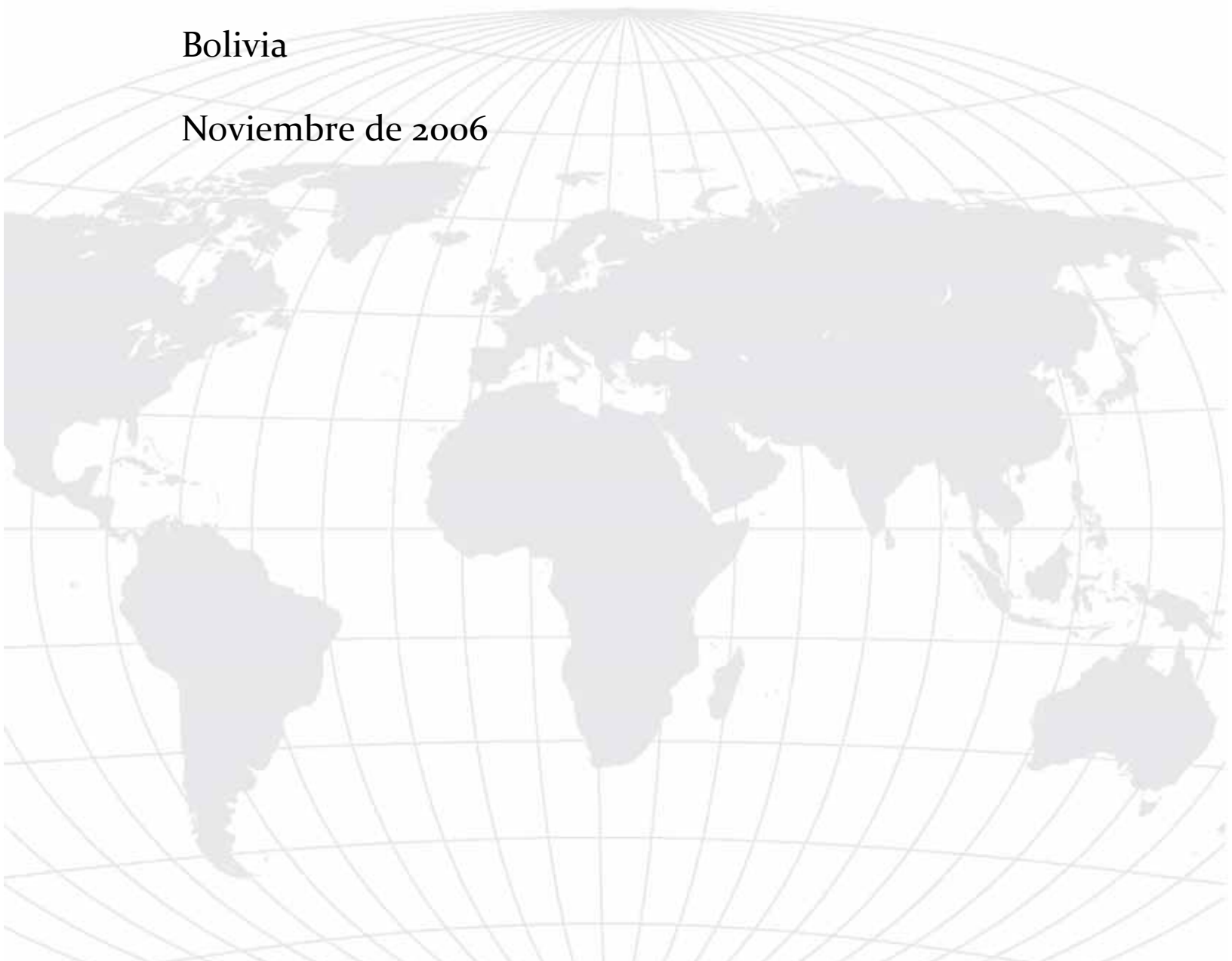


LISTENING PROJECT

Informe de visita de campo

Bolivia

Noviembre de 2006



Este documento fue desarrollado como parte de un proyecto de aprendizaje cooperativo dirigido por CDA. Constituye parte de una colección de documentos que deberían considerarse resultados iniciales y parciales del proyecto. Estos documentos fueron redactados para permitir la identificación de asuntos y temas transversales a lo largo de un espectro de situaciones. Cada caso presenta los puntos de vista y las perspectivas de una variedad de personas en el momento en el cual fue escrito.

Estos documentos no representan el producto final del proyecto. A pesar de que estos documentos pueden ser citados, permanecen documentos en proceso de elaboración de un esfuerzo de aprendizaje cooperativo. No se pueden hacer grandes generalizaciones de los resultados del proyecto a partir de un sólo caso.

CDA desea reconocer la generosidad de los individuos y agencias participantes por la entrega de su tiempo, experiencia y discernimientos para estos informes, y por su disposición de compartir sus experiencias.

No todos los documentos de proyectos particulares han sido presentados de manera pública. Cuando las personas en una zona en la cual se ha hecho un informe nos solicitaron proteger su anonimato y seguridad, por respeto a ellas y a las comunidades involucradas, guardamos los documentos en confidencialidad.

Antecedentes de Escuchemos a la Gente

CDA Collaborative Learning Projects comenzó el proyecto Escuchemos a la Gente en colaboración con un número de colegas de ONG internacionales, agencias donantes y organizaciones humanitarias y de desarrollo con el fin de llevar a cabo una exploración incluyente y sistemática de las ideas y percepciones de personas que viven en sociedades que han sido los receptores de asistencia externa. Escuchemos a la Gente, como se llama este esfuerzo, busca las visiones de personas experimentadas y pensativas que ocupan un espectro de posiciones dentro de sociedades receptoras. Estos individuos se encuentran en una buena posición para poder evaluar los impactos de esfuerzos de ayuda por parte de actores internacionales. Aquellos de nosotros que trabajamos al otro lado de fronteras en asistencia humanitaria, asistencia de desarrollo y/o esfuerzos de paz, podemos aprender mucho escuchando los análisis y juicios de estas personas locales cuando ellos reflexionan sobre los efectos inmediatos y los resultados a largo plazo de estos esfuerzos internacionales.

Los equipos de EG no trabajaron con preguntas predeterminadas o un protocolo de entrevista. Más bien, dijimos a las personas que como individuos trabajando en el campo de asistencia externa, nos interesaba escuchar su opinión sobre estos esfuerzos. Preguntamos si estarían dispuestas a pasar un tiempito con nosotros, compartiendo sus opiniones e ideas. De esta manera, iniciamos conversaciones sobre sus temas de inquietud, sin determinar los temas y las direcciones precisas. Queríamos que las personas con las que habláramos tomen la iniciativa en cuanto a los temas que más les importaba.

Muchas conversaciones fueron sostenidas con uno o dos individuos, pero en otros casos, grupos más grandes se formaron y lo que había comenzado como diálogos de pequeños grupos se convirtió, en efecto, en discusiones de grupo fluyentes libremente. En la mayoría de los casos, las conversaciones no fueron preestablecidas (con la excepción de reuniones con oficiales del gobierno y con otros participantes claves). Un Equipo Escuchador viajaría a una comunidad y buscaría conversación con quien estuviera disponible y dispuesto a hablar, hablando tanto a gente que había y no había recibido asistencia internacional.

A lo largo de los próximos dos años, Escuchemos a la Gente visitará hasta veinte países; Bolivia es el quinto hasta ahora. El proyecto cogerá lo que escuchamos de gente en todos estos sitios con el fin de integrar estas visiones al trabajo futuro de la asistencia de tal manera de mejorar su efectividad.

Un proceso de aprendizaje colaborador como el Proyecto Escuchemos a la Gente depende enteramente de la participación y contribuciones considerables de todas las agencias participantes. Aquellos que estuvieron involucrados en Bolivia merecen gran apreciación por su apoyo logístico generoso y por las visiones y la dedicación de todos los miembros del personal que participaron en y apoyaron el esfuerzo.

Escuchemos a la Gente en Bolivia

Escuchemos a la Gente organizó un trabajo de campo de diez días en Bolivia, en noviembre de 2006 – incluyendo un día de orientación y dos días de análisis intensivo – con la ayuda de CARE Internacional, Catholic Relief Services, Centro de Multiservicios Educativos (CEMSE), Programa de Coordinación en Salud Integral (PROCOSI), Save the Children, SEX-SALUD y Visión Mundial. Estas organizaciones proporcionaron una parte de los fondos, el personal y otro tipo de apoyo en especie (hospitalidad, transporte, etc.) para el esfuerzo, y el CDA envió a un personero y a dos consultores externos para facilitar dicho ejercicio de escuchar.

Tres equipos de “escuchadores”, cada uno de ellos conformado por un consultor internacional y personeros de agencias de asistencia bolivianas, visitaron una de las tres áreas escogidas de Bolivia: Cochabamba (áreas urbanas y rurales); San Julián (Departamento de Santa Cruz) y El Alto y Calamarca arriba de La Paz. Escogimos estas tres regiones del país de tal manera de asegurar una variedad de contactos con personas de distintas regiones geográficas y distintas características culturales y de clase, además de una variedad de situaciones residenciales: rurales, semi urbanas y urbanas. Los bolivianos, trece en total, fueron principalmente profesionales de primera línea en sus agencias, y para evitar prejuicios, la mayor parte fueron enviados a una región del país en la cual no estaban trabajando actualmente como parte de sus empleos. En cada lugar había al menos un miembro de aquel lugar, para ayudar a anclar y apoyar al equipo logísticamente.

Se debe mencionar acá que el equipo boliviano era un grupo extraordinario de profesionales brillantes y dedicados, que trabajó largas horas sin quejarse y mostró gran entusiasmo por el proyecto. Los gerentes de agencias que los seleccionaron hicieron un trabajo excelente al hacerlo, y los individuos mismos se desempeñaron a los niveles más altos de competencia y compromiso, añadiendo valor a este proyecto y al informe.

En varios lugares, los Equipos Escuchadores comenzaron con una visita a personeros del gobierno municipal, de tal forma de incitarlos a hablar sobre su participación en, impactos de, opiniones de, y sugerencias para mejorar la asistencia externa. Como parte del diseño del proyecto, las conversaciones incluyeron una amplia gama de personas, algunas de las cuales habían sido receptoras directas de ayuda externa y algunas de las cuales no lo habían sido. A menudo, los equipos visitaron a personas en sus hogares, oficinas o campos. En otras ocasiones dispusieron visitar a grupos sin fines de lucro o grupos de base locales en sus lugares de operación. A veces los equipos se detenían en un café u otro lugar público y hablaban con las personas allí. Los equipos aprovecharon cualquier oportunidad que se presentó, y la recompensa fue una disposición y deseo notables de muchas personas a sentarse y reflexionar con nosotros sobre sus propias experiencias y observaciones.

En los tres lugares a lo largo de los seis días, los equipos “escuchadores” tuvieron 82 conversaciones de distintas duraciones y profundidad con 148 personas. Las conversaciones incluyeron: mujeres y hombres; personas de todos los grupos étnicos; personas mayores, de mediana edad y jóvenes; personeros gubernamentales y ciudadanos comunes; personas de áreas urbanas y rurales; personas que habían nacido donde los estábamos entrevistando y personas que eran migrantes de lo rural a lo urbano y de lo rural a lo rural (por ejemplo, potosinos en áreas rurales de Santa Cruz); aquellos que habían recibido una gran cantidad de asistencia y aquellos que no; aquellos que ocupaban posiciones de liderazgo y aquellos que se sentían alienados o se consideraban marginalizados.

A pesar de nuestros esfuerzos por alcanzar a una amplia gama de individuos, estamos concientes que lo que escuchamos representa únicamente una pequeña fracción de las opiniones y los juicios de los bolivianos. También estamos muy concientes que nuestra muestra no fue ni grande ni al azar, sino concientemente dirigida hacia un sector transversal diverso, si bien limitado, de la población boliviana. Por lo tanto no sacamos amplias conclusiones de este esfuerzo, pero esperamos haber captado el ritmo de una gama de bolivianos en esta ocasión.

El último día de la experiencia, presentamos nuestros resultados preliminares a aproximadamente veinticinco gerentes y mandos medios de agencias de asistencia bolivianas y escuchamos su retroalimentación y sus preguntas. Lo que escuchamos fue incorporado en este

documento, el cual ha sido enviado a todos los que lo solicitaron, para comentarios y crítica adicionales, que también serán tomados en cuenta.

Por lo tanto, este ha sido un análisis verdaderamente colectivo, con casi 100 días-persona de información escuchada, y este documento ha sido diseñado para incitar a la discusión, al debate, a la reflexión, a la reconsideración y quizás reformas en cómo se diseña, entrega y evalúa la asistencia externa.

A lo largo de los meses que vienen, a medida que escuchamos en muchas más poblaciones, buscaremos temas, actitudes, conclusiones, recomendaciones y juicios comunes que puedan ayudarnos a todos a mejorar el impacto de trabajo de asistencia externa en el futuro. Al final de cada sección que sigue, hacemos reflexión sobre algunas de las preguntas que se suscitan de lo que escuchamos que parecen merecer más escuchar y análisis. Al final del documento, presentamos una lista de sugerencias que resultaron del análisis, sobre como mejorar la manera de prestar servicios y apoyo.

Una nota sobre el contexto boliviano

Desde el principio de la era del “desarrollo” en los años sesenta, Bolivia ha sido clasificada de manera consistente entre las naciones más pobres y necesitadas en el hemisferio. Algunos de los datos económicos sobre los cuales estas clasificaciones se basan tienen actividad económica no reportada debido a que tanto en los contextos urbano como rural, mucha de la economía es informal y/o clandestina y no se evalúa de forma precisa, si acaso se evalúa, por metodologías estándares de recopilación de datos.

Más aún, no existen métodos de conteo conocidos que puedan registrar y evaluar de forma precisa el valor para el bienestar humano de las amplias riquezas sociales y culturales bolivianas; por ejemplo, solidaridad comunitaria, benevolencia recíproca, auto ayuda de grupo, formas tradicionales de compartir el trabajo colectivas y comunitarias (como ser la minga), redes de resguardo proporcionadas por vínculos de familia extendida y rituales (por ejemplo el compadrazgo), recursos espirituales y otros.

Puede ser cierto que la modernización, la urbanización y la globalización están erosionando muchos de estos recursos de bienestar y mejoría, pero siguen siendo factores que pueden contrarrestar niveles bajos de tanto ingresos en efectivo como pertenencia adecuada de bienes. Sin embargo, ante cualquier medida, Bolivia tiene un alto nivel de personas que viven en condiciones que son menos que aceptables. De manera simultánea, según Kevin Healy de la Fundación Interamericana, Bolivia ha recibido el nivel más alto de ayuda internacional per capita de todos los países del hemisferio. Este hecho amplía la importancia de las preguntas centrales del proyecto Escuchemos a la Gente: ¿Cual ha sido el verdadero impacto de esta asistencia según los receptores de ella?, y ¿Cómo quisieran ellos que esta asistencia sea entregada de forma distinta?

Lo que se hizo inmediatamente claro en Bolivia era que la distinción entre asistencia internacional y nacional se ha hecho tan difusa y los distintos actores tan entremezclados que no queda claro, incluso para los observadores externos, qué agencias son nacionales y cuáles internacionales. Sería más preciso decir que son ambas cosas. En segundo lugar, para una persona en una aldea remota, o para alguien que recientemente ha migrado a una localidad urbana, prácticamente *toda* la asistencia es externa, llegando desde fuera de su contexto particular; y en formas significativas; muy distinto a su realidad personal.

Para comunarios de Cochabamba, por ejemplo, un técnico o personero de ONG de La Paz puede parecer tan ajeno y poco parecido a ellos mismos – en lenguaje, cultura, vestimenta, estilo, educación, visión del mundo, o medios de transporte – como un funcionario de Ginebra o de Nueva York. Aún cuando los campesinos y el personal de ONG comparten similitudes, la esencia de la relación es todavía una de personas de adentro / personas de afuera, en la cual los recursos, programas, decisiones, incluso intereses, tienen su origen en una institución de afuera y son dirigidos hacia satisfacer las necesidades y/o resolver los problemas que son mayormente compartidos por aquellos *dentro* de la zona meta pero no por aquellos de afuera. Ejemplos de estas necesidades y problemas que en pocas ocasiones son compartidos por las dos partes son: hambre y malnutrición, falta de vivienda, analfabetismo, falta de conocimientos numéricos, discriminación étnica y desempleo o subempleo.

Por los motivos mencionados arriba, el equipo de Bolivia eligió minimizar el uso del término "ayuda o asistencia internacional" en favor de "ayuda o asistencia externa"; es decir, externa para la región o comunidad meta de la ayuda. Probamos el término "cooperación", pero descubrimos que no tuvo mucho sentido para la mayoría de la gente local. Parece ser que se utiliza el término más dentro de círculos de desarrollo y asistencia.

Informe y análisis de las conversaciones

En lo que sigue presentaremos tantos datos reales como permita el espacio, dentro de un marco analítico que organiza y trata de lograr sentido de una gran cantidad de información. Los ejemplos son principalmente en forma de cortas citaciones que se eligieron por su naturaleza representativa y por la forma en que demuestran explicar puntos más generales. En otras palabras, una voz ajena o dos, a pesar de haber sido escuchadas y grabadas, normalmente no entraron en este informe. Procuramos indicar al lector respecto a la frecuencia de comentarios utilizando marcadores como ser "algunos", "unos cuantos", "muchos", o "la mayoría". En otras palabras, no presentaremos el comentario de una sola persona como opinión general. Las generalizaciones son consecuencia de varios casos. Ocasionalmente las palabras de una persona única merecieron ser incluidas en el informe – por ejemplo, cuando disintieron o añadieron algo nuevo de manera de provocar pensamientos. Cuando es el caso, lo mencionamos junto con la citación.

Algunos comentarios o inclusiones pueden parecer ser contradictorias, pero esto es normal cuando se escucha a un gran número de personas. Por ejemplo, algunos sienten que la asistencia ha sido únicamente tangible, y otros reconocen lo intangible.

Muchas de estas citaciones serán presentadas tal cual, sin comentario. La gente fue elocuente, asequible y sincera. Sus palabras se sostienen de por sí, y sus pensamientos son reveladores.

También presentaremos las observaciones del equipo boliviano, más las de los tres facilitadores que trabajaron con ellos. Estas 16 personas escucharon durante seis días y recabaron de manera fiel los comentarios de la gente local. Luego, durante los dos días de análisis de datos, añadieron su propia experiencia profesional en desarrollo de bases, de casi 200 años, para hacer comentarios. Finalmente, el equipo ofreció una lista de sugerencias recogida de las conversaciones y de su propia experiencia, sobre cómo la ayuda externa podría ser entregada de mejor manera. Estas sugerencias son apreciativas y provocadores, y merecen ser tomadas en cuenta por cualquiera que tenga interés en mejorar la entrega y el impacto de ayuda externa.

Lo que escuchamos

Los bolivianos del lado receptor de la asistencia externa a la vez aprecian que personas ajenas busquen lograr cambios significativos en el bienestar social y material, y son realistas en sus críticas de dónde ha fallado esta asistencia y qué podría hacerse para mejorarla.

Lo que la mayor parte de la gente con quien hablamos quería mucho más era continuidad; es decir, algún nivel de contacto continuado con agencias de asistencia, no necesariamente en forma de financiamiento adicional, más que todo asistencia técnica y otras formas de seguimiento. Este tema surgió una y otra vez: “Llegan; nos ayudan; se van. Y no sabemos más de ellos.” Algunas personas incluso preguntaron, retóricamente, “¿Qué hicimos mal?”.

Individuos también hablaron extensivamente sobre como son levantadas las expectativas de la gente...y después bajadas. Y sobre los impactos amplios de la corrupción y el paternalismo. Finalmente hubo un sentimiento fuerte entre muchos de que una porción significativa de la ayuda total destinada a las personas con desventajas no estaba llegando a ellas, sino quedándose con las ONG.

A pesar de que muchos sí comentaron sobre la efectividad de la capacitación, aumento de capacidades y otros bienes y servicios “blandos”, hubo una tendencia hacia concentrarse en la asistencia más tangible (alimentos, vivienda, caminos, sistemas de agua, ganado, pequeña empresa, microcrédito, etc.) que habían recibido o que conocían. Esto quizás se deba a una combinación de la naturaleza tangible y material de muchas de sus necesidades inmediatas, además de constituir el enfoque de la mayoría de las organizaciones que les alcanzan, incluyendo a muchos de las organizaciones que emplearon aquellas personas que conformaron nuestro equipo.

Como base de todo este énfasis sobre lo tangible, sin embargo, se encuentra una comprensión y preocupación que mientras que el alimento y agua y saneamiento son esenciales para el bienestar, y que los caminos son indispensables en un mundo moderno, la mayor presencia de estos tangibles hace poco para cambiar la estructura básica de la sociedad boliviana con sus desafíos de inequidad, injusticia, corrupción, racismo, machismo, y oportunidades inadecuadas de educación y capacitación.

Los bolivianos con quienes hablamos hicieron consideraciones profundas, fueron enérgicos, positivos, comprometidos, críticos y creativos, y también abiertos hacia la innovación y el cambio. Justo el tipo de personas que uno querría para construir una nueva sociedad caracterizada por la justicia, la igualdad y la oportunidad. La mayor parte de las personas a quienes escuchamos estaban preparadas para un énfasis renovado sobre estos intangibles cruciales. Algunas personas criticaron a la ayuda externa; muchas la apreciaron, y algunas la criticaron a la vez de apreciarla. La mayor parte de la gente a la vez era acertada y comprensiva respecto a los desafíos de cambiar sus situaciones, con o sin asistencia por parte de otros.

1. LA GENTE ESTA CONTENTA CON LA AYUDA EXTERNA

En general la percepción de la gente sobre la ayuda externa es positiva. Es más, con pocas excepciones, toda ayuda es bienvenida. Para algunas personas, sus impresiones eran generales y sencillas:

“Las ONG son buenas, nos conviene, estamos contentas”.

Grupo de Mujeres de San Luis de Senkata

“La acción durante el desastre fue eficiente”.

Concejal de San Julián

“La ayuda es bienvenida porque la necesitamos y la ONG hace un buen trabajo.”

Familia de migrantes de Pacajas a El Alto

“Si no hubiera ayuda externa, todavía viviríamos en el retraso”.

Dos campesinos, Cochabamba

“Las ventajas del trabajo de empedrado es que mejora nuestra calidad de vida porque mejora el estado de las calles, tenemos menos polvo, cuando llueve no tenemos barro, y las casas tienen mejor precio.”

Dirigente Barrial

“Con la ayuda que viene, hemos podido sobrevivir.”

Miembro de una federación multi comunitaria de nivel municipal, San Julián

Algunas de las personas con quienes hablamos tomaron un enfoque distinto al describir la entrega de ayuda de afuera:

“Desde que yo era una promotora de salud hasta que llegué a ser autoridad, he conocido diferentes instituciones locales que eran financiadas por ayuda del exterior. Por ejemplo ... una institución me formó y me preparó por muchos años en diferentes actividades de liderazgo y labores manuales. ... La experiencia que tengo con ellas siempre ha sido buena. Quizá si no hubiese habido ese tipo de ayuda yo no hubiese llegado a ser lo que soy...”

Sub-alcaldesa de un Distrito

“Es bueno salir de la casa a trabajar para la ONG, porque se hacen amigas en los trabajos y luego nos conocemos y ayudamos una a la otra”.

Mujer migrante de El Alto

“Claro que aceptamos todo. Pero proyectos puntuales no bastan”.

Líder comunal, Corubamba Centro, Cochabamba

“Es muy ventajoso para las personas la ayuda, no importa si es en alimentos o dinero, lo que importa es la ayuda. La inexperiencia de la alcaldía en cuanto a la implementación de ciertos proyectos se nota cuando los técnicos de la alcaldía hacían el cálculo del rendimiento de los materiales – ellos no saben o tratan de engañar a diferencia de los técnicos de la institución o ONG que no ganan nada con el engaño.”

Ex dirigente vecinal y actualmente Presidente del Comité de Vigilancia en el Alto

El mismo líder mencionó las siguientes ventajas de la ayuda de ONG: el apoyo técnico que reciben las personas es útil; los técnicos de las instituciones [ONG] están mejor preparados que los de otras entidades; hay un fortalecimiento a la sociedad civil; hay una relación más estrecha entre la alcaldía, la institución y la población – es más horizontal; la parte administrativa es más segura en la institución; se inserta en el Plan Operativo Anual de la Alcaldía los presupuestos.

Algunos fueron muy conscientes del hecho que la ayuda externa tiene sus límites.

“Estamos concientes que la ayuda debe acabar un día para lo cual nos venimos preparando, por ejemplo, capacitándonos crearemos microempresas con todos los vecinos para luego adjudicarnos las obras y trabajar.”

Sub-alcaldesa de un Distrito

“Hay más ventajas que desventajas [en la ayuda externa]”.

Dirigente, Corubamba Centro, Cochabamba

Algunas de las personas, particularmente en las áreas de desastre de San Julián, criticaron de la *calidad* de las cosas materiales provistas. Ejemplos son la nueva bomba de agua que a veces no funciona y los lápices y las pinturas para los alumnos que no funcionaban. En general, sin embargo, la gente perdonaba, si no era totalmente apreciativa.

Reflexiones del Equipo Escuchador

El hecho de que en general, los receptores de ayuda externa están contentos con la presencia de programas y proyectos de apoyo y que quieren que siguen y que no se vayan, no quiere decir que no quieren que se cambian o mejoran. Hubo mucha discusión sobre este punto con la gente y también entre los miembros del equipo. Sobre la transformación en las maneras de otorgar la ayuda hemos encontrado muchas opiniones y sugerencias, las cuales trataremos al final de este informe.

Un miembro del equipo sospechó que la gente estaba contenta porque ellos no habían establecido las prioridades, en vista de que escuchamos en muchos casos que lo que fue entregado no era lo que la gente quería más. Por ejemplo, en San Julián, la gente generalmente dio prioridad a la vivienda, pero la ONG les dio letrinas. La gente quería tomar la madera de las letrinas para construir casas, pero la ONG no les dejó hacerlo, porque consideraba que eran necesarias por motivos sanitarios y de medioambiente; para tener agua limpia para beber, debían tener y utilizar las letrinas correctamente. Y sin embargo la gente sigue viviendo en carpas. El mismo miembro de equipo observó que si alguien llegaba ofreciendo cafés Internet, la gente lo aceptaría.

Además, para varias personas, no importa de donde llegue la ayuda – podría ser internacional, nacional o local – siempre que llegue algo es bueno. Algunos opinaron que dado que el gobierno no toma ninguna acción o hace poco, entonces es necesaria la ayuda externa. Desde un punto de vista distinto, un funcionario de una ONG de ayuda externa dijo, durante el proceso de consultación post trabajo de campo que se llevó a cabo: “Todo apoyo es bueno, pues al caballo regalado no se le mira el colmillo”.

Lo que también estuvo claro fue que mucha gente estaba contenta de recibir cualquier ayuda que se ofrecía, incluso cuando se dieron cuenta realistamente que el resultado no serviría para dar la vuelta sus vidas en el largo plazo. Otro participante de ONG en la consulta mencionada arriba repitió esta impresión: “El punto de vista de la gente a veces parece ser: sí, me gusta el apoyo pero a la vez reconozco que no va a resultar en cambios significativos en mi vida”.

2. LA GENTE RECONOCE EL FORTALECIMIENTO DE ORGANIZACIÓN, LIDERAZGO, CAPACIDAD HUMANA y AUTOESTIMA

La gente dijo que la presencia de esfuerzos de ayuda externos dio lugar a crecimiento personal y organizativo y a la adquisición de destrezas útiles. Se percibe claramente que la capacitación, entre otras cosas, despertó la conciencia en muchas personas de poder organizarse para lograr metas. El resultado es que hay un liderazgo claro en las comunidades. Basta, por ejemplo que un joven va a solo una reunión de capacitación y allí van asimilando. Esta capacitación también educa, es decir que la gente va aumentando sus conocimientos de destrezas.

“Hemos aprendido a producir más leche y queso, y mejorar los cultivos de papa, oca, arveja, haba, quinua y cañahua”.

Dos mujeres campesinas, Cochabamba

“Algunas ya somos maestras en actividades de enlosetado y empedrado e inclusive en instalación de agua potable”.

Grupo de Mujeres de San Luis de Senkata

“Se ha fortalecido el liderazgo y se ha capacitado a los comunarios. Yo soy el futuro de esta comunidad”.

Joven de 16 años, PDA de Viloma

Este fortalecimiento y empoderamiento se debió no únicamente a programas directos de capacitación, sino también al hecho que la participación en trabajo de proyecto es una forma de capacitación práctica y de crecimiento personal.

“La gente se quedó, no migró, y ahora tenemos agua y educación. Gracias al proyecto, nos volvimos líderes”.

Dirigente, Mallco Rancho, Cochabamba

“Con la ONG [nacional] hemos sido facilitadoras de ciudadanía... enseñábamos a la gente cómo votar y dábamos talleres a las mujeres del barrio, y a presidentes de urbanizaciones.

Antes vivía encerrada en mi casa. Ahora me viene a buscar gente a mi casa para que le ayude a ir al Centro de Salud, o a sacar una libreta de nacimiento. He aprendido a ayudar a otras personas, y gracias a eso me siento mejor. Es muy lindo cuando la gente desde el corazón nos agradece porque la hemos ayudado. Y eso me hace sentir bien.”

Una mujer de El Alto

“El trabajo que hice [como promotora] con las ONG fue muy útil porque he aprendido mucho y especialmente a valorar mi persona, a mí misma, y a mi cuerpo”.

Otra mujer de El Alto

“Yo como mujer, digo que antes no se tomaba en cuenta a las mujeres, pero después de la emergencia por la inundación, en San Julián hemos aprendido a organizarnos y ya somos líderes. A mi personalmente me formo y me impulso a ser líder.”

Mujer, presidenta de la federación de mujeres colonos, San Julián

La gente mencionó que la capacitación era útil, y en algunos casos (por ejemplo de profesores en San Ramón) tenía un impacto positivo, tal como la sopesaron los niños escolares diciendo que

las clases eran mejores y que los niños estaban aprendiendo más. Como dijo un alumno, “no es fácil como antes”.

En San Julián, una ONG de salud tenía lo que se podría llamar un medio éxito en su programa de capacitar a promotores de salud. A pesar de que muchos de los promotores ya no están presentes, la gente dijo que era de ayuda tenerlos, y un médico dijo que el tener a esta gente ayudó mucho durante la emergencia.

Sin embargo, también escuchamos que muchas veces lo que se aprende en programas de capacitación no siempre es practicado o aplicado. Por ejemplo, escuchamos sobre un programa en el que voluntarios llegaron y capacitaron a personas locales en salud, cuidados dentales, y demás. Sin embargo, como dijo una persona:

“Pero casi no practicamos. Nos olvidamos.”

Joven, Santa Rosa de Minas

Alguna gente también tomó abiertamente una visión muy realista de las posibilidades de progreso a nivel de bases.

“El tema de fortalecimiento es muy utópico. Es que esto es muy complicado”.

Dirigente, Corubamba Centro, Cochabamba

Escuchamos mucho de mujeres en particular sobre sus deseos y necesidades de tener capacidades, particularmente capacidades de vida que les ayuden a mantenerse a sí mismas y a sus familias. En San Julián, este era un patrón bastante consistente entre los comentarios de mujeres respecto a qué querían, y también lo escuchamos en El Alto y en Cochabamba. También escuchamos de las mujeres que el haber participado en el trabajo con las ONG ha logrado relacionarse mejor con otras mujeres, son más abiertas en su manera de pensar y hablar.

Reflexiones del Equipo de Escuchadores

El equipo escuchador anotó que no es necesario una capacitación directa, sino que se vaya aprendiendo del mismo proyecto. Es decir que hay escuelas de líderes y hay talleres de liderazgo pero también hay otras maneras de aprender; por ejemplo, en la práctica.

Sin embargo, según el equipo escuchador, a veces forman líderes que son validos dentro de un grupo, pero no validos para todos. (por ejemplo, forman lideres mujeres y después vuelven los hombres a la comunidad). Además, a veces entra una ONG y crea un nuevo liderazgo, causando una brecha social en la comunidad. Entonces, para dar un ejemplo, cuando llega alguien queriendo hablar con el líder de la comunidad, la respuesta es: ¿Con cuál? -- ¿con el líder religioso o con el líder del sindicato?

Hubo reconocimiento entre muchos de que el desarrollo está generando empoderamiento de la gente gracias en parte al apoyo de la contraparte. En algunos casos la gente sentían cierta propiedad sobre la obra y esto es muy positivo.

Es interesante observar la frecuencia de mujeres haciendo comentarios en la lista arriba. Es lógico que las mujeres se sientan particularmente beneficiadas por esfuerzos por fortalecer liderazgo, organización y autoestima, en vista de que estos programas están dirigidos principalmente hacia mujeres. Sin embargo, la naturaleza de nuestros datos no nos permite llegar a conclusiones definitivas sobre la frecuencia y la incidencia a lo largo de una región o país. El

equipo quiso saber más sobre este tema – por ejemplo, si los hombres sentían lo mismo y si las comunidades sentían que este impacto era percibido más por mujeres o por los miembros de la comunidad en general.

3. EXPECTATIVAS DE LA GENTE VS. PROMESAS DE LAS ORGANIZACIONES DE APOYO

Varias personas hablaron del hecho de que muchas ONG se han entrado con una gama de promesas y la mayoría no han sido cumplidos.

“Nos prometieron \$US 5.000 de créditos para agricultura (en Santa Cruz) pero a fin de cuentas sólo dieron \$US 300. Con esto no se puede hacer mucho.”

Campesino, Cochabamba

“Nos dijeron que no vamos a pagar el agua por tres meses, y que una ONG está pagando. Pero por cinco meses estamos pagando.”

Damnificado, San Julián

“[Una ONG] nos prometieron letrinas. Pero no han cumplido.”

**Vice Presidenta de un núcleo
(comunidad), San Julián**

“Una vez una ONG hizo una gran planificación para construir un centro de salud y después no aparecieron más”.

Padre de Familia, Chirapaca

Las promesas no son siempre habladas – la mera presencia de una ONG puede tener el mismo efecto, levantando expectativas.

“Cuando una organización ingresa a un lugar ya despierta expectativas de trabajo, por más que tenga cuidado de no hacerlas”.

Pobladores, Altiplano - La Paz

“Muchas organizaciones vinieron en la época de emergencia y pocas quedaron”.

Mujer del Núcleo 23 (comunidad) en San Julián

A veces el problema es que existe una confusión o una falta de información sobre los propósitos y planes de las ONG.

“No entiendo para que tiempo de limite vienen”.

Hombre en San Julián

Reflexiones del Equipo Escuchador

El equipo nota que además de las promesas no cumplidas, muchas veces no hay un adecuado diagnóstico al entrar a la comunidad y se genera mucha expectativa que luego no se cumple. La gente se acomoda a las circunstancias, de manera que se mantiene reticente, la gente se acostumbra y trata de hacer solo lo necesario. No espera un cambio. Más bien, con las repetidas experiencias fallidas de los proyectos a menudo los comunarios no espera un cambio real en sus vidas.

Referente a levantar expectativas inadvertidamente, un miembro del equipo dijo: “el hecho de que llegues para hacer tu pre diagnóstico genera expectativas cuando la gente te ven allí. Después se cambia el alcalde o pasa otra cosa y cambian las cosas pero las expectativas siguen”. Fácilmente se genera una expectativa que es posible que no sea viable y esto ya causa una decepción por parte de los beneficiarios.

Otro miembro dijo: “Cuando la pregunta es “¿Que quieren?” la expectativa que crea es que les van a dar algo”. Es más: el hecho de que no hay una fase de transición o de terminación al final del proyecto crea falsas expectativas de que va a haber alguna continuación. A veces hay dos percepciones o más de lo que necesita y lo que espera la gente. La percepción de personal de ONG puede ser muy diferente a la de la gente.

Referente al tema de la generación de empleos, el equipo de el Alto opinó de que a menudo la gente prefiere que la agencia no se vaya por que tiene una fuente de empleo, a pesar de que sea con alimentos por trabajo, quieren que se les entregue toda la infraestructura, con el concepto de que sirva, más integral, más completa, pero en realidad a veces los beneficiarios quieren asistencia total.

Un miembro del equipo pensó que esto depende mucho de la agencia o institución que interviene y de sus políticas. La gente pide infraestructura porque es algo tangible que “soluciona” en parte el problema de la sostenibilidad que muchas veces no está incluido en la propuesta del proyecto o en el diseño definitivo. Además como se indica en el punto 9 sobre fracasos de los proyectos (más abajo), puede ser que al finalizar el proyecto la organización de las personas falle pero si la infraestructura está instalada se puede volver a empezar. Sea esto como fuera, ya que los receptores a menudo no ven sostenibilidad en el futuro como consecuencia de desarrollo personal, el proceso de salida (dejar nada atrás) hace que la gente pierda la fe y el proyecto termine con la salida de la agencia.

Otro problema similar se ve en la lucha eterna con los promotores locales para que ellos se sientan reconocidos o económicamente o en otra forma. El riesgo es que eternamente van a pedir plata. Esto se puede apuntar como el dilema del líder vs. el promotor. Las ONG no pueden vivir sin los promotores, entonces los crean pero después no hay un plan para seguir compensándoles y apoyándoles con ayuda técnica y material.

Esta situación es el resultado de no incluir en el proyecto la sostenibilidad financiera para dar continuidad a las actividades una vez acabe el proyecto. Según un integrante del equipo, pocas personas darán parte de su tiempo sin un reconocimiento monetario (no significa que no existe un espíritu de voluntariado, sucede que las necesidades personales y familiares así lo exigen). Tenemos el comentario de un productor de flores de Cochabamba quien mencionó haber dejado de ser dirigente de la comunidad porque tenía que estar todo el tiempo apoyando a los pobladores de su zona y a los personeros de las ONG sin recibir nada a cambio. El siendo un proveedor de familia, necesitaba trabajar para ella.

4. GRAN PARTE DE LA AYUDA NO ESTA LLEGANDO A LA GENTE DE BASE

Existe la percepción en mucha gente que la ayuda externa beneficia en gran parte a las instituciones y sus empleados (sueldos, equipamiento, logística, etc.); es decir que mucho dinero se gasta dentro de la ONG dejando poco para el campo.

“Ellos (las ONG) toman ventaja de la situación. Emplean a mucha gente. La

ayuda no nos llega”.

Hombre en San Julián

“Setenta y cinco por ciento se va en personal y 25% va a la comunidad”.

Líder campesino, Sacaba, Cochabamba

“Hay de bueno y hay de malo en la ayuda externa. El 75% de la plata se queda con los técnicos. Dudo que llegue nunca a 50%. Me gustaría ver los papeles”.

Dirigente, Corubamba Centro, Cochabamba

Esta impresión va más allá de los beneficios materiales. El sentimiento es que debería haber un intercambio más igualitario de conocimientos también.

“Los técnicos aprenden de nosotros. Se debe hacer sesiones de doble capacitación junto con los técnicos.”

Beneficiario campesino, Cochabamba

“Después que saben los técnicos lo que sabemos nosotros, ya se podría ir diseñando una estrategia colectiva o un plan colectivo.”

Líder campesino, de Sacaba, Cochabamba

En San Julián, una serie de comentarios tenía que ver con el papel de dirigentes en el proceso de asignación. La ayuda, dijo mucha gente, no estaba llegando a la gente. Las ONG dependen mucho de los dirigentes (en quienes la gente tampoco confía) y la información no llega a la gente.

“Para que la ayuda llegue directamente a la comunidad, hay que trabajar directamente con la comunidad” e ir más allá de los dirigentes”.

Joven, San Julián

“Las ONG dependen demasiado de los dirigentes. Ellos se reúnen y deciden”.

Joven, San Ramón

“La central no funciona. Nos comuniquen cuando les conviene”.

Líder de organización de mujeres, Núcleo 41 (comunidad), San Julián

Reflexiones del Equipo Escuchador

La gente debe entender mejor – o ser mejor informada de – la necesidad y las justificaciones de los costos de operación de las instituciones. Pero a la vez, debemos distribuir más y mejor a los fondos, siendo más efectivos y más transparentes en nuestro manejo de recursos.

Resulta también, que en varios casos, la percepción del impacto de los proyectos por parte de la gente era débil. Muchas no podían recordar a los impactos. Esto podría ser otro resultado de la falta de transición al final del proyecto. O podría ser resultado que las respectivas ONG no tenían una visión de sostenibilidad para sus proyectos por lo que no pueden transmitir lo que no saben. El equipo quiere saber más sobre este fenómeno.

5. COMPORTAMIENTO DE LAS AUTORIDADES (ALCALDES/DIRIGENTES/

FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO, ETC.); DESCONFIANZA Y CORRUPCIÓN

Junto con la percepción común que una parte demasiado grande de la ayuda dirigida hacia la gente pobre estaba en realidad quedándose con las ONG, existía la percepción paralela entre mucha gente sobre una desviación distinta de los fondos. Específicamente esta percepción problemática tenía que ver primero y ante todo con corrupción patente: mala conducta en el manejo de fondos y de otros recursos, incluyendo robo. Segundo, tenía que ver con favoritismo y clientelismo en la distribución de beneficios, materiales y financieros, de parte de algunos personeros y funcionarios del gobierno, además de algunos líderes locales. Esto incluyó el uso de criterios políticos arbitrarios en el proceso de distribución, en los cuales los fondos y los recursos en realidad son entregados, pero quizás de manera injusta. En algunos casos los dirigentes y las autoridades se unen en la corrupción.

Temas sobre quién recibía ayuda y quien no, y cómo se decidía aquello eran extremadamente importantes para la gente. Cuando la administración y la distribución de recursos y fondos no se había realizado en una forma que se percibía como legal y justa, ha dado lugar a un nivel considerable de desconfianza y resentimiento entre mucha gente, con respecto a los distintos controladores y administradores de ayuda externa.

“Las autoridades son muy corruptas...”

Dirigente de la zona peri-urbana de Viacha, cerca de El Alto

“[La Alcaldía] hacía la lista y no daba a los no de su lado”.

Jóvenes anunciadores de una radio independiente, San Julián

En muchos casos se conviene a la comunidad que la ONG esté en el medio, porque las autoridades locales se portan con más rectitud. Varias personas consideraron la presencia de ONG como un equilibrio contra la corrupción.

“El apoyo técnico brindado por las instituciones fortalece a la sociedad civil para el control del uso de los recursos por parte de la Alcaldía”

Dirigente, Distrito #8

“Los técnicos de la institución [ONG] saben más e igual son bolivianos, los técnicos de la alcaldía no tienen experiencia y no hacen bien el calculo del rendimiento de los materiales, puede ser por que quieren sacar más para ellos, peor nosotros aprendemos con los técnicos de la institución, ellos nos enseñan y después cuando viene el técnico de la alcaldía nosotros le corregimos, ya sabemos y no solo los dirigentes, sino todas las señoras y los maestros. Hay señoras que saben harto y hasta maestros de obra podrían ser, esto nos ayuda para evitar la corrupción”.

Ex dirigente vecinal y actualmente Presidente del Comité de Vigilancia en el Alto

Mientras que la gente pocas veces consideró que las ONG estaban involucradas en prácticas corrompidas o injustas, muchas veces estaba desilusionada con lo que consideraba ser tolerancia de ello por parte de ONG, o al menos resistencia de tomar pasos para combatirlas. En San Julián, sin embargo se acusó a las ONG de estar participando con la alcaldía en prácticas de corrupción. Mucha gente tuvo la opinión que la forma en que estos problemas podrían ser evitados sería entregar los recursos directamente a la comunidad.

“La ayuda debería llegar directamente de las ONG a las comunidades, porque anteriormente se ha dado malas experiencias con el uso del dinero manejado por las Alcaldías. Ahora estamos bien organizados en sindicatos comunales [para poder manejar fondos nosotros mismos.”]

Hombre, región Santiago de Llalagua

“Sugiero que la ayuda llegue directamente a las juntas vecinales de la zona y no por la vía de instancias públicas (alcaldía), para evitar la corrupción.”

Hombre, Viacha

“...las ONG debería entregar la ayuda externa en forma directa...”

Hombre, Calamarca

También fue interesante escuchar el punto de vista de las autoridades. Por ejemplo, con respecto a la falta de coordinación y la escasa información intercambiada entre ONG y municipalidades. El asistente principal de un alcalde dijo que a menudo una oferta de plata de una ONG llega de repente, sin anunciar, y en cualquier momento del año. Es más, usualmente llega con requisitos de contraparte económica y la única fuente es el municipio. Esta situación causa conflictos cuando hay que quitar recursos de una comunidad para dar a otra. Esto es porque el POA (Planificación Operativa Anual, con la correspondiente asignación de recursos para cada comunidad y para actividades específicas) se realiza a fin de año, para el siguiente año.

Reflexiones del Equipo Escuchador

Lamentablemente se conoce que hay corrupción en los municipios y lamentablemente no se puede hacer mucho, ni las ONG ni las comunidades. Sin embargo, es positivo que en algunos casos la presencia y colaboración de ONG coadyuvo en la transparencia del manejo de fondos que llegaban a las comunidades a través del municipio. A veces, por ejemplo, la ONG nota irregularidades pero se pone en un problema a la ONG reportar esto. Entonces la ONG simplemente nota lo que está pasando y no hace nada. No hay presupuesto para hacer juicios o para defenderse de contrajuicios.

Hay que tomar en cuenta también que la política de por lo menos una de las ONG visitadas por el equipo, es de no trabajar en una comunidad sin la contraparte del municipio. En la opinión del equipo, esto se presta a la corrupción. A veces genera presiones y subterfugios, hasta sobornos, por medio de integrantes del municipio. Muchas personas opinaron que la manera de evitar estos problemas era de entregar los recursos directamente a las comunidades.

El equipo escuchador opinó que debido a la corrupción existente en las alcaldías, podría ser interesante aceptar las sugerencias de los dirigentes locales y las comunidades de base de que la ayuda externa se canalice directamente a las organizaciones de base.

El equipo considera que el apoyo técnico que proporcionan las ONG ayuda a la sociedad civil a mejorar sus conocimientos técnicos y esto en turno ayuda a mejorar el control a los gobiernos municipales aún sin la presencia de la institución. Esto se puede apreciar en algunos de los comentarios y es un valor agregado que se logra, en muchos casos sin haberlo planificado de esta manera. Sería interesante ver que pasa cuando se busca este resultado conscientemente.

6. CONTINUIDAD Y DISCONTINUIDAD DE LA PRESENCIA DE ONG

Las comunidades opinan repetidamente que las ONG deberían quedarse más tiempo trabajando en la comunidad. Las ONG no continúan el apoyo y se retiran totalmente, después de finalizar el proyecto...y a veces, en la opinión de la gente, antes de finalizar el proyecto. Hubo muchas quejas de este tipo y observaciones sobre la falta de continuidad en la presencia de ONG. Algunos querían que la ONG no se fuera nunca, tan poco probable y poco razonable como pueda parecer esto.

“Ojalá que llegue más ayuda externa, porque no tenemos otra actividad para hacer. Cuando no había la ayuda, íbamos al mercado a vender algunas cosas, pero casi no teníamos ingresos”.

Grupo de mujeres de San Luis de Senkata

“Cada ONG debiera especializarse en algo, se van y al final nos preguntamos en que somos capaces”.

Facilitadora de Educación Viloma

“Los técnicos de las ONG se encierran en sus oficinas y ya no vuelven”.

Campesino de la comunidad de Chirapaca

La mayoría de la gente comprendió que todos los proyectos deben llegar a un fin, pero algunos se consideraron poco preparados para aquel final y otros tenían inquietudes sobre *cómo* y *cuándo* llegaba el fin. Parecía abrupto, frío e incluso arbitrario y de arriba hacia abajo en la forma que se decidía y se llevaba a cabo.

“Nos abandonan [as ONG]...no sabemos por que”.

Grupo de mujeres de San Luis Senkata

“Tenemos miedo que las ONG se vayan del lugar por que solo en emergencias aparecen y luego desaparecen”.

Hombre mayor, Núcleo 17 (comunidad), San Julián

Otros expresaron que las ONG podrían preparar de mejor manera a las comunidades para el fin de su presencia, dejando estructuras y procesos permanentes para reemplazar a la ayuda. Una mujer que había sido elegida oficial en El Alto sintió que la cooperación internacional debe continuar su apoyo. Pero, en caso de que la cooperación retire su apoyo, ella ve la posibilidad de que los grupos de mujeres se transformen en microempresas para continuar, por ejemplo, con el trabajo de empedrado y enlosetado de calles, bajo contratación del municipio.

Pero mayoritariamente la gente demostró estar consciente del hecho que la continuidad no necesita ser, ni puede estar, al mismo nivel de profundidad o intensidad que durante el proyecto. Pero la queja de muchos con quienes hablamos era sobre casos en los cuales la ONG desaparecía para siempre. A menudo no hay monitoreo de post proyecto de ningún tipo. No hay apoyo con el mantenimiento de sistemas o de equipo. No hay visitas o reuniones de aprendizaje, etc. La percepción de la mayoría es: después de que termina el proyecto, no hay nada.

Escuchamos historias de comunarios que no sabían qué hacer, por ejemplo, si un nuevo sistema de agua se estropea y ya se ha ido la ONG. En San Julián, las personas de Los Ángeles (una nueva sección del pueblo, habitada por personas a quienes no se permitió regresar a sus comunidades) dijeron que habían recibido un paquete de servicios gratuitos; alimento, salud,

electricidad, ropa. Pero al momento en el cual llegó nuestro equipo, mujeres allí dijeron que ya no tenían acceso a servicios de salud y que los niños se estaban enfermando. Merece observarse que el director del hospital tenía un punto de vista distinto; en realidad, se había ofrecido transporte gratuito a la comunidad, pero nadie lo había aceptado. Nuestros datos no revelan por qué se dio esto.

Reflexiones del Equipo Escuchador

El equipo escuchador opina que los proyectos de desarrollo ejecutados en las comunidades deben tener un componente de sostenibilidad desde el inicio hasta el final. Cada ONG debería articular de manera clara su plan de ingreso, plan de saturación y el plan de SALIDA, para que no quede la idea de que se queda toda la vida pero tampoco que se hace humo.

Para algunas personas, las quejas de la falta de continuidad de las ONG eran señal de dependencia o de miedo sobre el futuro. En San Julián, por ejemplo, hubo una desconexión entre la sensación de las personas que la emergencia no había terminado y las decisiones de las ONG de finalizar su ayuda. La gente tenía expectativas y esperanzas que la ayuda continuaría hasta la primera cosecha. Debido a que la gente no estaba plantando antes de la próxima estación de lluvias (por miedo a más inundaciones), percibían una brecha en la ayuda.

En gran medida, este tema tenía que ver con sostenibilidad – cómo se remite un proyecto (por ejemplo, al gobierno u a otro) y cómo se transfieren las destrezas y la tecnología – cómo la responsabilidad de la administración del proyecto es transferida a la gente.

Este tema tiene también que ver con seguimiento, como ser evaluación al final del proyecto, y monitoreo ocasional o simplemente verificación durante los años después del fin del proyecto. Un integrante del equipo añade que se debe tener en cuenta que los donantes raras veces autorizan un presupuesto adicional para monitorear o evaluar una vez que termina el proyecto y las instituciones ejecutoras tampoco invierten en hacer este seguimiento que siempre tiene un costo.

7. NATURALEZA DEL APOYO EXTERNO Y LOS RESULTADOS: TANGIBLES E INTANGIBLES

Encontramos frecuentemente que los beneficiarios, por lo menos cuando hablan con los miembros de los equipos escuchadores, están muy enfocados en lo tangible. Varias veces la gente se quejaron que no habían recibido ayuda cuando sí hubo capacitación, por ejemplo:

“Yo no he recibido nada. Pero el lunes tengo reunión con el ingeniero, ayer también tuvo”.

“Los comunarios, a su vez no perciben el apoyo integral de la ONG como ellos le llaman porque esperan apoyo tangible y no le dan importancia a la implementación de proyectos educativos. Esperaban que el apoyo hubiera sido más extensivo respecto a una mayor cantidad de equipos”.

Administrador, municipio rural, Cochabamba

Entonces, para muchas personas, la ayuda parece ser solamente lo tangible – proyectos de agua, construcción de escuelas y caminos, comida y ropa donada, herramientas y semilla mejorada, etc. Otros reconocieron que la ayuda vino con una mezcla de tangible e intangible.

“La ayuda es buena, porque nos ayudaron con material escolar, hacen curar a nuestros hijos, aprendemos a costurar, repostería.

Comunario de Viloma, Cochabamba

Varias personas comentaron que se suele ver mucho asistencialismo, es decir, instituciones regalando cosas. A la vez, se admite que lo intangible es por su naturaleza más difícil de reconocer, de ver, de identificar y aún de acordar.

En San Julián, una de las observaciones fue que no había percepción de impacto, o que era muy difuso: una cosa por aquí, otra por allá. Por ejemplo, había promotores de salud trabajando, y muchas comunidades recibió cuidados primarios de salud; se consideró positivo a ambas cosas, pero los indicadores de salud estaban igual que antes. Por otro lado, en otra zona, la gente aún podía enumerar los impactos de manera clara; en aquel caso, sobre todo lo tangible. El equipo quiso saber más sobre cuán útiles eran los resultados tangibles, y cómo cambiaban las vidas de las personas.

Otras personas estaban conscientes de que recibir solo lo intangible también vale. Que quedarse con una nueva habilidad o conocimiento puede impactar más en sus vidas que una nueva puerta o harina y aceite para tres semanas. Cuando se acabe la harina, están otra vez en cero. Pero una nueva habilidad o conocimiento puede significar un paso adelante que continúe beneficiando. Es el famoso caso de enseñar alguien a pescar en vez de regalarle un pescado.

“No he recibido ayuda en materiales de la institución, sin embargo me capacitaron en salud”.

Mujer de Sacaba

“Algunas ya somos maestras en actividades de enlosetado y empedrado e inclusive en instalación de agua potable”.

Grupo de Mujeres de San Luis de Senkata

La gente comentó que a veces los resultados tangibles pueden ser grandes cuando se termina el proyecto, pero tres años después, no hay nada.

Reflexiones del Equipo Escuchador

El equipo escuchador nota que la ayuda generalmente es percibida como apoyo material o tangible (agua, comida, ganado, semillas, caminos, escuelas, letrinas) y que la gente reconoce menos al apoyo intangible (capacitaciones, asistencia técnica, promotores). Claro que en el caso de las emergencias, ésta situación no se sorprende pero a la vez algunos se lo lamenta. Las necesidades sentidas inmediatas son más que nada materiales; es decir, al principio, comida, agua, y protección de los elementos.

Por un lado, es más fácil percibir la ayuda tangible y más difícil vincular lo intangible con resultados reales. Aún así, incluso en San Julián (donde la ayuda de emergencia fue el tema subyacente principal), la gente también mencionó capacitación y los recursos humanos que se proporcionaron (como ser promotores), muchos de los cuales dieron lugar a mejor organización, más confianza, menos temor de pedir cosas, y una capacidad mejorada de tratar con las autoridades.

Es posible que el enfoque predominante sobre lo tangible no sea un tema de percibir la

ayuda como algo únicamente material, sino de la necesidad de vincular lo tangible con resultados reales. Escuchamos mucho sobre impactos poco claros en las vidas de las personas. Un personero de ONG confirmó esto en la consulta post trabajo de campo en La Paz diciendo, “La gente percibe que la ayuda no está creando *procesos* duraderos en sus vidas que va a llegar a cambios. Por eso no ven resultados mucho después, cuando alguien les pregunte.”

Además, siempre hubo personas que habían llegado a la conclusión de que mejor sería que el apoyo venga en una forma que tenga un impacto que de alguna manera sea, o permanente o por lo menos más duradera, no importa que sea tangible o intangible.

La percepción del equipo también es que el fortalecimiento de valores coadyuva el proceso de desarrollo. Por ejemplo, que la familia crezca como núcleo. Un miembro del equipo dijo, “El cambio está más en la conducta de las personas que en la posesión de cosas”. Otro miembro notó que el imagen mental sugerido por regalara cosas es el de tirar una piedra a una lagunita. Después de un tiempo la superficie está tal como era antes.

8. COMPORTAMIENTO DE PERSONAS DE ONG: PARTICIPATIVA vs. VERTICALISTA

La gente describió muchos tipos de relaciones e intercambios entre ellos mismos y las ONG. Por ejemplo, hablaron de la importancia de una relación de confianza, de participación de ONG y de disposición de entrega seria, además de la importancia de intenciones de buena fe de ayudar, con imparcialidad, transparencia y honestidad.

Lo que oímos más de personas fueron sus comentarios sobre la importancia de ONG, relacionándose con ellos en una forma participativa, lo cual dio aliento y permitió a las personas involucrarse en el establecimiento de prioridades, diseño de proyectos, toma de decisiones y administración de participantes, material e incluso fondos. También escuchamos mucho sobre la desilusión, frustración e incluso la humillación que mucha gente sintió cuando las ONG se negaron a tratarlos de esta manera y optaron por un enfoque más vertical, autoritario y de arriba hacia abajo. También hubo comentarios sobre las ONG haciendo promesas o fingiendo un enfoque participativo pero en realidad actuando en una forma muy distinta. Esto incluyó la sobre dependencia de ONG de líderes locales (a veces un sólo líder) quienes no consultaban de manera amplia y abierta y que trataban a otros de manera autoritaria.

También escuchamos mucho sobre la comunicación, en ambas direcciones; no únicamente la participación en las decisiones, sino respeto básico. Por ejemplo, respuestas a comunicaciones; informar a la gente sobre qué estaba sucediendo y qué se esperaba que sucediera; asegurar que un amplio espectro de personas estuviera informado, no sólo líderes; hablar a la gente como iguales sociales; escuchar además de hablar; y demás.

En San Julián en particular, escuchamos sobre la falta de apreciación de ONG por las contribuciones de personas locales que estuvieron involucradas en el esfuerzo de alivio. A muchos les pareció que habían trabajado duro en la defensa de su comunidad en contra de las fuerzas naturales y en los esfuerzos de alivio y de limpieza, pero que no se los apreció de manera debida. También detectamos algún resentimiento de parte de personas que se molestaron por la condición que se les había dado, de tener que trabajar por comida. Esto contrastaba con los programas de alimentos por trabajo en El Alto, que fueron apreciados en particular por las mujeres.

Algunas personas comentaron sobre el paternalismo del personal de las ONG; por ejemplo, un grupo de mujeres esperando ser informadas de cuál es el próximo paso (proyecto lácteos). Hubo casos de beneficiarios con malestar adentro: “Ellos no nos dejan hacer”.

Hay la percepción entre muchos de que existe excesivo poder en los facilitadores o técnicos. Por ejemplo que los técnicos no les hablan, son apurados o tienen temperamento agresivos.

“Los técnicos suelen imponer sus condiciones, muchas veces sin consultar a las bases.”

Campesino, Cochabamba

“Si no volvíamos a nuestros lugares, nos dijeron que nos iban a quitar nuestras tierras”.

Mujer de San Julián

“He vuelto a la comunidad por el colegio; inclusive no querían darme el traspaso a San Julián”.

Damnificado de San Julián

“Para ellos no más son los beneficios. Ellos ganan sueldos, nosotros no.”

Líder de una comunidad, Cochabamba

“Si me voy yo, se cierra el proyecto”.

Citando a un técnico de una ONG, Comunidad de Viloma

En contraste, hubo otros casos en los cuales la gente sintió que se les respetaba, se les escuchaba, y se les permitía tomar propiedad de su proyecto.

“Las necesidades han nacido de nosotros. Y después, la ONG nos dejaron a nosotros ejecutar”.

Líder, Viloma, Cochabamba

“La forma en la que gradualmente la ONG se ha ido aumentando nuestra obligación de proveer inversión ha servido para que nos apropiemos de las obras. Antes era el 100% que ponía [la ONG], después el 80%, después el 60% y actualmente es el 50% que coloca [la ONG] y la comunidad el otro 50%, de manera que esto genera una conciencia de cuidado por las obras y en el futuro los líderes educados por [la ONG] quieren asumir la responsabilidad de todo lo que se ha hecho hasta ahora con las diferentes instituciones.

“Es más: hemos aprendido que lo primero que se debe hacer es trabajar con los profesores en la educación, involucrar a los jóvenes en los procesos, capacitar líderes para poder integrarse con las obras. El cambio en los recursos humanos es lo que genera progreso”.

Dirigente, Mallco Rancho, Cochabamba

En algunos casos la sensación de pertenencia fue consecuencia de acción y enfoques deliberados.

“Regalo es regalo – no lo cuidan. Para sentir que la obra es de ellos, tienen que aportar una parte. Al principio cero en nuestro caso, pero poco a poco iban aportando

más .”

Dirigente, Mallco Rancho, Cochabamba

“Nuestro objetivo como ONG es que debe ser un proceso respetuoso y responsivo, orientado a la gente. En el caso de producción de flores, no es nuestro proyecto; estamos facilitando a la gente. Las mujeres ejecuten su proyecto. Ellas están muy motivadas; caminaban 20-30 kilómetros a las capacitaciones.”

Funcionario de una ONG financiera y ejecutora, Cochabamba

Reflexiones del Equipo Escuchador

Las relaciones entre la gente y las ONG a veces pueden ser tan importantes como los resultados del proyecto. Por lo menos dicha relación puede mejorar o empeorar a los resultados. Hemos visto que las relaciones verticales de poder entre la gente y los técnicos de las ONG es a menudo muy marcado, aun cuando el trato es amable y sensible. Además, los donantes y las ONG suelen a veces imponer sus agendas de desarrollo sin consultar adecuadamente con las bases.

Por ahora, por lo menos se podría tomar acciones en el ámbito de la planificación participativa para desarrollar proyectos, buscando una participación activa de los beneficiarios. En la opinión de un integrante del equipo, los personeros a menudo vienen a trabajar para “desarrollar” a las comunidades, con ideas preconcebidas sobre las necesidades de las comunidades, sin a veces preguntarles cuáles son sus necesidades. Además no siempre conocen el contexto donde trabajarán. Al tiempo de implementar el proyecto ven que no avanza mucho porque la gente no está interesada en participar, luego se dan cuenta que están trabajando en un asunto que no es prioritario en la comunidad (por ejemplo, letrinas en vez de casas) para conseguir participación real.

Un miembro de equipo describió la relación como: “Viene el ingeniero en su camioneta, toma sus notas y se va”. Un personero de una agencia de ayuda dijo en la consulta del último día: “A pesar de quejarse de la verticalidad, frecuentemente la comunidad tiene actitud asistencialista”. En otras palabras, los receptores a menudo aprecian y saben cómo manejar de la mejor manera el modelo de relación patrono-cliente en el cual una parte le pide ayuda a otra. Esto puede a su vez afectar el comportamiento de personal de ONG, si es que se sienten alentados a revertir hacia las actitudes y comportamiento de arriba hacia abajo, o se sienten reafirmados cuando lo hacen. El problema es que puede dar lugar a abuso, y prácticamente siempre da lugar a algún tipo de dependencia y de falta de autosuficiencia e iniciativa de parte de las comunidades que se encuentran en estas relaciones.

El jefe de una agencia de ayuda externa mayor en Bolivia indicó en la consulta post trabajo de campo que “Podemos *pensar* que somos ‘participatorios’ en la forma en la que hacemos nuestro trabajo, pero la gente nos ve como estar relacionándonos con ellos de manera vertical”. Otro personero de agencia presente dijo, “Deberíamos *facilitar* procesos pero no ser los *autores* de ellos”. Entonces existen en la práctica contrastes notables: por ejemplo, según una ONG de Cochabamba, “No es nuestro proyecto, sino de ellos. Nosotros respondemos a las necesidades e iniciativas de la gente y no vice versa.”

Un modelo alternativo utilizado por algunas financieras cambia toda la dinámica entre los beneficiarios y las ONG. En dicho modelo, las organizaciones de base contratan la asistencia técnica cuando y para el tiempo que sea necesaria. No solamente resulta ser más barata, sino transforma totalmente la relación entre los técnicos y los beneficiarios – de donantes y

suplicantes a contratados y contratantes.

Dilema de la Coordinación

Un gran problema, aunque no siempre notado por la gente, es la falta de coordinación entre ONG, tanto en los sitios donde se realizan los proyectos como en los capitales provinciales y en La Paz pero también en el extranjero. Existe competencia entre ONG pero también falta de comunicación y falta de información entre ellas de las actividades, objetivos y misiones de los demás.

En San Julián, se hizo evidente que de forma independiente cada una de las ONG tiene un plan de acción relativamente claro, pero no era claro que hubo un plan conjunto coordinado de actividades o de objetivos que haga más integral la intervención, por lo que es más notorio la salida abrupta de las instituciones sin dejar “huella” de su intervención.

La coordinación a veces tuvo consecuencias negativas, no deseadas. En caso que llegamos a conocer, por ejemplo, tres ONG se partieron una comunidad en tres y todos se volvían confundidos. La Municipalidad no tuvo recursos y terminó echándoles del municipio. En otros casos, lo que pasó por coordinación dio lugar a ayuda fracturada, cuando las ONG buscaron territorios e hicieron saber que otras ONG deberían quedarse con sus propias comunidades o grupos.

El Equipo Escuchador es de la opinión unánime que las ONG deberían coordinar y no competir. Dividir áreas no es la mejor forma de coordinar. Normalmente la coordinación entre ONG deja mucho por desear. Según un miembro del equipo, “Ni se pregunta entre ellas, ‘la plata que conseguiste, ¿para que es?’” Dijo un funcionario de agencia, “A veces gastamos mucha energía en pelear entre nosotros para plata”.

Hubo una diferencia de opinión en San Julián, sin embargo, dado que varias instituciones locales y agencias de afuera consideraron que sí habían coordinado bien, los unos con otros y con la gente en los pueblos. En San Ramón, la gente comentó sobre la “fragmentación” de la ayuda: sólo techos y nada más. Esto podría ser una de las consecuencias de coordinar dividiendo el territorio. La ayuda se fragmenta porque las agencias se especializan en cosas algo distintas o muy distintas. Por lo tanto, cuando las ONG dividen regiones entre sí (algunas resistiendo el cruce de otras agencias), las comunidades reciben lo que hay en el plato del día, por decir, y no la dieta balanceada que requieren.

Respecto a las distintas reacciones hacia alimentos por trabajo, es posible que en San Julián haya habido cierto tipo de razón de parte de las víctimas del desastre, que la gente en emergencias debería recibir ayuda gratuitamente y no tener que trabajar por ella; mientras que en El Alto, las mujeres que enlosetaban las calles consideraba alimentos por trabajo como un recurso escaso de empleo, incluso al no estar compensado por un sueldo.

9. FRACASOS PERCIBIDOS DE LOS PROYECTOS

Hay muchas clases de fracasos (y de éxitos) y muchas maneras de definirlos o percibirlos. Inclusive, hay fracasos que en parte son éxitos...y vice versa. Raras veces sea un caso de blanco y negro. Es más, se podría argumentar que los meros conceptos de ‘fracaso’ y ‘éxito’ son tan débiles y se prestan tanto a la mala interpretación y la falta de definición que deberíamos evitarlos en la práctica. O por lo menos no hablar de absolutos, sino de grados o niveles de lograr

metas y evitar o minimizar negativos. Sin embargo, en un mundo real en que tanto la gente como los técnicos manejan estos dos términos – ‘fracaso’ y ‘éxito’ – con frecuencia, es prudente incluirlos en la discusión.

Muchas personas, como es de esperar en un intento de escuchar como éste, se enfocaron en proyectos con problemas, en desilusiones, y en metas no logradas. Personas con quienes conversábamos mencionaron, por ejemplo, que a veces las ONG se hacen implementación de proyectos que luego quedan como elefantes blancos. O sin querer, las ONG crean diferencias dentro de la comunidad.

Escuchamos muchos comentarios sobre proyectos – unos en la localidad, otros no – que no salieron como se deberían. Ejemplos incluyen: una papelera de procesar a eucaliptos en un lugar donde no hay eucaliptos; una planta lechera en las Yungas, sobre la cual la gente preguntó: ‘¿Con qué vacas?’ Nosotros producimos diariamente solamente dos litros de leche cada uno y la planta es para millones”. También informaron de: la ONG que construyó un puente sobre el río hace tres años y se está cayendo”; el sistema de riego no tan vieja que ya casi no funciona.

Otras reflexiones de gente:

“Nos han enseñado como sembrar papas en pizarrones.”

Campesino, Cochabamba

“Nos ha capacitado la fundación, nos ha dicho que hacer con el terreno y nosotros no sabíamos que hacer con los cebollines”.

Hombre de 45 años en Sacaba, Cochabamba

“Nos enseñaron a usar letrinas en el campamento pero cuando regresamos a nuestra comunidad no teníamos letrinas”

Mujer de 35 años en San Julián

“Vienen jovencitos, recién graduados, gente nueva, muchas veces extranjeros y tienen que aprender de nosotros. A veces aportamos más que recibimos.”

Líder comunario, Cochabamba

El equipo también descubrió que a veces los fracasos eran – en la opinión de la gente – consecuencia de esfuerzos inapropiados o errados, no de cosas que se habían hecho mal o en mala fe. Por ejemplo, hubo casos en los cuales las raíces de los resultados proyectados se encuentran en las oficinas nacionales, o peor aún, en las oficinas del financiador extranjero. En otras palabras, existen requerimientos u orientaciones establecidas en las casas matrices que en la práctica debilitan el proyecto y por lo tanto sus posibilidades de éxito.

Por ejemplo ,nos contaron de un caso en que los jefes nacionales venden un proyecto de sembrar frambuesas a los suecos. Los suecos quedan encantados y ponen un gran cantidad de plata. Después llega el técnico a la comunidad y promueve el proyecto de frambuesas. Los campesinos dicen, “Y esto, ¿para que? Nosotros no las comemos, no nos acostumbramos a sembrar, y sabemos que el mercadeo es problemático porque es una fruta muy delicada.” Entonces ¿qué hace el técnico? Está comprometido de cumplir con las metas, pero ¿para qué fines?

En otros casos, el fracaso se debe al desconocimiento y/o el descuido – las semillas se necesitaban para marzo y llegan (o llega la plata) en septiembre. A veces parecería que los

cronogramas están más hechos a la medida de la conveniencia de la agencia donante que de la del grupo beneficiario, o de la realidad de las estaciones de sembrado, por ejemplo.

Reflexiones del Equipo Escuchador

El equipo opina que el término ‘fracaso’ no se limite a metas y objetivos de proyectos, sino también se incluye a procesos en general. El comportamiento de los técnicos respecto a la visión que tienen del campo puede ser un retroceso en procesos que se podían agilizar y se resuelven cuando el proyecto ya está finalizando. Además hay la pérdida de recursos humanos capacitados que genera el partir de cero en muchos casos.

El equipo notó que las ayudas no siempre llegan a los beneficiarios y la estrategia no refleja la prioridad de las comunidades. A veces, las ONG Entrán en procesos que se planifican en escritorio pero en el campo solo se remarca que no se piensa en los beneficiarios al momento de salida. Si se tomara el tiempo en la adecuación de proyectos para generar la solución a los requerimientos prioritarios de la comunidad, en general es que los financiadores ya tienen sus líneas de acción y son innegociables.

Involucrar a los comunarios en iniciativas que no tienen mucha perspectiva, no es un buen enfoque. En estos casos los fracasos están en la planificación, el acompañamiento y el proceso de salida también.

El equipo nota que a veces, la orientación de la cooperación, va saltando entre diferentes recetas por lo tanto se va cambiando de líneas de estrategia, para que cambien sus estrategias. Lo que se debería optar es que la comunidad sea parte de la planificación y el seguimiento como parte de la solución, que la comunidad sea parte de la planificación y seguimiento, de tal manera que sean sujetos, y no meramente objetos de su propio proceso de cambio.

El equipo escuchador opina también que los procesos cuando no son entendidos por la población en planificación, seguimiento y transición del proyecto llevan al fracaso de la implementación.

Un integrante del equipo opinó que: “Si bien es un hecho conocido que la ayuda externa está mal enfocada y que tenemos problemas para canalizar con más efectividad los fondos y el impacto deseado, eso lo sabemos como personas que trabajan en agencias. Lo que creo que es rescatable es que la gente con la que hablamos también lo sabe -- quiere decir que tanto los éxitos como los permanentes fracasos son vistos por los beneficiarios”.

Tocando el tema de resultados, hay ‘éxitos’ económicos que son ‘fracasos’ sociales (por ejemplo, la mala distribución de los beneficios, enriqueciendo un nuevo elite). Y hay fracasos totales que son semilleros para futuros esfuerzos más exitosos (basado en las lecciones que ha aprendido la gente, por ejemplo).

Otros ‘éxitos’ que son ‘fracasos’: una marroquinería que es un éxito la infraestructura pero la parte organizativa es un fracaso por que está generando cierta disconformidad en la gente que participa. En otro caso, las maquinas están instaladas en el taller, pero no están organizadas.

Hay también casos que parecen a la montaña rusa – dependiendo en el momento de ‘sacar la foto’, el carro puede estar arriba o abajo. Entonces, mucho depende en *cuando* se mide uno los resultados de un proyecto. Un día puede parecer ser un fracaso pero tres meses después, puede mostrar características de un éxito.

En un nivel más amplio de análisis, los miembros de los equipos reconocieron que la ayuda externa a menudo hace poco por cambiar estructuras y realidades básicas, lo cual a su vez conduce a la continuación de inequidades y a la repetición de situaciones insatisfactorias. El equipo sintió que este es un punto clave y observó que hace eco de los comentarios de algunas personas sobre el hecho que las cosas no cambiaban para ellos, o que no recordaban de manera específica la ayuda proporcionada.

Por ejemplo, en el caso de la asistencia de desastre en San Julián, el equipo indicó: Hubo una movilización “mediática” después del “desastre” que respondió a las necesidades circunstanciales. Pero no hubo una planificación estratégica a largo plazo que tomara en cuenta la reconstrucción de su forma de vida de los comunarios, una vez que vuelvan a sus núcleos [comunidades]. Tampoco se aprovechó del momento propicio para procurar de lograr siquiera algunos cambios estructurales, aunque sea después de responder a la situación del desastre.

10. RESULTADOS NO DESEADOS DE LA AYUDA EXTERNA, COMO SER LA DEPENDENCIA

Hubo un tema que surgió a medida que se estaba elaborando este informe, el cual no fue un enfoque mayor del grupo de análisis, pero que no debería dejarse de lado. Se trata del tema de resultados no planificados y no deseados de actividades de ayuda externa en entornos de alta pobreza, particularmente la creación de dependencia de la ayuda por parte de las personas.

“Mejor si se quedan [las ONG] toda la vida”.

Integrante de un proyecto en Viloma

“Tenemos miedo de que se concluya ya la obra y nos quedemos sin trabajo. Queremos que siga la ayuda externa, porque nosotras vivimos del jornal diario que nos pagan por enlosetar las calles. Hacemos este trabajo porque no sabemos hacer otra cosa”

Grupo de Mujeres, El Alto

“Hay gente que exige a las ONG que le den todo; pero hay que trabajar para recibir, y no querer que le den regalando todo”.

Dos mujeres de El Alto, quienes han sido promotoras, y beneficiadas, de tres ONG

En algunos casos, las expectativas producidas por la ayuda externa tienen consecuencias no intencionales.

“[El método de regalar] alimentos por trabajo causa después que las comunidades preguntan “¿Que cosas nos van a dar?” cuando pedimos que ponen mano de obra.”

Líder comunal, Corubamba Centro, Cochabamba

Reflexiones del Equipo Escuchador

La forma en que la ayuda externa es estructurada y entregada, los mensajes subliminales que se envían y se reciben (o que no son enviados pero aún así son recibidos), y los hábitos y actitudes que tienden a reforzarse a lo largo del tiempo pueden socavar esfuerzos por promover la auto suficiencia y la auto administración entre los pobladores que son seleccionados para ser receptores de la ayuda externa. Esto puede producir, por lo bajo, una población caracterizada por

la pasividad, y en el grado mayor, una generación de niños y adultos que adiestrados en, y acostumbrados a, la práctica de pedir cosas de distintas maneras.

En algunos casos esta dependencia o la expectativa de recibir algo a cambio nada, o algo tangible e inmediato por cualquier esfuerzo hecho, puede crear distorsiones en el proceso de desarrollo de bases, como en el caso Corubamba Centro mencionado anteriormente. Esto, por supuesto, es uno de los dilemas más amplios y persistentes del emprendimiento del desarrollo.

SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

Pensamos que la mejor conclusión de un informe sobre un esfuerzo como el Proyecto Escuchemos a la Gente sería una lista de sugerencias prácticas y recomendaciones razonables. La siguiente es la lista del Equipo Escuchador en Bolivia:

- Que un porcentaje más alto de la ayuda externa llegue a las bases, así respondiendo a una percepción fuerte de la gente de que la gran mayoría de los recursos se quedan con las agencias o con los gobiernos municipales u otras entidades gubernamentales.
- Que las agencias deben de reducir los costos administrativos para que impactan más a las bases.
- Que cuando posible, llegue la ayuda externa *directamente* a las organizaciones de base (siempre y cuando ellos tienen la capacidad y los procesos institucionales básicos necesarios para recibir y manejar fondos y otros recursos).
- Que se evitan los extremos de ‘proyectitis’ (tres años y se termine; cero para salarios; cero para administración; toda actividad estructurada como un ‘proyecto’ cuando tal vez debe tener otra naturaleza, etc.).
- Que los proyectos no sean tan cortos y que la ayuda no finalice abruptamente.
- Así como hay planes de trabajo para las actividades del proyecto, también debería haber planes de transición para la salida de ONG.
- Que llegue el apoyo de una manera más integrada y que haya mayor flexibilidad en los paquetes de cooperación. Es decir que la ayuda no venga en paquetes tan estrictamente especificados que sean difíciles de cambiar cuando cambian las situaciones.
- Que los proyectos generen, cuando posible, más fuentes de trabajo.
- Que los técnicos sean más participativos y menos autoritarios e imponentes.
- Que los técnicos se basen en las prioridades concretas y que las prioridades sean no de las ONG si no de las comunidades.
- Que se forme un “banco” de técnicos sin fines de lucro, financiado quizás por un consorcio de ONG y donantes y que se proporcionen fondos de tal manera que las comunidades puedan ellas mismas contratar y manejar asistencia técnica según la requieran.

○ Que los proyectos se ajusten a la capacidad de adaptabilidad en los procesos de cambio de la comunidad.

○ Que las ONG coordinan más con otras financiadoras y actores, para que no se duplique el trabajo y para que haya mayor colaboración entre ellos.

○ También debe haber más conocimiento y consejo entre proyectos y otros esfuerzos similares. Esto podría incluir aprendizaje y planeamiento mutuo y podría estar basado en transferencia *horizontal* de metodologías y técnicas.

○ Que se continúe con el trabajo de cosas tangibles pero que haya un balance entre tangible e intangible, en el equipo operativo y en las metas.

○ Que los proyectos de desarrollo tengan un enfoque más acertado de sostenibilidad. Inclusive, en la mayoría de los casos, una estrategia bien clara de sostenibilidad podría ser un requisito para la aprobación del proyecto.

○ Que los proyectos también tengan una visión de continuidad y/o acompañamiento, la cual podría ser en forma de monitoreo o seguimiento, talleres locales o interprovinciales, etc.

○ Que los proyectos de desarrollo tengan un enfoque más acertado de cambios básicos, tanto sociales y económicos como culturales. Tal enfoque no deja a un lado los beneficios materiales y asistenciales, sino reconoce que al final de cuentas, si las estructuras no cambian y las injusticias y los prejuicios siguen, estaremos atrapados en un círculo vicioso sin salida.

Una Posdata

Uno de los gerentes de una ONG que estuvo involucrado en la organización del Proyecto Escuchemos a la Gente en Bolivia, pero que no formaba parte del equipo que viajó al campo, tuvo los siguientes comentarios pensativos y provocadores sobre una versión preliminar de este informe:

Sin haber participado directamente en el trabajo de campo, pero con los insumos que capté en su presentación final y en el documento, quisiera compartir algunas ideas / comentarios:

- Resulta interesante leer las opiniones emitidas por la gente. Personalmente tengo una frustración profesional y humana, y es que después de más de 20 años de trabajar en desarrollo y tener la responsabilidad de manejar varios millones de dólares en proyectos de cooperación en Bolivia, ver cantidades de indígenas y campesinos que siguen sin tener acceso a salud, educación y caminos, deprime mucho.

- Bajo estas circunstancias, términos como "capital social", ó "trabajo con valores" aparecen como nuevos paradigmas que te hacen pensar: eso faltó en lo que hicimos antes. Me temo que es una respuesta demasiado fácil.

- Leyendo las conclusiones del trabajo, tuve similar sensación: son hallazgos que si no los conocíamos, al menos los intuíamos. Y creo necesario que, si van a ser realmente de utilidad, hay que profundizar más en los conceptos.

- Obviamente es pedir demasiado dado el alcance limitado del estudio, pero quisiera presentarles el desafío, dado que el proyecto indagará en otros contextos. Bolivia es uno de los países que ha recibido más ayuda, ¿porqué no la aprovechamos como era debido? Hay causas estructurales. ¿El estudio podrá aportar con elementos sólidos, bien fundamentados y propuestas igualmente sólidas? O ¿nos quedaremos en un conjunto bien intencionado de recomendaciones?

- Quise compartir algunas ideas e inquietudes que constantemente vienen a mi cabeza. Avanzamos; tener un presidente indígena no es poca cosa; pero me temo que necesitamos bastante más aún.