

CUANDO LA MISIÓN ES TRANSFORMAR EL ENTORNO

FUNDACIÓN PROYECTO PARIA

La Fundación Proyecto Paria, fundada en 1989, opera en la Península de Paria con programas sociales para la población de esa región del estado Sucre. En 2001 creó Cacao Río Caribe, una planta de fermentación y secado de cacao, en la que participaban como socios las asociaciones de productores de cacao de la zona y una empresa privada. Tras un par de años de éxito, las relaciones con los políticos locales y los líderes de los productores se han hecho muy difíciles. Los directivos de la Fundación se debaten entre retirarse de la planta o dar la pelea.

JOSEFINA BRUNI Y RAMÓN PIÑANGO

Las *Experiencias* son versiones resumidas de los casos preparados por el IESA para la enseñanza de la gerencia. Los casos tienen la finalidad de estimular la discusión sobre experiencias reales. Los participantes en las discusiones son quienes plantean análisis, conclusiones o recomendaciones. Por lo tanto, un caso no ilustra el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni debe considerarse fuente primaria de información. Tampoco tiene como finalidad respaldar posiciones de personas u organizaciones. El caso «Cuando la misión es transformar el entorno: Fundación Proyecto Paria» fue resumido del original por Henry Gómez Samper.

El lunes 1 de diciembre de 2003 Jimmy Ferrier sopesaba las decisiones que serían tomadas ese día en la Fundación Proyecto Paria (FPP), de la cual era director ejecutivo. La Fundación estaba a punto de ser separada de Carioca, empresa cuya creación había promovido y de cuya junta directiva formaba parte. Para Jimmy y Teresa Albáñez —presidenta de la Fundación— lo que pasaba con Carioca era un golpe moral. Había sido inmensa su inversión personal en reflexiones, discusiones y negociaciones para demostrar que el negocio cacaotero tenía sentido, que Paria podía volver a exportar cacao después de sesenta años sin hacerlo y que los pequeños productores podían obtener muy buenos beneficios. Esa mañana se dirigió

a Río Caribe, donde la FPP tenía su sede. Los esperaba una larga conversación para evaluar la situación.

Los orígenes de la Fundación

Todo comenzó cuando una empresa, Corpomedina, adquirió unas tierras en la Península de Paria, estado Sucre: una región de 180 mil habitantes. La empresa quería desarrollar un proyecto turístico en la hermosa bahía de Playa Medina. La empobrecida población sufría la mayor incidencia de malaria del país. A la empresa le preocupaba el efecto negativo que su proyecto podía tener en ese entorno social; por ello, en 1989 constituyó la Fundación Proyecto Paria.

La FPP construyó una capilla, un dispensario y una casa comunal, con fondos de Corpomedina y mano de

obra de la comunidad. Intentaba crear un entorno visual en armonía con el proyecto y ofrecía créditos para microempresas de artesanía y venta de alimentos. Además, inició un programa de alfabetización y talleres sobre salud.

Pero las relaciones entre los pobladores y Corpomedina no eran del todo armónicas. El proyecto turístico que iba a generar empleo no terminaba de arrancar. A la impaciencia se sumó la percepción de Corpomedina como una empresa privada dispuesta a hacer valer la propiedad de sus tierras; había quienes temían ser desalojados de sus viviendas. A otros les molestaban las normas sanitarias sobre preparación y venta de alimentos en la playa, así como las medidas de seguridad y limpieza de lanchas y botes, que la empresa intentaba establecer.

Corpomedina se retira

En 1994 el país sufrió una aguda crisis bancaria. Corpomedina suspendió su proyecto turístico, y la FPP los programas de construcción. En 1997, para evitar que la Fundación desapareciera, algunos miembros de Corpomedina convencieron a Teresa Albáñez —abogada, de personalidad recia, con larga experiencia en programas sociales— para que se incorporara a la FPP como presidenta. Teresa había ocupado importantes cargos en la administración pública venezolana, entre ellos el de ministra de la Familia, y había sido representante de Unicef en América Latina. En palabras de Teresa:

Desde el comienzo me quedó muy claro que me buscaron por mis conexiones internacionales y mi capacidad para obtener fondos. Acepté la oferta porque la FPP era una oportunidad para aplicar mi experiencia, las ideas que había desarrollado a lo largo de mi vida.

La junta directiva aprobó una nueva versión de la misión y la visión de la FPP que incorporaba ideas de

Teresa. Se agregaron los derechos económicos, sociales y culturales de los pobladores. Teresa solicitó también que los nuevos estatutos le otorgaran a la presidencia de la junta directiva funciones ejecutivas, tales como coordinar la formulación de planes y programas, dirigir la gestión diaria, abrir y movilizar cuentas y designar el personal técnico y administrativo.

La recién nombrada presidenta vivía en Caracas. Asistía a foros nacionales e internacionales, y visitaba posibles patrocinadores. También viajaba a menudo a Río Caribe, donde se reunía con la gerencia que ejecutaba los programas de crédito, alfabetización y formación en prevención de salud. Teresa y Jimmy formaron un buen equipo y en 1998 realizaron una evaluación de la Fundación. Según Teresa:

Lo que se hacía en turismo no estaba beneficiando a la población más pobre. Los créditos que otorgaba la Fundación para posadas y otros proyectos turísticos eran aprovechados

por personas de clase media provenientes de otras partes del país y no por la gente de Paria. Queríamos trabajar con las comunidades cacaoteras que eran las más pobres y vulnerables de la región.

Las comunidades cacaoteras vivían y desarrollaban sus actividades en antiguas haciendas de cacao, que durante los años veinte fueron paulatinamente abandonadas. Desde el siglo XVII hasta finales del XIX, Paria había sido un centro importante de producción y exportación de cacao.

Las parcelas de los descendientes de peones y esclavos tenían, en promedio, cinco hectáreas. Las tierras a duras penas les permitían sobrevivir. El rendimiento promedio anual por hectárea era 230 kilos, cuando podía llegar a 1.200. Los intermediarios fijaban los precios a su favor, a puerta de parcela, donde recogían el cacao. Los jóvenes emigraban en búsqueda de mejor suerte. Los productores tenían una edad promedio de cincuenta años y uno de cada tres era analfabeto. Para Te-



resa y Jimmy mejorar la calidad de vida de la gente de Paria dependía de la reactivación de la industria del cacao y su posicionamiento en el mercado internacional. Teresa veía una oportunidad:

Teníamos que rescatar la tradición. Además, el cacao de Paria es buenísimo, de acuerdo con los más exigentes estándares mundiales, y todavía existían productores que podían tener interés en mejorar sus prácticas.

Los primeros pasos

En 1999, Teresa y Jimmy formularon un proyecto que la Fundación sometió a la consideración de Pdvsa. Tendría por finalidad «organizar a los productores, aumentar su producción y productividad, ayudarlos a mejorar la calidad del grano y obtener mejores precios». A lo largo

del Fondo Nacional del Cacao (Foncacao) en Río Caribe. Foncacao había sido creado por el Estado en 1975, con el fin de fomentar la producción de cacao y proteger a los pequeños agricultores de los monopolios comerciales. Pese a las grandes inversiones realizadas, el Fondo había cerrado operaciones en 1996 con acusaciones de ineficiencia y corrupción. Los espacios cedidos a la FPP incluían las antiguas oficinas de Foncacao, un vivero y un galpón que había servido de centro de acopio.

En septiembre de 2001 abrió la planta de fermentación y secado de cacao, ubicada en el galpón que había sido centro de acopio de Foncacao. Los equipos, adaptados al espacio disponible, fueron comprados en Brasil. Para operar la planta se creó una asociación civil con el nombre Carioca (Cacao Río Caribe, S.C.). Su razón de ser consistía en agregarle valor al grano de cacao, para luego

la planta de Carioca y asesoró a la Fundación en la compra de maquinarias y equipos en Brasil.

Los cinco representantes de las asociaciones habían sido elegidos por sus respectivos miembros. Dos tenían cargos fijos en la alcaldía, uno era un político local y el otro un sindicalista que provenía de la industria siderúrgica. Ninguno había culminado estudios de secundaria. La Fundación los envió a cursos y talleres sobre asociatividad, liderazgo y contabilidad.

La junta directiva de Carioca acordó que los empleados de la planta debían ser miembros de las asociaciones de productores. El compromiso de los productores asociados era aportar el grano en baba; el de EMER, aportar sus conocimientos en el tratamiento poscosecha y la exportación del producto; el de la FPP, administrar Carioca y contribuir a mejorar los cultivos mediante el apoyo técnico a los productores. La FPP utilizaría su participación en las ganancias para financiar programas de educación y salud y las operaciones de un vivero-escuela.

Los primeros resultados fueron positivos. En 2002 se realizó la primera exportación hecha desde la Península de Paria en sesenta años. Para mediados de 2003 se habían exportado cerca de cien toneladas. Las expectativas eran grandes. Un agricultor manifestó: «Yo soñaba con Carioca. Un bañito decente. Mis hijos en la universidad. Yo soñaba eso».

La relación con los políticos locales

La llegada de Teresa a la presidencia de la Fundación no fue vista con buenos ojos por el gobernador del estado Sucre. Para el gobernador, miembro del partido Movimiento al Socialismo (MAS), ella representaba a los «adecos», los militantes del partido Acción Democrática. Teresa nunca había militado en un partido, pero había ocupado altos cargos en

La Fundación Proyecto Paria constituyó un fondo de créditos para la rehabilitación de parcelas, estableció un programa de asistencia técnica e inició acciones para montar una planta de fermentación y secado de cacao

de cinco años, promovería el «desarrollo integral de las comunidades cacaoteras». Mientras esperaban los fondos de Pdvsa, los promotores de la Fundación visitaban a los productores y celebraban sesiones en las que discutían las ventajas de la asociatividad para obtener mejores precios.

En 2000 se recibió el primer desembolso de Pdvsa. La FPP constituyó un fondo de créditos para la rehabilitación de parcelas, estableció un programa de asistencia técnica e inició acciones para montar una planta de fermentación y secado de cacao. Seguidamente, solicitó en comodato al Ministerio de Producción y Comercio unas instalaciones abandonadas que habían pertene-

colocarlo en el mercado, eliminando los intermediarios locales. Los socios eran la FPP (30 por ciento), EMER, una empresa mercantil especializada en comercialización de cacao, (20 por ciento) y las cinco asociaciones de productores (50 por ciento). Los miembros de la junta directiva eran Jimmy por la FPP, el dueño de EMER y los cinco presidentes de las asociaciones de productores.

El dueño de EMER era descendiente de «grandes cacao», como se denominaba a los dueños de las haciendas durante el auge de esta industria en el siglo XIX. Era un importante productor y exportador de cacao en la zona. Conocía el procesamiento del cacao. Había estudiado ingeniería industrial, diseñó

dos momentos en los que el presidente de Venezuela pertenecía a ese partido.

En diciembre de 1998 Hugo Chávez ganó la Presidencia con el apoyo del MAS, varios partidos de izquierda y un grupo de militares. Chávez prometía acabar con la corrupción y la ineficacia de los gobiernos de los últimos cuarenta años. Venezuela ahora sería «de todos», del pueblo soberano, de los pobres y los marginados.

El alcalde de Río Caribe, elegido en 2000 con 63 por ciento de los votos, militaba en Patria Para Todos (PPT), uno de los partidos oficialistas. Resentía que la FPP realizaba obras que opacaban la labor de la alcaldía, financiadas por Pdvsa y organismos nacionales e internacionales.

La FPP se acercó varias veces al alcalde para ofrecerle su apoyo. Con el fin de colaborar con su gestión, la Fundación coordinó la preparación de planes municipales de salud y educación en los que participaron funcionarios de la alcaldía, la gobernación, organismos nacionales y representantes de diversas organizaciones del municipio. El alcalde no le prestó atención a los planes porque, según la ley, las áreas de educación y salud no eran competencia municipal. Teresa recordó que cuando ella lo invitó a cenar para hablarle del proyecto Carioca, él le dijo: «Eso ni me va ni me viene, porque el cacao lo puso Dios en las manos de los productores, y no todas las ganancias van a los productores».

La ceremonia de inauguración de Carioca, efectuada el 17 de octubre de 2001, fue un evento importante en Río Caribe. El gobernador, el alcalde, la ministra de Producción y Comercio y miembros del directorio de Pdvsa estuvieron presentes. El alcalde no figuró en la lista de oradores y Teresa retó públicamente al gobernador en su discurso.

Chávez despertó pasiones políticas desde el principio de su mandato. En diciembre de 2002 la oposi-

ción inició un «paro cívico nacional» que recibió el apoyo de la gerencia y sindicatos de Pdvsa. El paro cívico-huelga petrolera, que duró casi tres meses, no amilanó a Chávez. En el primer trimestre de 2003, el gobierno despidió a 30 mil gerentes y técnicos de Pdvsa, con acusaciones de «traición a la patria». La nueva gerencia de Pdvsa no daba curso a las solicitudes de desembolso hechas por la FPP para la ejecución de los programas. Felizmente, en 2002 comenzaron a llegar los recursos que la Fundación había solicitado a la Comunidad Europea y el Banco Interamericano de Desarrollo para proyectos de estímulo a la producción de cacao.

Conflictos en Carioca

A mediados de 2003 comenzó un conflicto que en pocos meses desembocó en una solicitud formal de los representantes de las cinco asociaciones para que la FPP se retirara de Carioca. Teresa recordó sus orígenes y evolución de la siguiente manera:

Cuando Carioca hizo su primera exportación en 2002 aún no tenía cuenta bancaria internacional ni licencia de exportación de cacao. EMER «prestó», a solicitud mía, su cuenta internacional y su licencia para que Carioca efectuara sus exportaciones. Pasaron los meses y EMER no entregaba el dinero que Carioca había devengado por esas operaciones. Posteriormente EMER facilitó su camión para llevar la carga al puerto, el vehículo se accidentó y el cacao fue robado. Surgió una crisis de capital de trabajo, acentuada por el paro petrolero de diciembre 2002, que afectó la prontitud de los pagos a los productores. Los cinco representantes de las asociaciones empezaron a reclamarle a la Fundación.

La Fundación trató, sin mucha suerte, de que primara la racionalidad para salvar a Carioca. La junta directiva acordó solicitar al dueño de EMER retirarse de Carioca. Como los estatutos de la empresa decían que la salida de un socio sólo podía ocurrir por consenso, EMER exigió a cambio un pago de 120 millones de bolívares. Nos estaba cobrando honorarios profesionales por asesoramiento y diseño de la planta.

La destitución del dueño de EMER no aplacó a los jefes de las asociaciones. En una reunión en la que reiteraron que la Fundación debía salir de Carioca por connivencia con EMER, uno de ellos exclamó:

La Fundación pide plata en nombre de nosotros los productores y se la queda... ¿Por qué Pdvsa y la Comunidad Europea no nos dan la plata a nosotros? La Fundación se gasta la plata en burocracia. ¿Cómo es posible que la Fundación cobre treinta por ciento de las ganancias de la planta si no es dueña del cacao?

El alcalde había asomado a los jefes de las asociaciones la posibilidad de que, con la salida de FPP, las asociaciones manejaran directamente el fideicomiso que Pdvsa le había otorgado. Teresa replicó: «El alcalde les miente. La plata que está en el fideicomiso fue asignada por convenio público a la Fundación. No la puede mover nadie sino la Fundación con aprobación de Pdvsa».

En un esfuerzo para calmar la situación, la Fundación propuso repartir los dividendos del ejercicio 2002 a los miembros de las asociaciones (50 por ciento) y renunciar a su 30 por ciento en ese año y el futuro. Esto fue aceptado, pero los líderes de las asociaciones insistieron en asumir el control de Carioca. Teresa comentó:

«Los políticos locales ofrecieron a los líderes de las asociaciones cargos e inyecciones de capital para la empresa si la Fundación se retiraba». Por su parte, Carlos Guerra, el coordinador del Programa Cacao, agregó:

El galpón donde opera la empresa tiene para esos políticos un significado especial. Fue el centro de acopio que los viejos

la Fundación sólo era superada por la alcaldía como empleador de profesionales y técnicos en Río Caribe. Antes de que explotara la crisis de Carioca, él y Teresa habían trazado las estrategias para extender la cobertura de los programas a los seis municipios de la Península de Paria.

Habían logrado que casi todo su personal profesional y técnico fuese de la localidad, con el objeto de ga-

nos convencieron cuando nos dijeron que la FPP se estaba beneficiando con la planta»; «Yo no entiendo cuáles son los intereses de la Fundación. A nosotros nos han engañado muchas veces: Foncacao, los intermediarios...».

Jimmy cerró el informe. Recordó que tras la creación de las cinco asociaciones de productores, la Fundación había hecho poco para fortalecer las competencias asociativas de los miembros. Había concentrado su esfuerzo en la formación de los presidentes de las asociaciones, aunque mantenía contacto con algunos miembros mediante el programa de asistencia y crédito.

Tras la creación de las cinco asociaciones de productores, la Fundación había hecho poco para fortalecer las competencias asociativas de los miembros. Había concentrado su esfuerzo en la formación de los presidentes de las asociaciones

líderes campesinos controlaban en los tiempos de Foncacao, su espacio natural histórico, el lugar del «resuelve» donde se obtenían cargos seguros y, en beneficio propio, se realizaban ventas sin factura.

En una reunión realizada en noviembre de 2003, los representantes de las asociaciones acordaron duplicar la nómina de empleados y ofrecer a los productores un «bono», para compensar la pérdida en el ejercicio de ese año. Para ello esperaban un subsidio del Estado prometido por el alcalde. Entre tanto, la Fundación analizaba dos opciones: dismantlar la planta y llevarse la maquinaria para otro lugar —la FPP y no Carioca era propietaria de los equipos— o ceder la planta a los líderes de las asociaciones, lo cual requería la anuencia de Pdvsa.

Las reflexiones de Jimmy

Jimmy pensaba en los logros de la FPP. De una operación en la zona de Playa Medina, la Fundación se había extendido a todo el municipio Arismendi. En 2003, atendía a 15 mil personas pertenecientes a treinta comunidades cacaoteras de ese municipio; uno de cada tres de sus habitantes. Con cuarenta trabajadores,

nar confianza entre los beneficiarios. Las nuevas prácticas se propagaban al verse los resultados alcanzados por los productores más dispuestos a innovar, pero el proceso era lento.

Informe de un consultor

Jimmy releyó el informe que un consultor, contratado para realizar un grupo de enfoque con los productores, había entregado recientemente. Al preguntarles por qué decidieron asociarse, respondieron: «Nos asociamos porque era obligatorio para acceder a créditos y obtener asistencia técnica»; «Más de la mitad de los productores de la zona no están en las asociaciones. No entienden qué es una asociación»; «Al principio, yo iba a las reuniones sin ánimo, pero poco a poco me fui entusiasmando porque vi los resultados»; «Nuestra responsabilidad en la asociación es ir una vez al mes a las reuniones. Allí lo que se hace es levantar la mano y votar para alguna decisión. El presidente de nuestra asociación es el que se encarga de todos los trámites».

Con respecto a la situación de Carioca, comentaron: «Eso pasó porque nos engañaron»; «Eso fue culpa nuestra por no reclamar y hacernos valer. En las reuniones todos se quedan callados»; «Los directivos

Reflexiones de Teresa

Teresa Albáñez, por su parte, evaluaba la situación en los términos siguientes:

Los productores ni siquiera han reaccionado ante lo que los líderes de sus asociaciones están haciendo en Carioca. ¿Será que no se dan cuenta de que eso los perjudica? Ellos lograron con Carioca lo que nunca habían tenido: adelanto de cosecha. Les pagábamos a tiempo, les ofrecíamos excelentes precios, y les redujimos su jornada laboral porque la planta les fermentaba el cacao. Intentamos «empoderarlos», pero fuimos excesivamente paternalistas. No les hemos exigido nada. Ellos sólo arrimaban el cacao en baba, y éste se les pagaba a buen precio y por adelantado.

Los jefes de las asociaciones no son más que unos «busca cargos». Hombres de «quince y último». Tenían puestos en la alcaldía. ¿Cómo no me di cuenta de que eran unos caudillos, que querían a Carioca para darles cargos a algunos miembros de las asociaciones, que los miembros de la base no

se quieren meter con ellos? Es la cosa típica que se da en este país: le tienen miedo al poder.

La junta directiva

Según los estatutos, la junta directiva tiene ocho vocales, un vicepresidente y un presidente, que deben ser elegidos cada tres años por los «miembros fundadores»: siete empresas comerciales que tenían interés en el desarrollo turístico de Paria cuando tomaron la iniciativa de constituir la Fundación en 1989.

La composición de la junta ha cambiado poco en los últimos diez años. Actualmente, tres de sus ocho integrantes son «miembros fundadores», cinco han formado parte de ella desde 1991. Desde 1997 —cuando Teresa fue nombrada presidenta— no se han efectuado elecciones generales. No obstante, en 2003 hubo algunas rotaciones de cargo y tres de ellos se retiraron; actualmente hay dos vacantes.

La junta directiva está formada por profesionales y empresarios; no tiene representantes de las poblaciones beneficiarias. Una peculiaridad es

que la presidenta de la junta directiva tiene atribuciones ejecutivas por mandato estatutario. Tales atribuciones, que incluyen «coordinar la formulación de planes y programas, dirigir la gestión diaria, abrir y movilizar cuentas, y designar el personal técnico y administrativo», fueron incorporadas a los estatutos a solicitud de Teresa, cuando ingresó como presidenta de la junta directiva.

La junta directiva debe reunirse por lo menos una vez cada dos meses; pero, en realidad, lo hace sólo una vez al año. Las reuniones suelen contar con la asistencia de casi todos sus miembros. La agenda de las reuniones es establecida conjuntamente por Albáñez y Ferrier, quien, como director ejecutivo, no es miembro de la junta directiva pero debe asistir a sus reuniones. En estas reuniones los líderes presentan también informes de gestión. Los puntos tratados se refieren no sólo a los avances en programas y financiamiento, sino también a asuntos críticos que son consultados y discutidos con el resto de la junta; por ejemplo, las dificultades de la organización en sus relaciones con el Estado.

- El nivel de dedicación de la junta es insuficiente, dice Jimmy.
- Sólo dos de sus miembros nos prestan apoyo de manera regular, añade Teresa. Los demás sólo asisten a las reuniones anuales. No participan en la búsqueda de fondos ni en las decisiones que se refieren a salarios. Tampoco nos evalúan.

Ambos coinciden en que la junta tiene «que estar compuesta de gente que le pueda prestar apoyo a la Fundación según las necesidades apremiantes».

Camino a la Fundación

Al llegar a las oficinas de la Fundación vieron en las paredes de la planta un grafiti: «Argenis acabastes con Carioca». Argenis era el alcalde del municipio Arismendi. ¿Qué debían hacer Teresa y Jimmy? ¿Pelear o retirarse sin armar líos? ¿Cuál podría ser la estrategia? 

Josefina Bruni y Ramón Piñango
Profesores del IESA

¿Qué opinan los expertos?

BART VAN HOOF

Profesor de la Universidad de Los Andes (Bogotá)

La interferencia de intereses políticos en procesos y programas de desarrollo regional es una condición constante en América Latina. Especialmente cuando los esfuerzos llegan a alcanzar cierto grado de cobertura y participación de la población de base, la complejidad del entorno de las iniciativas aumenta al igual que sus estrategias de manejo. Este es el caso de la Fundación Proyecto Paria.

El análisis de este caso ofrece una oportunidad para contribuir a la discusión sobre alternativas de ges-

ción en entornos complejos y hostiles en América Latina. Las preguntas que dirigen la discusión del caso parten de los dilemas que enfrentan Teresa y Jimmy: ¿Qué debían hacer? ¿Pelear o retirarse sin armar líos? ¿Cuál podría ser la estrategia? ¿Qué hacer para evitar que situaciones como estas se repitan?

En primera instancia, Teresa y Jimmy deben seguir con sus labores en la FPP. Sus gestiones han alcanzado dimensiones importantes en tan sólo siete u ocho años. Estas gestiones han resultado en un activo social importante, entendido como la credibilidad y la confianza de la población de base en la Fundación y sus directivos. Aunque en

los últimos tiempos problemas profundos en algunos de sus proyectos importantes pueden haber afectado su imagen de alguna manera, este activo social es de gran importancia frente a una perspectiva histórica en la cual el abandono, el olvido, la desconfianza y el corto plazo son las principales características de los procesos de desarrollo. Cuando Teresa y Jimmy logren superar las dificultades del momento, mediante estrategias creativas, ellos, la Fundación y sus beneficiarios en la región saldrán fortalecidos por haber volteado las fuerzas de su entorno de manera permanente a su favor.

Entre las estrategias creativas que pueden seguir para salir de los

problemas y conflictos de la comercializadora Carioca se encuentran las siguientes: (i) retirarse de la junta directiva, (ii) continuar con otras labores y, de manera paralela, (iii) iniciar la gestión de una nueva comercializadora con un modelo de negocio diferente y (iv) integrar los diferentes programas y servicios de salud, educación, desarrollo empresarial y comercial que ofrece la Fundación en paquetes familiares.

Los problemas de gobernabilidad de la comercializadora, en com-

asistencia técnica, apoyados por sus patrocinadores internacionales. Estos programas dan continuidad a la confianza de la población de base y permiten aislar la gestión del juego político regional. Paralelamente, la Fundación puede iniciar la gestión de un proyecto para constituir una nueva comercializadora de cacao con un modelo de negocio diferente. Esa comercializadora se gestionará de acuerdo con un esquema de sociedad anónima, que permita a las familias campesinas comprar

La Fundación puede iniciar la gestión de un proyecto para constituir una nueva comercializadora de cacao con un modelo de negocio diferente

binación con la desconfianza generada por los robos, pueden ser utilizados por quienes se oponen a la Fundación para desacreditar más su reputación ante las comunidades de base; especialmente, si logran conectar e inflar esos acontecimientos con desconfianzas históricas contra la Fundación relacionadas con el proyecto Corpomedina. Al retirarse de Carioca, la FPP y sus directivos se distancian del juego de poderes e intereses de políticos regionales, que son distantes de la misión de la Fundación. Estar asociados en un negocio con personas cuyos fines son tan distantes siempre representará un riesgo para la gobernabilidad del proyecto. Además, parece que el conflicto de gobernabilidad de Carioca se ha desarrollado hasta un «punto de no retorno». Al retirarse de la directiva, Teresa y Jimmy pueden enfocar su atención y esfuerzos hacia la verdadera misión de su institución y aprovechar la experiencia obtenida con la comercialización de cacao.

Una vez retirada de la comercializadora, la Fundación puede concentrar sus esfuerzos en los programas de educación, salud y

acciones de la empresa con dinero o aportando sus productos. La junta directiva de la nueva comercializadora estará compuesta por directivos profesionales sin intereses políticos. La comercializadora promoverá canales de comercialización y la certificación de su base de productores.

Una estrategia importante para la vinculación de las familias productoras como accionistas de la comercializadora consiste en conectar su participación con los programas de salud, educación y asistencia técnica que adelanta la Fundación. En la medida en que la Fundación logre conectar sus diferentes programas de desarrollo, sus beneficiarios van visualizando su participación de manera integral, sintiéndose dueños de los programas.

El desarrollo de estas estrategias alternativas requiere ajustes y afinaciones permanentes. Para ello hace falta creatividad, persistencia y atención permanente de los directivos de la Fundación. El cambio y la complejidad de su entorno es una constante. Una vez que parece haberse resuelto un problema, tres nuevos pueden estar en gestación.

RAMÓN SOSA MIRABAL

Director de Asuntos Corporativos de Cargill de Venezuela

Continuar con la Fundación Proyecto Paria sin el proyecto turístico implicó un reto importante, porque era una institución externa que intervenía en una actividad de muchos intereses como el cacao, en conflicto con el tradicional manejo de los productores por parte de los líderes locales. Aunque la visión del alcance del proyecto estaba clara para los directivos de la Fundación, no era compartida con la misma intensidad por los miembros de la comunidad, que actuaron como pasajeros en un barco dirigido por otros.

Al presentarse los problemas buscaron un culpable y, al perderse la confianza entre los actores, las posibilidades de la Fundación quedaron muy limitadas. La opción para Teresa y Jimmy era convocar a los participantes en el proyecto, plantearles la situación y evaluar las opciones. De concluir en la salida de la Fundación, debían establecer un cronograma para finalizar los compromisos con las instituciones de financiamiento y considerar el paso de la Fundación a las manos de los actores preparados por ella misma.

En la mayoría de los proyectos de intervención destinados a cambiar la relación con la producción local y aprovechar las potencialidades, es sumamente difícil lograr resultados. Por ejemplo, en los proyectos de pesca, en los cuales se han instalado grandes infraestructuras para agregar valor y disminuir la intermediación, los pescadores limitan su participación a la entrega de la mercancía al comprador en el muelle. Cambiar esta cultura es muy difícil, como ocurrió en el caso del Proyecto Paria.

Por más visión que se tenga del potencial de una comunidad, sólo se materializará en la medida en que sus integrantes la compartan y estén dispuestos a luchar por ella. El papel del promotor consiste en

ayudarlos a verla y acompañarlos en su búsqueda. A pesar de no haberse logrado el objetivo deseado, los aprendizajes son muy valiosos para futuros proyectos.

OLGA BRAVO

*Estudiante del Master
en Administración del IESA*

Las acciones de Corpomedina y la Fundación Proyecto Paria responden a un enfoque vertical: de arriba hacia abajo. Para Corpomedina, sus iniciativas de desarrollo intentaban «crear un entorno visual en armonía con el proyecto [turístico]». Para los directivos de la Fundación Proyecto Paria «mejorar la calidad de vida de la gente de Paria dependía de la reactivación de esta industria [del cacao]». Sin embargo, cabe preguntarse: ¿qué pensaba la gente de Paria? ¿Qué quería la gente de Paria? ¿Qué temía la gente de Paria?

El proyecto tenía por objetivo mejorar la calidad de vida de la gente. No cabe duda de que tanto Corpomedina como la Fundación Proyecto Paria tenían las mejores intenciones y pusieron gran empeño en su trabajo. Pero ambas organizaciones parecieron olvidar que, para identificar las necesidades, carencias y expectativas de un grupo humano, hay que escuchar a sus integrantes. Aunque la Fundación Proyecto Paria se acer-

có un poco más a la población que Corpomedina, las propuestas que ambas organizaciones quisieron ejecutar obedecían ante todo a sus criterios, intereses y necesidades, no al resultado de un trabajo conjunto con los pobladores de la región. En cualquier proyecto de desarrollo social, los miembros de las organizaciones de desarrollo tienen su perspectiva de la situación, que no necesariamente coincide con la del grupo objetivo de sus intervenciones. Aun en el caso de coincidir, la construcción conjunta de las propuestas aporta al éxito de las iniciativas mucho más que la corroboración de las coincidencias: contri-

Corpomedina y la Fundación Proyecto Paria parecieron olvidar que, para identificar las necesidades, carencias y expectativas de un grupo humano, hay que escuchar a sus integrantes

buye a generar compromiso con las estrategias y acciones planteadas.

Si bien es cierto que hubo acercamientos con la comunidad, según se lee en el caso, siempre ocurrieron por medio de los líderes de las asociaciones; además, los acercamientos tenían como objetivo fortalecerlos con competencias gerenciales. Cuando los problemas comenzaron y se contrató a un consultor para que evaluara lo sucedido, su trabajo reveló el carácter de «arriba hacia abajo» de la aproximación a la comunidad,

tal como expresan algunos testimonios recogidos en el caso: «Nuestra responsabilidad en la asociación es ir una vez al mes a las reuniones. Allí lo que se hace es levantar la mano y votar para alguna decisión. El presidente de nuestra asociación es el que se encarga de todos los trámites» y «Yo no entiendo cuáles son los intereses de la Fundación. A nosotros nos han engañado muchas veces Foncaaco, los intermediarios...».

Es muy difícil lograr el objetivo de «empoderar» a los miembros de las comunidades, con un enfoque que se origina «arriba». El «empoderamiento» no es «algo» que se

transfiere a otro. No es el otro quien tiene que cambiar, sino uno mismo. El empoderamiento es el efecto de «escuchar» a los demás. Escuchar implica creer que el otro tiene algo que decir, valorar sus pareceres y, por ello, consultarlo, tomar en cuenta lo que dice. Implica ser copartícipes y, en consecuencia, apropiarse del producto de la construcción conjunta. El resultado de los grupos de enfoque del consultor mostró que la construcción de Carioca no había sido conjunta.

debates IESA

¡Suscríbase ya!

Un año (cuatro ediciones): 64 bolívares

Comuníquese con nosotros

0212-555.42.98

suscripciones@iesa.edu.ve

Precio válido a partir del 1 de julio de 2009



suscripciones