



## CAPÍTULO V

# ESTRATEGIAS

«Acá en Acadei podemos decir que tenemos dos niveles de trabajo, están los que ejecutan los trabajos y están los que deciden, para mí que eso es bueno, es parte de la estructura...» (Comisión Directiva).



## Participación en las movilizaciones

A partir del año 1989 Acadei intervino en una serie de movilizaciones nacionales y regionales. La participación o no en esas movilizaciones fue siempre acordada luego de las evaluaciones hechas tanto en el Comité Ejecutivo como en las bases, teniendo en cuenta cuáles eran los objetivos que convocaban a las marchas y si había condiciones para movilizarse. Generalmente son las bases las que deciden la concurrencia en las movilizaciones a partir del análisis de las propuestas. En Acadei están establecidas ciertas exigencias organizativas con respecto a la participación de los/as miembros de las bases y la financiación de las personas que apoyan la acción.

«Acadei está en cualquier acontecimiento que pueda ocurrir, ya sea de la parte social, inclusive no sólo a nivel nacional, Acadei está presente también a nivel departamental y distrital, (...) con toda la situación de crisis que tenemos Acadei siempre está presente, y no solo Acadei, siempre estamos apoyando, y eso entendemos que es gracias a la conciencia política de los compañeros. Cualquier problema social distrital o zonal los compañeros asociados participan (...)» (Comisión Directiva, 09.07.02).

«Generalmente hay ciertas exigencias organizativas, de cada comité debe haber dos o tres personas que participen, o un poco más, hay comités que tienen seis, ocho personas, y pueden ir más, para que en otra oportunidad se vayan otros, es decir, se hace por rotación, se turnan, y eso es algo que resulta como disciplina, antes decíamos todos tenemos que irnos pero algunos no aparecen porque se les presentan problemas, y no solamente eso, sino que cada comité debe poner una colaboración ya sea en efectivo o en especies para las movilizaciones» (José Parra, 25.09.02, 16 de Julio, Yataity del Norte).

Habitualmente no es la Asociación la que convoca, como parte de una estructura mayor se adhiere o no a las propuestas de las organizaciones nacionales o regionales, en ese sentido, Acadei busca ser coherente con la estructura organizativa. «Para las movilizaciones nosotros no convocamos solos como Acadei, porque nosotros estamos dentro de una estructura nacional que es la MCNOC y normalmente son ellos los que llevan la propuesta y Acadei decide si apoya o no (...), somos coheren-

tes y respetamos y tratamos de que se respete la estructura organizativa, y si decimos Acadei decide tal o cual cosa, nosotros no podemos ir en contra de eso, en eso trabajamos coordinadamente, porque las decisiones se toman en forma conjunta, se discuten entre todos, y por eso la organización está fortalecida porque se resuelven las cosas participativamente, entonces, si hablamos de movilizaciones, viene el planteamiento de arriba, y nosotros nos comunicamos con nuestras bases y tenemos que resolver con ellos, y ellos nos cuestionan también de repente si es que resolvemos algo sin consultarles a ellos, tenemos nuestras instancias organizativas para eso, que es el consejo de delegados, bueno, la asamblea es la autoridad máxima, después está el comité ejecutivo, donde están los directores de cada departamento y presidente y secretario, este es el comité ejecutivo, después está la junta directiva, donde participan todos los miembros de las secretarías de la mujer, de la juventud, de la salud, sin tierra (...), de aquí pasa a las estructuras de bases, que son los consejos de delegados, y después a las bases. Esos son los medios que tenemos para comunicarnos con las bases para definir si participamos o no en una movilización, y tenemos 14 zonas de trabajo. Para que sea considerada zona tiene que haber dos comunidades dentro de ella que trabajen con Acadei, entonces ya le llamamos zonas, en algunos lugares hay muchos comités y por ahí también pasa, entonces si se tiene que resolver algo se le hace llamar en forma urgente al consejo de delegados y les decimos que para las movilizaciones tiene que haber por lo menos diez personas de cada comité y si hay más mejor, pero todo tiene que ser autofinanciado, porque nadie nos da la plata para movilizarnos, y esa es la forma de decidir si se participa o no, porque tenemos una estructura y como estamos dentro de la MCNOC también debe pasar por la Mesa Coordinadora Departamental, que es la instancia que se encarga de coordinar los trabajos en forma departamental para la MCNOC y después la MCNOC es la que dice otra vez dónde se va a realizar la movilización, nosotros podemos planificar como departamento, pero esa es nuestra forma de participación en las movilizaciones» (Mercedes Fleitas, 12.09.02, Punta Suerte, San Estanislao).

La participación en las movilizaciones también fue aprovechada en ocasiones por los dirigentes de Acadei para realizar un análisis de la realidad nacional. «(...) Cuando la organización iba a empezar a participar en todas las movilizaciones (...) los compañeros dirigentes nos reuníamos y se analizaba a fondo la situación política de nuestro país, y eso cada vez que nos reuníamos se hacía, y después se iban los compañeros a tratar otra vez el tema en cada base, y la base tenía que decidir sobre la propuesta y ahí se tomaba la decisión y se veía si había conveniencia en hacer la movilización, y si se podía hacer, pero siempre sobre un objetivo, no es que nos tenemos que ir nomás detrás de cualquier lata parará (ruido), sino que analizábamos las reivindicaciones expuestas y si las bases decidían participar en una movilización teníamos que saber que estas cosas cuestan plata, y para juntar plata hay que moverse, hacer actividades (...), la instancia donde se decidía siempre era en la base, porque de ahí es de donde se traían las resoluciones y en la cúpula se analizaba eso, siempre tratamos de llevar una participación de todos, no es porque la dirección dice tenemos que hacer, no era así, las propuestas se hacían de cada lado y se analizaban también de ambos lados, para hacer cualquier acción» (Bartolomé Del Puerto, 23.10.02, Punta Surte, San Estanislao).

Las delegadas de base reconocen que una serie de conquistas es fruto de las movilizaciones y de la participación de la gente. «Quiero aclarar que cuando deci-

mos que gracias a Acadei hicimos o hacemos esto o aquello, es también gracias al esfuerzo de los y las compañeras que estamos en Acadei, pero en coordinación con otras organizaciones campesinas del Paraguay, que es la MCNOC. Estos proyectos se consiguen mediante los reclamos al gobierno, porque nadie viene acá a decirnos esto les damos para que trabajen, (...) sino que mediante el esfuerzo de los asociados y mediante la unidad. Y no es Acadei sola, porque una sola organización no tiene fuerza, el trabajo está bien coordinado mediante los reclamos (...). Acadei no es que siempre trabaja en la parte social, porque vemos en nuestro país como están actuando los gobernantes y frente a eso nosotros también entendemos que mediante el esfuerzo solamente podemos salir adelante, porque nosotros ya tenemos un mártir en Acadei, que es Sebastián Larrosa, porque a él se le mató en un reclamo, y esta es una lucha campesina que estamos llevando, los reclamos que hacemos también nos sirven para alcanzar nuestros objetivos, porque si nos organizamos pero nos callamos tampoco vamos a conseguir nada, entonces nos organizamos, nos movemos. Nosotros sabemos que si vamos a esperar de los políticos las respuestas, no vamos a hacer nada, y no nos van a dar nada, vamos a seguir como ellos quieren. Todo lo que tenemos lo conseguimos a través de las movilizaciones, porque eso entra también dentro de nuestra lucha» (Delegada Zonal, 27.06.02).

«Así como dijo la compañera, a través de la movilización se consiguieron las cosas para las diferentes zonas, mediante que estamos también en una organización que es Acadei estamos consiguiendo estas cosas, ahora tenemos proyecto de tambo, no es que pedimos nomás y ya nos traen, no es suficiente organizarse, hay que moverse, trabajar, a través de la movilización, nos pegan también, hay quienes mueren como sabemos» (Delegada Zonal, 27.06.02).

Una vez analizadas las propuestas, en general, las bases, los jóvenes y las mujeres participan. «Participamos (...). Eso viene de allá de la zona y lo tratamos aquí, de aquí el que puede se va, unos dos, a veces se van tres o a veces se van cuatro, pero nos vamos» (Victorino Galarza, 27.09.02, Guavira, Yataity del Norte).

«(...) cuando se realizan las movilizaciones gran parte de los jóvenes participan, les gusta a los jóvenes y vienen. Si dura dos o tres días, se quedan esos días los jóvenes (...)» (Rubén Larrosa, 27.09.02, Bertoni 6000, San Estanislao).

## El flujo de la información

En Acadei el acceso a la información se da a través de dos estrategias. Una, las distintas instancias que conforman la estructura organizacional de la Asociación, existe un flujo permanente de información desde la central a las bases y viceversa, la figura de los y las delegados/as cumple un rol importante como receptor y emisor de las informaciones; y otra, mediante un programa radial semanal, que se viene emitiendo desde 1989 y una revista informativa, de salida irregular, que se distribuye entre todos/as los/as asociados/as de Acadei.



La comunicación se da «a través de los comités, de las bases, del consejo de delegados y reuniones de directiva y departamentales» (Comisión Directiva, 09.07.02).

«Hay un mecanismo de coordinación organizativa, tenemos nuestra reunión de comité cada ocho o quince días, cada comité o grupo de base se reúne, después los delegados de comité se reúnen cada mes en las zonas de trabajo, eso es desde antes ya, después los delegados zonales se encuentran nuevamente en la central, y ahí se dan todas las informaciones a todos, pero los compañeros traen también la información de sus zonas, traen sus planteamientos, sus pedidos, sus protestas, reclamos y ahí se discuten las posibles soluciones, las propuestas a nivel central, ese mecanismo de coordinación se usa desde antes. Después está la instancia inter zonal (...), en esa instancia se reúnen cuatro zonas, ahí aprovecha la directiva para hacer una evaluación, para tener información de cómo van las zonas, esa es una forma de comunicación también. Después están las visitas de la directiva, que se van a algunos lugares a ver los trabajos, o a hacer trabajos de salud los técnicos. Después en la radio, semanalmente, cada miércoles de 12:30 a 1:30, ahí se pasan las informaciones de la organización, y en algún momento se hizo una revista (...) para pasarle a los compañeros. Además, están las reuniones de los directivos de los diferentes departamentos que son todos elementos de las zonas, y ellos siempre traen y llevan las informaciones, está el local central de Acadei en Yataity, ahí hay continuamente atención (...) y llegan también ahí los compañeros a solicitar información o a traer información (...) (José Parra, 25.09.02, 16 de Julio, Yataity del Norte).

«Tenemos delegados que se van allá cada mes -a la central- y por medio de ellos llevamos de aquí -de las bases- también las inquietudes o nuestras solicitudes y de allá así mismo nos llega. Nosotros tenemos reunión cada miércoles a la noche, porque si dejamos pasar mucho tiempo ya nos olvidamos todo (...), allí el delegado nos informa, y si hay tiempo ya nos cuenta sobre las cosas que requieren poco plazo, o sea que el delegado nos cuenta de las cosas más urgentes (...). El delegado se va otra vez allá y allí está el delegado zonal, el que debe traer otra vez todo lo de la zona para tratarlo a nivel central. No es que se resuelvan enseguida los pedidos que mandamos, lleva otra vez un pequeño tiempo porque hay como unos tres lugares en donde se debe tratar. Hay cosas que se tienen que resolver y se tiene que verificar también nuestros papeles para ver si estamos bien, si no estamos debiendo para tener derecho (...) (Victorino Galarza, 27.09.02, Guavira, Yataity del Norte).

Mercedes Fleitas considera el programa radial *una de las formas más efectivas de comunicación de Acadei*. «Tenemos un espacio radial cada semana de una hora, y en eso no se falla, tendría que ocurrir algo realmente grave para que no se cubra ese espacio, porque de esa audición sí se depende mucho, desde hace mucho tiempo que esa es una de las formas más efectivas de comunicación de Acadei, y dependemos muchísimo de esa audición para comunicarnos, porque siempre avisamos por radio tal cosa va a pasar o vamos a hacer, independientemente de que siempre nos reunimos los delegados y la directiva (Mercedes Fleitas, 12.09.02, Punta Suerte, San Estanislao).





## Capacitación: un compromiso con el otro/a

La capacitación se da en dos sentidos: técnica y política. Acadei se caracterizó desde los orígenes por capacitar a los/as promotores/as de salud y a los técnicos rurales, pero también por analizar la situación política, social y económica de los/as campesinos/as.

En ese sentido, hay una búsqueda de un equilibrio entre la capacitación ideológica-política y la técnica. «(...) la capacitación político-ideológica (...) vemos siempre cuál es la estrategia que tenemos que usar con la gente, y no hacerle perder

su tiempo también, porque muchas veces los dirigentes u organizaciones muy revolucionarios plantean una capacitación político ideológica, pero eso nomás, no tienen otros temas de modo que la gente se fortalezca en su chacra y su casa, entonces nuestra capacitación, cuando se convoca hacemos tres días de consejo de delegados, en uno de esos días realizamos una capacitación sobre organización para fortalecer a la gente (...), porque creemos que no tenemos que cansar a la gente con capacitaciones y a parte de eso, se necesitan otras herramientas para que la gente se pueda sostener o sustentar, eso es lo que hacemos, algunos que somos más revolucionarios le llamamos capacitación político-ideológica (...), nosotros tenemos un plan operativo como llamamos, y ahí hay encuentros de jóvenes, capacitación técnica y capacitación organizativa. Con las compañeras mujeres hacemos la capacitación organizativa para mujeres técnicas y delegadas (...), si una comunidad tiene su técnica y su delegada, el trabajo es más fácil, cada cual tiene su función y los trabajos se deben coordinar bien (...)» (Mercedes Fleitas, 12.09.02, Punta Suerte, San Estanislao).

«(...) las capacitaciones en general se hacen a nivel más interno, cuando hacemos el análisis de la realidad a fondo, la proyección de la sociedad, hacia dónde nos vamos, el papel del estado, de modo que la gente tenga información clara, analizamos, discutimos, por ejemplo ¿por qué trabajamos en programas de salud? Porque, según como definimos entre los compañeros, es una responsabilidad del estado, y el gobierno debe hacer ese trabajo a través del Ministerio de Salud, y por qué la organización toma esa actividad, ¿por qué no se reclama nomás, o se insiste al gobierno? Entonces les aclaramos a los compañeros que ese es un medio muy importante de trabajo en dos o tres sentidos; uno, para que la gente pueda unirse en una

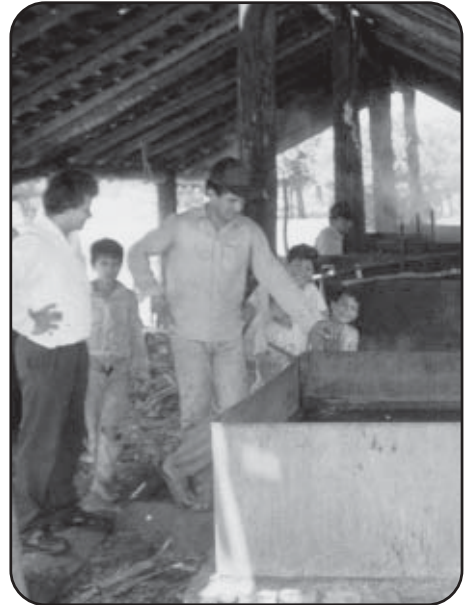
comunidad porque la parte de la salud es siempre una necesidad muy importante; otro, que ese trabajo de salud si se encara como trabajo de organización es una forma diferente de enfrentar el problema de la salud, ya con carácter más preventivo, de promoción, de fortalecimiento de la salud y no asistencial. Y dentro de eso entran también las instituciones públicas, pero ya con una visión diferente de como están ahora. Entonces esa es la estrategia, y por otro lado, ese es un mecanismo o una estrategia de la organización donde puede tener un trabajo legalizado, porque este programa de salud tiene convenio con el Ministerio de Salud, eso se oficializa, los promotores tienen su certificado (...), aunque la gente también cuestiona eso, (...) que el Ministerio no hace nada en favor de la salud. Por otro lado, se hacen actividades, los promotores/as de salud hacen vacunaciones, partos, primeros auxilios (...), técnicamente los promotores/as de salud están capacitados, y al mismo tiempo tratamos de que esto sea un instrumento de cambio, de promoción, de organización de la comunidad y entonces se le hace ver a la gente que el tema de la salud no es algo que compramos, sino que es un derecho, y que es responsabilidad del gobierno, pero que nosotros de nuestra parte también tenemos que hacer algo, esa es la estrategia de trabajo que se plantea (...)» (José Parra, 25.09.02, 16 de Julio, Yataity del Norte).

En cuanto a la capacitación técnica «(...) la gente que es técnica de base, técnica zonal, promotora de salud, se capacita para después ir nuevamente a las comunidades a capacitar a la gente de las bases, porque no tenemos recursos para pagar a dos o tres profesionales para que recorran las comunidades, no hay medios para eso, entonces nos esforzamos para capacitar a la gente en Acadei, en forma centralizada, para que después ellos lleven eso a las comunidades, pero todas esas personas deben ser electas en las comunidades y reconocidas en las zonales, y debe pasar todo por la estructura organizativa, porque una promotora tiene que estar comprometida con su comunidad antes que nada» (Mercedes Fleitas, 12.09.02, Punta Suerte, San Estanislao).



## Formas de trabajo y fortalecimiento institucional

Acadei se caracteriza por promover los proyectos comunitarios y fomentar el trabajo asociativo a través de los comités. Desde un inicio se buscó cambiar las prácticas individualistas y fomentar la solidaridad y la ayuda mutua. Sin embargo, el trabajo asociativo no siempre es fácil, existen intereses diversos que a veces no se logran articular. En cuanto a los proyectos, estos se elaboran en las bases, pero después se analizan en la comisión directiva, que es la que finalmente aprueba o rechaza la iniciativa, teniendo en cuenta la viabilidad de los mismos.



«Acá en Acadei podemos decir que tenemos dos niveles de trabajo, están los que ejecutan los trabajos y están los que deciden, para mí que eso es bueno, es parte de la estructura, hay una directiva, hay reuniones de delegados/as y las zonales, pero el que decide generalmente una idea de la base que viene desde lejos es siempre la directiva, ahí solamente se puede decidir si es factible, si se puede hacer, y si no es posible hacer el proyecto vuelve a la zona, y se explica que es imposible hacer y porqué. Por eso es que Acadei tiene relacionamiento con todas las instituciones, porque asume esa responsabilidad, la directiva asume la responsabilidad ya sea de crédito o de apoyo técnico, así se maneja con Helvetas y con las instituciones públicas, a la hora de tomar una decisión es cosa de la directiva, ahora, en cuestión de ejecución, Acadei tiene muchos elementos humanos, técnicos, intelectuales y ellos son los que hacen el trabajo (...), puede ser técnico productivo, técnico de salud, tenemos los técnicos especialistas en este caso, con apoyo de otras instituciones, pero así nos manejamos, lo demás surge de las bases, pero la decisión la toma la directiva, y se les explica a los compañeros cuál es el plan, qué es lo que se puede realmente hacer y qué no se puede hacer, siempre con planes de un año, dos años, tres años, y eso se acompaña con el trabajo de los profesionales, así se va a trabajar, esa es la forma en que trabaja la estructura de Acadei» (Comisión Directiva, 09.07.02).

«(...) la participación y las ideas surgen de las bases, mirando ya el programa establecido, hay un programa de apicultura por ejemplo, la mayoría ya trabaja en eso, hay otros programas como de pequeñas industrias, pero si la gente plantea desde las bases sus problemas ya sean económicos, de producción y la estructura que apoya está, están los comités, después están las zonas y está la central, que ya tiene un equipo administrativo, ya sea económico que pueda llevar adelante esos pro-

yectos, esas ideas que vienen de las bases, después se tiene que buscar el financiamiento para los proyectos, ya sea de organismos internacionales, de Helvetas, o de otro lado que apoyen. Los técnicos normalmente tenemos de Helvetas, en la parte productiva, y en la parte de salud están los profesionales médicos que trabajan con la Cruz Roja, desde las bases hasta la directiva (Comisión Directiva, 09.07.02).

En cuanto a la ejecución de los proyectos «Eso está establecido desde el principio como principio de democracia participativa, los compañeros si es que no están en la directiva igual tienen participación, cada quien se siente bien en lo que hace, porque la directiva también siente que no trabaja sola sino que se trabaja articuladamente, y cuando la directiva dice esto se va a hacer, los compañeros lo hacen, hay un acuerdo, un entendimiento (...)» (Comisión Directiva, 09.07.02).

Para Acadei el trabajo que realizan los comités también es un mecanismo de captación de nuevos/as asociados/as. «En Acadei tratamos de desarrollar trabajos de salud o de juventud o de mujer o productivos, y tratamos que los grupos que ya están hagan buenos trabajos, de forma a que los vecinos o parientes se interesen y se acerquen de a poco, eso es lo que hacemos, porque realmente como organización no tenemos ningún plan de captación de socios, bueno, porque tenemos una cantidad bastante regular de asociados y tenemos varias zonas con alrededor de 50 comités, entonces eso quiere decir que tenemos 1.000 asociados entre mujeres, jóvenes y la gente de los comités. Esa política se utilizó desde los inicios, nunca se hizo un plan (...), y después luchar por las reivindicaciones, porque hay muchas necesidades en la comunidad, tenemos a nivel de distrito y con las demás organizaciones y a nivel país también, los compañeros participan mucho en eso pero, desde luego, hay también un tipo de resistencia de la gente para organizarse y además hay ataques de otras organizaciones, de las seccionales, de los sacerdotes (...)» (José Parra, 25.09.02, 16 de Julio, Yataity del Norte).

«(...) Anteriormente se le dio mucha importancia a la apicultura y a través de la apicultura se empezaron a formar los comités, eso fue el inicio dentro de Acadei, porque los proyectos que habían eran de apicultura para los asociados, entonces se hacía mucha capacitación para apicultores y cada uno otra vez se iba a su zona y comité a enseñar, así se trabajaba. Además, había diferentes líneas de trabajo, la parte de salud, apicultura, producción, y hay también técnicas entre las mujeres, porque las técnicas son también las que se capacitan para enseñar sobre alimentación, confección de frazadas, muchas cosas y diferentes cosas, pero cada línea de trabajo forma a sus técnicos/as para volver a enseñar a los asociados» (Delegada Zonal, 27.06.02).

«(...) en cuanto a la productividad, teníamos por comités, por comunidades. Y eso ya dependía de la base, porque Acadei no pone normas para que sea exclusivamente mixto. Allí por naturaleza tenemos cada uno nuestra tarea de trabajo, en algunos casos puede ser que las mujeres también trabajen en la chacra para carpir con su marido. Puede hacer otras tareas que son propiamente de las mujeres, cada uno tiene sus tareas (...) pero debe ser dentro de comités. Se promueve también un centro de consumo, esa es una estrategia también, se vende más barato algunas de las cosas que se compran (...). Se consigue financiamiento para centros de consumo o para pequeñas industrias como trapiches, olerías, esas son todas asociativas. Porque eso es precisamente su principio, porque no tiene sentido que se forme una

organización y se continúe viviendo como antes (...)» (Marcelino Paredes, 26.09.02, Defensores del Chaco, San Estanislao).

En cuanto a la forma de organización «Acadei por principio debe ser grupal, una persona individual no funciona en Acadei, porque para ser socio tienen que estar mínimamente unas cinco familias agrupadas, o sea deben haber cinco jefes de familias para ser un comité para que puedan integrar Acadei, esto es por principio. Acadei no tiene esa teoría individual, eso no apoya» (Edgar Villalba, 23.10.02, San Estanislao).

«Siempre tratamos de que los trabajos sean asociativos, aunque a veces eso no se logra, hay todavía mucha inclinación a pensar que esa es mi chacra, esto es mío, al individualismo, pero tratamos siempre de hacer proyectos comunitarios, como gallineros sociales, tambos, chancherías, almacén de consumo, fábricas (...), que se creen los espacios de trabajo en serio, de trabajos planificados, socializados, en donde los compañeros pongan a prueba su compromiso social de trabajo como organización, ese es un desafío, y en eso estamos siempre insistiendo, hay una tendencia siempre muy fuerte al individualismo, sobre todo en el agricultor, de tener siempre su chacra aparte. Promovemos también la práctica de la minga, durante mucho tiempo eso se practicó en épocas anteriores, pero después se perdió esa práctica y estamos intentando recuperar eso, la solidaridad, la ayuda mutua y la planificación de la chacra, trabajar en las chacras de los compañeros como forma de poner en práctica la ideología y una forma de manejo diferente, más solidario, planificado, socializado, eso en cuanto a los proyectos productivos (...)» (José Parra, 25.09.02, 16 de Julio, Yataity del Norte).

«Normalmente le llamamos trabajos comunitarios, aunque en los trabajos no participe toda la comunidad, no entra toda la gente, por varias razones, hay trabajos que sí son realizados en forma comunitaria y toda la comunidad se involucra (...). Normalmente trabajamos con comités, es decir no trabajamos en forma individual con la gente, la situación está cada vez más difícil, a veces los botiquines comunitarios no se cargan más por la crisis, los que más hacen los trabajos en forma individual son los promotores de salud, pero eso no se puede evitar, porque es un trabajo que le llega a los grupos (...) Los/as promotores de salud antes que nada, tienen que ser electos por su comunidad y después se capacitan, no es que por decisión propia puede ser promotor, además se tiene que aprobar en la coordinación zonal y ahí se tienen que tener los datos sobre quiénes son los promotores de salud, técnicos de base, porque los técnicos de base también fueron capacitados para que sean idóneos para trabajar en los proyectos productivos, conservación de suelos, conservación de granos, etc., ellos son nuestros recursos humanos (...)» (Mercedes Fleitas, 12.09.02, Punta Suerte, San Estanislao).

Aunque es un requisito, el trabajo asociativo también tiene sus limitaciones «(...) hacer los trabajos totalmente asociativos es difícil, se intentó hacer cosas como producción alternativa o actividades, manutención de botiquín y esas cosas, después en cada zona había una preparación o un centro, ya sea de comercialización (...) en lugares estratégicos, para que la producción de las bases se venda, es decir, para vender lo que se plantaba en forma asociativa (...), algunos compañeros plantaban maíz, otros tenían su huerta y después se trabajaba dentro de los programas, como el de miel (...) huevos (...), todo lo que se producía se vendía ahí» (Bartolomé Del Puerto, 23.10.02, Punta Suerte, San Estanislao).



## Sostenibilidad: mirando el futuro

Una de las dificultades de las organizaciones sociales que llevan adelante proyectos tiene que ver con la sostenibilidad de la organización, una vez que el financiamiento proveniente de las agencias de cooperación se acabe. En el caso de Acadei, existen algunas prácticas que apuntan a crear una conciencia de autofinanciamiento. Sin embargo, para la mayoría de los dirigentes difícilmente la organización podría mantenerse sin el aporte de las instituciones financiadoras de los proyectos.

«Una organización gremial y campesina que no tiene un ingreso por producción, es muy difícil que se mantenga con el aporte de los compañeros nomás, porque hay muchas exigencias institucionales para que haya seriedad (...) las organizaciones no pueden luego ilusionarse con ser totalmente autofinanciadas, sobre todo en nuestro país en este momento, y todos necesitamos de algún aporte para algo, en todo caso el equilibrio en porcentaje podríamos buscar (...), los compañeros deben aportar más, pero igual nomás se necesita un aporte externo, y nosotros procuramos de administrar bien (...)» (José Parra, 25.09.02, 16 de Julio, Yataity del Norte).

Para Edgar Villalba, el fortalecimiento de las bases es fundamental para proyectar la sostenibilidad de la organización. «Acadei tiene una particularidad, (...) fortalece sus bases, porque las organizaciones se sostienen económica y políticamente. Entonces, si vamos a hablar de esa sostenibilidad económica, Acadei siempre procura que donde esté su base haya cultivo de subsistencia y la política de Acadei es que los compañeros deben tener abastecimiento en sus casas y para eso tiene muchos programas y proyectos productivos que fortalecen sus asociados (...). Acadei fue uno de los mejores productores apícolas, llegamos a 8.000, a 9.000 litros anuales de miel de abeja. Entonces, con eso los asociados se abastecen, se auto sustentan económicamente. Para mí que la organización se debe basar sobre la base productiva para que pueda tener sostenibilidad (...). Por otro lado, Acadei tiene una ventaja, porque la gente es buena administradora dentro de Acadei, administra bien los recursos, sobre todo si vamos a hablar de apoyo externo, porque tiene un convenio con la Cruz Roja Suiza y ésta le ayuda a la organización, sobre todo en la parte de la salud. El 60, 70% de los recursos que brinda la Cruz Roja debe ser para salud y el



resto es administrativo. (...) Acadei impuso una administración clara, transparente (...) económicamente. Y políticamente también es claro el objetivo con sus asociados, entonces sobre una base de sinceridad creo que se mantiene. Por eso recibí muchas críticas inclusive de organizaciones fraternas (...), porque dicen que es conservador, con los pollitos no hacemos la revolución (...), muchas críticas recibimos por manejarnos así. Pero sobre todo, Acadei pasa por una buena administración y los dirigentes que están allí son coherentes en el uso de los recursos, porque Acadei tiene recursos importantes y utiliza bien con sus asociados y eso es lo que mantiene hasta ahora» (Edgar Villalba, 23.10.02, San Estanislao).

La concientización de la gente hace que la misma se comprometa y no espere siempre sólo recibir. «En cuanto a coordinación, nosotros hacemos la capacitación técnica (...) eso se hace con recursos externos de las agencias, eso se solicita a las agencias, se hace un presupuesto y se piden los recursos, pero a nivel de comunidad (...) es un compromiso que tenemos que hacer entender a la gente que ellos deben aportar (...) por ejemplo, una técnica de base o zonal, para que ella pueda desarrollar su trabajo, su tarea técnica, ella tiene que estar en coordinación con la base, y es la base la que le tiene que pagar algo por ese servicio, normalmente la gente en la campaña se arregla en ese sentido con trueque o algo así (...) ahora las cosas ya son más fáciles, es decir llevar adelante los trabajos, porque anteriormente se le tenía que explicar a las bases, a la gente de las comunidades, porque la gente decía pero para eso está la organización para pagar a las bases, pero la organización les da la capacitación, alimentación, pasaje, algunos materiales, hasta ahí se puede con los recursos que tenemos, entonces esa es la estrategia que tenemos de manera que muchos/as compañeros/as se capaciten para ayudar a sus comunidades» (Mercedes Fleitas, 12.09.02, Punta Suerte, San Estanislao).

Uno de los mecanismos implementados por Acadei para aportar al sostenimiento de los proyectos fueron los fondos rotatorios «(...) los proyectos de apicultura por ejemplo, anteriormente financiaba Helvetas, eso se llamaba fondos rotatorios, pero después terminaron esos fondos, pero siempre siguieron los proyectos, ahora por ejemplo, se llama otra vez fondos rotatorios porque la gente tiene que pagar normalmente, pero existe la posibilidad de que la gente pague en especies, cuando llevan por ejemplo los implementos para la apicultura, pagan con miel su deuda, esa miel de abeja se vende para reponer la plata, por eso se llama fondos rotatorios y así se trabaja en proyectos de apicultura, gallinería, ahí entran mujeres y hombres (...). Se trabaja con condiciones, por ejemplo, con proyectos productivos, como fabricación de frazadas, porque eso permite ingresos a la comunidad y se hace con ellos las frazadas, nuestro compromiso es hacer diez frazadas, nosotros les proveemos de materiales, hilos y de eso, tres frazadas tienen que darle a Acadei, del resto ellos pueden hacer lo que les parece bien (...), eso ya queda para la comunidad, lo que Acadei retira sí se tiene que vender porque los materiales se tienen que comprar para otra gente, ese es un fondo que siempre tiene que estar rotando, ese sistema funciona desde hace mucho, la apicultura tiene su fondo (...)» (Mercedes Fleitas, 12.09.02, Punta Suerte, San Estanislao).

También las cuotas de los/as asociados/as han contribuido a cubrir algunos gastos. «Y eso es algo que los compañeros ya previeron, porque para eso se da la cuota de cada asociado, Acadei tiene muchos asociados, cuando yo era presidente había más de 1.000 asociados y cada socio tenía que dar 10.000 guaraníes y de ahí sale

una recaudación importante para crear un fondo independiente de la plata que venía de afuera para poder cubrir algunas cosas. Se hacen otras cosas también como festivales y muchas actividades (...), el objetivo general siempre fue buscar un sistema para que los compañeros puedan moverse, trabajar y hacer trabajar en caso de que se termine el financiamiento del organismo internacional (...)» (Bartolomé Del Puerto, 23.10.02, Punta Suerte, San Estanislao).

Sin embargo, no siempre se logró la concientización, también se observaron falencias «(...) Helvetas le dio a la gente silos, les capacitó a través de técnicos, brindó muchos elementos que posibilitó que se sustente (...), algún día tendrá que terminar la financiación de Helvetas y de otras instituciones y nos quedamos solos y cómo vamos a sostener si en las casas no se tienen ni siquiera una planta de naranja. Mucho tiempo se dispuso de ingenieros agrónomos y la realidad va a demostrar si se aprovechó o no las naranjas injertadas, mango (...), la realidad va a demostrar si quedó algo o no, si se aprovechó la presencia de los ingenieros agrónomos. En ese sentido quizá hubo un poco de falencias, pero esto dije antes, no fue porque nadie lo vio, no lo aprovechamos, tal vez el responsable en aquel momento no asumió (...). Se recibió mucha financiación por parte de Helvetas, así también de la Cruz Roja Suiza, que hasta ahora les sigue apoyando (...). Cuestión de capacitación tienen de sobra, pero en la práctica nada, es solo teoría. No hay un modelo de finca, incluso hasta los promotores de salud, si uno va a sus casas y mira el patio ve que ponen una arpillera y una bolsa de hule y allí hacen sus necesidades fisiológicas, y es promotor de salud. Entonces, falta que se les exija, porque la organización debe ser un modelo (...) de todo tipo. (...) Nosotros esperábamos que se concienticen más (...), porque las personas organizadas deben ser diferentes a las comunes y había suficiente para eso (...)» (Marcelino Paredes, 26.09.02, Defensores del Chaco, San Estanislao).



## Captación de nuevos/as socios/as

Los trabajos en el área de la salud, la implementación de los proyectos productivos, el espacio abierto para la participación de las mujeres y de los/as jóvenes y la difusión de información a través del programa radial, han sido componentes fundamentales para la captación de nuevos/as socios/as y la conformación de los comités. Asimismo, la necesidad de organizarse también ha sido una razón por la cual la gente se ha acercado a la Asociación.

Aún bajo la dictadura, fueron utilizados diferentes mecanismos para captar a la gente «En ese tiempo lo que más se utilizaba era la coordinación comunitaria, que se llamaba a nivel de Iglesia, los compañeros conversaban en la Iglesia, conversaban en las escuelas. Además, el Programa de Salud sirvió como un método para encontrarnos también, porque en ese tiempo era muy difícil encontrarnos porque Stroessner estaba fuerte todavía. También pequeños proyectos productivos, la gente se interesaba por medio de esos proyectos avícolas, entonces el método fue que los compañeros se ayudan en la comunidad para encontrarse a través de esos programas (Edgar Villalba, 23.10.02, San Estanislao).

Desde ese entonces y a lo largo de todos estos años, la figura del promotor de salud fue fundamental para aglutinar a la gente. «El promotor de salud es una necesidad del pueblo, entonces esa era una estrategia para aglutinar a la gente. Y otras de las estrategias para que no termine, el Ministerio de Salud no corte el programa, debido a que estábamos en la dictadura, era la apicultura. Nosotros decíamos que sería difícil que se corte este programa porque estaba financiado por Helvetas, entonces la gente decía que aunque sea en esto nos vamos a quedar (...), esa fue la estrategia en ese tiempo para que no termine esto, porque dijimos que esto es importante, por medio de la salud (...), así seguimos, después ya había un programa que se llamaba Tesai Reka y allí ya integró también Acadei (...), eso empezó a nivel regional y después se extendió a nivel nacional» (Marcelino Paredes, 26.09.02, Defensores del Chaco, San Estanislao).

«(...) otras organizaciones no tienen en cuenta la salud, o la participación de la mujer, y a través de eso la gente se acerca, más todavía en cuestiones de salud, hay muchos problemas, entonces la gente ya sabe y conoce (...), nosotros (...) estamos abiertos para todos, no podemos cerrarle la puerta a nadie y tampoco podemos decirles no, porque queda muy lejos (...).» (Mercedes Fleitas, 12.09.02, Punta Suerte, San Estanislao).



(...) Por la organización llega mucha gente porque tiene interés en la organización, en la comunidad no todos son socios de la organización, y bueno, la comunidad ve sobre todo por la parte de la salud, la parte de otros programas que a la gente le llama más la atención, de ese lado, además otras personas se acercan por la información que reciben de Acadei sobre el trabajo que realizamos, por medio de la radio y esta es una organización abierta para todos, para que puedan venir a participar a las reuniones, así es que los interesados pueden venir a participar en Acadei. Así es como yo entiendo que se van integrando más socios en los comités» (Comisión Directiva, 09.07.02).

La difusión de las actividades y proyectos a través del programa radial logra captar el interés de la gente por conocer las propuestas de Acadei «influye en las zonas para que entren más los socios nuevos. En el distrito de Yataity, desde antes ya, como cooperativas, comités, los compañeros forman sus grupos de pequeños productores, hasta inclusive de mujeres, entonces los que se asocian vienen a Acadei por algún interés, algunos sí porque ven que es importante organizarse, porque quieren algún cambio para la sociedad no sólo el beneficio personal, por eso es que la gente viene, en otros lugares sabemos que Acadei promociona los trabajos de sin tierras, entonces encabeza algunos grupos, les hace las gestiones para los asentamientos, entonces surge una nueva zona en Acadei. En otros casos es que los promotores de salud llegan a la gente y de ellos surgen los nuevos comités o grupos, y mediante eso se hacen los comités nuevos, normalmente se forman los comités con objetivos sociales y no tanto económicos, porque el trabajo se hace para toda la sociedad, por eso es que la gente pide cómo puede hacer para formar parte de Acadei, cómo se puede llegar junto a Acadei y así se forman nuevas zonas» (Comisión Directiva, 09.07.02).

«La gente se acerca espontáneamente, escucha por radio, donde tenemos algunos programas y allí damos a conocer nuestras propuestas de trabajo, a través de eso la gente se acerca y pide la visita de la directiva y se les visita, se les cuenta cuál es la estructura y a través de eso es que llegamos más a la gente de las comunidades. Las otras comunidades ven los trabajos de las comunidades que ya estaban previamente y se va extendiendo» (Rubén Larrosa, 27.09.02, Bertoni 6000, San Estanislao).

«Estamos ejecutando pequeños proyectos o capacitaciones, a través de eso tratamos de promover para que los jóvenes se acerquen, tenemos también una pequeña biblioteca comunitaria en Yataity y esos son lugares donde los jóvenes pueden acercarse y se les da la propuesta de trabajo y las propuestas de la organización» (Rubén Larrosa, 27.09.02, Bertoni 6000, San Estanislao).

Aunque la forma de incorporarse a la Asociación también tiene sus críticas «(...) una de las cosas que no se hacía bien, porque la gente se reunía por los programas, porque la gente siempre quiere algo, alguna cosa (...) la gente se movía detrás de los programas de Acadei, detrás de eso nomás llegaba la gente, (...) pero no llegaba después de haber hecho un análisis de su problemática, sino que sobre algo pre establecido para ella, y venía detrás de algo, esa falla se vio por el camino y después ya se empezó a hacer el diagnóstico participativo, ya con la gente, pero si eso se hacía antes ya se hubiera tenido mejores resultados, pero concretamente (...) lo que más le reunía a la gente era la necesidad y que se les presentaba una alternativa para cambiar la situación (...)» (Bartolomé Del Puerto, 23.10.02, Punta Suerte, San Estanislao).



## Resolución de conflictos

Los conflictos también se constituyen en parte de la historia de toda organización. En Acadei tampoco estuvieron ausentes. El Tribunal de Cuentas y Conductas es el órgano oficial responsable de resolver los problemas que surgen en las distintas instancias que conforman Acadei. Asimismo, cada una de las cuatro áreas que conforman la Asociación tiene una persona responsable de aclarar los inconvenientes que se dan dentro de sus respectivas áreas, aunque normalmente se buscó resolver los problemas sin llegar a las instancias institucionales.

«Dentro de Acadei hay un órgano oficial que es el Tribunal de Cuentas y de Conductas y siempre allí se trata de equilibrar el problema, se pone, se analiza y se actúa en consecuencia de lo que se encuentra, de los motivos. Cosa que es común, el problema de los campesinos no es demasiado grande porque no se maneja en grande dentro de los campesinos (...)» (José Domingo Franco, 23.10.02, Luz Bella, San Estanislao).

«(...) nuestra metodología es que la gente esté informada de la situación y del funcionamiento de Acadei, y un tiempo sí hubo algunos conflictos, porque estábamos dentro de la FNC y de ese lado se iba la mano, pero después tenemos todo establecido para gestionar recursos y nos esforzamos en dar toda la información necesaria en todas las instancias y estructuras de la organización, normalmente todo lo que se pueda poner sobre papel, se pone en los papeles para informar a la gente, los problemas siempre vienen por falta de información de los recursos y para eso no nos prestamos, porque eso nos desgasta y nos hace perder tiempo valioso, si es que hay alguna observación está el Tribunal de Conducta que funciona bien, en algún momento se convocó a este Tribunal, pero de ninguna manera fue por cuestiones de conflicto interno sino mas bien de relacionamiento, las instancias están, las denuncias se pueden hacer en las bases, y está la directiva que se traslada a los tribunales cuando hay conflictos internos (...)» (Mercedes Fleitas, 12.09.02, Punta Suerte, San Estanislao).

El conflicto « (...) generalmente se resuelve a nivel zonal y se nombra a un delegado que visite ese comité, ahora, si el problema es más grave ya pasa a la directiva, ahí se estudia el caso, pero más bien se acostumbra acercarse a la gente para hablar

del problema, entonces hablando se llega a un acuerdo o se resuelve el problema a través de la palabra, pero en última instancia donde se puede llegar es al Tribunal de Conducta, algunos casos llegaron a esa instancia, pero eso es en caso extremo, que no se llegue a un acuerdo hablando con la gente» (José Parra, 25.09.02, 16 de Julio, Yataity del Norte).

«(...) Si los conflictos surgen en las bases, la gente trata de resolver lo que puede, se resuelve con los propios compañeros y si no es así, la directiva busca mecanismos adecuados, pero el mecanismo de solución siempre es el diálogo. Hasta ahora Acadei aún no sancionó a un comité por ejemplo, no se les expulsó, siempre trata de resolver en equipo, ya sea si se puede en forma pequeña y si no hay caso, entonces se baja únicamente en asamblea, se resuelve en asamblea, pero hasta hoy por ejemplo Acadei no llegó a esa situación grave digamos, en que se tenga que expulsar a un comité o a un compañero (Edgar Villalba, 23.10.02, San Estanislao).

«Acadei siempre que había conflicto en las bases, las bases informaban de cualquier conflicto al equipo central, y desde ahí se decidía quiénes tenían que venir a conversar sobre ese conflicto, según el área afectada, algunas veces había problemas en el área salud o era en apicultura, otros en abono verde, es decir, cuatro departamentos hay en Acadei y por cada área se tenía gente para resolver los conflictos, para hablar con los compañeros, pero en caso de que el conflicto fuera grave, la directiva tenía que intervenir para ver qué estaba pasando, pero siempre había pequeños roces, grandes problemas no hubo, en todo este tiempo nunca hubo incidentes graves (...), pequeñas diferencias siempre hubo y siempre se solucionaron» (Bartolomé Del Puerto, 23.10.02, Punta Suerte, San Estanislao).

Sin embargo, Marcelino Paredes considera que no siempre los mecanismos establecidos para resolver los conflictos fueron los más apropiados. «En cuanto a los conflictos, aunque Acadei creó mecanismos, muchas buenas ideas... con el voto teníamos problemas (...) en muchas ocasiones vimos que ya se tendría que cambiar a una persona, porque no puede estar una persona tanto tiempo en un cargo (...), hay algunas personas que ya se puede cambiar y no se cambia (...), no se sabe votar (...). Entonces esos problemas internos no se manejan como se deben manejar, no hay una amplia discusión. José no propuso nada pero... toda la gente se inclina hacia la inclinación de José y así termina todo. Esta es una costumbre, una cultura (...), esa cuestión del voto es algo que podemos encausar a lo interno, hay muchas cosas que tenemos que corregir (...)» (Marcelino Paredes, 26.09.02, Defensores del Chaco, San Estanislao).

## Distanciamientos

Las distintas concepciones en cuanto a la política institucional, a la forma de trabajo, al relacionamiento con las autoridades, entre otros aspectos, han llevado a que en determinados momentos algunas comunidades se alejen de la Asociación y *cada quien tomó el camino que le pareció mejor*.

«(...) las necesidades son muchas y todos tenemos problemas y muchos compañeros se dieron cuenta de que se quedarían sin sus elementos de trabajo, que el banco ya nos iba a sacar nuestras tierras y las cuentas ya no se si iban a poder pagar, a los ganaderos se les subsidiaba fuertemente, entonces nosotros pensamos el problema

del pequeño productor, de esos que ya no podían pagar sus cuentas, es que se les iba a sacar toda su tierra y ese ya no es más un problema de un socio nomás, sino de todos, porque hasta nuestros adversarios tienen ese problema y hasta nuestros enemigos tienen ese problema, pero si es que vamos a hacer una lucha por eso, tiene que ser para todos los paraguayos que tienen ese problema, pero si es que se va a hacer algo así se tiene que tener una definición política más clasista para hacer esos reclamos y con esto hay que renunciar a los relacionamientos burocráticos con el gobierno, y entonces está ese punto, después están los sintierra, y muchos problemas, y un dirigente es un hombre como un referente en la comunidad (...), es decir, que la gente necesitada llega hasta el dirigente pidiendo cosas, pidiendo auxilio y para aliviar esas cosas tenés que estar con ellos, y eso significa que necesitás una definición más clasista, porque así solamente vas a poder hacer este trabajo, esos problemas fueron los que debilitaron un poco la organización y contribuyó para que algunas personas nos alejemos, porque hay mucho trabajo que hacer, y no es bueno perjudicar a otros compañeros, entonces decís, me retiro nomás yo y otras personas también pensaron así, no hubo problemas así muy graves, porque igual nomás nos encontramos y nos reunimos con los compañeros y tenemos un buen relacionamiento (...), cada quien tomó el camino que le pareció mejor (...))» (Bartolomé Del Puerto, 23.10.02, Punta Suerte, San Estanislao).