

¿Cómo evitar tropezar dos veces en la misma piedra?

René Mendoza Vidaurre¹

Si ellos callan, las piedras gritarán (Jesús, Lc 29.40)

“*Esa película ya la ví*”, dice el borrachito al ver la animación del león que ruge al inicio de muchas películas. A principios de la década de 1990, decenas de mujeres de Marcala (Honduras) empezaron a capacitarse para defender sus derechos y cultivar una conciencia de igualdad, de “casarse para convivir y no para ser propiedad de nadie”, “salir de casa a participar en talleres de aprendizaje” y de “vencer el conformismo.” A los años comprendieron que esa conciencia y esa lucha en contra de la violencia requería de generar ingresos propios, “al ganar unos centavos una puede decidir qué comprar para la casa; entonces visionaron una organización que les ayude a tener tierras, a producirlas y a comercializar sus productos. En coherencia, en 1988 fundaron la Coordinadora de Mujeres Campesinas de La Paz (COMUCAP) y aprendieron que “la organización es para superarse y no para envidiarse” y que “es bonito trabajar hombre y mujer, se tiene para comer y una descanza.”

Como COMUCAP crecieron en número de socias y económicamente: adquirieron inversiones para procesar café, sábila y jugos; exportaban café y comercializaban jabones, champús y jugos; compraron tierras y las cultivaron; y les llegaba un sinnúmero de proyectos. Sin embargo, en 2012 se enteraron de que su organización de 283 socias estaba al borde del precipicio. ¿Qué la había empujado a ese “borde”? ¿Cómo alejarse de ese “borde”? En este artículo buscamos responder estas preguntas, precisamente para “no tropezar dos veces en la misma piedra.” Detrás de la animación del león que ruge hay una película no vista aún. Veámosla.

1. Situación de crisis en COMUCAP

Una auditoría independiente reveló que la deuda de COMUCAP se acercaba al millón de dólares, que los bienes de la organización estaban prendados por la deuda, que una propiedad comprada en 150 mil dólares no había sido entregada a la organización, y que los recursos de la cooperación internacional tenían un destino incierto. Esta información hizo levantar las cejas de las socias en asamblea en 2012. Siguiéron otros datos: la organización exportaba 100% café orgánico y con sello de comercio justo, en sus últimos 3 ciclos antes del 2012 habían exportado cerca de los 10 mil qq de café oro; buena parte de ese café era comprado a particulares (no socias); cerca de 1 mil qq de café era de la misma coordinadora de COMUCAP, un café cuya calidad sorprendentemente daba un puntaje de 85 mientras el café de las socias era igual o menor a 81; los rendimientos (de 1 qq uva a oro) bajaban; la prima y el premio se confundían con los proyectos financiados por la cooperación internacional, imposibilitando el que las socias percibieran que no recibían prima ni premio. La crisis era aun más dura porque coincidió con la llegada de la roya a los cafetales, con lo que no solo bajaron sus rendimientos productivos, en muchos casos arribó la antracnosis detrás de la roya dejando cafetales muertos “en pie”.

¿Qué había pasado? Desde el inicio la junta directiva había otorgado a la coordinadora carta de Poder Generalísimo, con el que ella podía sacar préstamos del banco, comprar y vender bienes de la organización y firmar proyectos de la cooperación internacional. Contaban con un personal técnico y administrativo subordinado a la coordinadora, cuya hija era gerente de comercialización de todos los productos de COMUCAP, su hermana era gerente de la planta de sábila y su yerno era el gerente del café. La junta directiva era utilizada solo para firmar cheques. Los informes a las asambleas anuales aparecían “nítidas” bañadas en un mar de números, informes que eran legitimadas por los representantes de la cooperación

¹ René es PhD en estudios del desarrollo, investigador asociado de IOB-Universidad de Amberes (Bélgica), colaborador de Wind of Peace Foundation (<http://peacewinds.org/research/>) y miembro de la cooperativa COSERPROSS RL. rmvidaurre@gmail.com

internacional como algo “transparente”. La auditoria e inspección del comercio justo y de la certificación orgánica confirmaban cada año que “todo estaba en orden”.

La roya natural y la “roya humana” se habían ensañado con la organización de las 256 socias. Obviamente, todas esas pérdidas y deudas las tenían que asumir las socias. Todo esto es como la animación del león que ruge, porque este tipo de películas se repite en muchas partes de América Latina. Sin embargo, como dijo el filósofo Heráclito, no nos bañamos dos veces en las aguas de un mismo río, , por lo que en la siguiente sección respondemos a la pregunta de qué cosas empujaron a COMUCAP al borde del precipicio. Sentémonos a ver esta película.

2. Procesos que empujan a COMUCAP al borde del precipicio

Problema: COMUCAP en 2012 estaba al borde del precipicio. ¿Qué lo empujó? Para ayudarnos usamos ‘los 5 porqué’s’ de la metodología de Lean: encontrar la causa del problema, luego la causa de la causa, hasta la raíz de las causas. Esa metodología fue desarrollada en los años de 1950 por Taiichi Ohno, pionero de Toyota (http://www.toyota-global.com/company/toyota_traditions/quality/mar_apr_2006.html). Es una metodología que subyace la idea de Aristóteles, de buscar el origen del movimiento: "todo lo que se mueve es movido por otro" y que hay “un motor” que mueve todo. Ver Cuadro con los 5 ‘por qué’ para conocer el “tropiezo en piedra”.

¿Por qué COMUCAP estaba en el “borde del precipicio” –deudas, mal manejo administrativo y bienes prendados? Socias y organismos de la cooperación escuchaban información en las asambleas anuales, pero era información que no expresaba lo que realmente pasaba. El personal estaba subordinado a la familia que coordinaba COMUCAP y la junta directiva era relegada a ser “solo pantalla”, a firmar cheques; incluso una líder convertida en personal-staff firmó cheques como si fuese la presidenta durante 2 años. Es decir, producían información de forma desleal a la organización y de forma subordinada a la familia coordinadora.

Cuadro. La raíz del problema

Problema	En 2012 COMUCAP estaba “al borde del precipicio”
¿Por qué? 1	Porque no tenían información real
¿Por qué? 2	Porque se atuvieron
¿Por qué? 3	Porque dejaron las decisiones en manos de la administración
¿Por qué? 4	Porque la institución de ‘siempre necesitamos un patrón’ las absorbió
¿Por qué? 5	Porque no hubo apropiación de su organización ni aprendieron a seguir sus mecanismos democráticos

¿Por qué no accedían a información real? Buena parte de las 256 mujeres habían sido capacitadas durante 10, 15 y 20 años en gestionar sus derechos, en manejar fondos para los grupos, en incidencia política y en valores como la transparencia y la igualdad. ¿Por qué entonces no exigieron información real? “Porque nos durmieron”, dijo una de las líderes históricas: se atuvieron. La confianza en la coordinadora era ciega y total, pues ella las había capacitado en las derechos de los mujeres desde 1993 y les decía que “trabajaba para las mujeres”, era de familia con recursos y casi la idolatraban: “teniendo de qué vivir trabaja para nosotras”, decían con gratitud sintiéndose bendecidas. Una socia no podía desconfiar cuando los informes se presentaban delante de los organismos de la cooperación internacional quienes repetían que “todo está en orden”. Una socia no podía probar que no recibía prima ni premio por su café cuando la auditoría del comercio justo y la certificación orgánica concluían que “todo está en orden”. Si todo estaba en orden era lógico concluir que la información que les presentaban era la correcta, y era obvio que si una socia disentía arriesgaba no ser beneficiaria del siguiente proyecto. Era como sentirse una hormiga debajo de un elefante transnacional que crecía y crecía.

¿Por qué se atuvieron? Porque dejaron las decisiones en manos de la coordinadora que tenía un rol administrativo y era personal-staff de la organización, no electa por la asamblea a como eran las mujeres de la directiva. Las decisiones que debían ser tomadas en el seno de los órganos (junta directiva, asamblea, comités) y fiscalizadas (junta vigilancia o fiscalizadora) fueron asumidas por la coordinadora. Para las socias la coordinadora era “la puerta” hacia los mercados y hacia los proyectos de la cooperación internacional, y para los compradores del comercio justo y para las agencias de cooperación la coordinadora era la puerta hacia las mujeres líderes y hacia las socias. Si un representante de la cooperación visitaba a una socia, ésta hablaba maravillas de la coordinadora, y si una socia visitaba Alemania, los compradores hablaban maravillas de la coordinadora. Entonces la organización COMUCAP funcionaba como si fuese un negocio privado donde las 256 socias eran las pobrecitas beneficiarias, definida así por la misma coordinadora: “las mujeres de la directiva no son capaces ni de administrar 100 lempiras (5 dólares)”. Aquella que formaba en derechos las miraba como ignorantes y aquellos que les financiaban proyectos y les compraban café la miraban a ella como “la che guevara hondureña”.

¿Por qué dejaron las decisiones en manos de la administración? Porque la milenaria institución de ‘siempre necesitamos un patrón’ las absorbió. Las mujeres habían sido capacitadas para defender sus derechos en su hogar y buscar igualdad ante sus maridos. Y eso lo iban logrando apoyadas por una oficina de la misma COMUCAP. Sin embargo no esperaban que “el patrón” apareciese en la “nueva marida”, quien subordinaba al personal con préstamos y salarios, controlaba a las socias en base a proyectos y a las líderes en base a viáticos, y manejaba COMUCAP como algo independiente de las socias. Igual que un hacendado que cree que la tierra y todo lo que hay en ella es suyo o como el encomendero en la época colonial que recibía tierra “incluyendo a los indios que en ella había”, ella les repetía: “sin mi no existiría COMUCAP, todo lo que hay aquí es por mi” –quería decir que todo era de ella.

¿Por qué la vieja institución del ‘patrón-cliente’ las absorbió? Porque aunque las mujeres despertaron en sus derechos y en la importancia de generar sus ingresos para sostener esa conciencia, COMUCAP fue un producto externo con socias dispersas en varios municipios, nacida en base a recursos externos y no en base a las aportaciones de las socias; y porque ellas no aprendieron a dirigir la organización a través de sus órganos (asamblea, junta directiva, junta de vigilancia) y según sus reglas (estatutos), pues “la sentíamos lejos, ajena”. Por eso hacían una asamblea al año, como si una organización tuviese tan pocas decisiones que amerite reunirse solo una vez al año; las directivas estaban contentas de firmar cheques y viajar de vez en cuando; los grupos con sus directivas ni se reunían; una socia que necesitaba algo de COMUCAP no lo planteaba en su reunión de grupo ni ante su directiva de grupo, creía que no era su derecho sino un favor, por lo que iba directo a buscar a la “mera-mera”. Esa falta de apropiación y falta de efectividad en dirigir la organización dejó a COMUCAP en condiciones para que el proverbio de “en arca abierta el más justo peca” se haga realidad. COMUCAP se había convertido en una ‘fábrica’ donde una socia se volvía beneficiaria, una líder en subordinada y una coordinadora con vocación social se convertía en la ‘mera-mera’ (patrona). He ahí la raíz del problema –“el motor” como diría Aristóteles.

3. Energías para salir de la crisis

La asamblea de socias en el año 2012 escuchó los resultados de la auditoría. Hubo una mezcla de todo: silencio, murmureo, rabia, impotencia, sentimiento de haber sido traicionadas... Algunas regresaron a sus casas y recordando los sacrificios que habían hecho por tantos años, lloraron queriendo oír un eco en el universo. Otras se movieron a defender las oficinas y la empresa de café y sábila de COMUCAP porque la coordinadora, su familia y sus fieles ni querían entregarles los bienes prendados. Pasaron 3 años en duras batallas legales, de negociar con la banca, de que los organismos de la cooperación y los compradores vieran lo obvio que pasaba, de que las socias volvieran a confiar, de buscar dinero para comprar café, de buscar mercados para su café, su sábila, su champú y sus jugos.

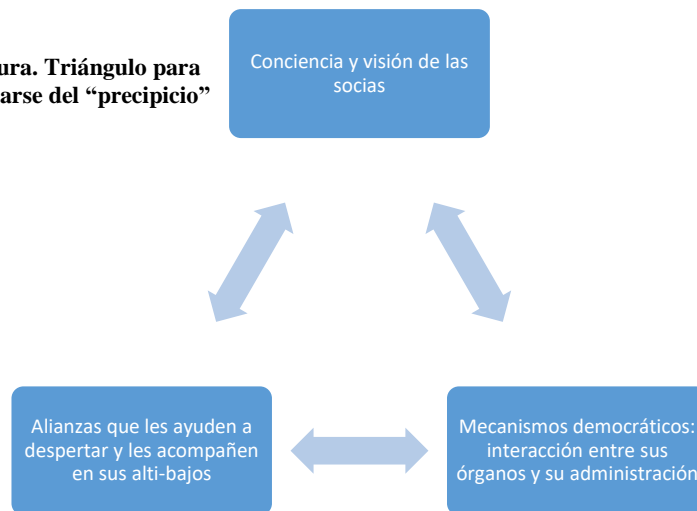
En ese camino siguieron desgastándose y teniendo pérdidas financieras. Los intereses y mora por la deuda se les crecía año con año, aunque negociando lograron alivios apreciables. Pérdida de las mejores áreas de café ante la demanda laboral de los ex-empleados y gastos en los juicios perdidos. Compradores internacionales de café que decidieron NO comprarles café bajo la lógica de que “COMUCAP sin la ‘mera-mera’ no existe” y porque, como dijo una líderesa, “caerá una docena de estrellas antes que reconozcan que se equivocaron”. ¡Y cayó una estrella!: la representante de una agencia de cooperación reconoció: “creía en ella (la coordinadora); perdonenme porque no creí en lo que ustedes me decían”.

¿Qué realmente provocó el inicio del cambio en COMUCAP? Cada año se hacía auditoría, lo hacía también el comercio justo y la certificadora orgánica. Habían más de 17 cuentas bancarias porque las agencias de cooperación querían que su dinero fuese administrado aparte. Los resultados indicaron que nada de eso garantiza buena administración. Lo más probable, sin el apoyo de dos personas que trabajaban en 2 organismos de la cooperación, quienes detectaron el problema, encomendaron una auditoría independiente y acompañaron a la directiva por algún tiempo, y sin el despertar de la nueva directiva, COMUCAP ya estaría en las profundidades del precipicio o privatizada enteramente por la coordinadora y su familia.

Crisis es cuando lo que debe morir no muere y lo que debe nacer no nace. Después de 5 años COMUCAP ha logrado agarrarse de alguna “piedra” y no ha caído al precipicio, como era la profecía de quienes la adversaban. Tampoco se ha alejado de ese ‘borde’, el riesgo de que tropiese en la misma “piedra” descrito en la sección 2 y caiga con más fuerza en el precipicio, es real. O sea, aquello que debe morir aun no ha muerto. ¿Cómo alejarse del precipicio o hacer un puente para cruzarlo? Para que nazca lo que debe nacer, sugerimos tres pasos (ver figura adjunto) bajo el orden secuencial que sigue:

conciencia y visión de las socias como referencia, mirada hacia adentro donde están sus raíces y mirada hacia afuera para acompañarse.

Figura. Triángulo para alejarse del “precipicio”



Primer paso, partir de la conciencia y de la visión de las mujeres socias. Conciencia: “todo lo que hay ahí es porque sudamos con mis compañeras con los sacos de abono sembrando café, sábila, cocinando, dejando a la familia sola”; como diría Jesús, si ellas callan, las piedras de la empresa sábila y del café y las fincas de naranjas y café, GRITARÁN. Visión original de decenas de mujeres: COMUCAP nació para comercializar productos de sus socias y en correspondencia construir equidad en sus hogares y comunidades. ¿Para comercializar productos de quiénes? ¡De SUS socias!

Segundo paso, encontrar una solución a la raíz del problema, de apropiación y de moverse en los mecanismos democráticos de COMUCAP. Allí está su nuevo “motor”. Su “punto de equilibrio” no es comprar café de quien sea y como sea, no es sumar socias a como dé lugar. Es volver a construir confianza en cada familia, en cada grupo, en la directiva de cada grupo, en la asamblea, en la junta directiva, en la junta de vigilancia y en el personal que cuentan. COMUCAP es ahora 505 socias. Recordemos la sabidura popular, más fuertes son las hijas y los hijos más fuertes serán sus padres –o sea, más fuertes son las familias

más fuertes serán los grupos, más fuertes son los grupos más fuerte será su directiva y su personal, más fuerte será COMUCAP.

Tercer paso, tejer alianzas con personas (y organizaciones) como aquellos que les ayudaron a iniciar el cambio en 2012 y que les legó el secreto para salir adelante: estudiar la propia realidad, despertar ante lo que arroja el estudio, y acompañarse en el proceso de cambio.

Para estos tres pasos, la noción de mayordomía nos ayuda: nuestras vidas son un suspiro en la vida del universo, nuestra participación en una organización como COMUCAP es a lo máximo una décima parte de una vida humana: una lídereza que vive 90 años ocupará cargos durante menos de 9 años, una asalariada no estará mucho más tiempo. Es decir, mientras estemos en cargos debemos dar lo máximo de nosotros mismos sirviendo a las 505 mujeres, muchas de las cuales son madres solteras que cuidan sus nietos asumiendo el rol de Mamá y Papá. La mayordomía, siguiendo a Block (2013, Stewardship: Choosing Service Over Self-Interest), es “la voluntad de responsabilizarse por el bienestar de la organización, trabajando al servicio de quienes nos rodean en vez de controlarlos. Es responsabilidad sin control ni acatamiento”.

¿Pueden las 505 mujeres y los organismos que se consideran sus aliados dejar morir lo que debe morir y hacer que nazca lo que debe nacer? Las leonas de Marcala rugen: esta película apenas empieza.