULTURAL

Cuando CIPCA decidió apoyar a los municipios, después de la promulgación de la Ley de Participación Popular, tuvo mucha crítica de otras ONG, de las OC-OI y de académicos. También internamente hubo mucho debate sobre el papel de CIPCA en relación a la gestión municipal. Se decía que CIPCA se había vuelto demasiado funcional al gobierno municipal, asumiendo la elaboración de los Planes de Desarrollo Municipal (PDM) como si fuese una suerte de empresa consultora contratada por el municipio. Sin embargo, a la larga la posición de CIPCA ha resultado positiva para todos: para los gobiernos municipales, para las organizaciones campesinas indígenas y para el personal de CIPCA.

La solución institucional adoptada al interior de CIPCA fue crear una unidad de apoyo campesino, para seguir trabajando directamente con las comunidades y sus organizaciones, y una unidad de apoyo municipal, para asegurar que los nuevos gobiernos municipales proporcionaran un servicio eficiente y solidario a favor de las comunidades, en el marco más amplio del desarrollo rural. Se daba mayor énfasis al apoyo a aquellos campesinos e indígenas que querían acceder, y/o de hecho accedían, a los poderes municipales.

No siempre lo han entendido así las comunidades, que en algunos casos se quejaban de que CIPCA ya no era como antes, pues se dedicaba más a ayudar a las alcaldías. En 1994 la población estaba todavía desconcertada con las leyes, mientras que en 1996 ya decía: “la ley maldita de participación popular nos ha permitido acceder al poder local. Es una ley bendita”.

Al igual que en el fortalecimiento de las OC-OI, CIPCA ha realizado muchas actividades de formación (talleres, seminarios, cursos de capacitación, etc.) para que todos aquellos hombres y mujeres del campo, que aspiraban a jugar un papel activo en el proceso de participación popular, pudieran cumplir con sus nuevas funciones. Aunque nunca se ha realizado un cálculo concreto, se puede decir que muchos alcaldes, concejales, miembros de comités de vigilancia y diputados nacionales de origen campesino indígena, han tenido una u otra capacitación de CIPCA (y otras ONG)<sup>2</sup>.

Siempre es difícil mencionar resultados concretos y directos de este trabajo de hormiga, de lograr una democracia en todos los aspectos y a todos niveles. Por más que las agencias de cooperación quisieran tener estos resultados, no es posible cuantificarlos. Los procesos de formación no pueden ser evaluados en términos de causa-efecto directo y a corto plazo. Sin embargo, podemos concluir que el resultado más importante es que el desafío mismo ha cambiado: ya no se busca solamente el poder local, sino también la gobernabilidad local, así como la democratización interna de las propias organizaciones sociales.

Se puede concluir que, después de doce años de participación popular, hay mucha experiencia acumulada en gobiernos municipales y actores locales. Muchas cosas han cambiado positivamente. A esta conclusión llegaron CIPCA, ACLO e innumerables actores de toda índole, después de una valoración crítica sobre los resultados de la participación popular (Bazoberry, Soliz y Rojas, 2006).

De este modo, la descentralización municipal conllevó un enorme proceso de movilización social que doce años después mantiene, en muchas regiones del país, el mismo entusiasmo de sus inicios. Asimismo, la manera en que se han distribuido los recursos del Tesoro General a los municipios ha mostrado que es posible contar con disponibilidad de recursos financieros en todo el territorio nacional. Ha habido mayor inversión en localidades alejadas de los centros políticos y se han multiplicado las instituciones de servicio en municipios rurales. Muchas organizaciones sociales (campesinas, indígenas

<sup>2</sup> Un ejemplo es Gerardo Blanco, alcalde de Sacabamba, que ha pasado n-cursos de CIPCA y cuyo municipio fue proclamado en 2002 mejor municipio de Bolivia.

y vecinales) se han fortalecido al multiplicar reuniones y debates para presentar sus demandas al gobierno municipal. Con la necesaria cautela, se puede afirmar también que la presencia de las organizaciones campesinas indígenas en los gobiernos municipales ha permitido proyectarlas, más allá del gobierno local, hacia el ámbito político nacional (ibid: 17-19).

Sin embargo, también se ha podido constatar que, una vez ganados los espacios formales del gobierno municipal, los campesinos indígenas, y especialmente las mujeres, resultan sumamente vulnerables a las imposiciones de la estructura formal administrativa y/o de los poderes políticos; muchos terminan siendo obligados a obedecer políticas impuestas desde arriba o a abandonar los cargos para los que fueron elegidos (ibid: 21). Por ejemplo, no contaron con asesoramiento oportuno las mujeres que no pudieron combinar sus tareas domésticas con las obligaciones de ser concejala, alcaldesa o miembro de un comité de vigilancia. Tampoco hubo apoyo para que disminuyeran sus tareas domésticas o para que sus esposos las reemplazaran en el hogar.

En sus primeros años de apoyo a la gestión municipal, CIPCA no priorizó enfáticamente el apoyo a las mujeres que querían acceder al poder municipal. Pese a que se las tomó en cuenta en las capacitaciones y otras actividades de formación, no hubo un trabajo explícito dedicado al acompañamiento de las mujeres. Sin embargo, a partir de 2000 se ha hecho un esfuerzo institucional de transversalizar el tema de género y, gracias a la insistencia de algunos miembros de las oficinas regionales y también del director nacional, se ha podido observar avances interesantes en cuanto a la participación de mujeres campesinas e indígenas en la gestión municipal. No cabe duda que el apoyo a los campesinos indígenas, y en especial a las mujeres, debe seguir, diferenciando dos momentos: el momento de las campañas electorales y el momento cuando ya ejercen cargos públicos. Para ambos momentos se debe introducir metodologías de formación distintas.

Los acontecimientos de los últimos años han mostrado que CIPCA está nuevamente ante un momento histórico en el que es necesario replantear el análisis de las fuerzas sociales y políticas en la sociedad boliviana. La llegada de indígenas y campesinos(as) al poder tanto en los niveles locales como en el nivel nacional podría asumirse como “la salvación” o “el punto final”; sin embargo, es inevitable que en muchos casos se reproduzcan anteriores errores de liderazgo y se generen otros nuevos.

Algunos párrafos antes concluimos que el tema no es simplemente poder local sino gobernabilidad local. Ahora podemos concluir que el tema no es

simplemente eficiencia, sino democracia; es decir, que grupos de ciudadanos(as) históricamente excluidos y marginados tengan la oportunidad de gobernar, pero que lo hagan dentro de las normas democráticas y de respeto mutuo establecidas.

Esto no es sino fortalecer al Estado, algo antes impensable para una ONG como CIPCA. La inserción de los movimientos sociales en el sistema político (sea partidario o no) ha puesto en cuestionamiento la división entre Estado y sociedad civil. Al mismo tiempo, la ruptura de la relación entre la sociedad civil y el sistema político partidario ha planteado el desafío de repensar las formas de hacer política y construir democracia.

El resultado de las elecciones generales del 18 de diciembre de 2005 no tiene parangón en la historia boliviana, no sólo por el resultado en sí mismo (53,7% a favor de Evo Morales y su partido MAS), sino porque se trata de una clara mayoría electoral a favor de un líder que representa, principal aunque no únicamente, a campesinos e indígenas, sectores sociales tradicionalmente ausentes de los espacios de decisión.

Sin embargo, es una lástima que en las mismas elecciones las mujeres hayan perdido en cuanto a porcentaje de representación. A pesar del carácter amplio del movimiento social y político de los últimos años, las mujeres constituyen un sector que ha resignado sus propias demandas y ha perdido espacios. La menor presencia de mujeres en candidaturas uninominales ha afectado al conjunto de la representación femenina a nivel nacional. En conclusión, el empoderamiento de las mujeres es y seguirá siendo un reto prioritario para CIPCA.

En una reflexión de enero de 2006, en torno a los resultados de las elecciones, Oscar Bazoberry hacía notar que la mayoría de la sociedad boliviana e internacional coincidía en caracterizar al gobierno victorioso como un gobierno indígena, principalmente por el origen del MAS y el liderazgo de Evo Morales<sup>3</sup>. Concluye, entonces, que “los aciertos y errores de este gobierno serán atribuidos primordialmente a esta percepción de lo indígena.”

El principal reto será construir un Estado más fuerte, que responda a una sociedad dinámica, fortalecida, diversa y sustentada en valores de solidaridad, democracia e inclusión. El último estudio de CIPCA y CRS sobre la sociedad

3 Cabe aclarar que Evo Morales, en todos sus años de lucha, apenas se ha presentado como indígena sino más bien como dirigente de los “sindicatos campesinos cocaleros” independientemente de su origen étnico. Recién después de haber sido elegido presidente se ha vuelto a poner la camiseta de lo indígena.

civil boliviana *Índice CÍVIVUS de la Sociedad Civil* (2005) concluye que en Bolivia se vive una progresiva y extraordinaria construcción de sociedad civil; sin embargo, de manera paradójica también existe un empobrecimiento del Estado.

Otro reto para CIPCA es efectivamente construir una ciudadanía *intercultural*, profundizando la democracia hacia una que a la vez sea más participativa, incluyente e intercultural. Cuando se habla de ciudadanía *económica* se refiere al derecho de tener un ingreso estable; cuando se habla de ciudadanía *política* se refiere al derecho democrático de elegir y ser elegido. La ciudadanía *social* se refiere al derecho de tener una vida humana digna y segura. Con estas tres ciudadanía se logran y se aseguran la equidad, la inclusión y la participación.

Pero la ciudadanía *cultural* (o étnica) va más allá de la participación y la inclusión. La ciudadanía cultural se refiere a la dignidad, se refiere al derecho colectivo de cada pueblo a ser diferente, se refiere a que sus sueños pueden ser realizados. Y, al ser una ciudadanía en que participan pueblos diversos, cada uno desde su propia identidad y experiencia cultural, esta ciudadanía es a la vez *intercultural*. No se trata de pueblos yuxtapuestos pero separados sino que cada uno de ellos, a igual que sus miembros, debe ser *co-autor* en la construcción de una identidad nacional multi- e intercultural. Co-autor no significa solamente participar en contextos ya establecidos por otros. Co-autor significa dar contenido y dirección a estos contextos.

La principal característica del nuevo escenario, según Oscar Bazoberry, es que hay que entenderlo como una coyuntura histórica lograda con mucho esfuerzo, por lo que es responsabilidad de todos los que se sienten interpelados, aportar para que se convierta en un proceso de aprendizaje conjunto, un proceso de logros y, por qué no decirlo, también de fracasos compartidos.

CIPCA entiende que su rol en este escenario es de ser propositivo y crítico desde su especialidad profesional y su historia. Propositivo para aportar con sustento técnico y con nuevas iniciativas. Crítico para que las demandas históricas de campesinos e indígenas no se diluyan y para que el cambio de concepción y actitud en la forma de gobernar y hacer política sea una realidad.

Hay que dar también un nuevo contenido al desafío de una sociedad pluri e intercultural. No puede ser que una sociedad multicultural se convierta en una sociedad conservadora en que cada uno se retira en su propia cultura e identidad. Este problema no sólo es típico de una sociedad tan multicultural como Bolivia, sino existe también en todos los otros países donde hay

tendencias migratorias fuertes. La globalización ha hecho que las sociedades multiculturales sean consideradas como problemáticas. Amartya Sen muestra en su último libro *Identity and Violence. The Illusion of Destiny* (2006) que no es correcto considerar a las sociedades como una suma de culturas propias. Esto hace que los individuos sean considerados como prisioneros de su pertenencia y les prohíbe el intercambio entre diferentes ideas y estilos de vida. Multiculturalidad y diversidad en sí no son necesariamente valores positivos. Sólo cuando la interrelación entre culturas y estilos de vida genere nuevos conocimientos y sirva para que haya mayor libertad de pensamiento, podremos hablar de lo positivo de la multiculturalidad. En otras palabras, no hay que tener simplemente una sociedad multicultural, sino una sociedad intercultural, en la que se generan nuevos conocimientos y hasta nuevas culturas. Es, entonces, muy acertado que CIPCA haya cambiado su misión para el plan estratégico 2005-2010, enfatizando la 'obligación moral' de "...participar en la construcción de una Bolivia democrática, intercultural, equitativa y sostenible económicamente."

## DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE

En todas las discusiones sobre el desarrollo rural y los aportes de las ONG en Bolivia, se olvida con frecuencia que:

"el medio geográfico rural es probablemente uno de los más adversos en términos de riesgo climático: frecuentes heladas, sequías, inundaciones y marcado deterioro de los recursos naturales renovables. A esto se añade la baja densidad poblacional, una infraestructura productiva y social deficiente, problemas de comercialización, bajo nivel educativo de la población, la existencia de un mercado limitado, una política económica poco favorable para los campesinos pequeños, tasas de interés elevadas, irregularidades y corrupción, etc." (Van Niekerk, 1994: 296).

CIPCA ha tenido éxitos y fracasos en sus propuestas de desarrollo agropecuario. Pero ninguna propuesta puede ser catalogada como un fracaso total o un éxito rotundo. Por ejemplo las primeras experiencias de fondos rotativos fueron propuestas equivocadas en cuanto a las reglas de juego del crédito, pero resultaron ser las primeras ofertas crediticias en un mundo rural donde la economía monetaria estaba apenas desarrollada.

Puesto que el Estado boliviano casi no tenía ni tiene presencia en las zonas rurales, y considerando la ausencia de una instancia de fomento agrario,

CIPCA y varias otras ONG han jugado un papel importante en, por lo menos, frenar la descapitalización de la economía campesina. La pregunta ¿qué hubiese pasado sin la presencia de CIPCA? puede ser respondida claramente en este caso: sin el crédito de FONDECO (o de ANED o FADES) muchas familias campesinas e indígenas no hubiesen tenido acceso alguno a recursos financieros y, por lo tanto, no hubiesen tenido posibilidad ni siquiera de reproducirse.

El modelo de Comunidad de Trabajo (CDT) ha sido objeto de muchos análisis internos y externos. En el capítulo 4 hemos tratado detalladamente las críticas al modelo. Hay que resaltar también que el modelo, en su época, sí fue una respuesta interesante para la región guaraní donde logró romper la situación de auto-aniquilación en que se encontraban prácticamente todas las comunidades pertenecientes al pueblo guaraní. Este aspecto es muchas veces olvidado cuando se critica que el modelo no era una respuesta económica con miras al futuro (véase Soliz, 1995 para un análisis exhaustivo del proyecto guaraní).

La crítica fundamental a la CDT –un modelo colectivo que no corresponde a la organización familiar de la producción– ha sido asumida plenamente por CIPCA. Por otro lado, es necesario recalcar que algunas propuestas que han fracasado en los años 90 han sido retomadas nuevamente en los años 2000.

Un ejemplo claro es el impacto de los invernaderos. Es cierto que las primeras experiencias de invernaderos no tuvieron resultados positivos; que la innovación tecnológica ha tenido altibajos, –lo que por otra parte es normal cuando se trata de innovaciones– y que, cuando se perfeccionó la tecnología, la construcción de invernaderos requería mucha inversión. Sin embargo, después de varios años de funcionamiento en el altiplano, los invernaderos han mostrado su razón de ser para la producción y comercialización de verduras. Si comparáramos las inversiones y el tiempo dedicado a obtener un modelo de invernadero tecnológicamente aceptable, con las inversiones y el tiempo que necesitan centros de investigación y desarrollo en EEUU o Europa para presentar una innovación tecnológica, probablemente lo invertido en el altiplano no sería ni la décima parte de lo que estos últimos necesitan. Sin embargo, la cantidad de críticas que han recibido los invernaderos es probablemente diez veces mayor que la que recibe una innovación tecnológica inaplicable en Europa o EEUU. El costo de una innovación solamente parece ser problemático en países del Sur, mientras que en los países del Norte es asumido como normal.

Otra falacia que siempre se escucha de las personas que han estudiado o evaluado el impacto de los invernaderos es el hecho de que CIPCA supuestamente apoyó más a los agricultores ya “acomodados”. Las mismas personas que criticaron a CIPCA por haber ‘impuesto’ una forma de organización comunal, critican después a CIPCA, por haber cambiado la forma de organización comunal en una agrupación privada, y por apoyar a aquellas familias más acomodadas que podían invertir en los invernaderos. En otras palabras, cuando CIPCA trata de apoyar a los más pobres, se le critica porque invierte demasiado en ‘casos perdidos’; cuando CIPCA apoya a los más acomodados, se le critica porque refuerza la diferenciación interna en las comunidades.

Es oportuno mencionar también que el impacto de los invernaderos no necesariamente debe encontrarse en los lugares donde CIPCA ha trabajado. Si se hace una mirada local en número de invernaderos, la experiencia puede resultar neutra o sin impacto. Sin embargo, por las características dinámicas del mercado –sea por distancia o costos– la experiencia tuvo acogida en otros espacios, donde el número de invernaderos ha crecido y donde la innovación tecnológica fue plenamente adoptada<sup>4</sup>.

A partir de 1997 CIPCA ha adecuado sus intervenciones a las características de la economía campesina y ha dejado de proponer formas de organización colectiva. Las nuevas propuestas reflejan un conocimiento más profundo de la economía campesina, tomando en cuenta el uso sostenible de los recursos naturales renovables, la parcela familiar, la organización de la producción de tipo familiar, los modelos asociativos de organización para la producción y la comercialización, etc. No se considera la seguridad alimentaria como sinónimo de producción para el auto-consumo, sino que tanto la producción para el consumo como la producción para el mercado se consideran adecuadas para lograr la seguridad alimentaria. Producir para el mercado (nacional y eventualmente internacional) es considerado como una manera adecuada para lograr crecimiento en los ingresos económicos, y por lo tanto, la seguridad alimentaria. Las propuestas de desarrollo rural sostenible implican actividades técnicas de tipo agro-ecológico pero también implican un trabajo con

<sup>4</sup> Según los primeros resultados de la sistematización de los invernaderos y de la comercializadora PADA.SRL (ahora COMRURAL XXI, SRL), en 2006, además de las 120 familias que trabajaban con PADA, habían 12 asociaciones, pequeñas empresas y/o cooperativas que comercializaban hortalizas a través de otros canales. Además, la municipalidad de El Alto recomendaba y promocionaba con fuerza el uso de invernaderos en los pequeños huertos domiciliarios (véase CIPCA, 2005).

municipios y centros urbanos intermedios. Asimismo, las propuestas no niegan la existencia de redes de parientes y paisanos emigrados que aportan sustancialmente a la economía campesina.

Desde la promulgación de la Ley INRA en 1996, CIPCA está asesorando a las organizaciones indígenas en el saneamiento de las Tierras Comunitarias de Origen (TCO). Pese a que el saneamiento avanza muy lentamente, los resultados que las OC-OI han logrado son considerables. Por otro lado, es oportuno mencionar que la historia de las reformas agrarias ha mostrado que la sola redistribución de tierras no es suficiente para elevar la productividad de la economía campesina. La tierra es solamente uno de los recursos. Sin la seguridad de tener acceso a los demás recursos, como suficiente mano de obra, recursos financieros y acceso a mercados, la mayor propiedad sobre la tierra no resolverá la pobreza.

El tema de género ha sido bastante incorporado en las propuestas económicas para el desarrollo rural sostenible. En los primeros años las mujeres apenas existían para CIPCA, luego fueron consideradas como amas de casa y madres receptoras de alimentos y recién después de la insistencia de algunas mujeres profesionales, CIPCA ha aceptado la necesidad de considerar a las mujeres como actores económicos, políticos y sociales al igual que los hombres. Aunque CIPCA nunca ha sido vanguardia en este tema, es llamativo que ha implementado muy conscientemente la transversalización de género. Donde otras organizaciones han mostrado retrocesos desde que el género ya no se considera un tema separado, desde que se ha introducido la transversalización del tema CIPCA más bien ha mostrado más preocupación por la emancipación y el empoderamiento de las mujeres. Cabe recalcar que CIPCA es una de las pocas organizaciones no especializadas en el tema género que participa activamente en redes de mujeres como la Coordinadora de la Mujer y la Red Latinoamericana Mujeres Transformando la Economía.

Sabemos todos que aún hay pobreza en el campo después de 35 años de intervenciones de CIPCA. En estos últimos años se escucha cada vez más gente que responsabiliza a las ONG por los pocos resultados que se han logrado en la lucha contra la pobreza. Aunque es cierto que la pobreza persiste, no es tan cierto que las ONG como CIPCA no hayan tenido buenos resultados. Lo que sí es cierto es que los que critican a las ONG sin haberse involucrado ellos mismos en este tipo de trabajo para vivir en carne propia lo que ello supone tienen con frecuencia expectativas demasiado altas e irreales, por lo que los resultados les parecen decepcionantes.

Las ONG no son el Estado y, sin políticas públicas favorables al desarrollo rural y a la economía campesina, será imposible para las ONG lograr más resultados que un alivio temporal de la situación precaria en que se encuentra la población rural. Las agencias de co-financiamiento suelen exigir y esperar demasiado de las ONG. Los formatos que se deben llenar para conseguir financiamiento obligan a las ONG a mostrar resultados inalcanzables. Por otro lado, las ONG se engañan también a sí mismas al ofrecer demasiado: es común, y CIPCA no ha sido una excepción, exagerar el crecimiento de la producción y la productividad, la cantidad de toneladas de cosecha para la comercialización, la rapidez con que la población aceptará las innovaciones tecnológicas, etc. (Bebbington, 2001: 139).

El ámbito local se ha convertido en el depositario de políticas sociales compensatorias, no de políticas de desarrollo genuino. En este contexto, el gobierno central ha intentado transferir muchas de sus funciones a las ONG. A pesar de todas las reformas institucionales, en Bolivia no hay claridad sobre cuál debe ser el nuevo perfil del Estado para promover el desarrollo rural sostenible (Urioste, 2002:182).

Otro problema no resuelto tiene que ver con el énfasis que CIPCA da al componente agropecuario dentro de la economía campesina. La agricultura, ganadería y pesca siguen teniendo un lugar central porque CIPCA considera, con toda razón, a la población rural como una población cuya profesión principal es la de agricultor y/o ganadero, por más que se dedique también a la artesanía, la comercialización, la transformación, etc. Es conocido que hay muchas familias campesinas cuyos ingresos dependen además de familiares que trabajan en la ciudad como comerciantes, artesanos, maestros de primaria, empleadas domésticas, funcionarios públicos, etc. También es un anhelo, desde hace décadas, que los hijos tengan acceso a la educación secundaria y aun superior. La migración al exterior, principalmente hacia la Argentina, España y EEUU es otra fuente de ingreso familiar de suma importancia.

En el debate actual sobre el desarrollo rural hay una ausencia marcada de conocimientos históricos. Cuando algunos estudiosos del agro latinoamericano sustentan que desarrollo rural es más que solamente desarrollo agropecuario tienen razón totalmente, pero olvidan que esta constatación ya es conocida desde hace épocas. En el siglo XIX los campesinos que vivían en los Andes migraban a la costa peruana y/o las tierras bajas bolivianas para la zafra de algodón o azúcar. Asimismo, desde el siglo XIX había migración temporal de campesinos a las ciudades intermedias para trabajar como albañiles,

cargadores, empleadas, etc. En estas mismas ciudades intermedias había artesanos que daban servicios al trabajo agropecuario, había gente que se dedicaba a la transformación, etc. La población urbana mandaba dinero al campo y recibía su valor en especie. El servicio militar era (y sigue siendo) otro componente importante para disminuir los gastos monetarios de la familia y recibir alguna formación<sup>5</sup>. Las investigaciones realizadas en los años 80 ya apuntaban claramente a la diversidad de fuentes de ingreso de la economía campesina y la importancia que tiene en todo este sistema la migración (véase Figueroa, 1981; Plaza, 1979; Caballero, 1981; Gonzales de Olarte, 1984). Lo que sí es nuevo no es tanto la diversidad de fuentes de ingreso, sino la apertura a nuevas fuentes, como la migración hacia la Argentina, EEUU y Europa.

Los que recomiendan a las ONG incorporar en su trabajo, intervenciones dirigidas a las micro-empresas urbanas, a la educación formal, etc., confunden el análisis con la intervención directa. Por más que el análisis sea correcto, en el sentido de que los ingresos de la economía campesina vienen de fuentes muy diversas, una ONG como CIPCA, que se ha especializado en el desarrollo agropecuario, no debería dedicarse a actividades para las que no está calificado (ejemplo: etno-turismo o educación secundaria). Sería un tanto soberbio de parte de CIPCA pensar que pueda intervenir en cualquier sector. Además, pensar que ya no son necesarias las intervenciones en lo agropecuario es "... ver a los campesinos como listos para convertirse en magníficos artesanos, guías de eco-turismo, transformadores, comercializadores, etc." (Carlos Hugo Laruta, director CIPCA-La Paz). Olvidan también que, a pesar de la importancia de la migración, la gran mayoría no migra en forma permanente, sino que sigue con un pie en el campo, sembrando y cosechando sus cultivos. Finalmente, la economía campesina seguirá teniendo un rol importante en la oferta de productos alimenticios para la población urbana.

El planteamiento de CIPCA de aceptar –a nivel de análisis– la existencia de municipios cuya población tiene a veces doble oficio y residencia, y de apoyarlos –a nivel de intervención– desde la vertiente rural, es acertado, porque se adecúa a la situación en que se encuentran las familias campesinas y, además, se adecúa a la historia y a la especialidad de la propia institución. No hay que olvidar tampoco que alguna gente está volviendo a su comunidad de origen, una tendencia a la que recurre periódicamente. Además, y a pesar

5 Muchos soldados han aprendido a leer y escribir cuando estaban cumpliendo su servicio militar.

de que las mujeres jóvenes migren también hacia la ciudad, muchas mujeres siguen viviendo y trabajando en el campo. Entonces, la decisión de CIPCA de trabajar aún más con las mujeres campesinas es también acertada.

Entre los factores que impiden el crecimiento económico de las unidades campesinas, se mencionan la educación, la falta de infraestructura de comunicaciones, poco desarrollo de los mercados y factores culturales. Otro problema es que la economía campesina es muy pobre para generar ahorros y autofinanciarse. Según Figueroa (2001: 125), la falta de financiamiento se produce por dos fallas: las del mercado y las del Estado. Si los mercados primarios y financieros no se desarrollan, los innovadores tampoco lo harán. Así el desarrollo rural está frente al círculo vicioso del subdesarrollo. La economía campesina es pobre porque los mercados están poco desarrollados, y los mercados están poco desarrollados porque la economía campesina es pobre. Dada la falla del mercado, el agente que podría asegurar el financiamiento inicial sería el Estado. La inversión pública tendría que ser el instrumento fundamental para el desarrollo rural (ibid: 127).

Esta necesidad de invertir en la economía campesina se hace aún más urgente considerando las nuevas reglas de juego del comercio internacional. Los Tratados de Libre Comercio (TLC), como por ejemplo el Area de Libre Comercio para las Américas (ALCA), así como los acuerdos de la Organización Mundial de Comercio (OMC), hacen que tampoco las economías campesinas puedan encerrarse en sí mismas. Deben abrirse a los mercados externos y buscar formas novedosas de relacionarse con el mundo. Desde 1985, cuando se introdujo en Bolivia la política de ajuste estructural, la economía boliviana está inmersa en la economía mundial. Entonces, la economía campesina tampoco está funcionando aisladamente de los otros sectores económicos nacionales e internacionales. En 2001 CIPCA tomó la decisión de estudiar más la problemática del comercio internacional y las consecuencias para las familias campesinas indígenas en las zonas de trabajo. Otro tema que se está tratando con mayor profundidad es el comercio justo, no desde una aproximación romántica sino como una alternativa comercial seria. Entonces, no solamente se buscan canales comerciales alternativos dentro de la red de la solidaridad, sino también y sobre todo canales tradicionales como cadenas de supermercados, etc.

Por más que CIPCA haya adoptado la posición de que las familias campesinas deben ser actores plenos en el comercio nacional e internacional, uno de los grandes problemas de la economía campesina sigue siendo que el

Estado considera a este sector como simple receptor de servicios y no como actor indispensable dentro de la economía nacional; en consecuencia las condiciones bajo las que el pequeño productor boliviano accede al mercado y a los servicios públicos para la producción son mucho más difíciles en comparación con los sectores de grandes agricultores, ganaderos y de las empresas de agro-exportación (Soliz y Aguilar, 2005: 25). Estos sectores siempre han logrado políticas públicas favorables, incluyendo subvenciones e inversiones altamente beneficiosas para ellos. Es llamativo, entonces, que las subvenciones al sector campesino indígena sean criticadas por no ser sostenibles, pese a que son –en conjunto– menores que las subvenciones al sector empresarial. Sobre todo al interior de las agencias de co-financiamiento ha habido un período de oposición a cualquier propuesta de subvención argumentando que la subvención es paternalista<sup>6</sup> en base a análisis no económicos sino ideológicos.

Sin embargo, por más que se desarrollaran políticas públicas de financiamiento (subvención y crédito) y de asistencia técnica para las familias campesinas indígenas pobres, la economía campesina necesitaría también un acercamiento diferenciado conforme a cada situación agro-ecológica y sociocultural. No puede haber recetas únicas, sino más bien propuestas elaboradas y ejecutadas en consenso con la población, tomando en cuenta las características económicas y culturales de cada región. Ahí es donde CIPCA, que cuenta con propuestas regionales y trabaja en seis oficinas en diferentes regiones del país, puede ser un interlocutor importante para el Estado.

Podemos concluir el 2006 con una nueva esperanza: que Bolivia cambie sus políticas de desarrollo rural y muestre un Estado pro campesino o, por lo menos un Estado que apunte a un crecimiento económico a favor de los pobres (*pro-poor growth*). En otras palabras: una política de crecimiento económico con distribución social y con una atención prioritaria pero también diferenciada al sector de pequeños productores agropecuarios.

Aunque es de esperar que dentro de una política económica a favor de los pobres, CIPCA logre mejores resultados, hasta ahora sus intervenciones no han sido en vano. Los resultados de sus propuestas de desarrollo han mostrado que los campesinos-indígenas siguen siendo una fuerza productiva importante para la seguridad alimentaria de la población rural y para la economía en

6 Uno podría ponerse cínico al leer que, hace poco, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional han elaborado un marco de referencia, estipulando cuándo es mejor dar subvenciones en vez de préstamos a los países pobres (Internationale Samenwerking, julio 2006: 25).

general, a pesar de permanecer ignorada por el Estado boliviano y ausente de las políticas públicas (Soliz y Aguilar, 2005: 228).

En conclusión, políticas públicas favorables (de subvención, de crédito y de asistencia técnica) son una condición necesaria pero no suficiente para los pequeños productores campesinos indígenas. También es necesario contar con propuestas y proyectos concretos pero diferenciados conforme a la situación agro-ecológica y sociocultural de las familias campesinas indígenas. Además, hay que dejar de ser demasiado inmediatistas pensando que se puedan producir cambios estructurales a corto plazo en un contexto mundial adverso a la economía campesina.

## ROL DE LA INVESTIGACIÓN

Este acápite no puede ser escrito sin antes mencionar el papel fundamental que ha jugado Xavier Albó en este tema. Desde su fundación Xavier Albó ha sido el gran defensor e impulsor de la investigación en CIPCA. Ha aportado enormemente a la generación de conocimientos sobre la Bolivia rural e intercultural<sup>7</sup>, no solamente por sus propias investigaciones de alto nivel académico (véase entre otros el anexo 3), sino también por el entusiasmo con que ha formado nuevas generaciones de investigadores sociales y por haber sido el gran impulsor y donante de la biblioteca.

Sin exagerar, se puede constatar que una de las mejores bibliotecas en ciencias sociales de todo Bolivia es la *Biblioteca CIPCA*, cuya base de datos contenía 35.000 volúmenes en 2005. Allí está también la memoria institucional para el propio personal, estudiantes, investigadores y futuras generaciones. En toda la historia de CIPCA, la biblioteca nunca fue afectada cuando se produjeron crisis financieras: todos los directores y miembros del directorio han defendido –contra viento y marea– la necesidad de contar con una biblioteca especializada.

Desde el primer día de la fundación de CIPCA e inclusive desde mucho más antes, existió la preocupación por archivar todo el material didáctico y los libros personales que los fundadores habían regalado. En 1970 se instalaron los archivos en la pequeña oficina de La Paz y hacia finales de 1975 la biblioteca ya contaba con unos 7.000 volúmenes. Lamentablemente, durante la dictadura de García Meza (1980-1982) los materiales de la biblioteca se tuvieron que

7 Viajar con Xavier Albó y andar con él en las comunidades y pueblos rurales significa para cada cinco minutos porque siempre hay algún transeúnte que quiere saludarlo o con quien él quiere conversar. No hay ningún rincón de Bolivia que Xavier Albó no conozca.

esconder e inclusive mucho material que se encontraba en otros lugares fue destruido por los militares. En 1987 se contrató por dos meses a una bibliotecaria para ordenar los documentos almacenados. Sin embargo, esta bibliotecaria, Lola Paredes, nunca más dejó de trabajar en la biblioteca y posteriormente contó con el apoyo de Monserrat Pescador.

Merece mencionarse que la biblioteca es también depositaria de los archivos de algunas organizaciones campesinas. Además, es un centro de documentación de la llamada "literatura gris". Afortunadamente las oficinas regionales mandan sus documentos a la biblioteca central. Gracias a ello se ha podido recuperar casi todos los documentos de la oficina de CIPCA Beni, después de que ésta fuera totalmente saqueada en diciembre de 2003.

Los donantes más importante son (Redes de) ONG, organismos internacionales, instituciones estatales, universidades y particulares. Podemos mencionar por ejemplo la donación de 4.000 títulos de UNITAS, donaciones de la Universidad Cordillera, del BID, de dos universidades de EEUU, etc. También es 'uso y costumbre' que el personal de CIPCA haga donaciones a la biblioteca. Pero con seguridad el proveedor y donante particular más importante es Xavier Albó.

CIPCA ha realizado la formación de investigadores jóvenes de diferentes maneras: temáticamente por haber siempre sugerido temas de interés nacional, metodológicamente por haber insistido en que haya en CIPCA una permanente relación entre la investigación y la acción. Además con el programa de becas se han dado apoyos para que estudiantes avanzados hicieran sus tesis sobre temas de interés de CIPCA, con posibilidad de que después se incorporaran a la institución o a otras instituciones afines. Los resultados de este programa –jóvenes preparados académica y socialmente para trabajar en ONG– nunca son tomados en cuenta en los modelos de evaluación de las ACF, pero deberían ser considerados como resultados no buscados pero de suma importancia para la sociedad boliviana en su conjunto y particularmente para el desarrollo de las ciencias sociales.

Si bien es cierto que la relación estrecha entre investigación y acción ha conocido diferentes expresiones, CIPCA nunca ha dejado de tener un pie en el campo, o mejor dicho, un pie sobre la tierra. No queremos insinuar que no deban existir centros de investigación pura o que no deban existir instituciones que se dedican solamente a la promoción. También este tipo de instituciones son necesarias y tienen su razón de ser. Sin embargo, la fuerza de CIPCA siempre ha sido la combinación entre teoría y práctica, entre

investigación y acción, entre reflexión y promoción. No ha sido fácil combinar promoción e investigación, y el énfasis que se ha dado a una u otra ha variado conforme el contexto histórico.

En los años 70 la investigación jugó un papel importante para guiar las primeras propuestas de formación y capacitación. Los primeros estudios económicos y antropológicos sirvieron para entender (mejor) el mundo aymara y para dar contenido contextualizado a los cursillos de capacitación. Luego, durante la dictadura de García Meza no había otra alternativa para CIPCA que concentrar su trabajo en la extensión agropecuaria. Fiel a su vocación de centro de investigación, retomó la investigación a partir de los años 80, primero concentrándose en los estudios agropecuarios y luego en los diagnósticos microregionales y multidisciplinares. El gran proyecto de investigación participativa –el Proyecto Histórico Popular– es fruto de esta época y muestra la importancia que CIPCA siempre dio a la investigación. En la segunda mitad de los años 90 se realizaron varios estudios, concentrados más en la sistematización de experiencias que en la investigación. Además, en aquellos años se publicaron varias investigaciones sobre temas de importancia nacional, pero que no tenían relación directa con la acción de CIPCA en el campo. Este relativo distanciamiento entre investigación y acción ha sido superado a partir de los años 2000, cuando se ha incentivado nuevamente al personal no sólo a actuar sino también a reflexionar y, además, a investigar.

Otro dilema siempre presente ha sido si se debía realizar investigaciones cuyos resultados sean aplicables inmediatamente o si CIPCA, siendo también una institución de promoción, debía realizar investigaciones cuyos resultados sólo tengan incidencia e influencia a largo plazo. Sin que se haya convertido en una institución netamente académica, en base a su trabajo en el campo, CIPCA ha realizado investigaciones cuyos temas han alcanzado importancia (nacional) más allá del momento mismo en que se hicieron. No ha sido fácil tomar esta postura institucional, porque no siempre ha habido disposición en las agencias de cooperación para invertir a largo plazo en investigaciones, mucho menos tomando en cuenta que la institución no era un centro académico. En varias oportunidades CIPCA ha buscado arreglos financieros internos para poder llevar adelante estas investigaciones.

Finalmente CIPCA no se escapa de un problema con que se encuentran casi todas las ONG: la relación entre los que trabajan en el campo y los que hacen trabajo de gabinete; entre los promotores y los investigadores, entre los hacedores y los pensadores. Probablemente el hecho de que internamente ya

no se distingue entre promotores e investigadores, incentivando a todos a realizar sistematizaciones y participar en investigaciones institucionales, haya ayudado a que este problema ha sido superado suficientemente.

Cabe mencionar un problema adicional para encontrar buenos investigadores: la formación de investigadores en las universidades bolivianas es deficiente. La opinión pública sobre las universidades no es del todo positiva y se critica frecuentemente la politización de los gobiernos universitarios, la falta de fondos para investigación y la burocracia administrativa. Lamentablemente la universidad boliviana no puede ser considerada como una meritocracia. Hay que destacar el esfuerzo coordinado entre CIPCA y el Programa de Investigación Estratégica en Bolivia (PIEB) para el curso de diplomado en metodología de investigación social, al cual asisten 20 empleados de CIPCA (y 4 de ACLO).

Tampoco es usual que las agencias de co-financiamiento tomen una posición a favor de la investigación. Generalmente los funcionarios (afortunadamente hay también buenas excepciones) manifiestan cierto recelo en relación con los investigadores académicos. Cuestionan la utilidad de un trabajo más conceptual o teórico. Por otro lado, mucha gente en las ONG latinoamericanas tiene las calificaciones necesarias y las inclinaciones suficientes para trabajar en la universidad. Sin embargo, terminaron trabajando en las ONG a consecuencia de la represión política de los años anteriores y la estrangulación económica de las universidades en los últimos años. Por ello, “los integrantes de las ONG latinoamericanas están en general mejor formados académicamente que sus colegas del Norte” (Bebbington, 2001: 6, refiriéndose a Lehmann, 1990).

## INCIDENCIA PÚBLICA

Incidir en las políticas públicas y el debate público a favor del desarrollo rural y de la posición de los campesinos e indígenas no es una tarea fácil. Desde la evaluación de 1991 (Schwember et al.) se enfatiza la necesidad de que CIPCA actúe más en las esferas públicas.

Desde hace muchos años CIPCA ha desarrollado actividades de cabildeo (*lobbying, advocacy*), aunque con otros énfasis y otras metodologías. En sus primeros años la relación de CIPCA con las OC-OI tenía de por sí un carácter de incidencia, no tanto como una influencia directa en las políticas públicas, pero sí como un trabajo con sustento ideológico en apoyo directo a las OC-

OI. Luego, en los años 80-90, CIPCA ha conocido una etapa de incidencia con sustento más tecnológico. El trabajo de CIPCA en las redes y coordinaciones de ONG a nivel nacional y regional, el papel de la institución en las mesas de trabajo y la posición de CIPCA en las plataformas nacionales e internacionales han tenido una influencia positiva en torno al proceso de emancipación e inclusión de la población campesino indígena (hombres y mujeres). No está demás decir que en esto CIPCA no era la única institución; fueron justamente las coordinaciones con otras ONG las que dieron fuerza e importancia a aquellas redes y plataformas. La tercera fase de incidencia adjudica a CIPCA un papel autónomo como organización de la sociedad civil. Ya no es solamente acompañante de las OC-OI, ya no define su agenda de incidencia en estrecha coordinación con las OC-OI, ya no participa solamente en movilizaciones, protestas y actividades de presión, sino también en formas de relacionamiento con el Estado con propuestas propias para incidir en las políticas públicas.

Pese a que es difícil encontrar resultados directos de actividades de incidencia, podemos mencionar algunos hitos históricos en que CIPCA, en coordinación con las OC-OI y otras instituciones, ha jugado un papel (más o menos) importante en, por ejemplo: romper el Pacto Militar Campesino; la conformación de la CSUTCB; los diagnósticos regionales y sus subsiguientes planes de desarrollo; romper la cadena de dependencia de los guaraníes en la zafra; la fundación de la APG; la publicación del Proyecto Histórico Popular; la emergencia de los indígenas de Moxos; el trabajo de hormiga en lo productivo y organizativo a nivel municipal; la alianza entre indígenas y campesinos de las tierras bajas, etc.

El hecho de que CIPCA trabaje en seis zonas distintas del país es, a la vez, una ventaja y un problema para el trabajo de incidencia. Cómo asegurar que los temas estratégicos para el proceso de cambio en Bolivia serán trabajados a nivel regional y nacional. Por un lado, deberían ser las oficinas regionales las que definen la agenda de incidencia, por otro lado, la dirección general, a través de su unidad de acción política, debería proponer temas de agenda que son de interés nacional, pese a que no hayan surgido en las agendas regionales.

Los temas en que CIPCA se puede llamar experto –desarrollo rural sostenible, fortalecimiento de las organizaciones de base, descentralización y ciudadanía intercultural– son temas de suma importancia para salir al público con voz propia. La disyuntiva actual para Bolivia –y por consiguiente para CIPCA– es que la nación debe elaborar una visión de región y la región

una visión de nación. Por ello, los temas de interés nacional son igualmente importantes que los temas de interés regional. Es más, cuando se trabaja a nivel micro se olvida a veces que hay influencias macro que no pueden ser trabajadas a nivel micro. Es allí donde la dirección general de CIPCA debe proponer también temas internacionales como, por ejemplo, el lugar de Bolivia en América Latina y en el mundo.

Para realizar actividades de incidencia, hay que tener una buena política de comunicación y difusión. Fue la radio un medio de comunicación muy importante y casi único en los años 70-80, hasta ahora sigue siendo el principal si no único en muchas áreas rurales del país; en los años 1990-2000 el *Internet* está ganando cada vez más importancia. CIPCA siempre ha utilizado los medios de comunicación, sea a través de programas radiales propios, edición de boletines y, en algunos casos, aun programas de televisión; sea a través de una excelente página *web* o utilizando una red de comunicación electrónica para difundir *CipcaNotas*.

Al igual que con las actividades de incidencia, el papel de CIPCA también ha cambiado para las actividades de comunicación y difusión. Antes era un canalizador de información y daba espacio a las OC-OI para que éstas difundieran su propia información. Desde el inicio de los 2000 ya no es un simple canalizador de información de otros, sino uno que utiliza los espacios de los medios de comunicación para dar su propia información. Ya sale al público con opinión propia. Pasa lo mismo con las organizaciones de base, que ya no necesitan de una instancia facilitadora o intermediaria para emitir sus opiniones.

Esta nueva orientación no está exenta de problemas, pues a mayor visibilidad habrá más críticas. Ante este dilema responde Bazoberry: “no se trata de ocultarse en la sombra, esperar que el tiempo pase, hay que ser más rigurosos para disminuir el costo negativo de la visibilidad.”

Es difícil saber si las actividades de CIPCA y los resultados de sus investigaciones han influido en el proceso de toma de decisiones de políticas públicas. En general, los temas se prestan para incidencia, pero nunca se sabe con certeza si los hacedores de política se dejan inspirar por las opiniones de CIPCA. Influyen factores como relaciones de poder y grupos de interés. Entonces, difundir los resultados del trabajo no es una garantía para que sean utilizados en la formulación de políticas. Sin embargo, la difusión y la comunicación sí crean una base para algún uso posterior. Además, incidencia no significa solamente influir en las políticas públicas; también incluye influir

en la opinión pública y en la agenda de debate. Incluye finalmente también el esfuerzo de difusión y comunicación para que los resultados del trabajo de CIPCA sean utilizados por otros grupos de la sociedad, como estudiantes, personal de ONG y ACE, y, sobre todo, por los miembros de las organizaciones de base.

## INTERRELACIÓN CON LAS AGENCIAS DE CO-FINANCIAMIENTO

CIPCA surgió –como otras organizaciones– porque se quería hacer algo propositivo en la lucha contra la dictadura y en la inclusión de los pueblos campesinos-indígenas en la vida nacional. Las relaciones en los años 70 y 80 se caracterizaron por la solidaridad internacional contra las dictaduras de América Latina. En aquella época la cooperación con ONG de América Latina se convirtió en una relación de mutuo respeto y aprendizaje. Eran años difíciles en términos políticos, pero a la vez años en que el cielo era el límite en términos de financiamiento.

Kees van Dongen, responsable de Bolivia para NOVIB entre 1983-1989: “Nadie en NOVIB sabía qué hacían organizaciones como CIPCA, INEDER e IPTK. Antes de 1983 ni siquiera se visitaba a las organizaciones. La primera vez que otra persona fuera de Sjef Theunis visitó a CIPCA fue recién en 1983. En aquellos años se podía hablar de un círculo de amigos en que Lucho Alegre se había convertido en la persona más importante. No hay que olvidar tampoco que dentro de NOVIB, el departamento de América Latina era el más importante: teníamos un jefe chileno, Sjef Theunis era pro América Latina y los comités de solidaridad con los países de América Latina tenían una voz importante en la opinión pública en Holanda”.

En los años 70 y 80 la presencia de un tipo de agencia financiera era dominante, a saber, las agencias privadas de co-financiamiento especialmente de Europa y Canadá. Esta relación comenzó como una relación informal de amistad entre gente del Sur y gente del Norte, muchas veces basada en simpatías de índole política o ideológica. Sin embargo, a partir de los años 90, organizaciones multilaterales como el Banco Mundial y organizaciones de las Naciones Unidas descubrieron a las ONG y las consideraron como las nuevas *prima donnas* de la cooperación al desarrollo. La ventaja era que las

ONG podían tener acceso a más –y muchas veces substancialmente más– recursos financieros. La desventaja era que tenían que satisfacer, y más aún que en el pasado, la política de estas agencias financieras, con el riesgo consecuente de que no fuera la ONG la que definiera sus políticas sino la agencia financiera<sup>8</sup>. Un sociólogo de CIPCA Cochabamba recordaba que Marcos Recolons enfatizaba lo ideológico, diciendo: “aunque sientas que has fracasado, sabes que sí lo has hecho con un ideal”, mientras que años después, con el nuevo contexto, Hugo Fernández se sentía obligado a enfatizar más lo financiero.

Para las ONG la cooperación tuvo efectos positivos y negativos. Si bien permitió en muchos casos su creación y supervivencia, también generó dependencias financieras, entre otras cosas por los cambios permanentes de las políticas de financiamiento, que afectaron negativamente los esfuerzos de continuidad y sostenibilidad de las acciones. Actualmente los recursos de la cooperación se están reduciendo y se exige más y mayores resultados de impacto directo con menos recursos, sin haber definido qué es lo que se entiende por impacto y qué tipo de impacto se está exigiendo. Por otro lado, la creciente tendencia de querer prescindir de las ONG parece contradictoria frente a una coyuntura en la que se las “requiere” –en la nueva jerga– como facilitadoras de alianzas políticas, como proveedoras de asistencia técnica, como generadoras de capacidades y como gestoras de negocios. En general, durante el transcurso de todos estos años, las (direcciones de las) agencias han concebido a las ONG como “un instrumento para la implementación de proyectos y no como un fenómeno social” (Bebbington, 2001: 8).

En los años 2000 ha aparecido otro tipo de organizaciones en Europa y EEUU: miles y miles de pequeñas fundaciones, asociaciones, clubes, etc. de gente que quiere ‘hacer algo’ para la gente pobre, pero no quiere canalizar su dinero a través de las agencias de cooperación establecidas. Tampoco quiere que las ONG locales ejecuten los proyectos; ellos mismos quieren hacerlo, sea a través del envío de voluntarios, sea a través de amigos locales, bajo el (equivocado) supuesto que son más eficientes y menos caros. Estamos volviendo a los años 50, en que gente de los países ricos iba a los países pobres para

8 Además, ONG internacionales han empezado a ejecutar, ellas mismas, proyectos de desarrollo, en vez de proporcionar los recursos financieros y/o humanos a las ONG nacionales. Bajo el supuesto argumento que están transfiriendo sus competencias a los ‘locales’, o que están construyendo capacidades, están ejecutando proyectos de desarrollo, en competencia abierta con las ONG nacionales. Ejemplos de este tipo de ONG internacionales son CARE de EEUU y la Fundación de Voluntarios Holandeses (SNV) de Holanda.

ayudar a la gente local con proyectos y programas asistencialistas, bajo control financiero de gente del Norte<sup>9</sup>.

CIPCA siempre ha logrado mantener su autonomía a pesar de (o gracias a) la gran gama de agencias de co-financiamiento (ACF) que le han apoyado. Ha tenido además varios momentos en su historia en que hubiese podido convertirse en una suerte de consultora<sup>10</sup>, pero siempre ha tomado la decisión de seguir siendo una ONG de desarrollo al servicio de la población campesina e indígena, a partir de objetivos claros y deliberados. Así, en 2000, cuando CIPCA pasó por una crisis financiera aguda, no se dejó llevar por las modas y decidió consolidar sus vínculos con perspectivas políticas comunes, reforzando su relación con las agencias de desarrollo históricas.

Pese a que las relaciones entre CIPCA y las agencias de cooperación siempre han sido cordiales, hay que aceptar que estas relaciones no son 100% horizontales. Es una falacia pensar que la agencia y la ONG tienen el mismo poder de decisión. Una relación abierta, cordial y de respeto no resuelve el hecho de que las agencias siempre tendrán la última palabra. Si una agencia decide no financiar o recortar el financiamiento de CIPCA, éste tiene que aceptar la decisión. Y la ha tenido que aceptar varias veces en el transcurso de los 35 años. Por otro lado, y a pesar de que las agencias lo niegan, ellas dependen también de las ONG. Los resultados de las agencias de co-financiamiento en gran medida dependen de los resultados que logran las ONG. Es entonces correcto hablar de una relación de mutua dependencia o de interdependencia.

Nunca ha habido una relación de beneficiencia entre CIPCA y las agencias. Más bien, ha habido varias agencias que han buscado conscientemente a la institución porque financiarla significaba crear una imagen positiva de la propia agencia. Dejemos hablar a algunas personas:

9 La revista del Ministerio de Cooperación Internacional de Holanda cuenta de una experiencia de un joven holandés que en 2002 se fue al altiplano a ayudar a los aymaras. Cuenta que introdujo carpas solares y que, conjuntamente con los campesinos locales, construyó 17 carpas solares sostenibles, simplemente omitiendo que ONG bolivianas como CIPCA y SEMTA ya habían introducido las carpas solares (invernadores) en los años 80. Ahora el joven ha formado su nueva ONG en Holanda para recaudar fondos (Internationale Samenwerking No. 7, 2006: 50). Lo positivo de esta experiencia es el gran entusiasmo y el compromiso social del joven holandés. Lo negativo es que quiere construir totalmente nuevas estructuras como si no existieran organizaciones locales de plena confianza, consolidadas y experimentadas profesionalmente.

10 Cabe aclarar que también han surgido empresas consultoras que actúan al lado de las ONG y que tienen –desde su especialidad de consultores– el mismo objetivo de apoyar a los sectores más desfavorecidos en su proceso de empoderamiento e inclusión. Podemos mencionar –en el caso de Bolivia– el aporte importante de, por ejemplo, el Centro de Estudios y Proyectos (CEP) y Clave Consultores.

Nico van Niekerk:

“Yo tenía una suerte de pasantía en NOVIB para remplazar mi servicio militar obligatorio. Luego trabajé un tiempo en La Paz cuando Sjef Theunis –ex-padre y recientemente nombrado director de NOVIB– hizo una gira por América Latina en búsqueda de nuevas organizaciones. Yo le he presentado a Xavier Albó y los dos se entendieron inmediatamente.”

De este modo, no fue CEBEMO, la entonces agencia católica de cooperación holandesa, sino NOVIB, la agencia laica y con fuertes relaciones (informales) con la social-democracia, la que empezó a financiar CIPCA. En Holanda se consideraba a NOVIB como una agencia privilegiada porque “tenía a CIPCA en su portafolio”.

Hilda Carrera, de Secours Catholique (Caritas-Francia):

“Yo he sido educada en el espíritu de la teología de la liberación. Leía en la universidad los libros de Xavier Albó. En 1988 empecé a trabajar en Secours Catholique y cuando en 1990 formulamos una nueva estrategia para América Latina, quería que entrara CIPCA como contraparte. Tomé contacto con Hugo Fernández y así se estableció la relación entre CIPCA y Secours Catholique.”

Marcos Devisscher, de FOS-Bélgica:

“FOS trabaja solamente con organizaciones de base y no con organizaciones intermedias. Pero a finales de los 80 FOS decidió que era necesario establecer también una relación con una ONG para que FOS pudiera aprender de los debates con el personal de esa ONG. FOS no aprendía suficientemente trabajando solamente con organizaciones de base. Es por esta razón que FOS decidió financiar a CIPCA.”

No sólo FOS ha podido aprovechar de los debates con la gente de CIPCA. Hay personeros de algunas otras agencias que dicen explícitamente que ellos han aprendido de CIPCA:

Koos Michel, de NOVIB:

“Con CIPCA debes tener debates de alto nivel, pero no todo el personal de NOVIB alcanza siempre el nivel de CIPCA. Cuando hay asimetría en la relación por falta de conocimientos se corre el riesgo que la relación de dependencia financiera tenga una influencia no deseada.”

Andrés Croggon, de Christian Aid:

“Para presentar los proyectos a la Unión Europea necesitábamos una ONG con una capacidad de gestión instalada. CIPCA era una de las pocas organizaciones que podía responder adecuadamente a tantos requisitos. Tiene mucha capacidad gerencial y ha sido de gran apoyo para Christian Aid en la presentación y aprobación de proyectos.”

Yvonne Buschor, de Fastenopfer:

“CIPCA es una institución de la que nosotros podemos aprender. No nos sentimos solamente agencia financiera, sino hemos recibido aprendizajes de CIPCA. CIPCA es un referente importante para la cooperación en Suiza.”

A partir de 1985 las relaciones entre las agencias y CIPCA se volvieron más formales. Tanto las agencias como las ONG habían crecido considerablemente. Hubo un incremento en dinero y en personal. Empezó la etapa más empresarial, en que los sistemas de planificación, seguimiento y evaluación (PSE) fueron considerados como la salvación. Sin embargo, ni las ONG ni las ACF tomaron esta herramienta como un instrumento de aprendizaje. Parece que, desde el punto de vista de las agencias, la razón primordial era la necesidad de generar datos con los que pudieran defender los presupuestos. La PSE se ha convertido, no en un instrumento de aprendizaje, sino en un mecanismo con el que se pretende cuantificar resultados. Pese a que la gran mayoría de los personeros de las ONG y las ACF llegó a la conclusión de que es una ilusión tratar de captar la realidad en datos cuantitativos, todos siguen en el mismo baile porque los eslabones de más arriba lo exigen. No hay que olvidarse que muchas ACF tienen que rendir cuenta a sus respectivos gobiernos y/o parlamentos.

Un vocabulario aparentemente neutro y tecnocrático deja de mostrar las profundas causas sociales y políticas de la pobreza. No es correcto reducir la pobreza a un problema a-político. Organizaciones como CIPCA y la mayoría de las ACF con las que trabaja se oponen también a esta actitud a-política. El economista Joseph Stiglitz (Premio Nobel 2001) ha mostrado acertadamente que el sistema del FMI para evaluar el impacto de sus medidas en países de desarrollo no funciona porque no toma en cuenta los múltiples otros factores (políticos y culturales) que no son medibles.

En abril de 2006 se publicó en Holanda el informe de una comisión de alto nivel (Commissie Dijkstal, 2006)<sup>11</sup> que había llegado a la conclusión que la medición de resultados tiene una gran cantidad de limitaciones, relacionadas con problemas metodológicos y problemas debidos al uso de la información recolectada. Se está creando una 'realidad de papel'. Concluyó que la medición de resultados no es un instrumento adecuado para juzgar sobre la efectividad de las ONG, ni tampoco para rendir cuentas. Es mejor rendir cuentas considerando otros tres criterios: gobernabilidad interna, calidad de gestión y transparencia en la información (ibid: 28).

En conclusión, en vez de insistir en cumplir con exigencias poco realistas, hay que ser enfático en exigir que todas las organizaciones e instituciones –sean OC-OI, ONG, ACF o instancias estatales– cumplan con dos requisitos: transparencia y rendición de cuentas (*accountability*). Con esta exigencia hemos tocado el funcionamiento interno de CIPCA.

## ORGANIZACIÓN INTERNA

En todas las entrevistas realizadas con personeros de las agencias de cofinanciamiento había una opinión unánime: la gestión de recursos financieros y humanos de CIPCA es impecable. Sólo una vez en toda su historia tuvo que rehacer un informe financiero para Misereor, a causa de un error del auditor, y no de CIPCA. También ha habido una experiencia poco agradable en que CIPCA había prefinanciado un proyecto aprobado por una organización española por un monto de US\$ 25.000. Pero después de la aprobación, nunca más había escuchado nada del donante. Cuando alguien de CIPCA estuvo en España, ni siquiera logró ubicar la institución. En otra oportunidad, CIPCA devolvió un financiamiento aprobado para un fondo rotativo, porque no llegaron a un acuerdo sobre las normas de ejecución del fondo.

Los donantes siempre han felicitado a CIPCA por su gestión contable y administrativa. Ha sido a veces un esfuerzo sobrehumano, porque las agencias generalmente no quieren financiar los gastos para el personal administrativo de CIPCA, mientras que sí complican cada vez más sus propias exigencias administrativas. En los años 70-80 mandar una carta a Europa demoraba 20 días y luego se tenía que esperar 20 días para la respuesta. Ahora, según la administradora financiera, "el correo electrónico es un martirio." Antes, los

11 Pese a que la comisión realizó un estudio sobre el funcionamiento de las ACF en Holanda, sus conclusiones y recomendaciones son igualmente válidas para las ONG en Bolivia o cualquier otro país.

donantes confiaban mucho más y una simple rendición de cuentas era suficiente. Ahora es mucho más complicado, pero también más transparente. Además, CIPCA ya no es cualquier organización, sino un contribuyente tributario.

A veces las exigencias administrativas no concuerdan con situaciones que a diario se encuentran en Bolivia. Una vez un auditor observó que la caja chica de CIPCA Beni era demasiado grande, sin tomar en cuenta que en San Ignacio de Moxos ni siquiera había un banco y que la única cooperativa casi nunca tenía liquidez. Asimismo exigía facturas de todas las comidas e inclusive de los *pontoneros*<sup>12</sup>. Cuando él presentó la rendición de cuentas de sus gastos de estadía, no logró cumplir sus propias normas.

También en la gestión de recursos humanos, CIPCA ha sabido adaptarse a los nuevos contextos. Cuando se produjo la crisis institucional en 1985, CIPCA decidió realizar una reorganización interna, modernizando el sistema de dirección y el sistema de funciones. Por ejemplo, se institucionalizó el sistema de cargos de dirección como forma de fortalecer la propia organización interna. Otro ejemplo es la estabilidad laboral que CIPCA ofrece al personal, siempre y cuando las agencias cumplan con sus compromisos. Ejemplos sobran para mostrar la cantidad de años que alguien permanece o ha permanecido en CIPCA.

Por otro lado, las experiencias con los nuevos instrumentos de gestión de recursos humanos no siempre resultaron positivas. Un ejemplo fue el concurso público en 1999 para nombrar un nuevo director general, encargado a una empresa consultora para tener plena objetividad y para dar oportunidad a gente externa, no formada por la propia institución. Lamentablemente la persona propuesta por la empresa consultora estuvo solamente tres meses en el cargo. A CIPCA no le quedó otra alternativa que nombrar –sin nueva convocatoria– a alguien interno como director general. Decisión que resultó exitosa.

Sin negar que haya habido conflictos personales<sup>13</sup>, la opinión del personal actual de CIPCA es que siempre se ha dado importancia a espacios de reflexión, que siempre ha habido una cultura organizacional de respeto, de relaciones democráticas, de igual a igual y de apertura a otras ideas. Como ya mencionamos

12 Pontonero es una persona que ayuda con su 'pontón' (una embarcación que hace de puente móvil) a cruzar ríos donde no hay puente.

13. Un momento difícil ha sido la crisis financiera en 1999-2000. La necesidad de despedir a varias personas fue muy dolorosa y ha causado –entendiblemente– mucho malestar entre algunas personas.

en el capítulo anterior, CIPCA ha logrado establecer una política de personal moderna y adecuada al contexto. CIPCA reconoce y valora las diferencias culturales y de género, respetando y fomentando sus manifestaciones. Así mismo, CIPCA destina como mínimo el 2% de la masa salarial para la actualización y formación de su personal.

La historia de CIPCA ha mostrado que es una institución con mucho debate interno y disposición de reformular sus ideas y opiniones. ¿Será porque nunca ha estado sujeta a partidos políticos o será porque el paraguas de la Compañía de Jesús le obligó a poner siempre en tela de juicio sus posiciones ideológicas?

Hay por lo menos un principio de los jesuitas que ha sido favorable para CIPCA: no puedes vivir en el mundo sin conocerlo, entonces hay que investigar. También las opiniones éticas de los jesuitas han tenido influencia positiva y hay que reconocer que CIPCA sin la Compañía hubiese tenido más problemas durante los años de dictadura. En momentos de crisis siempre ha existido esta ayuda, la última vez fue en 2002 cuando fue saqueada la oficina en San Ignacio de Moxos. Otra característica importante, y que CIPCA siempre ha defendido a lo largo de su historia, es que respeta las opiniones político-partidarias de los miembros de la institución, pero exige también que no instrumentalicen su trabajo para fines partidarios.

## REFLEXIÓN FINAL

La historia de CIPCA no termina con una institución que ya no tiene problemas, que ya no tiene dudas, que ya no busca cómo mejorar su actuación. CIPCA es una institución con una larga historia sobre sus espaldas y, a pesar de ello, con muchas preguntas irresueltas. Por más que haya aprendido de su propio pasado; por más que haya adecuado siempre su quehacer al entorno político, económico, social y cultural, todas estas “lecciones aprendidas” nunca terminarán. CIPCA siempre tomará algunas decisiones adecuadas y otras incorrectas, siempre propondrá algunas respuestas acertadas y otras equivocadas, siempre tendrá certezas y dudas. Es exactamente esta actitud de no soberbia, esta actitud de seguir cuestionando sus propios éxitos y resultados, la que hace que sea una institución humana, innovativa y creativa.

Para trabajar en CIPCA (y para escribir su historia) hay que creer en su proyecto, hay que tener mística y hay que buscar siempre alternativas y proponer nuevas ideas. Si esta actitud es influenciada por los jesuitas, la historia lo dirá.

Quiero terminar esta historia de 35 años de compromiso institucional con el desarrollo rural con la siguiente parábola:

Al anochecer un viejito estaba caminando en una playa arenosa, cuando miró una jovencita que estaba recogiendo las estrellas de mar para devolverlas nuevamente al agua. Acercándose preguntó qué estaba haciendo. Ella contestó que las estrellas de mar morirían en la arena con el sol radiante. “Pero la playa se extiende por kilómetros y kilómetros y hay miles y miles de estrellas de mar”, dijo el viejito, “¿cómo puede tu esfuerzo hacer una diferencia?” La joven miró a la estrella que tenía en la mano y luego la tiró lejos, a la seguridad del océano. “Al menos para ésta hace toda la diferencia”, contestó.

# EPÍLOGO

## EPÍLOGO

Al terminar la última versión del presente libro, los acontecimientos políticos no eran muy prometedores. Después de las elecciones generales de diciembre de 2005 y las elecciones de constituyentes para la Asamblea Constituyente en julio de 2006 había optimismo de que las reglas sociales y de ética política para vivir en democracia iban a ser respetadas. Sin embargo, en septiembre de 2006 ya se presencié cómo la confrontación entre los grandes movimientos políticos y regionales estaba nuevamente tomando rasgos poco democráticos. Prebendalismo, racismo, etnocentrismo y caudillismo siguen presentes en la vida política cotidiana. Si continúa así, la Asamblea Constituyente corre el riesgo de fracasar, con el consiguiente peligro que la frágil unidad nacional pueda quebrarse. Ojalá que se logre consolidar y fortalecer la democracia, conquistada y consolidada con tanta dificultad en los años anteriores. Una democracia en que se respetan los derechos humanos, sociales, económicos y culturales.

Octubre de 2006

# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

- Albó, Xavier y equipo CIPCA. 1972. "Dinámica de la estructura intercomunitaria de Jesús de Machaca" en: *América Indígena* 32/2, pp. 773-816.
- . 1978. "El enfoque de CIPCA en Bolivia", Ponencia presentada en la Reunión Técnica sobre Acción Indigenista Interamericana, Pátzcuaro, México.
- . 1985. "De MNRistas a kataristas: campesinado, estado y partidos (1953-1983)", en: *Historia Boliviana*, V 1-2: 87-127, Cochabamba.
- . 1990. *La comunidad hoy*, CIPCA, Cuadernos de Investigación No. 32, La Paz.
- . 1993. *¿...y de Kataristas a MNRistas?* CEDOIN-UNITAS.
- . 1999. "Etnias y pueblos originarios: Diversidad étnica, cultural y lingüística" en: Campero Prudencio (ed.) 1999, pp. 451-482.
- . 1999. *Ojotas en el poder local, cuatro años después*, CIPCA-PADEM, Cuadernos de Investigación No. 53, La Paz.
- . 2002. *Una casa común para todos. Iglesia, ecumenismo y desarrollo en Bolivia*, Clave Consultores, EED, CIPCA, Cuadernos de Investigación No. 57, La Paz.
- y Josep M. Barnadas. 1990. *La cara india y campesina de nuestra historia*, UNITAS y CIPCA, 3ª ed., La Paz.
- y Víctor Quispe. 2004. *Quiénes son indígenas en los gobiernos municipales*, CIPCA, Cuadernos de Investigación No. 59, La Paz.
- , Thomas Greaves y Godofredo Sandóval. 1981-83. *Chukiyawu, la cara aymara de La Paz*, CIPCA, Cuadernos de Investigación 20, 22 y 24, La Paz.
- Alcoreza, Carmen y Xavier Albó. 1979. *1978: El nuevo campesinado ante el fraude*, Cuadernos de Investigación No. 18, CIPCA, La Paz.

- Archetti, Eduardo et al. 1979. *Economía Campesina*, DESCO, Lima.
- Arzans de Orsúa y Vela, Bartolomé [s. XVIII] 2000. *Relatos de la Villa Imperial de Potosí: Antología, selección, introducción y cronología de Leonardo García Pabón*. Plural, La Paz.
- Arze Aguirre, René D. 1999. "Visión histórica: notas para una Historia del Siglo XX en Bolivia", en: Campero Prudencio (ed.) 1999, pp. 47-66.
- Banfield. 1958. *The Moral Basis of Back-ward Society*, Free Press, Glencoe.
- Bazoberry, Oscar. 2003. "Iniciativas empresariales: su necesidad y forma administrativa", en: *Seminario sobre modalidades empresariales de riesgo compartido*, SNV, La Paz, pp. 33-40.
- Bazoberry, Oscar, Lorenzo Soliz y Juan Carlos Rojas (2006) *Vivencias y miradas sobre la participación popular*, CIPCA, Cuadernos de Investigación No. 65, La Paz.
- Bebbington, Anthony. 2001. "Reflexiones sobre la relación Norte-Sur en la construcción de conocimientos sobre las ONG en América Latina", ponencia preparada para el Seminario "Estudios sobre las organizaciones no gubernamentales en América Latina: situación y perspectivas", São Paulo (mimeo).
- et al. 2001. *Contributions of the Dutch Co-Financing Program to Rural Development and Rural Livelihoods in the Highlands of Peru and Bolivia. Synthesis Report*, Boulder, Colorado (mimeo).
- Bengoa, José. 1988. "La educación para los movimientos sociales", en: Anke van Dam, Jan Ooijens y Gerhard Peter (eds.), *Educación Popular en América Latina*, CESO Paperback No. 4, La Haya.
- Biekart, Kees. 2002. *Medefinancieringsorganisaties en maatschappijopbouw (Agencias de co-financiamiento y la construcción de la sociedad civil)* Stuurgroep Evaluatie Nederlands Medefinancieringsprogramma (mimeo).
- Bombarolo, Felix et al. 1992. *El rol de las organizaciones no-gubernamentales en el desarrollo de América Latina*, Ed. FICONG, Buenos Aires.
- Breytenbach, Breyten "Making Being on Arts and Culture", en: Hivos Culture Fund, *Moving Cultures*, 2005, pp. 8-29.
- Caballero, Armengol José. 2005. "Resumen Historia Nacional" (mimeo, presentación powerpoint).
- Caballero, José María. 1981. *Economía agraria de la Sierra*, IEP, Lima.
- Calderón Gutiérrez, Fernando (1999) "Actores sociales: un siglo de luchas sociales", en: Campero Prudencio (ed.) 1999, pp. 427-450.
- Calderón, Fernando y Jorge Dandler (eds.). 1986. *Bolivia: la fuerza histórica del campesinado*, UNRISD, Genève.

- Campero Prudencio, Fernando (ed.). 1999. *Bolivia en el Siglo XX*, Harvard Club de Bolivia, La Paz.
- Chayanov, A.V.1979. "La organización de la unidad económica campesina", en Plaza (ed.), pp. 85-104.
- CIPCA. 1991. *Por una Bolivia diferente, aportes para un proyecto histórico popular*, Cuadernos de Investigación No. 34, La Paz.
- . 1992. *Futuro de la Comunidad Campesina*. Cuadernos de Investigación No. 35, La Paz.
- y CRS. 2005. *De la Movilización al Impacto. Índice CIVICUS de la Sociedad Civil en Bolivia*, Cuadernos de Investigación No. 64, La Paz.
- CORDECRUZ. 1986. *Plan de desarrollo rural de Cordillera. Diagnóstico-Estrategia* (7 vols.).
- CORDECRUZ. 1987. *Programa de Desarrollo Campesino de Cordillera-PDCC* (9 vols.).
- NOVIB. 1998. *Desarrollo Sostenible desde los Andes*, CIPCA, NOVIB, Clave Consultores, La Paz.
- Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente de América Latina y el Caribe. 1990. *Nuestra agenda propia*, BID-PNUD, Santiago.
- Comisión Mundial para el Medio Ambiente y el Desarrollo. 1987. *Nuestro Futuro Común o Informe Brundtland*, Naciones Unidas, Nueva York.
- Commissie Dijkstal. 2006. *Vertrouwen in een kwetsbare sector? Rapport van de Commissie Draagvlak en Effectiviteit Ontwikkelingssamenwerking* [Confianza en un sector vulnerable. Informe de la Comisión de Sustento y Efectividad de la Cooperación al Desarrollo], ICCO- KIT- SNV.
- Cortez, Leila y Eduardo Mendoza (comp.). 2004. *Apuntes del Mundo Rural Boliviano*, CIPCA, Cuadernos de Investigación No. 60, La Paz.
- Cottle, Patricia y Carmen Beatriz Ruíz (1993) Comentarios al documento "Estrategias y lineamientos metodológicos generales para el trabajo con mujeres en "CIPCA", La Paz.
- Crespo, Mónica. 1993. "Experiencias, esfuerzos actuales, limitaciones y perspectivas de CIPCA en el trabajo de género", en: *RURALTER, Revista de Desarrollo Rural Alternativo*, Número Especial 11 y 12, La Paz (pp. 251-266).
- Cuadros, Diego (comp.). 1991. *La revueltas de la nacionalidades*. UNITAS, La Paz.
- Degregori, Carlos Iván. 2000. *No hay país más diverso. Compendio de antropología peruana*, Serie "Perú Problema" del Instituto de Estudios Peruanos, Lima.

- De Janvry, Alain. 1981. *The Agrarian Question and Reformism in Latin America*, John Hopkins, Baltimore-London.
- Durán, Jesús. 1990. Las nuevas instituciones de la sociedad civil, impacto y tendencias de la cooperación internacional y las ONG en el área rural de Bolivia, La Paz (mimeo).
- Elias, Bishelly y Germán Huanca. 2005. *Compro Boliviano: los primeros pasos*, CIPCA, Cuadernos de Investigación No. 61, La Paz.
- Erasumus, Charles J. 1968. "Community Development and the Encogido Syndrom", en: *Human Organization*, Vol. 27, No. 1, pp. 65-74.
- Eyben Rosalind. 2003. *Donors as political actors: fighting the Thirty Years War in Bolivia*, Institute of Development Studies, Brighton, Sussex (mimeo).
- Eyzaguirre, José Luis. 2005. *Composición de los ingresos familiares de campesinos indígenas. Un estudio en seis regiones de Bolivia*, CIPCA-PLURAL, La Paz.
- Fals Borda, Orlando. 1978. "Por la praxis: el problema de cómo investigar la realidad para transformarla", en: Simposio Mundial de Cartagena *Crítica y política en ciencias sociales. El debate: teoría y práctica*, tomos I y II, Ed. Punta de Lanza, Bogotá, pp. 209-249.
- Feder, Ernest. 1976. "The World Bank programme for the self-liquidation of the Third World peasantry", en: *The Journal of Peasant Studies*, vol. 3, pp. 343-354.
- Figueroa, Adolfo. 1981. *La economía campesina de la Sierra del Perú*, Pontificia Universidad Católica, Lima.
- . 2001. *Reformas en sociedades desiguales. La experiencia peruana*, Pontificia Universidad Católica, Lima.
- Foster, G.M. 1965. "Peasant Society and the Image of the Limited Good", en: *American Anthropologist*, Vol. 67, No. 2, pp. 293-316).
- Frank, André Gunder. 1976. *Capitalismo y subdesarrollo en América Latina, Siglo XXI*, México.
- Freire, Paulo. 1968. *Pedagogía del oprimido*, SIGLO XXI, Buenos Aires.
- García Linera, Alvaro, Marxa Chávez León y Patricia Costas Monje. 2004. *Sociología de los movimientos sociales en Bolivia*, DIAKONIA y OXFAM, La Paz.
- Gianotten, Vera et al. 1994. *Assessing the gender impact of development projects. Case studies from Bolivia, Burkina Faso and India*, KIT Press, Amsterdam.
- y Ton de Wit. 1986. *Organización campesina: el objetivo político de la educación popular y la investigación participativa*, CEDLA, Amsterdam.

- Golte, Jürgen. 2000. "Economía, Ecología, Redes. Campo y ciudad en los análisis antropológicos", en: Carlos Iván Degregori, 2000, pp. 204-234.
- Gonzales de Olarte, E. 1984. *Economía de la comunidad campesina*, IEP, Lima.
- Gutiérrez, Gustavo. 1977. "Praxis de liberación y fe cristiana," en: R. Gibellini (ed.) *La nueva frontera de la teología en América Latina*, Ed Sigueme, Salamanca.
- Hall, B. 1982. "Breaking the Monopoly of Knowledge: Research Methods, Participation and Development", en: B. Hall et al. *Creating Knowledge: a Monopoly? Participatory Research in Development*, New Delhi.
- Harris, Olivia. 1985. "Una visión andina del hombre y de la mujer" en: *Allpanchis*, Vol. 21, No. 25, Cusco, pp. 17-41.
- Holmberg, Alan R. 1966. *Vicos: método y práctica de la antropología aplicada*, Ed. Estudios Andinos, Lima.
- Huacani, Carlos et al. 1979. "Estudio de caso: warisata-escuela-ayllu", en: *Perspectivas de la educación en América Latina*, CEE, México, pp. 179-209.
- Huizer, Gerrit. 1976. *El potencial revolucionario del campesinado en América Latina*, Siglo XXI, México.
- . 1979. "Anthropology and politics: from naivité toward liberation", en: G. Huizer y Bruce Mannheim (eds) *The politics of anthropology. From colonialism and sexism toward a view from below*, Mouton, The Hague-Paris, pp. 3-41.
- Hurtado, Javier. 1986. *El Katarismo*, Hisbol, La Paz.
- Jara, Oscar. 1981. *Educación popular: la dimensión educativa de la acción política*, Alforja, San José.
- Kay, Cristóbal y Miguel Urioste. 2005. *Land Reform Policies, Rural Poverty and Development Strategies in Bolivia*, ponencia presentada en el taller de ISS-UNDP sobre Políticas de Tierra, Reducción de Pobreza y Acción Pública, La Haya, 2005 (mimeo).
- Klein, Herbert. 2001. *Historia General de Bolivia*, La Paz (editado en inglés por Cambridge University Press).
- Landim, Leilah. 1987. Non-governmental Organisations in Latin America, en: *World Development*, Vol. 15, Supplement, pp. 29-38.
- Langer, Erick D. 1999. "Una mirada desde afuera: una visión histórica de Bolivia en el Siglo XX", en: Campero Prudencio (ed.) 1999, pp. 67-88.
- Lehmann, David. 1990. *Democracy and Development in Latin America. Politics, economics and religion in post-war period*, Polity Press, Cambridge.

- León, Rosario. 1990. "Bartolina Sisa: The Pesant Women's Organization in Bolivia", en: Elizabeth Jelin (ed) *Women and Social Change in Latin America*, UNRISD, London, pp. 135-150.
- Meadows, Dennis. 1972. "Los Límites del Crecimiento". Club de Roma, Roma.
- Mesa, José de, Teresa Gisbert y Carlos D. Mesa Gisbert. 2003. *Historia de Bolivia*, 5ª edición actualizada y aumentada, La Paz.
- Molano, A. 1978. "Anotaciones acerca del papel de la política en la investigación social", en: Simposio Mundial de Cartagena *Crítica y política en ciencias sociales. El debate: teoría y práctica*, tomos I y II, Ed. Punta de Lanza, Bogotá, pp. 319-360.
- Naciones Unidas. 1987. Ver Comisión Mundial del Medio Ambiente.
- Niekerk, Nico van. 1994. *Desarrollo rural en los Andes. Un estudio sobre los programas de desarrollo de las Organizaciones no Gubernamentales*, Leiden Development Studies No. 13, Leiden.
- . 2003. "Social scientists as social activists: a short history of the recent evolution of 'Lo Andino' in Peru and Bolivia", in: Ton Salman y A. Zoomers (eds) *Shifting margins of a marginal world*, CEDLA Latin American Studies No. 91, Amsterdam, pp. 99-120).
- PADER-COSUDE (coord.). 1999. *Municipio Productivo: Promoción Económica Rural*, Ministerio de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, La Paz.
- Pajuelo, Ramón. 2000. "Imágenes de la comunidad. Indígenas, campesinos y antropólogos en el Perú", en: Carlos Iván Degregori 2000, pp.123-179.
- Pifarré, Francisco y Xavier Albó (comp.) (1986) *El Espino, una semilla en el turbión*, Cuadernos de Investigación No. 28 CIPCA, La Paz.
- Plaza, Orlando (ed.). 1979. *Economía campesina*, DESCO, Lima.
- Prudencio, Julio. 1991. *Políticas agrarias y seguridad alimentaria en Bolivia*, CEP-UNITAS, La Paz.
- Puente, Rafael. 1994. *Arakuarenda. Un centro intercultural de capacitación para el desarrollo guaraní*, FIS/Arakuarenda, Camiri.
- Rojas Ortuste, Gonzalo, Luis Tapia Mealla y Oscar Bazoberry Chali. 2000. *Elites a la vuelta del siglo. Cultura política en el Beni*, PIEB, La Paz.
- Salmen, Lawrence and A. Paige Eaves. 1989. *World Bank Work with Nongovernmental Organisations*, Policy, Planning and Research Working Paper No. 305, Washington.
- Saucedo Tapia, Luis (s.f.) "El municipio como protagonista", en: UNITAS *Escenarios actuales y futuros en el desarrollo rural*, La Paz (pp. 97-104).
- Secretariado Rural. 2004. Las ONG y el desarrollo rural. Un ensayo para la discusión. Documento de trabajo interno, La Paz-Lima (mimeo).
- Sen, Amartya. 2006. *Identity and Violence. The Illusion of Destiny*, W.W. Norton, Cambridge.
- Schumacher Ernst Friedrich. 1973. *Small is Beautiful. Economics as if people matter*.
- Solari, Aldo et al. 1976. *Teoría, acción social y desarrollo en América Latina*, ILPES, Siglo XXI, México.
- Soliz, Lorenzo. 1995. *Elementos modernos y postmodernos en la explicitación del proyecto Guaraní-Chiriguano*, Universidad Católica Boliviana, Cochabamba (mimeo).
- y Silvia Aguilar. 2005. *Producción y economía campesina-indígena. Experiencias en seis ecoregiones de Bolivia 2001-2003*, CIPCA, Cuadernos de Investigación No. 62, La Paz.
- Souza, Herbert de. 1992. "Las ONG en la década del 90", en: DESCO-ISS *Construyendo juntos el futuro*, Lima-La Haya, pp. 183-191.
- Stavenhagen, Rodolfo. 1971. "Descolonizando las ciencias sociales aplicadas", en: *Organización Humana*, vol XXX, No. 4
- . 1979. *Las clases sociales en las sociedades agrarias*, Siglo XXI, México.
- Ticona Alejo, Esteban y Xavier Albó (1997) *Jesús de Machaca: la marka rebelde. Tomo 3: La lucha por el poder comunal*, CEDOIN y CIPCA, Cuadernos de Investigación No. 47, La Paz
- Toranzo Roca, Carlos. 1999. "Introducción del libro Bolivia en el Siglo XX" en Campero Prudencio (ed) 1999, pp. 1-19.
- UDAPE. 2003. *Estrategia Boliviana de Reducción de la Pobreza: Informe de Avances y Perspectivas*, La Paz.
- Urioste, Miguel. 1992. "Comunidades Campesinas y Desarrollo Rural", en: *Futuro de la Comunidad Campesina*, Cuadernos de Investigación No. 35, CIPCA, La Paz, pp. 101-116.
- . 2002. *Desarrollo Rural con Participación Popular*, Fundación Tierra, La Paz.
- . 2003. *La reforma agraria abandonada: Valles y Altiplano*, Fundación Tierra, La Paz.
- Vío Grossi, Francisco, Ton de Wit y Vera Gianotten (eds.). 1981. *Investigación Participativa y Praxis Rural*, Mosca Azul Eds, Lima.
- World Bank. 1989. *Operational Directive 14.70: Involving Nongovernmental Organisations in Bank-Supported Activities*, Washington.
- . 1990. *Bolivia, Poverty Report*, Washington.

## Documentos internos de CIPCA

- 1976 Cinco años con el campesino boliviano.
- 1978 Diagnóstico de la sociedad boliviana y del campesinado.
- 1984-1991 Políticas de CIPCA.
- 1986 El modelo 'comunidad de trabajo'.
- 1988 Informe del CONAP sobre las evaluaciones anuales 1987.
- 1987 hasta 2004 Informe anual de actividades.
- 1987 Plan Decenal y Plan Trienal 1988-1990.
- 1989 Bases para una estructura funcional y legal de las CDT.
- 1990 Plan Trienal 1991-1993.
- 1990 Anexo 8 "La perspectiva femenina y de género" del Plan Trienal 1991-1993.
- 1991 La problemática de la mujer en el trabajo de CIPCA .
- 1993 Plan Trienal 1994-1996.
- 1995 Documento de Trabajo No. 3 para la Planificación Quinquenal (Recomendaciones).
- 1995 Acta de Fundación, Estatuto y Reglamento del Centro de Investigación y Promoción del Campesinado, CIPCA.
- 1996 Plan Estratégico 1997-2001.
- 1996 Valoración del desempeño de CIPCA La Paz.
- 1999 Opinión de CIPCA sobre la evaluación del Plan Estratégico 1997-2001.
- 2000 Plan Estratégico 2001-2005.
- 2001 Políticas internas.
- 2003 Estudio del valor bruto de la producción y la composición de los ingresos familiares.
- 2004 Plan Estratégico 2005-2010.
- 2005 Proyecto de Sistematización: Innovación tecnológica y organizativa en la producción y comercialización de hortalizas en el altiplano boliviano.

### Evaluaciones y sistematizaciones

- Albó, Xavier, Rafael García Mora y Freddy Salazar. 1999. Un decenal de ocho años.

- Alemán, Silvia et al. 1999. Evaluación de medio término del Plan Estratégico 1997-2001, La Paz.
- Alvarado, José, Enrique Tinoco Gómez y Néstor Sainz. 1985. Evaluación del Programa Trienal 1982-1985, La Paz.
- Armani, Domingos. 2004. Informe final de la evaluación de medio término del Plan Estratégico 2001-2005, La Paz.
- Crespo, Mónica et al. 1996. Valoración del desempeño de CIPCA La Paz. CIPCA (mimeo).
- Mejía, Cristina et al. 1995. Evaluación-Valoración de CIPCA Bolivia 1991-1995, La Paz.
- Parmentier, Denise. 1988. Transcripción de entrevistas y primer borrador de la historia de CIPCA de los años 1971-1985.
- Schwember, Herman et al. 1991. Evaluación externa del programa institucional de CIPCA 1988-1991, NOVIB, La Haya.

# ANEXOS

## ANEXO 1

### Cronología General. 35 años de vida institucional.

Año de inicio del trabajo de CIPCA en diferentes regiones, 1971-2005.

Oficinas de CIPCA	Años						
	1971-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-2000	01-05
Dirección Nacional		1976					
La Paz	1971						
Cochabamba		1976					
(Charagua) Cordillera		1976					
Santa Cruz		1978					
Beni						1997	
Norte						1997	

## Cronología de la constitución y desarrollo de CIPCA en relación al contexto nacional del país.

Año	Contexto Nacional	Desarrollo en CIPCA
1970	Juan José Tórrez González accede al gobierno tras pugna entre varios sectores militares. Fomenta apertura a la izquierda.  Mineros: principal actor social. Campesinos, mayormente bajo el Pacto Militar-Campesino (CNTCB). Movimiento katarista, independiente y clandestino, en gestación.	Octubre. Primeros sondeos, se empieza a gestar CIPCA.  Noviembre. Luis Alegre, Xavier Albó y Francisco Xavier Santiago toman la decisión de fundar CIPCA.
1971	Junio. Se instala la Asamblea Popular.  Agosto, 2. Congreso CNTCB elige al katarista Jenaro Flores dirigente máximo.  Agosto, 21. Golpe militar Hugo Banzer (inicio de 7 años de dictadura: 1971-78). Resistencia al golpe de Banzer y a su régimen. Kataristas y otros dirigentes, van al exilio. Se funda el MIR en clandestinidad.	Enero. Inicio formal de CIPCA en La Paz. Xavier Albó, Director. Abril. Coripata, primer curso de promoción cívica. Arranca la propuesta CIPCA en el terreno. Se definen tres zonas de trabajo: Jesús de Machaqa y Achacachi (en altiplano). Coripata (en Yungas). Trabajo primero con "promotores cívicos" y posteriormente con dirigentes comunales.  Tiempos de aprendizaje en Investigación y en Promoción. CIPCA es poco conocido por el gobierno.
1972-73	Continúa resistencia a régimen de Banzer.	1973. Se publica primer Cuaderno de Investigación. Se difunden primeros programas de radio.
1974-76	1973, octubre. Devaluación de la moneda nacional y congelamiento de salarios. 1974, enero. Masacre del Valle, a campesinos de Cochabamba.	1973. Se publica primer Cuaderno de Investigación. Se difunden primeros programas de radio.  Participa en investigación sobre la masacre del Valle de Cochabamba.  1974, febrero 12. CIPCA obtiene su personería jurídica como institución autónoma conformada por la Compañía de Jesús y los fundadores que CIPCA.  1975-76. Diagnóstico de Sud Yungas y Coripata, junto con parroquias y otras ONG locales.  Se implementa primer programa productivo: <i>suma wallpa</i> (buena gallina).  Continúan diversas experiencias de trabajo asociado en comunidades. 1976, marzo. CIPCA junto con otras cuatro instituciones crea UNITAS.

Año	Contexto Nacional	Desarrollo en CIPCA
		1976, finales. Se inició trabajo de CIPCA en Cochabamba y Charagua. Se crea la Dirección Nacional de CIPCA. Luis Alegre, primer Director Nacional.
1977-78	1977, abril. Primer encuentro de mujeres campesinas de La Paz, preparatorio para el congreso nacional de mujeres (Lucía Mejía de Morales, elegida presidenta).  Banzer, presionado por Presidente Carter (EE.UU.) anuncia elecciones de alcance limitado. 1977, diciembre – 78, enero. Huelga de hambre iniciada por 4 mujeres mineras en demanda de apertura democrática, se extiende a más de mil por todo el país. Triunfa la huelga: amnistía general de exiliados, legalización de sindicatos, convocatoria a elecciones más abiertas.  1977, diciembre. Congreso clandestino del katarismo crea confederación campesina independiente del Pacto Militar Campesino. 1978, junio. Elecciones generales. Fraude notorio. Se anulan elecciones. General Juan Pereda Asbún presidente por golpe. 1978, diciembre. General David Padilla da nuevo golpe y convoca a elecciones.	La Paz: inicia actividades en las áreas de colonización de Caranavi y Alto Beni.  Cochabamba: fomenta la Asociación de Productores de Papa (APP) por toda la región. Charagua: fomenta actividades económicas de las comunidades guaraní, como alternativa a su migración temporal a la zafra de caña en Santa Cruz. Primeras experiencias de CDT.  Varios miembros de CIPCA participan en la huelga de hambre en demanda de la apertura democrática.  CIPCA Santa Cruz inició sus actividades con énfasis en actividad sindical por toda la región.  CIPCA participa en el monitoreo de las elecciones generales, junto con Derechos Humanos, y posteriormente analiza y publica el fraude en el área rural.
1979-81	Procesos intermitentes de dictadura y de apertura democrática, con varias elecciones y golpes. 1979, junio 26. Se funda CSUCTB, independiente del gobierno, Jenaro Flores máximo dirigente. 1979, agosto. Presidente electo Walter Guevara  1979, noviembre. Golpe de Alberto Natush Busch, con masacre de Todos Santos; a los pocos días el Parlamento designa a Lidia Gueiler, Presidenta. Emergencia de partidos políticos indios: MRTK, MITKA, que enfatizan la identidad étnica.  1980, enero 10. Se constituye la Federación Nacional de Mujeres Campesinas de Bolivia – Bartolina Sisa (FNMCB- BS). Lucía Mejía, elegida secretaria ejecutiva. 1980, junio. Elecciones generales, gana UDP.	1979. Se monta una cineoteca rural.  1979, junio. Apoyo a la constitución de la CSUCTB.  Fines 1979 y 1980. La Paz: Diagnóstico y Censo Agropecuario general de todo Caranavi, juntamente con la Federación local de colonizadores. Su procesamiento quedó trunco por el golpe de julio de 1980.

Año	Contexto Nacional	Desarrollo en CIPCA
	1980, julio 17. Golpe y dictadura de García Meza.  Jenaro Flores queda a la cabeza de la COB y organiza la resistencia a la dictadura.  1981. Paramilitares balean y dejan paralizado a Jenaro Flores.	1980, julio. CIPCA se camufla durante la dictadura. - La Paz (SETECO) - Cochabamba (SATA) - Santa Cruz (COTEICO) - Charagua (SASVAC) Énfasis en actividades productivas agropecuarias. 1981. Fallece en accidente José Magriñá, Director de CIPCA Santa Cruz.
1982	1982, octubre 10. Retorno a la Democracia. Presidente Hernán Siles Suazo (UDP), ganador de las elecciones de 1980. Se funda la Central Indígena del Oriente Boliviano (CIDOB). CSUTCB elabora su propuesta de Ley Agraria Fundamental. Lo presenta al gobierno de Siles Suazo, pero el Parlamento nunca lo trató. Se constituye la Corporación Agropecuaria Campesina, CORACA, brazo económico de la CSUTCB.	1982, marzo. CIPCA retoma su verdadero nombre y reestructura sus cuadros y actividades. Creciente concentración del trabajo en determinadas áreas ecológicas y seleccionando determinadas zonas (llamadas después microregiones) en cada una de ellas: - La Paz: altiplano - Cochabamba: alturas y valles periféricos - Santa Cruz: colonización - Charagua: comunidades guaraní  Colabora en la elaboración de la propuesta de Ley Agraria de la CSUTCB.
1983-84	1982-83. Grave sequía en el altiplano y los valles de Bolivia.  La inflación genera proceso hiperinflacionario durante el gobierno de la UDP y una crisis general de gobernabilidad.	1983-84. La Paz: elabora y ejecuta el Plan Sequía, luego convertido en PRACA (1984) con amplia cobertura geográfica y participación ecuménica de iglesias, ONG y organizaciones campesinas.  1983. Cochabamba: el programa radial Llajta Qhapari inicia sus actividades con radio San Rafael y, con el tiempo, con otras emisoras locales. La Federación campesina llegó, más tarde, a considerarlo su portavoz. Charagua cambia su sede principal a Camiri, por la expansión de su área de acción.
1985-1988	1985. Elecciones nacionales adelantadas. Víctor Paz Estenssoro (MNR) accede al gobierno. El nuevo Gobierno inicia la nueva política económica neoliberal (decreto 21060) y aplica el ajuste estructural en Bolivia. Fin del ciclo estatal iniciado también por el MNR.	1985. Evaluación externa encargada por NOVIB. Se elabora primer plan trienal (EZE-NOVIB). Se crea el Consejo Nacional de Planificación (CONAP), dentro de la Dirección Nacional.  Charagua: elabora el diagnóstico participativo de todas las comunidades guaraní de la provincia Cordillera.

Año	Contexto Nacional	Desarrollo en CIPCA
	1986. Relocalización/ despido de 21.000 mineros.  1987, febrero 7. Se constituye la Asamblea del Pueblo Guarani, APG.	1986. Crisis interna de CIPCA, lleva a una reestructuración de la dirección nacional. Marcos Recolons, Director Nacional. La Paz: elabora diagnóstico de las tres microregiones de cobertura. 1987. CIPCA Camiri = CIPCA Cordillera. La "devolución" y difusión del diagnóstico de la provincia Cordillera motiva a las comunidades guaraní a conformar una organización regional. Se inicia la ejecución del Plan de Desarrollo Campesino de Cordillera (PDCC) con amplia participación interinstitucional y de la APG. 1988. Inicia el Plan Decenal 1988-1997. Propuesta de Comunidad de Trabajo (CDT) más formulada.  Biblioteca CIPCA más estructurada, con local y personal específico.
1989-1992	1989. Elecciones generales. Paz Zamora (MIR), siendo tercero, resulta elegido presidente por el Acuerdo Patriótico con la ADN de Banzer.  1990. Marcha indígena de tierras bajas por el Territorio y la Dignidad.	1988-1990. Elaboración del Proyecto Histórico Popular (PHP) en numerosos talleres regionales y nacionales.  1990. Apoyo a la Marcha Indígena.  La Paz: completa diagnóstico de tres microregiones de su cobertura. Se crean nuevas instancias de comercialización: - La Paz: Productos Agropecuarios del Altiplano (PADA), desde 1989 - Santa Cruz: Oficina Comercializadora del Oriente Empresa Arrocería La Campana SRL - Camiri: Comercializadora Guarani. - Cochabamba: Productos Campesinos del Valle (PROCAVA) 1991. Con ocasión de los veinte años de la fundación de CIPCA: - Encuentro nacional de CDTs y del personal, en La Paz - Se concluye y difunde el Proyecto Histórico Popular  Evaluación externa (Herman Shwemberg).  CIPCA crea FONDECO.  La Paz: traslada su oficina a El Alto. Se elabora el Plan Microregional de Machaca y se crea Radio Machaca Santa Cruz: diagnósticos de cuatro colonias/microregiones
	1992. 500 años de la llegada los españoles a América. Grandes movilizaciones de las organizaciones campesinas indígenas celebrando	1992. Hugo Fernández, Director Nacional. Apoyo a movilizaciones por los "500 años de resistencia" y, en Cordillera, la celebración de los 100 años de la batalla

Año	Contexto Nacional	Desarrollo en CIPCA
	"500 años de resistencia" e intento de instaurar la Asamblea de Nacionalidades.	de Kuruyuki. Cochabamba: diagnóstico microregional de Tiraque.
1993-96	1993. Elecciones generales, triunfo del MNR (Sánchez de Lozada y Víctor Hugo Cárdenas).  1994. Reforma de la Constitución Política del Estado. Se promulgan las Leyes de Participación Popular, Reforma Educativa y de Capitalización.  1995. Primeras elecciones municipales en el marco de la Participación Popular. Más de 500 campesinos indígenas acceden a los gobiernos municipales de manera orgánica o individual.  1996. Ley INRA, acompañada de numerosas marchas campesinas indígenas a favor o en contra.	1994. Amplios debates internos sobre las nuevas políticas del Estado, en particular, la Ley de Participación Popular conducen a una posición institucional ante el nuevo contexto. La Paz: El PRACA se transforma en PROCADE. Cochabamba: Se elabora Plan de Desarrollo Agropecuario de Tiraque. Se inicia Diagnóstico miroregional de Sacabamba.  1995. CIPCA se independiza de la Compañía de Jesús y obtiene su personería jurídica propia. Se apoya en todas las regionales a la participación campesina indígena en las primeras elecciones en el marco de la participación popular.  FONDECO se autonomiza de CIPCA.  Evaluación externa (Mejía et al)  La Paz: PADA se autonomiza y se convierte en empresa SRL. Cordillera: la Ley de Participación Popular aumenta participación política de los guaraníes, al acceder a los gobiernos municipales, a lo que apoyó la oficina regional.  1996. Concluye ejecución del Plan Decenal, a ocho años de haberse iniciado, para iniciar otro plan adaptado al nuevo contexto nacional. Intenso apoyo en todas las regionales a las autoridades municipales de los nuevos municipios (varios de ellos ex – microregiones).  La Paz: Reflexión-valoración interna lleva a replantear sus propuestas para el altiplano. Cochabamba: en Tiraque se apoya a que la organización campesina llegue a conformar –a través de su dirigente– el Consejo Departamental de Cochabamba. Pugnas internas de la organización campesina departamental dificulta la relación y el trabajo con la institución.
1997-2000	1997. Elecciones generales. Presidente Banzer (ADN). Cuatro dirigentes campesinos de Cochabamba, acceden al Parlamento; entre ellos, Evo Morales.	1997. Inicio del Plan Estratégico 1997-2001 CIPCA crea dos nuevas oficinas regionales: - Beni (Moxos), área multiétnica.

Año	Contexto Nacional	Desarrollo en CIPCA
	Se constituye el Consejo Nacional de Ayllus y Markas del Qullasuyu (CONAMAQ).	- Norte (Riberalta), área amazónica con expansión a Pando. Se constituye Unidad de Acción Política (UAP) Apoyo al proceso de saneamiento y titulación de la tierra en tierras bajas
	1997-98 Fuertes divisionismos en la cúpula de la organización campesina, sobre todo en Cochabamba, que luego irradia hacia la CSUTCB.  Se constituye la Federación Departamental de Comités de Regantes (FEDECOR), en Cochabamba.	Cochabamba: en Sacabamba apoya constitución de Comité de regantes, que en 2000 llega a ser Asociación. Constitución de la Empresa Frutalia. Inicio ejecución proyecto riego Ch'iaara Qhochi, Sacabamba.  Cordillera: acompaña al pueblo guaraní a presentar 19 demandas de titulación de TCOs, de las cuales 14 han sido admitidas. Este proceso continúa aún en 2005. Apoya a gobiernos municipales en la formulación de Planes de Desarrollo Municipal (PDM); el de Charagua incluye Planes de Desarrollo de Distritos Indígenas (PDDI) de Isoso, Charagua Norte y Parapitiguasu.  Norte: a solicitud del Vicario Apostólico de Pando, se realizó un estudio de la situación de la tenencia de la tierra y acceso a los recursos naturales de las comunidades campesinas de la región amazónica, que contribuyó a la Pastoral de la Tierra del Oriente.
	1998. Se constituye el Bloque Oriente, conformado por organizaciones campesinas indígenas de tierras bajas.	1998. CIPCA fomenta y participa en plataformas y en mesas interinstitucionales de desarrollo sostenible en los Andes, tierra/territorio y agua Cochabamba: Concluye trabajo en Tiraque. Concentra su acción en la mancomunidad de la Cuenca del Caine, con expansión al Norte de Potosí.  Cordillera: expande su acción al área guaraní de Cordillera. Apoyo al proceso de desvinculación de las comunidades empatronadas, principalmente en el Chaco chuquisaqueño.  Santa Cruz: concluye trabajo económico productivo en San Julián y Antofagasta. Inicia trabajo en zona indígena, en Urubichá (Guarayos). Beni: PRODEMO incorporado a CIPCA y comercializa arroz. Se apoya la iniciativa de demanda territorial de la TCO TIMI (Territorio Indígena Mojeño Ignaciano).

Año	Contexto Nacional	Desarrollo en CIPCA
1999. Se aprueba el decreto barraquero (D. 25532) Elecciones municipales		Norte: estudio económico y sociocultural de la región, y relacionamiento con las organizaciones campesinas indígenas y las instituciones locales. 1999. La Paz: concluye trabajo en Jesús de Machaca. Implementa propuesta productiva de carácter familiar con enfoque agroecológico. Cochabamba: Se apoya a la mancomunidad en la elaboración de su Plan Estratégico 1999-2004. Norte: Planificación conjunta de con Federaciones Campesinas, comunidades y gobiernos municipales de Riberalta y Gonzalo Moreno lleva a ejecutar proyectos productivos y fortalecimiento de las organizaciones campesinas. Se inicia proceso de capacitación sobre Ley INRA para saneamiento y dotación de tierras a comunidades campesinas.
2000. Foro Jubileo y Diálogo Nacional. Ley del Diálogo Nacional.		2000. Oscar Bazoberry, Director General. Crisis financiera de la institución, que obliga a reducir personal y ajustar las actividades.
Abril. Guerra del agua en Cochabamba. Inicia la crisis del modelo establecido en 1985. Septiembre. Movilizaciones campesino indígenas. Pulseta entre líderes Evo Morales y Felipe Quispe		UAP: apoyo a la incorporación e implementación de la temática intercultural e indígena en la Reforma Educativa y en el Censo Nacional de Población y Vivienda 2001. Participa con otras instituciones en la Mesa de Agua que propuso la Ley de Autoridad Nacional de Aguas; Ley y la reglamentación del recurso agua.
		Santa Cruz: concluye el trabajo en San Julián en el apoyo a la gestión municipal y el control social. Beni: PRODEMO comercializa 17.000 arrobas de arroz y también cacao. Norte: promueve y conforma Comisión Interinstitucional de Apoyo al Proceso de Saneamiento de Tierras, y apoya demandas de tierra de comunidades campesinas de Beni y Pando. Promociona propuesta productiva basada en sistemas agroforestales. Apoya con contrapropuesta y a movilización que logra anulación el decreto barraquero (DS 25532).
2001-2002	2001. Banzer renuncia a la Presidencia por enfermedad y le sucede su vicepresidente Jorge 'Tuto' Quiroga.	2001. Ajuste y actualización de políticas institucionales. Ajuste del sistema administrativo y financiero y del nuevo sistema de planificación, seguimiento y evaluación. Se elabora nueva propuesta económica con enfoque agroecológico en las seis oficinas regionales.  Cochabamba: implementa propuesta productiva en Mancomunidad del Caine. Torotoro, apoyo a conformación de

Año	Contexto Nacional	Desarrollo en CIPCA
		Asociación AGROCAINE. Anzaldo y Sacabamba riego por atajados y del sistema de riego Chiara Qhochi.  Norte: apoya proceso de conformación de Asociación de Productores Agroforestales de la Región Amazónica de Bolivia, APARAB.
2002. Mayo y junio. Cuarta marcha indígena instala el tema de la Asamblea Constituyente en la agenda pública		2002. Mayo y junio. Miembros de CIPCA participan en cuarta marcha indígena. La crisis financiera institucional ha sido superada. UAP: inicia investigación sobre economía campesina indígena, con participación de todas las oficinas regionales. La temática intercultural empieza a ser difundida y analizada en nuevos espacios e instituciones públicas (salud, justicia y fuerzas armadas).
Julio. Elecciones generales. MNR (Sánchez de Lozada y Carlos Mesa) accede al gobierno con escaso margen sobre el segundo (Evo Morales, del MAS) y el tercero (Manfred Reyes, de NFR). Parlamento multicolor y presencia significativa de campesinos indígenas.		La Paz. Expansión del área de acción hacia el norte de La Paz (Apolobamba).  Cochabamba: en consorcio con Universidad pública de Cochabamba y otra institución ejecuta programa de formación y capacitación en desarrollo municipal en 35 municipios de Cochabamba y el Norte Potosí.
		Cordillera: a la consolidación del derecho propietario, las TCO y CIPCA elaboran Planes de Gestión Territorial Indígena (GTI) en Charagua Norte y Parapitiguasu. Se implementa propuesta productiva a nivel familiar y con enfoque agroecológico.
		Santa Cruz: Cambio de enfoque, amplia su influencia al ámbito departamental y desde allí en el oriente boliviano; articula acciones con las oficinas de Norte, Beni y Cordillera y con organizaciones representativas del oriente en las temáticas propias de tierras bajas. Apoya Cuarta marcha indígena. Junto con otras instituciones ha constituido la red de comunicación Ondas Libres.
		Beni: se implementa propuesta productiva con base en sistemas agro-forestales. Se apoya en pericias del campo para el proceso de saneamiento del TIMI.
2003-05	2003, octubre. Guerra del gas con alta participación campesina indígena, sobre todo en	2003. Beni: amplía su cobertura a comunidades de la sub-central Cercado Río Mamoré.

Año	Contexto Nacional	Desarrollo en CIPCA
	El Alto y el altiplano. El Presidente Sánchez de Lozada responde con represión que causa numerosos muertos y heridos. La protesta se magnifica obligándole a renunciar y huir del país. Su vicepresidente Carlos Mesa asume el gobierno y plantea la "agenda de octubre" (Referendum sobre Hidrocarburos y Asamblea Constituyente).	Diciembre, asalto y destrucción de la oficina de Moxos por quienes se oponían al apoyo de CIPCA a la organización indígena y al saneamiento de tierras.  Norte: intensifica apoyo a gobiernos municipales en la formulación de sus Planes de Desarrollo Municipal y en elaboración y evaluación de sus Planes Operativos Anuales.
2004	2004. Modificación de la Constitución Política del Estado, facilita participación política directa a través de referéndum, agrupaciones ciudadanas y pueblos indígenas  2004, diciembre. Elecciones municipales, en que más campesinos indígenas acceden a gobiernos municipales sin la necesaria mediación de los partidos políticos.	2004. Ajuste de la Unidad de Acción Política. Evaluación externa (Armani, et al) Apoyo, en todas las regionales, a la participación campesina indígena en elecciones municipales Beni: en enero el municipio suspendió la licencia de funcionamiento a CIPCA Beni y clausuró sus instalaciones. CIPCA inició y ganó un juicio y ha continuado con su trabajo en San Ignacio de Moxos. UAP: coordina apoyo al referéndum sobre Hidrocarburos UAP y Cordillera: apoyo a la APG en la formulación de su propuesta para la Ley de Hidrocarburos.  La Paz: aplicación de modelos de gestión participativa para los gobiernos municipales, articulando la organización campesina con la gestión de las alcaldías. CIPCA La Paz y los municipios de Guaqui y Ancoraimes recibieron reconocimientos por su aporte a la participación popular.  Cochabamba: se coordina estrechamente con la Federación Departamental de Campesinos, después de largo tiempo.  Beni: apoya a CPEM-B para su participación en las elecciones municipales, que logra dos de cinco concejalías.  Norte: APARAB, constituido formalmente.
2005	2005, enero. Cabildo en Santa Cruz por las autonomías. "Agenda de enero" 2005, mayo-junio. Movilizaciones y precons del movimiento popular que derivan en la renuncia del Presidente Mesa, y accede al gobierno Rodríguez Veltzé, por sucesión constitucional para convocar a elecciones generales adelantadas.	2005. CIPCA cumple 35 años de vida institucional. Inicio del Plan Estratégico 2005-2010. Se realiza valoración a once años de participación popular con el concurso de actores directos de esta política estatal. UAP: presente en espacios públicos de debate sobre políticas de desarrollo: 'Compro Boliviano'; Estrategia Nacional de Desarrollo Agropecuario y Rural, ENDAR; Gestión Territorial Indígena, entre otros. Coordina REMTE; Grupo de Trabajo sobre Gestión Territorial Indígena.  Beni: se elabora Diagnóstico y Plan de Gestión del Territorio

Año	Contexto Nacional	Desarrollo en CIPCA
		Indígena Multiétnico (TIM) de San Ignacio de Moxos. Apoyo a la gestión municipal de indígenas, hombres y mujeres, que han accedido al gobierno municipal por vez primera en la historia de Moxos. Propuesta de sistemas agroforestales de CIPCA y tomada en cuenta para el Plan de Desarrollo Departamental del Beni.  Cochabamba: propuesta productiva es replicada por nuevas familias con apoyo de otras instituciones que asumen parte de la propuesta.  Cordillera: propuesta productiva de ganadería es replicada por nuevas familias y comunidades. Se ha acompañado a propuesta de APG sobre Hidrocarburos. Se elabora Plan de Gestión Territorial Indígena de Kaaguasu. El apoyo de varios años se ha concretado en la titulación parcial de 13 TCO.  La Paz: apoya fortalecimiento y consolidación de organizaciones productivas de leche y derivados y carnes. Se promueve políticas públicas para la ganadería alto andina y los camélidos, junto con organizaciones campesinas e instancias de la cámara de senadores.  Norte: se apoya a que 3 TCOs (Multiétnico II, Yaminagua-Machineri y Chácobo- Pacahuara) que ya tenían títulos de propiedad amplien sus territorios. Tras varios años de apoyo, 88 comunidades campesinas de Pando tienen Títulos Ejecutoriales de sus tierras. Asociación de Productores Agroforestales de la Región Amazónica de Bolivia (APARAB) consolidada.
		Santa Cruz: acciones interinstitucionales para que autoridades atiendan demandas de campesinos indígenas. Investigación sobre: autonomías y descentralización, régimen agrario y campesino y tierras fiscales en la nueva Constitución Política del Estado. Apoyo a organizaciones campesinas en la formulación de propuestas sobre acceso campesino a tierras fiscales, descentralización y autonomías, régimen agrario y campesino en la Constitución Política del Estado.
	2005, diciembre. Elecciones generales, gana Evo Morales, del MAS, con mayoría absoluta de votos.	Apoyo a la participación campesina indígena en las elecciones generales de diciembre.

Directore(as) regionales y nacionales de CIPCA, 1971 -2005.

Oficina Año	Oficina Nacional	La Paz	Cochabamba	(Charagua) Cordillera	Santa Cruz	Beni	Norte
1971		Xavier Albó					
1972							
1973							
1974							
1975							
1976	Luis Alegre	Xavier Albó	Carlos Quiroga	Marcos Recolons			
1977		Hugo Fernández			Rafael Puente		
1978			Martha García		Gloria Querejazu		
1979		[Sonia Dávila]	[Peter Goossens]		José Magriña		
1980		[Luis Alegre]			[Segundino Peláez]		
1981							
1982		Marcos Recolons	Enrique Gómez	Francisco Pifarré	Ortol Gelpi		
1983							
1984			Patricio Rivero				
1985							
1986		Hugo Rivas	Carlos de la Riva	Ortol Gelpi	Francisco Matsuzaki		
1987							
1988							
1989		Rafael García					
1990							
1991							
1992	Hugo Fernández			José Luis Córdova	Eufronio Toro		
1993							
1994		Armenígol Caballero	Rafael García				
1995							
1996				Eduardo Mendoza			
1997					M. Eugenia Moscoso	Oscar Bazoberry	Eufronio Toro
1998		Roxana Liendo	Lorenzo Soliz				
1999						Juan Carlos Rojas	
2000	[Iván Cossio] Oscar Bazoberry			Marcelo Arandia			
2001					Eduardo Mendoza		
2002		Carlos Hugo Laruta					
2003							
2004			Eduardo Acevedo				
2005							

[temporal, interino]

## ANEXO 2 PERSONAS ENTREVISTADAS

NOMBRE	FUNCIÓN
Abraham Mamani	Presidente de los Promotores de Sanidad Animal - Guaqui
Adolfo Yónima	Presidente Sub-Central TIM
Adrián Cruz	Agrónomo CIPCA Santa Cruz
Andrés Croggon	Jefe para América Latina de Christian Aid (2003-2006) Responsable Perú-Bolivia de Christian Aid (1995-2003)
Antonio Copa	Veterinario CIPCA La Paz
Aurelio Huallpa	Subfederación Campesina de Ancoraimes
Benigno Urapuca	(ex) Dirigente CPESC (Guarayos)
Benigno Vargas	Secretario Ejecutivo FSUTC-SC
Bernardino Soliz	Agrónomo CIPCA Cochabamba (1990-2002)
Bienvenido Zacu	Asesor CPESC y Bloque Oriente
Bishelly Elias	Economista UAP CIPCA Nacional
Carlos (Lito) de la Riva	Director CIPCA Cochabamba (1986-1994)
Carmelo Aguilera	Secretario Ejecutivo de la CSUTCG
Carmen Beatriz Ruiz	(ex) Miembro UAP CIPCA Nacional
	Coordinadora Apostamos por Bolivia
Carmita García B.	Directora Regional CIPCA Beni (ex) Miembro CIPCA Cordillera
Celima Torrico	Comunicadora CIPCA Cochabamba
Claudio Pinto	Capitán Comunal Villa Hermosa (Chquisaca)
Claudio Pou	Economista CIPCA Nacional
Coralay Salazar	Economista UAP CIPCA Nacional
Cristóbal Mujica	(ex) Dirigente Central Cantonal de Guaqui
Cruz Bravo	Miembro Consejo Comunal
	Capitán Kaaguasu
Denise Parmentier	Responsable Historia Oral de CIPCA (1971-1987) Miembro Programa África del Sur, de NOVIB
Detlef Leitner	Responsable Programa Región Andina de EED
Eduardo Acevedo	Director Regional CIPCA Cochabamba
Eduardo Arduz	Hidrólogo CIPCA La Paz
Eduardo Mendoza	Director Regional CIPCA Santa Cruz (ex) Miembro CIPCA Cordillera
Edvan Chávez	Técnico Apoyo Campesino CIPCA Cordillera
Enrique Jordá	(ex) Párroco de San Ignacio de Moxos
Erlin Malale	Secretario Ejecutivo de la FSUTCPMD
Eufronio Toro	Director Regional CIPCA Norte (ex) Director Regional CIPCA Santa Cruz (ex) Miembro CIPCA Cordillera
Eulogio Núñez	Responsable Apoyo Regional CIPCA Santa Cruz (ex) Miembro CIPCA Cordillera

NOMBRE	FUNCIÓN
Evaristo Laimé	(ex) Miembro Comité de Vigilancia Ancoraimés
Exipión Villarroel	Secretario General Utukuro
Fátima Zelada Callaí	Comité de Riego de Qoari - Tiraque
Felipe Román	Responsable Equipo Técnico de CIPCA Beni
Félix Gonzales	(ex) Responsable Organización CIPCA Cordillera
Fidel Mamani	Alcalde Toro Toro (Norte Potosí)
Florencio Orcko	Responsable Gestión Municipal CIPCA La Paz
Francisco Matzusaki	(ex) Vicepresidente MST
	(ex) Director CIPCA Santa Cruz
	Miembro Asamblea CIPCA
	(ex) Miembro CIPCA Cordillera
Fermín Encinas	(ex) Miembro FSUTC-SC
Gabriel Mamani	Presidente APROLAC - Viacha
Gabriela Sabat	Administradora Financiera CIPCA Nacional
Georg Krekeler	Responsable Bolivia de Misereor (1989-1994)
	Asesor local de Misereor (1995-2005)
Germán Huanca	(ex) Responsable comercialización CIPCA Nacional
Gloria Querejazu	(ex) Miembro CIPCA Santa Cruz
	Miembro Directorio CIPCA
Gonzalo Rojas	(ex) Miembro CIPCA La Paz
	(ex) miembro CIPCA Nacional
	Miembro Directorio CIPCA
Guido Machaca	Jefe Departamento Educación y educador CIPCA Cochabamba 1988-99
Guido Valdez	Agrónomo CIPCA La Paz
Heidy Teco	Agrónoma CIPCA Norte
Herculiano Ramos	Comunicador CIPCA Cochabamba (1982-1997)
Herman Schwember	Acompañamiento de CIPCA para NOVIB (1985-1995)
Herminia Sandóval	Concejala Municipal Riberalta (Beni)
Hilda Carrera	Responsable Programa Bolivia de Secours Catholique
Hugo Fernández	Director Ejecutivo UNITAS
	(ex) Director General CIPCA
	(ex) Director CIPCA La Paz
Inés Miranda	Dirigente FSUTC-SC
	Diputada MAS
Ismael Guzmán	Responsable Equipo Organizativo CIPCA Beni
Iván San Miguel	Economista CIPCA Norte
Jorge Lozano	Sociólogo CIPCA Cochabamba (1986-1990)
José Ávila	(ex) Responsable Microregional CIPCA Santa Cruz
	(ex) Miembro de la UAP CIPCA Nacional
José Luis Romero	(ex) Responsable Apoyo Municipal CIPCA Santa Cruz
Juan Carlos Gutiérrez	Responsable Guarayos CIPCA Santa Cruz
	(ex) Miembro CIPCA Cordillera
Juan Carlos Rojas	Responsable UAP CIPCA Nacional
	(ex) Director CIPCA Beni
	(ex) Miembro CIPCA Cordillera

NOMBRE	FUNCIÓN
Juan Poma	Comunidad Patapatuni - Ancoraimés
Julián Chacay	Técnico Apoyo Campesino CIPCA Cordillera (1976-2005)
Julio Urapotina	Abogado CIPCA Norte
Justina Machaca	Subfederación de Mujeres Ancoraimés - Bartolina Sisa
	(ex) Miembro Comité de Vigilancia
	Concejala Ancoraimés
Kees van Dongen	(ex) Responsable Programa Bolivia, de NOVIB
Koos Michel	Responsable Programa Bolivia, de NOVIB
Leila Cortéz	Responsable Comunicación CIPCA Santa Cruz
Lola Paredes	Bibliotecaria
Lorenzo Soliz	(ex) Director Regional CIPCA Cochabamba
	Responsable Planificación CIPCA Nacional
	(ex) Miembro CIPCA Cordillera
Luz Gina Taboada	Socióloga CIPCA Norte
Malvina Poma	Comunidad Chusñupa - Viacha
Manuel Cuadiay	Secretario Ejecutivo de la FSUTCPVD
Marcelo Arandia	Director Regional CIPCA Cordillera
Marcelo Yujra	Delegado APROLAC - Comunidad Mamani
Marcos Devisscher	Coordinador FOS Bolivia
María de los Angeles Carvajal	Agrónoma CIPCA La Paz
María Eugenia Moscoso	(ex) Directora Regional CIPCA Santa Cruz
	Directora Ejecutiva FONDECO
	Miembro Directorio CIPCA
Mariano Singuri	Promotor Agroforestal Santa Rosa, Santa Cruz
Mario Enriquez	Agrónomo CIPCA La Paz
Martha García	(ex) Educadora CIPCA Cochabamba
	(ex) Directora CIPCA Cochabamba
Martha Maraz	(ex) Secretaria CIPCA Cordillera
Mauro Hurtado	Responsable Apoyo Campesino CIPCA Cordillera
Miguel Valdéz	Responsable Apoyo Regional CIPCA Cordillera
Milton Barba	Administrador CIPCA Cordillera
Modesto Lunda	Promotor Agroforestal Santa Rosa, Santa Cruz
Mónica Méndez	(ex) Administradora CIPCA Cochabamba
Nancy Camacho	Responsable Apoyo Campesino CIPCA Cochabamba
Nico van Niekerk	Investigador
	Funcionario Ministerio de Relaciones Exteriores Holanda
Olver Vaca Ruiz	Agrónomo CIPCA Beni
Omar Quiroga	Miembro Apoyo Regional CIPCA Santa Cruz
	(ex) Miembro CIPCA Cordillera
Oscar Bazoberry	Director General CIPCA (desde 2000)
	(ex) Director CIPCA Beni
	(ex) Miembro CIPCA Cordillera
Osman Medina	(ex) Comunicador CIPCA Santa Cruz
Pablo Romero Yaguarú	Apoyo Técnico APG
	Capitán Kaami
Paola Borda	Técnico Apoyo Municipal CIPCA La Paz

NOMBRE	FUNCIÓN
Pascuala Parra	Comunicadora CIPCA La Paz
Pelagio Pati	Sociólogo CIPCA La Paz
Rafael García Mora	Director ACLO (ex) Director CIPCA La Paz y CIPCA Cochabamba (ex) miembro CIPCA Cordillera (ex) Director CIPCA Santa Cruz
Rafael Puente	Capitán Zona Kaami
Ramón Gómez	Concejal Municipal Gonzalo Moreno (Pando)
Rodrigo Medina	Senador MAS (ex) Secretario Ejecutivo CSUTCB
Román Loayza	Técnico Forestal CIPCA Beni (ex) Directora Regional CIPCA La Paz
Rómulo Matareco	Secretaria de Género APG
Roxana Liendo	Secretario General Central Campesina Provincia
Ruth Yarigua	Andrés Ibáñez
Salustino Flores	Responsable Apoyo Municipal CIPCA Cordillera
Santiago Puerta	Dirigente antiguo de la Comunidad Pomasara - Ayo Ayo
Seferino Saravia	Secretaria Ejecutivo FDMCSC-BS
Segundina Flores	(ex) Miembro Directorio CIPCA
Silvia Escóbar	Concejala Gobierno Municipal de San Ignacio de Mojos
Sobeida Ruíz	Responsable Apoyo Municipal CIPCA La Paz
Susana Mejillones	(ex) Dirigente Central Campesina Santa Rosa
Tomás Cuaquirá	(ex) Concejal Santa Rosa
Tomasa Aramayo	Vice Presidenta APG
Ulises Medina	Dirigente Capitania Iupaguasu
Valentín Pérez	(ex) Economista CIPCA Cordillera
Víctor Hugo Cárdenas	Técnico Apoyo Municipal CIPCA La Paz (ex) Miembro CIPCA La Paz Miembro Asamblea CIPCA (ex) Vicepresidente de la República
Wilson Changaray	Secretario Tierra y Territorio Capitania Kaaguasu
Xavier Albó	Fundador CIPCA
Yvonne Buschor	Investigador CIPCA
	Responsable Bolivia Fastenopfer 1992-2000
	Responsable Proyectos Sector Sur Fastenopfer 2000-2005

## ANEXO 3

### CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN

- 1973 Albó, Xavier; Mamani, Mauricio. "Esposos, suegros y padrinos entre aymaras". Cuadernos de Investigación, N° 1. La Paz, 1976. 71 p. (2ª. Ed. 1976).
- 1974 Albó, Xavier. "El futuro de los idiomas oprimidos". Cuadernos de Investigación, N° 2. La Paz, 1974. 22 p. (2ª ed. 1977).
- 1974 Albó, Xavier. "Idiomas, escuelas y radios en Bolivia". Cuadernos de Investigación, N° 3. La Paz, 1974. 30 p. (2ª ed. 1977).
- 1974 Quiroga, Néstor Hugo; Albó, Xavier. "La radio: expresión libre del aymara". Cuadernos de Investigación, N° 4. La Paz, 1974. 27 p.
- 1974 Iriarte, Gregorio. *Sindicalismo campesino*. Cuadernos de Investigación, N° 5. La Paz, 1974. 101 p. (2ª ed. 1977).
- 1975 Barnadas, Joseph M. *Apuntes para una historia aymara*. Cuadernos de Investigación, N° 6. La Paz, 1976. 103 p. (2ª ed. 1978).
- 1976 Harris, Olivia; Albó, Xavier. *Monteras y guardatojos: campesinos y mineros en el norte de Potosí*. Cuadernos de Investigación, N° 7. La Paz, 1976. 77 p.
- 1975 Albó, Xavier. "La paradoja Aymara: solidaridad y faccionalismo". Cuadernos de Investigación, N° 8. La Paz, 1975. 54 p.
- 1975 Dandler, Jorge. "Campesinado y reforma agraria en Cochabamba (1952-1953): dinámica de un movimiento campesino en Bolivia". Cuadernos de Investigación, N° 9. La Paz, 1975. 40 p.
- 1976 Platt, Tristan. "Espejos y maíz: temas de la estructura simbólica andina". Cuadernos de Investigación, N° 10. La Paz: CIPCA, 1976. 56 p.
- 1976 CIPCA. *Yungas: los otros aymaras; diagnóstico económico-socio-cultural de Sud Yungas*. Cuadernos de Investigación, N° 11. La Paz, 1976. 79 p.
- 1976 CIPCA. *Los aymaras dentro de la sociedad boliviana. Ciclo los Aymaras dentro de la Sociedad Boliviana*. Cuadernos de Investigación, N° 12. La Paz, 1976. 85 p.

- 1977 Albó, Xavier. *Khitiptansa? = ¿Quiénes somos?: (identidad localista, étnica y clasista en los aymaras de hoy)*. Cuadernos de Investigación, N° 13. La Paz, 1977. 52 p.
- 1977 Cárdenas, Víctor Hugo; Albó, Xavier. *Bibliografía comentada del departamento de La Paz*. Cuadernos de Investigación, N° 14. La Paz, 1977. 258 p.
- 1977 CIPCA. *Coripata: tierra de angustias y coteles*. Cuadernos de Investigación, N° 15. La Paz, 1977. 191 p.
- 1978 Sandoval, Godofredo; Albó, Xavier. *Oje por encima de todo: historia de un centro de residentes ex-campesinos en La Paz*. Cuadernos de Investigación, N° 16. La Paz, 24 julio 1978. 114 p.
- 1983 Albó, Xavier. *¿Bodas de plata? O réquiem para una reforma agraria*. Cuadernos de Investigación, N° 17. La Paz, noviembre 1983. 105 p.
- 1979 Alcoreza, Carmen; Albó, Xavier. *1978: El nuevo campesinado ante el fraude*. Cuadernos de Investigación, N° 18. La Paz: CIPCA, mayo 1979. 175 p.
- 1979 Albó, Xavier. *Achacachi: medio siglo de lucha campesina*. Cuadernos de Investigación, N° 19. La Paz, septiembre 1979. 171 p.
- 1981 Albó, Xavier; Greaves, Tomás; Sandoval, Godofredo. *Chukiyawu: la cara aymara de la Paz; I El paso a la ciudad*. Cuadernos de Investigación, N° 20. La Paz, 1981. Tomo 1, 149 p.
- 1980 Iriarte, Gregorio. *Sindicalismo campesino: ayer hoy y mañana*. Cuadernos de Investigación, N° 21. La Paz, abril 1980. 128 p.
- 1982 Albó, Xavier; Greaves, Tomás; Sandoval, Godofredo. *Chukiyawu: la cara aymara de la Paz; II Una odisea: buscar "pega"*. Cuadernos de Investigación, N° 22. La Paz, 1982. Tomo 2, 203 p.
- 1982 Ustáriz, Germán; Mendoza, Domingo. *El fenómeno del "rescatismo" en la comercialización de la papa*. Cuadernos de Investigación, N° 23. Cochabamba, 1982. 138 p.
- 1983 Albó, Xavier; Greaves, Tomás; Sandoval, Godofredo. *Chukiyawu: la cara aymara de la ciudad de La Paz; III Cabalgando entre dos mundos*. Cuadernos de investigación, N° 24. La Paz, 1983. Tomo 3. 196 p.
- 1985 Albó, Xavier. *Desafíos de la solidaridad aymara*. Cuadernos de Investigación, N° 25. La Paz: CIPCA, 1985. 165 p.

- 1986 Harris, Olivia; Albó, Xavier. *Monteras y Guardatojos: campesinos y mineros en el norte de Potosí en 1974*. Cuadernos de Investigación, N° 26. La Paz, 1986. 185 p.
- 1986 Escobar, Filemón. *La mina vista desde el guardatojo: testimonio de Filemón Escobar*. Cuadernos de Investigación, N° 27. La Paz, 1986. 77 p.
- 1986 Pifarré, Francisco; Albó, Xavier (comps). *El Espino, una semilla en el turbión: vida, muerte y resurrección de una comunidad Ava - Guaraní*. Cuadernos de Investigación, N° 28. Charagua, 1986. 324 p.
- 1987 Sandoval, Godofredo; Albó, Xavier; Greaves, Tomás. *Chukiyawu: la cara aymara de La Paz; IV Nuevos lazos con el campo*. Cuadernos de Investigación, N° 29. La Paz, 1987. Tomo 4. 195 p.
- 1988 Meliá, Bartomeu. *Ñande Reko: nuestro modo de ser y bibliografía general comentada*. Cuadernos de Investigación, N° 30. La Paz, 1988. 222 p.
- 1989 Pifarré, Francisco. *Historia de un pueblo*. Cuadernos de Investigación, N° 31. La Paz, 1989. 542 p.
- 1990 Albó, Xavier. *La comunidad hoy*. Cuadernos de Investigación, N° 32. La Paz, 1990. 433 p.
- 1991 Farré, Luis. *Mbya iñee: el idioma guaraní-chiriguano a su alcance*. Cuadernos de Investigación, N° 33. Charagua, Camiri, 1991. 269 p.
- 1991 CIPCA. *Por una Bolivia diferente: aportes para un proyecto histórico popular*. Cuadernos de Investigación, N° 34. La Paz: CIPCA, 1991. 268 p.
- 1992 CIPCA. *Futuro de la comunidad campesina*. Cuadernos de Investigación, N° 35. La Paz, 1992. 298 p.
- 1993 Marzal, Manuel; Albó, Xavier; Meliá, Bartomeu. *Rostros indios de Dios*. Cuadernos de Investigación, N° 36. La Paz: CIPCA, HISBOL, UCB, 1993. 191 p.
- 1992 Albó, Xavier; Layme, Félix. *Literatura aymara: antología. I. Prosa*. Cuadernos de Investigación, N° 37. La Paz, 1992. 232 p.
- 1993 Albó, Xavier; Barrios Morón, Raúl, (coords.) *Violencias encubiertas en Bolivia*. Vol. I, Cultura y Política. Cuadernos de Investigación, N° 38. La Paz: CIPCA, Aruwiyiri, 1993. v. 1, 208 p.
- 1993 Albó, Xavier; Barrios Morón, Raúl, (coords.) *Violencias encubiertas en: Bolivia. Vol. II, Coca, vida cotidiana y comunicación*. Cuadernos de Investigación, N° 39. La Paz: CIPCA, Aruwiyiri, 1993. v. 2, 308 p.

- 1994 Spedding, Alison. *Wachu wachu: cultivo de coca e identidad en los Yunkas de La Paz*. Cuadernos de Investigación, N° 40. La Paz: CIPCA, COCAYAPU, Hisbol, 1994. 297 p.
- 1994 Rojas Ortuste, Gonzalo. *Democracia en Bolivia hoy y mañana: enraizando la democracia con las experiencias de los pueblos indígenas*. Cuadernos de Investigación, N° 41. La Paz, 1994. 152 p.
- 1994 Cerrón Palomino, Rodolfo. *Quechumara: estructuras paralelas de las lenguas quechua y aymara*. Cuadernos de Investigación, N° 42. La Paz, 1994. 184 p.
- 1995 Ticona, Esteban; Rojas Ortuste, Gonzalo; Albó, Xavier. *Votos y wiphalas: campesinos y pueblos originarios en democracia*. Temas de la Modernización. Cuadernos de Investigación, N° 43. La Paz: CIPCA, Fundación Milenio, 1995. 239 p.
- 1995 Albó, Xavier. *Bolivia plurilingüe: guía para planificadores y educadores*. Cuadernos de Investigación, N° 44. La Paz: CIPCA, UNICEF, 1995. 3 v.
- 2003 Choque, Roberto. *Jesús de Machaqa: la marka rebelde 1. Cinco siglos de historia*. Cuadernos de Investigación, N° 45 La Paz, 2003. 390 p.
- 1996 Choque, Roberto; Ticona, Esteban; Albó, Xavier, ed. *Jesús de Machaqa: la marka rebelde 2. Sublevación y masacre de 1921. Historia y Documentos*. Cuadernos de Investigación, N° 46. La Paz: CIPCA, CEDOIN, 1996. 353 p.
- 1997 Ticona, Esteban; Albó, Xavier. *Jesús de Machaqa: la marka rebelde 3. La lucha por el poder comunal. Historia y Documentos*. Cuadernos de Investigación, N° 47. La Paz: CIPCA, CEDOIN, 1997. 409 p.
- 1996 Dixhoorn, Nico van. *Manejo del agua en el Chaco guaraní*. Cuadernos de Investigación. N° 48; SNV-Bolivia, N° 15. Santa Cruz, 1996. 274 p.
- 1996 Soria Martínez, Carlos. *Esperanzas y realidades: colonización en Santa Cruz*. Cuadernos de Investigación, N° 49. La Paz, 1996. 196 p.
- 1998 Penner, Irma. *Entre maíz y papeles: efectos de la escuela en la socialización de las mujeres guaraní*. Cuadernos de Investigación, N° 50. La Paz, 1998. 179 p.
- 1999 Fernández Juárez, Gerardo. *Médicos y yatiris: salud e interculturalidad en el altiplano aymara*. Cuadernos de Investigación, N° 51. La Paz: CIPCA, OPS/OMS, 1999. 276 p.

- 1999 Albó, Xavier. *Iguales aunque diferentes*. Cuadernos de Investigación, N° 52. La Paz: CIPCA, UNICEF, 1999. 134 p.
- 2002 Albó, Xavier y equipo CIPCA. *Ojotas en el poder local: cuatro años después*. Cuadernos de Investigación, N° 53. La Paz: CIPCA, PADER, octubre 1999. 145 p.
- 2000 Astvaldsson, Astvaldur; Jesús de Machaqa: *la marka rebelde 4. Las voces de los wak'a: fuentes principales del poder político aymara*. Cuadernos de Investigación, N° 54. La Paz, marzo 2000. 304 p.
- 2002 Albó, Xavier. *Pueblos indios en la política*. Cuadernos de Investigación, N° 55. La Paz, 2002. 246 p. (2003 2ª reimpresión)
- 2002 Albó, Xavier. *Educando en la diferencia: hacia unas políticas interculturales y lingüísticas para el sistema educativo*. Cuadernos de Investigación, N° 56. La Paz: CIPCA, UNICEF, 2002. 264 p.
- 2002 Albó, Xavier. *Una casa común para todos: Iglesia, ecumenismo y desarrollo en Bolivia*. Cuadernos de Investigación, N° 57. La Paz: CIPCA, Clave, EED/EZE, 2002. 180 p.
- 2003 Albó, Xavier, Anaya, Amalia. *Niños alegres, libres, expresivos: la audacia de la educación intercultural bilingüe en Bolivia*. Cuadernos de Investigación, N° 58. La Paz: CIPCA, UNICEF, 2003. 280 p.
- 2004 Albó, Xavier; Quispe, Víctor. *Quiénes son indígenas en los gobiernos municipales*. Cuadernos de Investigación, N° 59. La Paz, CIPCA, Plural, 2004. 192 p.
- 2004 Cortez, Leila; Mendoza, Eduardo (comps.). *Apuntes del mundo rural boliviano*. Cuadernos de Investigación, N° 60. Santa Cruz, 2004. 210 p.
- 2005 Elias, Bishelly; Huanca, Germán. *Compro boliviano: los primeros pasos*. Cuadernos de Investigación. N° 61. La Paz, 2005. 140 p.
- 2005 Soliz, Lorenzo; Aguilar, Silvia (comps.). *Producción y economía campesino-indígena: Experiencias en seis ecoregiones de Bolivia 2001-2003*. Cuadernos de Investigación, N° 62. La Paz, 2005. 244 p.
- 2005 Eyzaguirre, José Luis. *Composición de los ingresos familiares de campesinos e indígenas: Un estudio en seis regiones de Bolivia*. Cuadernos de Investigación, N° 63. La Paz, 2005. 397 p.

2005 CIPCA-CRS *De la Movilización al Impacto. Índice CIVICUS de la Sociedad Civil en Bolivia*, Cuadernos de Investigación N° 64, La Paz 2005. 190 p.

#### OTRAS PUBLICACIONES SIGNIFICATIVAS Y CO-EDICIONES

1973 Barnadas, Joseph M. *Charcas: orígenes históricos de una sociedad colonial*. La Paz: CIPCA, 1973. 635 p.

1979 Siquier, Gabriel; Farré, Luis. *Mbya Iñee = Idioma Guaraní*. Charagua, 1979. 123 p.

1979 Albó, Xavier. *Khitipxtansa = ¿Quiénes somos?*, La Paz: Instituto Indigenista Interamericano, 1979. 56 p.

1980 CIPCA; ACLO. *Métodos de evaluación de proyectos de producción agrícola*. Sucre: Qori Llama, 1980. 483 p.

1989 Rivas, Hugo. *Modelo económico y deuda externa: el modelo de acumulación y el endeudamiento externo en Bolivia 1972-1987*. Documentos de Análisis, N° 6. La Paz, UNITAS, CIPCA, 1989. 330 p.

1989 Albó, Xavier y otros. *Para Comprender las culturas originarias de Bolivia. Bolivia Pluricultural y Multilingüe*. La Paz: CIPCA, UNICEF, MEC, 1989. 298 p. (3ª.ed. 1995).

1990 Albó, Xavier; Barnadas, Joseph M. *La cara india y campesina de nuestra historia*. La Paz: CIPCA, UNITAS, junio 1990. 324 p. (3ª.ed. 1990).

1993 Amadio, Máximo; López, Enrique. *Educación Bilingüe intercultural en América Latina: guía bibliográfica*. La Paz: CIPCA, UNICEF, 1993. 84 p.

1993 Beaudoux, Etienne. *Guía metodológica de apoyo a proyectos y acciones para el desarrollo de la identificación a la evaluación*. La Paz: CIPCA, CEP, IEPALA, RURALTER. 1993. 197 p.

1993 Albó, Xavier. *Y de kataristas a MNRistas?: la sorprendente y audaz alianza entre aymaras y neoliberales en Bolivia*. La Paz: CEDOIN, UNITAS, 1993. 80 p.

1995 Mondain Monval, Jean-Francois. *Diagnóstico rápido para el desarrollo agrícola*. Serie Metodológica, N° 2 La Paz: CIPCA, CICDA/RURALTER, NOGUB. 1995. 147 p.

1995 Penner, Irma, comp. *Historia de Mujeres guaraníes = kuña iñeenduka*. La Paz: CIPCA, UNICEF, 1995. 166 p.

1995 Vis, Herman; Guzman, Nimer; Zapata, Pura. CIPCA Santa Cruz. *Producción de aves*. Santa Cruz, julio 1995. 87 p.

1995 Vis, Herman; Guzman, Nimer; Zapata, Pura. CIPCA Santa Cruz. *Producción de ovejas*. Santa Cruz, diciembre 1995. 132 p.

1996 CIPCA; CEDOIN; BOLIVIA. Museo Nacional de Etnografía y Folklore. *Pueblos indígenas de las tierras bajas de Bolivia: catálogo etnológico*. La Paz, 1996. 316 p.

1999 Brito, Sonia, coord. *Políticas públicas con equidad de género para los pueblos indígenas de tierras bajas* Memoria 1er. y 2º taller. La Paz, TIJARAIPA, CIPCA, 1999. 196 p.

2000 Martínez Montaña, José, ed. *Atlas territorios indígenas en Bolivia: situación de las tierras comunitarias de origen (TCOS) y proceso de titulación*. Santa Cruz: CIPCA, CERES, INRA, SNV, 2000. 263 p.

1999 García Mora, Rafael, coord. y otros. *Desarrollo sostenible desde Los Andes*. La Paz: NOVIB, CIPCA, CLAVE, 1999. 227 p.

2002 CIPCA; CIOEC. *Propuestas para el sector agropecuario: elecciones generales 2002*. La Paz, 2002. 81 p.

2004 Bazoberry, Oscar; Urapotina, Julio; Taboada, Gina, (comps.) *Entre el castaño y la hormiguita: historia de la comunidad Santa María, provincia Vaca Diez, Amazonía boliviana*. La Paz, 2004. 126 p.

2004 CIPCA; APG. *Plan de gestión territorial TCO Charagua Norte: inventario de recursos naturales*. Charagua, 2004. v.1, 222 p.

2004 CIPCA; APG. *Plan de gestión territorial TCO Charagua Norte: diagnóstico socioeconómico. Estrategia de gestión territorial sobre la base del desarrollo local sostenible*. Charagua, 2004. v.2, 194 p.

2004 CIPCA; APG. *Plan de gestión territorial TCO Parapitiguasu: inventario de recursos naturales*. Charagua, 2004. v.1, 220 p.

2004 CIPCA; APG. *Plan de gestión territorial TCO Parapitiguasu: Diagnóstico socioeconómico y estrategia de gestión territorial*. Charagua, 2004. v.2., 189 p.

2004 Guzmán, Ismael. *Provincia Mojos: tierra, territorio y desarrollo*. La Paz: CIPCA, Fundación Tierra, 2004. 155 p.

2005 Lipa, Cristina; Hurtado, Mauro. *Incidencia política para el desarrollo local: una experiencia en 32 comunidades del Chaco*, La Paz, CIPCA, 2005. 79 p.

2005 Pellens, Tom; Navia, Nicómedes. *Dinámica de la economía campesina de valles: una aproximación a comunidades de Cochabamba y norte de Potosí*. La Paz, agosto 2005. 98 p.

- 2005 Nuñez Del Prado, José; Romay, Marco Antonio. *Tratado de libre comercio Bolivia-Estados Unidos: dos miradas del impacto en el agro campesino indígena*. La Paz, 2005. 234 p.
- 2005 CIPCA; Capitanía de Kaaguasu. *Plan de gestión territorial indígena de la TCO Kaaguasu Gutiérrez, Santa Cruz*, 2005. 313 p
- 2005 Pérez, Valentín; Copa, Antonio. *Manual de veterinaria para auxiliares de sanidad animal*. Ganadería Alto Andina. La Paz, 2005.

## ANEXO 4

### Miembros de Directorios y Asamblea de CIPCA 1984-2005

#### Miembros del Directorio de CIPCA 1984-1988

Directorio 1984 - 1985	Directorio 1985 - 1986	Directorio 1986 - 1987	Directorio 1986 - 1987
Enrique Gómez	Enrique Gómez	Miguel Parrilla	Xavier Albó
Gloria Querejazu	Gloria Querejazu	Rogelio Sánchez de L.	Francisco Matsuzaki
Miguel Parrilla	Miguel Parrilla	Luis Alegre	Godofredo Sandoval
Rogelio Sánchez de L.	Rogelio Sánchez de L.	Xavier Albó	Gregorio Machicado
Luis Alegre	Luis Alegre	Germán Ustariz	Carlos Quevedo
Xavier Albó	Xavier Albó	Maria Eugenia Canedo	Carlos Roca
Francisco Pifarré	Francisco Pifarré	Carlos Quevedo	Carlos de la Riva
Armengol Caballero	Armengol Caballero	Carlos Roca	Marcos Recolons
	Florentino Cáceres	Saturnino Thola	Oriol Gelpí
	Germán Ustáriz	Carlos de la Riva	Hugo Rivas
	María Eugenia Canedo	Marcos Recolons	Patricio Rivero
	Carlos Quevedo	Oriol Gelpí	
	Carlos Roca	Hugo Rivas	
		Patricio Rivero	
		Mónica Sánchez de Lozada	

#### Miembros del Directorio de CIPCA, 1988-1992

Directorio 1988 - 1989	Directorio 1989 - 1990	Directorio 1990 - 1991	Directorio 1991 - 1992
Xavier Albó	Xavier Albó	Xavier Albó	Xavier Albó
Francisco Matsuzaki	Francisco Matsuzaki	Francisco Matsuzaki	Francisco Matsuzaki
Godofredo Sandóval	Rafael García Mora	Rafael García Mora	Rafael García Mora
Carlos Roca	Carlos Roca	Carlos Roca	Carlos Roca
Carlos de la Riva			
Marcos Recolons	Marcos Recolons	Marcos Recolons	Marcos Recolons
Oriol Gelpí	Oriol Gelpí	Oriol Gelpí	Oriol Gelpí
Hugo Rivas	Hugo Rivas	Hugo Rivas	Hugo Rivas
Hugo Fernández	Hugo Fernández	Hugo Fernández	Hugo Fernández
		José Luis Córdova	José Luis Córdova
		Fernando Aguirre	Fernando Aguirre
			Francisco Pifarré

## Miembros del Directorio de CIPCA, 1992-1996

Directorio 1992 - 1993	Directorio 1993 - 1994	Directorio 1994 - 1995	Directorio 1995 - 1996
Xavier Albó	Xavier Albó	Xavier Albó	Xavier Albó
Francisco Matsuzaki	Francisco Matsuzaki	Francisco Matsuzaki	Francisco Matsuzaki
Rafael García Mora	Rafael García Mora	Rafael García Mora	Rafael García Mora
Carlos Roca	Carlos Roca	Carlos Roca	Carlos Roca
Carlos de la Riva	Carlos de la Riva	Carlos de la Riva	Armengol Caballero
Marcos Recolons	Marcos Recolons	Armengol Caballero	Hugo Fernández
Hugo Rivas	Hugo Fernández	Hugo Fernández	José Luis Córdova
Hugo Fernández	José Luis Córdova	José Luis Córdova	Fernando Aguirre
José Luis Córdova	Fernando Aguirre	Fernando Aguirre	Carmen Beatriz Ruiz
Fernando Aguirre	Carmen Beatriz Ruiz	Carmen Beatriz Ruiz	Eufronio Toro
Carmen Beatriz Ruiz	Eufronio Toro	Eufronio Toro	Mauricio Bacardit
Eufronio Toro	Mauricio Bacardit	Mauricio Bacardit	Claudio Pou
	Claudio Pou	Claudio Pou	

## Miembros Fundadores de CIPCA, Asociación Civil. 1995

Nº	Nombre	Nº	Nombre
1	Xavier Albó	12	Eufronio Toro
2	Francisco Matsuzaki	13	Mauricio Bacardit
3	Rafael García Mora	14	Claudio Pou
4	Carlos Roca	15	José Luis Córdova
5	Leonor Arauco	16	Carlos de la Riva
6	Carmen Ávila	17	José Oriol Gelpí
7	Armengol Caballero	18	Francisco Pifarré
8	Hugo Fernández	19	Gloria Querejazu
9	Víctor Hugo Cárdenas	20	Marcos Recolons
10	Fernando Aguirre	21	Miguel Urioste
11	Carmen Beatriz Ruiz	22	Javier Velasco

## Miembros Directorio de CIPCA, 1996-1999

Directorio Enero 1996	Primer Directorio CIPCA Asociación Civil Mayo 1996-97	Directorio 1997 - 1998	Directorio 1998 - 1999
Xavier Albó	Francisco Matsuzaki	Francisco Matsuzaki	Francisco Matsuzaki
Francisco Matsuzaki	Carlos Roca	Carlos Roca	Carlos Roca
Rafael García Mora	Hugo Fernández	Hugo Fernández	Hugo Fernández
Carlos Roca	Carmen Beatriz Ruiz	Carmen Beatriz Ruiz	Carlos de la Riva
Armengol Caballero	Mauricio Bacardit	Mauricio Bacardit	Carmen Beatriz Ruiz *
Hugo Fernández	Claudio Pou	Claudio Pou	Mauricio Bacardit
Fernando Aguirre	Silvia Escobar	Silvia Escobar	Claudio Pou *
Carmen Beatriz Ruiz	Sonia Montaña	Sonia Montaña	Arno Lowenthal
Eufronio Toro		Arno Lowenthal	Silvia Escobar
Mauricio Bacardit			Sonia Montaña *
Claudio Pou			Carlos Hugo Molina
Eduardo Mendoza			Ana Quiroga
			Isabel Lavadenz

\* No fue gestión completa

## Miembros del Directorio de CIPCA, 1999-2003

Directorio 1999-2000	Directorio 2000 - 2001	Directorio 2001 - 2002	Directorio 2002 - 2003
Francisco Matsuzaki	Francisco Matsuzaki	Francisco Matsuzaki*	Rafael García Mora
Carlos Roca	Rafael García Mora	Rafael García Mora	Oscar Bazoberry
Hugo Fernández	Carlos Roca	Carlos Roca*	Carlos de la Riva
Carlos de la Riva	Oscar Bazoberry	Oscar Bazoberry	Leonor Arauco
Mauricio Bacardit	Iván Cossio*	Carlos de la Riva	Silvia Escobar
Silvia Escobar	Hugo Fernández*	Leonor Arauco	Humberto Gandarillas
Carlos Hugo Molina	Carlos de la Riva	Silvia Escobar	Guadalupe Ábrego
Ana Quiroga	Leonor Arauco	Humberto Gandarillas	Marcos Recolons
Martha Bozo	Silvia Escobar	Guadalupe Ábrego	
	Humberto Gandarillas	Marcos Recolons	
	Carlos Hugo Molina*		

\* No fue gestión completa

## Miembros del Directorio de CIPCA, 1988-1992

Directorio 2003 - 2004	Directorio 2004 - 2005
Rafael García Mora	Rafael García Mora
Oscar Bazoberry	Oscar Bazoberry
Carlos de la Riva	Carlos de la Riva
Ivonne Farah	Gonzalo Rojas
Gonzalo Rojas	Marcos Devisscher
Marcos Devisscher	Maria Eugenia Moscoso
Leonor Arauco*	Humberto Gandarillas
Maria Eugenia Moscoso	Marcos Recolons
Silvia Escobar*	
Humberto Gandarillas	
Guadalupe Ábrego*	
Marcos Recolons	

\* No fue gestión completa

## ANEXO 5

### REDES INTERINSTITUCIONALES

## Nacionales:

1. UNITAS
2. PROCADE
3. Coordinadora de la Mujer
4. CBDHDD
5. UNICRUZ
6. UNIBAMBA
7. UNILAPAZ
8. ERBOL
9. Plataforma de Contrapartes de NOVIB
10. REMTE

## Internacionales:

11. Secretariado Rural Perú-Bolivia
12. CEAAL
13. ALOP
14. PIDHDD

## ANEXO 6

### AGENCIAS DE COOPERACIÓN

NOMBRE	PAÍS	TIPO DE COOPERACIÓN
Arquitectos sin Fronteras	España	Agencia de co-financiamiento
ATICA	Bolivia	Programa de Agencia Suiza para el Desarrollo y Gobierno de Bolivia
Ayuda en Acción	España	Agencia de co-financiamiento
BARSA	España	Cooperación Técnica
Broederlijk Delen	Bélgica	Agencia de co-financiamiento
Brücke	Suiza	Agencia de co-financiamiento
CAFOD	Irlanda	Agencia de co-financiamiento
Caritas Boliviana	Bolivia	Institución de la Iglesia Católica
Caritas Española	España	Agencia de co-financiamiento
CECOTRET	Suiza	Cooperación Técnica
CEXECI	España	Cooperación Técnica/cultural
Christian Aid	Inglaterra	Agencia de co-financiamiento
COSUDE	Suiza	Cooperación Suiza Bilateral
CRS	EE.UU.	Agencia de co-financiamiento
DDPC	Bolivia	Programa USAID
DED	Alemania	Servicio de Voluntarios
EED	Alemania	Agencia de co-financiamiento
Fastenopfer	Suiza	Agencia de co-financiamiento
Fondo Contravalor Suiza	Suiza-Bolivia	Cooperación Bilateral
FOS	Bélgica	Agencia de co-financiamiento
FOSC	Holanda	Pequeños proyectos de la Embajada
Fundación Hiller	Bolivia	Fundación Privada
Fundación Torre del Palau	España	Programa de apoyo a estudiantes
IICD/HIVOS	Holanda	Agencia de co-financiamiento
Intermón	España	Agencia de co-financiamiento
IPADE	España	Agencia de co-financiamiento
Manos Unidas	España	Agencia de co-financiamiento
Misereor	Alemania	Agencia de co-financiamiento
NOVIB	Holanda	Agencia de co-financiamiento

NOMBRE	PAÍS	TIPO DE COOPERACIÓN
OXFAM América	EEUU	Agencia de co-financiamiento
OXFAM Inglaterra	Inglaterra	Agencia de co-financiamiento
PRODISA	Bélgica	Cooperación Técnica
PRORURAL	Bolivia	Programa de COSUDE, apoya iniciativas de productores y sus organizaciones
Secours Catholique	Francia	Agencia de co-financiamiento
SNV	Holanda	Servicio de Voluntarios
Trocaire	Irlanda	Agencia de co-financiamiento
UNICEF	Bolivia	Cooperación Multilateral
VETERMON	España	Agencia de co-financiamiento
Volens	Bélgica	Servicio de Voluntarios