

CAPÍTULO 4.5

Inmersión, inserción, escritura y diálogo: mecanismos de aprendizaje para el desarrollo territorial

René Mendoza Vidaurre¹

Nunca duden de que un pequeño grupo de personas comprometidas pueda cambiar el mundo. De hecho, siempre ha sido el único modo de lograrlo.
Margaret Mead

1. Introducción

¿Para qué existen instituciones como Nitlapan y para qué están quienes laboran en ellas? Las respuestas parecen obvias, “para contribuir a reducir la pobreza”, decimos discursivamente, “para ganarnos el sustento de la vida”, susurramos mientras guiñamos el ojo. Nitlapan, que es parte de la Universidad Centroamericana (UCA), nació en un contexto en que la revolución nos enseñaba que se había vencido al somocismo, que estábamos en el poder y que era ‘tiempo de cosechar’. También era un tiempo en que las universidades, casi por mandato religioso y político, creían tener conocimiento y creían que solo les tocaba enseñar. Los fundadores de Nitlapan percibieron en 1988 que era ‘tiempo de sembrar’ (eso es lo que significa la palabra Nitlapan), que había que hacer investigación, aprender, y a la vez formar liderazgos rurales, preparar bien la tierra y sembrar

1 En este artículo han colaborado muchas personas: colegas de Nitlapan, directores de Fundación Vientos de Paz (www.peacewinds.org), líderes de cooperativas y jóvenes innovadores. Mi agradecimiento a J. Bastiaensen, a P. Merlet y a P. Marchetti, por sus comentarios. El primer borrador lo escribí a principios de 2013, y lo impulsé como director de Nitlapan. El tiempo dirá si fue buena semilla y si preparamos bien el suelo y el terreno. Dedico este artículo a la memoria del padre César Jerez por su decisión de fundar Nitlapan.

buena semilla. Podemos ahora reflexionar en la pregunta con que abrimos este párrafo. En 2012, veinticuatro años después de aquella visión y misión, asumí la dirección de Nitlapan, justo cuando acababan de aprobar su plan estratégico, donde se acordó dar un viraje hacia el desarrollo de los territorios. ¿Cómo trabajar para que los territorios se desarrollen?

En esos veinticuatro años (1988-2012) mucha agua corrió bajo el puente, en el país y en Nitlapan. Para decirlo de un modo más general, en América Latina emergió la paradoja siguiente: antes de la década de 1980 había menos personas con educación superior, pero había más pensamiento (p.ej., teoría de la dependencia, teología de la liberación, pedagogía del oprimido); ahora hay más personas con educación superior, pero hay menos pensamiento, como no sea la repetición del enfoque neoliberal, sea desde las universidades, las ONG o los gobiernos. Al dar un viraje hacia el desarrollo de territorios, Nitlapan reconocía que buena parte del ‘agua’ que había corrido desviaba ahora su curso: de los territorios hacia las fuentes de los recursos externos, y con ello se había interiorizado en el ser Nitlapan la sensación generalizada de estar en ‘tiempo de cosechar’.

A la luz de esa historia hay que repensar las preguntas planteadas al inicio, e incluso añadir otra: ¿Cómo ‘sembrar’ para hacer posible el viraje y alcanzar el desarrollo de los territorios?

Son preguntas que no nos dejan en paz. En este texto las reflexiono desde la experiencia de Nitlapan. Introduzco la inmersión, la inserción, la escritura y el diálogo como mecanismos estructurales para entender los territorios y a la vez experimentar —en tanto profesionales de instituciones como Nitlapan— cambios personales (compromisos y valores) y de pensamiento (visión). Y con esa comprensión y experiencia encontrar sentido (significado) a la urgencia de generar sinergia entre la investigación, el aprendizaje y las acciones de desarrollo. Porque es ‘tiempo de sembrar’, es decir, es posible generar buenos cambios en los territorios, si nosotros mismos cambiamos, y viceversa. Esos cuatro mecanismos sirven para eso, para que incluso pequeños grupos, o solo ellos, cambien el mundo.

2. Nitlapan y la fuerza de las estructuras

Nitlapan se fundó por la necesidad imperiosa de ‘nadar contra la corriente’, pero también con el afán de marcar una pauta de ‘tiempos de siembra’, debido a la imposibilidad de combinar investigación y aprendizaje en las facultades de la Universidad Centroamericana (“de la UCA docente”). Así lo recuerda Peter Marchetti, fundador de Nitlapan, entonces sacerdote jesuita, en su discurso durante la celebración del 25 Aniversario de Nitlapan y del 20 Aniversario del Fondo de Desarrollo Local (FDL), en 2013 (Marchetti, 2013):

Un día de agosto de 1988, el padre César Jerez y el padre Otilio Miranda me citaron en la oficina del rector. César, con su estilo directo, dijo: “Bueno, Pedro, este es un bajón de bus. No va a funcionar tu equipo mezclado con los docentes. Son como aceite y agua. Demasiadas tensiones. Creo que tu gente tiene un gran futuro para la UCA, pero con mucha autonomía relativa de la UCA docente. Te voy a dar poderes generales sobre un instituto de investigación y acción campesina que debes iniciar desde ahorita.” (...) Sintiéndome fracasado en mis intentos de cambiar la UCA, me salí sin saber qué hacer.

“Un bajón de bus”, literalmente el bus (la UCA) se detiene y baja un grupo que llegará a ser Nítlapan, luego el bus continúa su camino. “No va a funcionar tu equipo mezclado con los docentes. Son como aceite y agua”; es decir, la investigación y la enseñanza, y las personas que las desempeñan, son como el agua y el aceite, porque enseñanza asume que ‘ya sabe’ lo que tiene que enseñar, no necesita investigarlo, mientras las personas que hacen investigación asumen que ‘no saben’ y por eso van en pos del aprendizaje. La ‘UCA docente’ tiene sus fuentes en textos redactados generalmente fuera del país, y la gente de investigación (Nítlapan) tiene sus fuentes en la realidad del país. Por eso son como el agua y el aceite. Ante esa realidad, una sabia conclusión: “(...) tu gente tiene un gran futuro para la UCA, pero con mucha autonomía relativa de la UCA docente”. Y una decisión también sabia: “Te voy a dar poderes generales sobre un instituto de investigación y acción campesina...”. Toda vez que se violente esa autonomía (muy vinculada a la ‘UCA docente’ pero no cooptada ni subsumida por ella) habría “demasiadas tensiones”.

¿Por qué combinar investigación, aprendizaje y acciones de desarrollo —o lo que el rector C. Jerez llamó “investigación y acción campesina”? Al darse el “bajón de bus”, el nombre del instituto incluyó la palabra ‘alternativo’: era Instituto de Investigación y Desarrollo Alternativo. Vale mencionarlo porque Nítlapan nació con la idea de buscar desarrollo que no fuese el convencional. Nuestra comprensión era que la investigación nos llevaba a los territorios, a discernir (entender y explicar) la lógica y estrategias de las familias rurales en contextos específicos, y por lo tanto, proveía insumos de políticas. Con esos insumos se generaba aprendizaje gestionado con liderazgos rurales en espacios colectivos de reflexión, y estos espacios generaban nuevas preguntas para la investigación. Y dado el vínculo entre investigación y aprendizaje, emergieron demandas locales que requerían ser apoyadas y trabajadas en un marco de sostenibilidad, por ejemplo, a base de organizar fondos rotativos y revolventes, y todo ello a su vez requería investigación específica y aprendizaje sobre nuevos procesos. Por consiguiente, un eje (la investigación, digamos) desvinculado de los otros dos ejes es insuficiente para generar conocimiento, porque generar conocimiento es lo propio de los otros dos. Es así que en ese entonces nos referíamos a la investigación como ‘la luz’, al aprendizaje como ‘levantar techo’ y a las acciones de desarrollo como ‘experimentación’. Dicho de otro modo, el compromiso intelectual con las familias rurales requiere una ‘luz’, ‘levantar techo’ y ‘experimentar’. Un compromiso sin tomar distancia es ciego, una luz sin compromiso es vacía; ambos, sin experimentación, carecen de sostenibilidad.

Los años pasaron y corrió mucha agua bajo el puente. La evolución de Nítlapan ocurrió en cuatro fases, mismas que pueden entenderse citando las palabras clave que las caracterizaron. En la primera fase (1988-1992) se hablaba de *líderes, educación popular, auto-gestión, co-gestión, fondos revolventes, revolución, sistema agrario y parcelización*. En la segunda fase (1992-2000) se hablaba de *servicios, microfinanzas, titulación, programas, investigación aplicada, beneficiarios*. En la tercera fase (2000-2011) se hablaba de *empresas, incentivos, motivación, sostenibilidad financiera, proyectos, beneficiarios, clientes, atender, consultoría*. En la cuarta fase (2012-) las palabras claves son *actores, territorios, organizaciones, concertaciones, mesas de negociación, alianzas, familias, sostenibilidad*. Al paso de estas fases se autonomizó la micro-financiera FDL, que había comenzado como fondos revolventes, y Nítlapan consolidó varios programas de desarrollo y un programa de investigación.

En esta evolución subyace una paulatina separación entre investigación y desarrollo, y una separación entre la perspectiva de trabajo de Nitlapan y la de las familias rurales, separación que tomó forma de muros. “Son como el aceite y el agua”, había dicho C. Jerez. Nitlapan y “la UCA docente” lo seguían siendo. Nitlapan, además, lo había confirmado en su mismo interior —y de paso, no por casualidad, había perdido la palabra ‘alternativo’— al definirse como “Instituto de Investigación y Desarrollo”. Los muros constituyen verdaderas estructuras. ¿Cómo fue posible esa involución? ¿Qué llevó a Nitlapan a ser arrastrada por las estructuras? En esta sección aportamos algunas respuestas a modo de hipótesis, abriendo espacio para que el mismo personal de Nitlapan y los actores aliados reflexionen al respecto.

Hay quienes creen que fue por relaciones de poder que los directores de los programas en el instituto se eternizaron y se resistían al cambio, pues manejaban recursos o habían hecho de la institución su *modus vivendi*. Otros consideran que los enfoques de desarrollo territorial no estaban claramente definidos. Hay quienes dicen que “Nitlapan no tiene un norte,” queriendo decir que Nitlapan carece de visión. Y hay también quienes afirman que Nitlapan nunca logró la sinergia entre investigación, aprendizaje y desarrollo, que solo sus dos fundadores-directores cruzaban esas tres aguas por el nivel de formación que tenían, el resto del personal iniciaron su camino separados, o en una cosa o en otra.

Entre 2012 y 2013, Nitlapan ha hecho cambios en su organización interna, ha habido rotación de directores, fortalecimiento de liderazgos intermedios como coordinadores territoriales en siete territorios, y se ha cambiado la dirección de Nitlapan al cabo de dos años, para evitar cualquier centralización del poder, lo que responde al argumento de las ‘relaciones de poder’. También se trabajó en un enfoque de desarrollo territorial a lo largo de varios talleres y estudios, lo que fue un modo de empezar a responder al argumento de que falta conocimiento y falta un ‘norte’. Hay movimiento en Nitlapan y en los territorios, pero ¿esos movimientos constituyen cambios estructurales en Nitlapan? Parecen ser buenos pasos, pero surgen más dudas. ¿En qué se basan estas dudas?

“Yo soy técnico y no un investigador”, dijo alguien de Nitlapan cuando le pedimos que nos contara cómo entendía la realidad del municipio donde trabajaba; la dicotomía entre investigación y acción gobierna nuestras mentes. Al presionar para que el personal avance con mayor pensamiento, un coordinador ripostó: “Tenemos un plan y recursos, todo está claro, solo tenemos que hacer, hacer y hacer”. Me hizo recordar lo que una profesora de la UCA me contó acerca de su secreto de enseñanza: “Cada año agarro los mismos papeles y repito la misma clase, y si alguien hace una pregunta diferente, me la juego. Gallo viejo, con el ala mata”. No es la realidad la que enseña, según nos están diciendo, sino el plan predefinido (de asistencia técnica o de enseñanza) que gobierna. En medio de esas tensiones, uno de los directores reflexionó: “Nunca le hemos pedido pensar a nuestros técnicos; incluso alguna vez se decía que había que contratar ‘técnicos brutos’ para ser más eficientes, de que ejecuten tal como se les pide, que no pierdan tiempo preguntando o leyendo, ¿cómo ahora quieres que piensen?” —terminó cuestionándome. La mentalidad de hacendados, que prefiere tener trabajadores ‘brutos’ que solo acaten (‘respeten’) lo que el mandador les dice, había penetrado

en la institución, o tal vez siempre estuvo ahí². La realidad aparecía más obstinada y la institución de ‘no pensar’ más tenaz de lo imaginado.

Al pasar del Pacífico hacia la Costa Caribe otra institucionalidad nos golpea: “Si no eres de la Costa no entiendes a la Costa, salvo que seas chele”, se dice. En nuestras instituciones las diferencias sociales pesan, y también las étnicas. Cuando personal de origen social más acomodado tiene mayor formación, ocurre que el resto del personal, en lugar de esforzarse por aprender de ellos —y los otros, en vez de aplacar su arrogancia—, generan tensiones. Cuando a las diferencias sociales se añaden las étnicas, la situación se complica más. El desafío de la interculturalidad es realmente grande en las comunidades de la Costa, y aún más en municipios como Matiguás, donde las investigaciones que se han realizado y los programas que allí intervienen generalmente ni siquiera reconocen que existen comunidades indígenas. La discriminación va de uno y otro lado, del Pacífico hacia la Costa y viceversa, aunque claramente es una discriminación de diferente grado³. La población de la Costa ha observado y experimentado cómo los del ‘país del Pacífico’ creen que hay una sola Nicaragua y un solo país, creen “que cuando están en la Costa están en su país” y que si las cosas no salen como creen que deben salir, consideran que es porque los de la Costa son ‘atrasados’, pero ni unos ni otros reconocen la profundidad de las diferencias históricas, culturales, productivas, ecológicas, religiosas e ideológicas entre los tres países —el Pacífico, el interior y el Atlántico, y entre las dos Nicaraguas que subyacen en cada ‘país’. Esta actitud contribuye a que cuando el personal procede de culturas diferentes no logren crear espacios de mutuo aprendizaje y terminen encubriendo sus propias deficiencias.

Lo más dramático es escuchar a las familias campesinas con las que Nitlapan inició su trabajo a finales de la década de 1980: “Nitlapan ha cambiado, antes venían caminando, dormían en nuestras casas, andaban en mulas; ahora vienen en camionetas con vidrios cerrados, se bajan para el taller y luego se suben a su carro dejándonos polvo” (comunicación personal, líder de San Ignacio, Matiguás). M. Naira, coordinador territorial de Nitlapan, escuchó una historia similar en Somotillo, donde el personal de Nitlapan es conocido como “los de a Prado,” en referencia a la marca de una camioneta. No se trata de cambiar necesariamente de ‘un Prado’ a una mula, pero esas palabras revelan la distancia y el muro que ha crecido entre Nitlapan y las familias con las que trabajamos. Y ese muro se repite con otro matiz en el interior del instituto: al preocuparnos por la formación de los jóvenes investigadores, recibimos el cuestionamiento de uno de los directores: “¡Ahh, estás desactualizado, esos tiempos donde el director se sentaba a revisar los trabajos de los jóvenes ya pasaron, ahora somos descentralizados, eficientes y estamos en tres y cuatro trabajos a la vez; no hay tiempo para estar formando” (comunicación personal). Cada nuevo elemento que añadimos nos hace ver que en realidad las estructuras pesan: no solo se trata de ‘técnicos brutos’ y de ‘dones’ (como se refieren los técnicos a los directores de Nitlapan), sino también

-
- 2 Recuérdese el fordismo y el taylorismo, donde los gerentes ‘piensan’ y el resto ‘opera’; empresas donde hay un pequeño grupo de expertos que usan la cabeza y planifican, mientras la gran masa, separada de los expertos, usa las manos para ejecutar el plan. Ese modelo fue exitoso en determinados contextos de producción y consumo masivo, pero en una sociedad de mayor competencia, como la que surgió a partir de 1980, ya no era apropiada: Toyota, con su enfoque post fordista de ‘especialización flexible’ hizo añicos el fordismo. Ver Best (1990).
- 3 Agradezco a D. Kaimowitz por ayudarme a entender las diferencias de perspectiva entre la Costa y el Pacífico y el arraigo histórico que ello tiene.

de las condiciones institucionales (distancia, ausencia de formación ‘tutoreada’, discriminación) que dan la espalda al potencial humano de los nuevos profesionales que ingresan a Nitlapan.

Esa distancia se acentúa desde el lado de los ‘estudiados’. En un taller en El Salvador al que asistí como parte del equipo facilitador cometí el ‘pecado’ de reconocer que tenía dudas con el enfoque y la metodología que estábamos proponiendo; la duda es clave en las ciencias sociales, mientras que en disciplinas como la economía y las leyes no hay dudas, porque las categorías y las leyes son claras. Ante mi ‘pecado’, de inmediato un consultor internacional dijo que había que trabajar de nuevo dicho tema, porque el mismo facilitador tenía dudas. Más tarde mi colega con quien estaba facilitando, en tono de regaño, me dijo:

Si vas de facilitador es porque aun si no sabes, sabes. Si preguntas algo das a entender que no sabes. La gente te contrató para decir cómo y por dónde ir con total seguridad, y no para preguntar. Si expresas dudas, ni te van a pagar. (Comunicación personal).

Desde esta lógica, bajarse y subirse de una camioneta es coherente con el estatus de que ‘uno sabe’. Otro colega me contaba su experiencia con el FDL:

Dábamos asistencia técnica a sus clientes, luego escribimos ‘en campeche’ [lenguaje sencillo] la boleta porque una copia se queda con la familia productora y otra copia va a la microfinanciera, pero el gerente rechazó la boleta diciendo que lo que habíamos llenado mostraba que no sabíamos, nos dijo que escribiéramos en lenguaje apropiado. (Comunicación personal).

En marzo de 2013, en San Juan del Río Coco, durante un taller con familias campesinas a propósito de los efectos de la roya en el café, un ingeniero dijo que los productores no hacían caso a las recomendaciones técnicas; de inmediato una productora reaccionó: “¡Y cómo voy a hacerte caso si ni entrás a ver mi finca!”. Las universidades enseñan para enseñar y no para aprender, no para escuchar y aprender de los productores, no para tomar notas de ellos. “De mi comunidad salí para la universidad, porque en la universidad te enseñan, mientras en la comunidad no hay nada que aprender” —suelen decir las personas estudiadas.

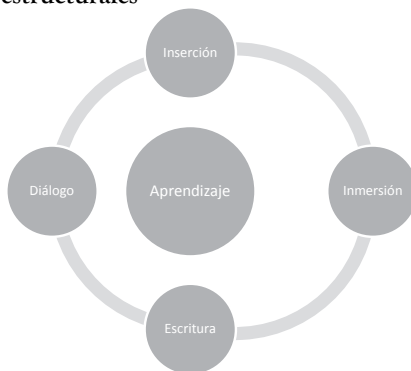
Sea cuestión de un área, de cargos o de la institución, la separación consiste en que cada lado se cree el motor: “Somos los que movemos, el resto debe respetarnos”. Las personas en cargos superiores se conciben a sí mismas como ‘superiores’, líderes, imprescindibles, los que ‘mueven’, y ven al resto como seguidores, y además entienden que ‘respeto’ significa subordinación. El estatus social o la mentalidad que adquieren, lastrada por estructuras-instituciones milenarias, les hace repetir esas frases que pertenecen a la Iglesia medieval, cuando movía al mundo. La paradoja es que cuanto más estudiamos, cuantos más grados logramos (licenciatura, maestría, doctorado) y cuanto más ascendemos en el escalafón, más creemos que somos ‘imprescindibles’, los que ‘movemos’ todo, y esperamos que el resto nos ‘respete’ (nos siga, nos obedezca y se arrastre). Así, el distanciamiento entre las instituciones formales y los territorios se ve como algo natural, y el concebir a las familias rurales como ‘de subsistencia’ para que podamos vernos como ‘los que ayudamos’ se considera normal.

Estos muros no son de losetas, pues podríamos moverlos, sino de piedra, en particular cuando captamos que están encementados en relaciones transnacionales. La industria de la cooperación, en línea con las políticas neoliberales de privatización y desregulación de los Estados, definió agendas e indujo a los movimientos sociales a des-politizarse, a ‘oenegizarse’, y redujo la investigación a consultorías. La teoría de la modernización, una teoría muerta académicamente pero subyacente en las políticas de los donantes, ha seguido gobernando. Los países europeos y los Estados Unidos se ven a sí mismos como desarrollados y al resto de países como sub-desarrollados; ellos consideran que los del Sur somos su pasado y ellos nuestro futuro, que ya lo vieron y no hay nada que aprender, es como si dijeran “¿por qué investigar si ya lo sabemos?”. Y desde el Sur, nosotros también los vemos a ellos como ‘desarrollados’, y hasta reproducimos el esquema desde el Pacífico hacia la Costa, o peor aún, lo reproducimos en nuestra relación con las poblaciones indígenas del país del interior, a quienes ya ni vemos. ¿Es que la teoría de la modernización que gobierna a Estados Unidos y Europa es solo ideología, estrategia deliberada, o es expresión de otras estructuras? Cualesquiera que sean las respuestas, captamos que la evolución de instituciones como Nitlapan tiene mucho que ver con la fuerza de estas olas o de estos tsunamis, que no llegan cada tantos años, sino que son tsunamis permanentes, día y noche.

Entonces cuando hablamos de vínculos entre investigación, aprendizaje y desarrollo, nos percatamos de que pisamos terrenos difíciles, donde el afán de cambiar y aprovechar oportunidades para mejorar es ‘nadar contra la corriente’, y no son riachuelos, sino tsunamis. Difícil. Es realmente tentador nadar con la corriente, aun a riesgo de desaparecer.

Las siguientes dos secciones esbozan cuatro mecanismos estructurales (ver Figura siguiente) que, de ponerse en práctica, tienen el potencial de desafiar el *statu quo* de nuestra realidad, de erosionar los muros, de desviar los tsunamis, de ayudarnos a discernir las trayectorias de las familias como expresión de resistencia, a crear espacios para tener encuentros de saberes, para articular visiones y acciones. Estos mecanismos pueden ayudar a instituciones como Nitlapan a asumir sus desafíos históricos de enfocar la mirada en los territorios, a entender que los aliados estratégicos están allí, que son las familias históricamente excluidas y despojadas que resisten de mil maneras. Estos cuatro mecanismos pueden hacer que, en alta temperatura (alianzas estratégicas, encuentros de saberes, erosión de muros, enfoque de la mirada, desvío de tsunamis), el ‘agua y el aceite’ se junten.

Figura 1: Mecanismos estructurales



Fuente: Elaboración propia.

3. Inmersión e inserción, perspectiva y práctica política

P. Marchetti (comunicación personal en marzo, 2013) nos contaba que fue conviviendo con las familias campesinas de Matiguás —durmiendo en camas de palo y sufriendo las picaduras de las pulgas durante las noches— que llegó a entender la dureza del olvido, que es peor que ser excluido, ese *apartheid* social en que se encontraba la sociedad campesina. Era la década de 1980, miles de jóvenes del país fueron a alfabetizar, vivieron en las casas de las familias, que los trataron como sus hijos e hijas; aquella experiencia cambió sus vidas, como recuerdan aún hoy miles de personas⁴. La inmersión —bastante utilizada en la antropología y forma parte del método de observación participante— es una forma poderosa de experimentar la vida de otras personas, es experiencia directa que, como dice Senge (1990) provee la oportunidad de “re-percibir el mundo y nuestra relación hacia ese mundo”, y ello contribuye a que las políticas y estrategias de las organizaciones hagan diferencia. Como señala Eyben (2004), “provee el tipo de aprendizaje que ayuda a las agencias (organizaciones en general) a responder con inteligencia en diferentes e impredecibles circunstancias”.

La inmersión origina ideas, porque tiene un impacto personal transformador. S. Sheppard, director de la Fundación Vientos de Paz, contó lo que llamó su atención al llegar al aeropuerto de Managua:

Vi una joven extranjera abrazada a una señora nicaragüense, ambas estaban llorando, entendí que se estaban despidiendo; estoy seguro que ambas no olvidarán nunca ese momento, de hecho sus vidas cambiaron con esa experiencia de compartir la vida por un tiempo. Formación es eso, es algo tan sencillo. (Comunicación personal, octubre 2013).

Sí, tan sencillo, pero no lo hacemos en las universidades de Centroamérica, y no conozco organización alguna cuyo personal haga inmersión. Una parte del personal de Nitlapan hizo inmersión en los comienzos de la institución, y se dejó de hacer, como lo testimonia el campesino de San Ignacio (Matiguás) en la sección anterior.

A mediados de 1980, P. Marchetti, más tarde fundador de Nitlapan, nos contaba su propia experiencia durante una conversación informal que tuvimos en marzo de 2013:

Yo estaba en MIDINRA [Ministerio de Desarrollo Agropecuario y Reforma Agraria] y en CIERA [Centro de Investigación y Estudios de la Reforma Agraria] y me di cuenta que en ambas instituciones no sabían lo que era el campesinado. En agosto de 1980, publiqué en un informe de FIDA [Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola] que la Revolución Popular Sandinista estaba dejando resbalar la posibilidad de la alianza campesina-obrera. No había contacto directo con el campesinado nicaragüense. Me

4 Al preguntar en un taller qué hechos les habían cambiado realmente la vida, A. Delgado, oficial de programa de Nitlapan, contó su experiencia: “Fui a alfabetizar en 1981 y viví con una familia en el campo; no podía entender cómo podía vivir aquella gente, eran tan pobres, pero tan pobres...”. Esa experiencia le cambió la vida para siempre. Ver también referencias al respecto en Ramírez, S. (1999).

dije a mí mismo: “No puedo seguir trabajando en MIDINRA y CIERA porque no saben sobre el campesinado”. Me fui los fines de semana a vivir en El Arenal, uno de los primeros focos de organización rural del FSLN [Frente Sandinista de Liberación Nacional], donde gente de la nomenclatura llegaba para celebrar a Pikín Guerrero⁵ sin idea de qué pasaba en la vida de los campesinos del Arenal después de 1979. No lo hice por ser jesuita ni por los ideales de inserción de la Compañía de Jesús. Lo hice por razones profesionales y políticas. Llevaba esa práctica desde Chile, allá tomamos tierra rompiendo la ley; me iba a dormir con los campesinos, a conversar toda la noche, ahí hacíamos alianza y nos tomábamos la tierra. Es acción política. Si no duermes y te levantas con el campesinado a las cuatro de la mañana, y empiezas a hablar con las mujeres que están haciendo la comida, no se puede entender lo que realmente está pasando en el campo.

Cuando entré en Matiguás, territorio liberado de los ‘contra’ en 1984, desde la inmersión ubiqué el discurso de la Contra, los factores macro, meso y micro detrás de la insurrección del campesinado contra el FSLN, así como las fisuras entre el discurso y la acción de la Contra. A veces me quedaba una semana con alguna familia para entender a fondo lo que estaba pasando con los sistemas de producción familiares en la guerra. Sin dormir con los líderes, jamás podía haber platicado con ellos sobre las fallas de la Contra. Cuando esos líderes obligaron a la Contra a mover la guerra cuarenta kilómetros al este o perder dos mil de sus combatientes, me sorprendí porque yo nunca podía haber pensado una cosa tan cabal.

La inmersión es elemento clave en todas las alianzas entre el campesinado y los intelectuales urbanos que conozco en América Latina. No se puede insertarse en la movilización política campesina sin haber pasado por la inmersión. La inserción política es la extensión normal de la inmersión y razón fundamental para optar por un estilo inmerso en primer lugar. La calidad humana de la inserción solo se prueba en la inserción en las luchas del campesinado. (Comunicación personal).

A. Grigsby, también fundador de Nitlapan junto con P. Marchetti, me contaba sobre su inmersión ocurrida a finales de 1970. El relato me lo hizo en 1990, mientras me introducía a la zona de Carazo:

En estas comunidades de Francia y San Ignacio estuve inmerso con el campesinado por años, combinando con mis estudios en el Colegio Centroamérica. Vivía con ellos y ayudaba en sus trabajos. Un día, antes de 1979, apareció Edgardo García, líder de la ATC [Asociación de Trabajadores del Campo], y me encontró junto con los campesinos cargando café a un camión. Me dijo que reconocía mi compromiso, pero que la urgencia era sumarnos a la insurrección. Teníamos ideales de cambio parecido, también fuertes diferencias: para mí lo más estratégico era la alianza con el campesinado, para él era sumarnos a la lucha armada. (Comunicación personal).

5 Pikín Guerrero fue un líder guerrillero con bases sociales en las comunidades de Masatepe, caído en la insurrección de 1979. En la década de 1980 una cooperativa de El Arenal, El Pochote y Las Sabanitas adoptó su nombre como homenaje: Cooperativa Pikín Guerrero.

En ambos relatos es importante ubicar el contexto de sus respectivas experiencias, un contexto de insurrección y revolución al cual ambos líderes contribuyen ‘nadando contra la corriente’⁶. Luego distinguimos entre inmersión e inserción. Inmersión es vivir, quitarnos los zapatos para estar con los excluidos que están en lucha (p.ej., por tierra, por territorios, por su dignidad, por ser campesinos y finqueros, por su identidad, por gobernar mercados y cadenas de valor). Aquí se da la inserción en tanto construimos alianzas con las familias excluidas y olvidadas. Comprendemos la realidad de la otra persona compartiendo su vida, conversando, y a la vez interpretando sus palabras en el lugar donde se encuentra. Entonces, primero hay que ‘dejarse llevar’ por el mundo de esa familia, luego interpretar las palabras y lo que observamos, y después reflexionar conjuntamente sobre esas interpretaciones. Así es como se va dando contenido a la perspectiva que ya es inserción, lo que le da sentido a la alianza que se va construyendo. Por ejemplo, ¿qué quiso decir la familia campesina de San Ignacio, Matiguás, antes citada, al observar el cambio de Nitlapan? Responder esta pregunta es interpretar esas palabras en el contexto que lo va diciendo: ¿por qué dijo lo que dijo? La inserción es lucha política, y perspectiva de largo plazo, y la inmersión la concretiza, le da contenido, y abre la comprensión⁷. Inserción es inducir un proceso (lucha política), mientras inmersión es ‘dejarse llevar’ por la realidad del ‘otro’. Inserción es perspectiva (teoría) e inmersión es camino (método). Inserción es visión (ver lo mismo que el resto ve, pero de modo diferente) e inmersión es estrategia. Inserción es explicar e inmersión es entender. La inmersión concretiza y da contenido a la inserción, y esta da sentido y perspectiva a la inmersión.

Por una combinación de factores (influencia del liderazgo de Nitlapan, simpatía por la revolución, compromiso personal) una parte del grupo de jóvenes profesionales hicieron inmersión e inserción en la primera fase de Nitlapan. Como resultado, Nitlapan aportó al país una perspectiva campesina-finquera que desafió las políticas de finales de la década de 1980 y la primera mitad de la década de 1990 (Marchetti & Maldidier, 1996), trabajó una alternativa concreta, como fue la micro-financiera FDL, y formuló propuestas de cambio en el mismo ser de las universidades —como la lección inaugural de 1993, formulada por el rector Gorostiaga y la dirección de Nitlapan. Buscaba lo que indicaba su adjetivo de entonces: lo ‘alternativo’. En esa primera fase, buena parte de su personal hacía esa práctica de inmersión. Dos expresiones resumían esa práctica: “Ponernos en los zapatos de las familias pobres” y “Tirarnos al agua sin saber nadar”. La primera expresión indica la necesidad de ubicarnos en la situación de las familias para tratar de entenderlas; y la segunda, que no se puede aprender a nadar fuera del agua, que hay que atreverse. ¿Y cómo atreverse? Ahí calzaba una tercera expresión: “Deja que el viento sople y te lleve adonde quiera llevarte”, una frase bíblica que,

6 Diversas reflexiones sobre la década de 1980 acerca de la inmersión confluyen en que la Revolución Sandinista no aceptó el concepto de inmersión de los técnicos, sino que prefirió la visión cubana y soviética de ‘enseñar’ desde arriba hacia abajo, a lo que se sumó el clasismo de los sandinistas que venían de la oligarquía. J. Bonilla, sandinista de la década de 1980 que colaboraba en el Consejo Supremo Electoral en 1989, recuerda la noche en que el FSLN perdió las elecciones: “...habían jóvenes de familias ricas, que eran sandinistas, y al ver que perdíamos las elecciones, exclamaban enojadas: ‘Estos ignorantes campesinos, les fuimos a alfabetizar, les llevamos vacunas y les fuimos a cortar café, y nos pagan votando en contra de nosotros, ¡ingratos!’ Al escuchar aquello me di cuenta que habíamos ido juntos a alfabetizar y a vacunar, pero teníamos mentes tan diferentes. Ahí desperté”.(Comunicación personal, septiembre 2003).

repetida en nuestro medio, nos indicaba que había que dejar que las personas nos cuenten, dejar que la realidad de la gente nos lleve. Y combinado con ese 'dejarnos llevar por el viento' se alentaba a aprender y a construir confianza en la medida en que se trabajaba con las familias, se compartía el saber, se hacían alianzas... (Ver Recuadro 1).

Recuadro 1: Parábola: Pateo al perro

El consultor se acerca a un perro, lo observa. Al verlo con las orejas gachas y los ojos dulces, concluye que es un perro manso, y acto seguido, lo patea. ¡Sorpresa! El perro lo muerde.

Viene el investigador, observa al perro y el lugar donde está, mira a otros perros para hacer un muestreo. Da indicios de querer acercarse. El perro alza las orejas. El investigador acerca su mano al perro, y el perro gruñe... Entonces diagnostica: es un perro bravo cuando lo molestan, y cuida su territorio.

Finalmente llega la investigadora-promotora. Observa al perro, se acerca, se sienta. Poco a poco entra a su territorio. El perro mueve la cola, y al rato se levanta y se echa. Más tarde caminan juntos, pero no revueltos.

Al paso de los años esta situación cambió, a tal punto que hasta 2012, aparentemente, no ha habido inmersión. Tampoco es obvia la inserción: el sentido de compromiso, de buscar algo alternativo, de visión, de que es 'tiempo de sembrar' aparentemente ha desaparecido. Al percatarse de esta situación, uno de los directores, A. Ruíz, reflexiona: "Antes teníamos un compromiso y conciencia de cambiar, íbamos al campo y nos quedábamos con las familias; ahora los jóvenes no tienen esa pasión. Nitlapan se ha convertido en fuente de trabajo. ¿Qué ha pasado?".(Comunicación personal, septiembre 2012).

Una primera respuesta es que pretendemos ponernos en los zapatos de las otras personas sin antes quitarnos los zapatos que tenemos puestos, así nuestro entendimiento de las familias queda truncado⁷. Algunos dicen que esto comienza a suceder desde antes de que el profesional entra a Nitlapan, pues las universidades educan para que dejemos nuestros zapatos del pueblo y nos pongamos los zapatos del sabelotodo. Una segunda respuesta la dio un ingeniero: "¿Para qué estudié? No me digas que para aprender de la gente. ¡Yo salí de ahí y me fui a la universidad para aprender!". Una tercera respuesta la da E. Fernández, miembro del primer grupo de investigadores y promotores de desarrollo:

Los jóvenes que fueron parte del grupo fundador han envejecido física y mentalmente. Este liderazgo no hace inmersión, por lo que ya no inspira a nadie; en cambio la primera camada de jóvenes fueron inspirados por su liderazgo de entonces, que habían hecho inmersión. (Comunicación personal, octubre 2012).

7 Es como la parábola de la 'taza mental'. Nuestra mente es como una taza llena de té, no se le puede agregar más té porque ya está llena. O sea, para agregar más té primero hay que vaciar un poco la taza. Lo mismo pasa con nuestra mente: para aprender, primero tenemos que des-aprender, expulsar los viejos 'demonios' (enfoques e ideologías) que han anidado en nuestra mente.

Una cuarta respuesta es que la lógica de los proyectos que penetró en Nitlapan le hizo abandonar el pensar en lo político, la despolitizó, se devaluó la inmersión, y la inserción fue sustituida por la dependencia internacional, una lógica que induce a responder a los donantes en lugar de responder a la población, que entonces queda reducida a la condición de ‘beneficiaria’⁸. Si la lógica es que se aprende a nadar fuera del ‘agua’, entonces ¿para qué hacer inmersión en el ‘agua’?

Una quinta respuesta la razona A. Ruíz:

Nitlapan se volvió empresa, da servicios, como empresa miramos clientes, buscamos clientes adonde sea que estén sin importar si con ello generamos desarrollo o no; es negocio, por eso el sentido de formar, de generar ideas y de inspirar ya no cabe⁹. (Comunicación personal, septiembre 2012).

La sexta respuesta la da P. Marchetti:

Crédito [con el FDL] nos hizo salir; hubo un momento donde dijimos que no podemos trabajar con los líderes, eso fue una opción en contra de la inmersión; y mira ahora, estamos buscando volver a esas raíces, pues vemos que modalidades de banco comunal con mujeres van creciendo. (Comunicación personal, marzo 2013).

De estas respuestas deduzco cómo es que una institución va convirtiendo su fin (hacer cambios en la sociedad, generar desarrollo) en un medio, y el medio (burocracia que administra recursos, cultura de ejecutar, de hacer planes) se convierte en fin; cómo definimos a líderes y a sujetos como beneficiarios y después como clientes, y cómo los intelectuales nos vamos tecnocratizando, despolitizando y acomodándonos conforme nos distanciamos cada vez más de la población con la que trabajamos, y se van construyendo muros entre las familias del campo y la ciudad, y la intelectualidad se guarece en las organizaciones.

Estos hechos se han institucionalizado, se dan por consabidos, están tan naturalizados que ni los aliados internacionales cuyos estudiantes hacen inmersión logran despertarnos: la Universidad de Amberes (UA) es aliada de Nitlapan desde hace veinticinco años, y cada dos años de esa universidad llegan estudiantes belgas que hacen inmersión en el país, un hecho en el que tanto Nitlapan como otras instituciones de la UCA ayudan, pero no se ‘contagian’. ¿Qué tipo de alianza es esta que no logra contagiarse de lo máspreciado de la formación, como es la inmersión? Tal vez se debe a que la UA y otras universidades hacen inmersión,

8 D. Kaimowitz amplía este punto: “Con la derrota electoral y el colapso del muro [de Berlín] y la creciente hegemonía neoliberal, ganó mayor ascendencia aún la visión de que uno estudiaba para ganar más y tener más estatus. Si el conocimiento no era compatible con mantener el estatus, lo que se debería sacrificar era el primero –no el último. La mística y el compromiso social era... letra muerta –que lo que realmente tenía legitimidad era dónde tenías tu casa, qué carro manejabas y en qué restaurantes comías”. (Comunicación personal).

9 En el interior del instituto esta lógica se expresa así: una área consigue recursos externos, luego, si hay demanda de formación para personal de otra área, hay resistencia: “Mi salario ya lo conseguí con tal agencia, ¿por qué voy a subsidiar (formar) a otras personas del instituto?” –dicen unos. Otros comentan: “Ya conseguí mi salario negociando un proyecto con tal agencia, lo único que los directores de Nitlapan deben hacer es formalizarlo”.

pero sin inserción política —aunque la inmersión en sí misma tiene un gran valor formativo— y tal vez porque los líderes y profesores de ambas instituciones (UA, Nitlapan-UCA) tampoco hacen inmersión, con la idea de que “la inmersión es para estudiantes, no para los profesores ni directores”.

Sí, inmersión es aprendizaje. Para aprender de la gente nos proveemos de instrumentos que nos permitan entender a la gente, observar, escuchar y preguntar, porque sin preguntas no hay respuestas, la sabiduría está en saber preguntar¹⁰. Esta es la dimensión del entender. No habrá cambio de nada si no logramos enfrentar la dimensión del entender, y para ello, una de las vías más estimulantes es la inmersión. Cuanto más crucemos a la otra acera, mejor entenderemos el *apartheid* social y sus caminos de desarrollo. Así podremos aprender como aprende quien observa, se acerca y se atreve a preguntar en la siguiente parábola sobre el límite lechero (ver recuadro 2¹¹).

Recuadro 2: Parábola del límite lechero

Era un programa para mejorar la producción de leche. Bien participativo. Hasta dejaba que los beneficiarios escogieran su toro. Un día el ingeniero llevó a don Ambrosio a la feria del ganado, y estando allí le dijo: “*Ambrosito, ¿escogé el toro que querés!*”. Don Ambrosio ya sabía lo que quería, pero no era lo mismo oírlo enfrente de los toros.

Al volver, el ingeniero le preguntó cuál era su elección. Don Ambrosio apuntó al toro escogido. El ingeniero se llevó las manos a la cara: “*¡No, hombre! Ese toro no va aumentarte nada de leche. Escogé este otro, mirá sus ancas, su morro, su nuca, sus testículos...*”. Pero don Ambrosio se mantuvo firme en su elección. El ingeniero se retiró ofuscado: “*Por eso es que esta gente no se desarrolla*”, pensaba.

Otro que oyó la conversación le preguntó a don Ambrosio sus razones, y él respondió: “*De nada me sirve ese toro, porque estoy a tres horas de camino, ¿qué voy a hacer con tanta leche? Voy a tener que gastar en bestias, cántaros, jarras... Se me va agriar la leche en el camino. Estoy buscando un torito que me haga crecer de a poquito, de acuerdo a mis condiciones...*”.

Esta inmersión, aun siendo un desafío monumental en el que debemos participar, precisa ser de doble vía: que jóvenes y líderes de las comunidades también tengan la posibilidad de sumergirse en las casas de rectores, directores, técnicos,

10 Visitamos la comunidad de Matumbak, en Rosita (2002). Conversamos con una familia mayangna; a los minutos nos preguntó: “Esto es una entrevista, ¿cuánto nos van a pagar?”. Mi colega investigador respondió: “Si por responder vas a cobrarme, entonces yo voy a cobrarte por preguntar, hacer preguntas es más difícil que responder”. Nos reímos, conversamos, aprendimos, y nadie le cobró a nadie. Mientras estudiaba inglés en Saint Louis, Missouri (1993), vi una entrevista en televisión; para que le pusiera más atención, un sacerdote estadounidense me comentó que el periodista era el mejor de EEUU. Se le preguntó al entrevistado, experto en mitología de diversas culturas, si creía en Dios. El entrevistado devolvió la pregunta: “¿Y vos crees en Dios?”. El periodista respondió: “Yo creo en la pregunta, la pregunta que me lleva a aprender, y que me abre el camino a cosas de la vida que ignoro”.

11 Este relato está basado en la experiencia de E. Fernández cuando trabajaba en el proyecto PRODERBO, en Río Blanco, en 1995.

facilitadores, administradores, investigadores y promotores del desarrollo. Este paso de doble vía permitirá entendernos, nos llevará no solo a entender las rutas de desarrollo, sino a ser parte de ello, a abreviar las distancias entre intelectuales y actores rural-urbanos, y sobre todo, nos llevará a trabajar por alternativas de desarrollo¹² —y con ello ya estamos en la inserción.

4. La escritura, lo que nos hace pensar

W. Armstrong, gerente de Aldea Global (organización exportadora de café y tubérculos, que trabaja con cooperativas y productores organizados en grupos), explica que uno de los grandes problemas es la cultura oral de las familias campesinas, y de ahí la importancia de incluir la cultura escrita. Él se refiere al café:

... los productores reclaman por el peso, pero como no anotan a cada paso, se olvidan. Nosotros tenemos un formato para anotar cada paso: al momento de recibir el café pergamino, al momento de transportar ese café, al momento de entregarlo al beneficio seco, cada día que el café sale al patio para secado... (Comunicación personal, mayo 2012).

Si los procesos se registraron por escrito y ocurre que hay reclamos, es posible ver dónde están los problemas, pero si son verbales no hay forma de darles seguimiento. Esto que pasa con el café y las tensiones que emergen por no haber una 'cultura escrita' sucede también en otros ámbitos, procesos y organizaciones. Los técnicos, facilitadores, investigadores, profesores, directores, decanos, rectores, promotores del desarrollo... cuando conversan con las familias rurales y urbanas, con los estudiantes o con su personal no acostumbran tomar notas, con ello dan a entender que no hay nada que aprender de sus contrapartes. Y si por obligación del trabajo recogen datos (p.ej., técnicos que registran datos de café orgánico para las certificadoras de café, facilitadores que llenan boletas con diagnósticos de finca) no procesan esos datos, no los analizan al final del día, y no reflexionan con las familias de las cuales recogieron dichos datos. Y si presionamos para que escriban, algunos contestan: “¡Solo las secretarías escriben!”.

Al comentar el presente texto P. Marchetti escribió lo siguiente (junio 2014): “Por un lado es la transcendencia del ser humano que escribiendo de forma auto-reflexiva crea sujeto, y por otro lado hay que subrayar que en la cultura oral también hay transcendencia y subjetivación. Cuando los profesionales no reconocen ese potencial, ellos mismos pierden su capacidad del escribir auto-reflexivamente”. El gran muro es entre “los que saben porque escriben en papeles” y los que “no saben porque sufren de la cultural oral”. Sigue Marchetti: “Sin inmersión y sin traspasar las desigualdades para recoger los distintos saberes y sus encuentros, no hay futuro de reflexión”. El desafío entonces es escribir para superar el muro que separa la tradición escrita y la oral, que en el fondo es un muro social: de un lado las organizaciones con su personal 'estudiado', y del otro las familias con su cultura

12 Explicar el modo de hacer inmersión escapa al propósito de este texto. Pero hacemos nuestro el recorrido que propone Eyben (2004) de tener la experiencia reflexiva hacia el intercambio, de ahí iniciar un diálogo hacia la evaluación de la experiencia, y desde ahí concluir en los cambios, lo que a su vez alimenta la experiencia.

oral. A este respecto, un líder de San Juan del Río Coco, en junio de 2014, razonó así en un taller: “La ciencia y la sabiduría son dos cosas distintas, la sabiduría viene de Dios, y por lo tanto de la gente humilde.”

¿De dónde viene ese muro de piedra que hace que los ‘estudiados’ procedentes de familias rurales se resistan a escribir? Ese muro social se ha mantenido por siglos. Cuenta la historia que la escritura fue uno de los recursos de dominación de los españoles sobre los pueblos indígenas. Los indígenas no podían explicarse cómo los papелitos (papiros) podían ‘hablar’ a la distancia, cómo era posible enviar un mensaje a través de los papелitos. De ahí la expresión popular en nuestros días: “papелitos hablan”. A pesar de que ‘hablan’, los hijos y las hijas de esa cultura indígena y de familias mestizas no han desarrollado a lo largo de tantos siglos esa cultura escrita para romper ese muro y ver a las familias como actores con sabiduría. Más aún: hoy en día hay más gente con estudios, pero hay menos escritura. ¿Por qué no escribimos? Porque no reflexionamos en nuestras notas, porque no tomamos notas, porque creemos que no hay nada que aprender de las familias con las que conversamos. Recordemos el dicho: “Si preguntas, das a entender que no sabes”, entonces, cuanto más se estudia, más hay que aparentar que se sabe, y menos hay que tomar notas... Esta es la desgracia que nos separa de quienes supuestamente son nuestros aliados, en pleno siglo XXI.

¿Por qué no logramos escribir? No buscamos respuestas técnicas del tipo “aprender a redactar”, sino mucho más que eso. Sin inserción carecemos del sentido de compromiso, y sin inmersión nos quedamos en el discurso, y adoleciendo de ambas carencias, no tenemos pasión para escribir (organizar nuestras ideas), para volver a conversar con nuestras contrapartes y para dialogar con nosotros mismos —ser auto-reflexivos y ‘pensar conversando’¹³. Observando a nuestros colegas en el trabajo de campo me percaté de que no nos despertamos temprano afeitados por escribir (que es una manera de pensar), sino que nos levantamos de la cama con la tranquilidad de que tenemos metas, formatos que llenar, cursos que impartir que hemos repetido por años. Y nuestra desesperación es que los días pasan lentos y ya queremos volver a casa y sentarnos frente a la diosa televisora. Criticamos a los productores por ser ‘cosecheros’ en lugar de ser productores, por no levantarse temprano para observar su café y su ganado, pero los que nos llamamos intelectuales no llevamos en la mochila ni un libro para leer.

¿Cómo escribir? E. Yojcom (Falla & Yojcom, 2012, p.24), cuenta cómo Falla, su maestro, la empujó a escribir:

La insistencia del maestro con su alumna hizo que calaran en mí sus hermosas palabras: ‘pero no solo con la grabadora, sino con tu memoria, y escribir, escribir, como loca. Así hizo el joven que dejó el Popol Wuj, escribió como loco todos los poemas, y no había luz eléctrica entonces, ni menos computadora...’

¿Escribir como loca! Ella lo hace porque está inmersa e inserta en las familias indígenas retornadas. Y en el caso nuestro podríamos seguir la cadena de preguntar, escuchar, tomar notas, al final del día analizar las notas (‘rumiarlas’) y escribir —escribir como locos, pero recordando a Tolstoi, de quien se cuenta que al final de una larga carta agregó: “Perdón por escribirte tan largo, es que no tenía tiempo”. Esta cadena del pensar es la que rompe esa mentalidad de hacendados por la cual

13 O como dice M. Lester, director en Nicaragua de la Fundación Vientos de Paz: “Pienso conversando, y después sí, pienso escribiendo.” (Comunicación personal, marzo 2013).

vemos a la humanidad dividida en dos categorías: los patrones (pensantes) y los mozos ('brutos', carentes de pensamiento).

Al escribir se explicita lo tácito. Esto lo he visto con los coordinadores territoriales de Nitlapan, quienes al explicitar su propio proceso vivido en su familia, en la universidad, y en cada trabajo que les ha tocado en Nitlapan, descubren su propio aprendizaje: lo que saben pero que estaba silenciado, descubren su propia mina de oro al identificar sus propios pasos. Literalmente se asustan al ver en la hoja (o en la lámina de *power point*) cuánto saben, al ver que en realidad huyen hacia ideas importadas para no ver la mina de ideas que llevan consigo. Y a veces se asustan tanto que dicen: "¡Me siento perdido!". Se asustan porque 'lo bruto' se evapora, y con ello desaparece la cómoda apariencia de que "Solo sé que yo sé", y se percatan de que pensar es incómodo e inseguro, porque "Solo sé que no sé nada". Cuando comienzan a escribir descubren que pueden hacerlo. La ingeniera A.J. García, técnica en Nitlapan, expresa: "Me siento feliz... antes no se me ocurría, y no tenía idea de cómo expresarlo; al escribir pensé en el joven que escribió el Popol Wuj, y entonces escribí como loca" (Comunicación personal, julio 2013).

Escribir nos permite descubrirnos y construir puentes con las familias con las que trabajamos. Escribir es un pensar estrechamente vinculado a la práctica social, o como diría Marx, pensar es praxis, es acción política que hace explícita y consciente la práctica existente. La escritura es cercana a la inserción, porque escribiendo se induce. Obviamente, escribir exige leer. Como sugería J. Bastiaensen en un taller en Nitlapan (abril 2013): "En primer lugar hay que leer, en segundo lugar hay que leer, y en tercer lugar... ¡hay que leer!".

5. El diálogo

Según recuerda E. Fernández, quien desde el proyecto PRODERBO (Programa de Desarrollo Micro-regional de Río Blanco) fue parte del equipo que ayudó a la reinserción de los desmovilizados de guerra:

Pasado el cambio de gobierno en 1990, vino la reconciliación. A Río Blanco llegaban desmovilizados de uno y otro lado cargados de sus dolores y resentimientos. Eran tantas sus diferencias que para que conversen frente a frente y vean que todos son hijos de familias campesinas hasta mandamos hacer una mesa redonda... (Comunicación personal, febrero 2014).

Esto es diálogo, del griego *dia-logos* (*dia* = a través de, y *logos* = la palabra), flujo libre de ideas en grupos. Empieza por reconocer la existencia de la otra persona, levantar la vista y verse cara a cara¹⁴, mo-verse alrededor de la palabra y crear un pensamiento colectivo frente a los desafíos. La ausencia de diálogo llevó al país a la guerra; el no reconocer la lógica de la otra parte nos condujo a tragedias, e incluso a

14 Importa mucho el inicio y la forma del diálogo. Senge (2011) cuenta que entre las tribus del norte de Natal, Sudáfrica, el saludo normal es *sawu bona*, que significa 'te veo', a lo que se responde *sikkhona*, 'aquí estoy'. De esto se infiere que si las personas no se han visto y reconocido, no hay diálogo; "es como si al verme me dieras la existencia", interpreta Senge (ibid.). En 1989, cuando regresé a Bolivia a visitar a mi familia, alguien me preguntó en qué se diferenciaban las personas de

dictaduras. La imposición del neoliberalismo produjo más pobreza y desigualdad en la región. Los muros que discutimos en este artículo son expresión, precisamente, de la prevalencia del monólogo¹⁵. La ausencia de diálogo nos ha llevado a hacer investigaciones donde los trabajos de campo solo sirven para confirmar lo que ‘ya se sabe’, a ejecutar proyectos definidos en Bruselas, Londres o Washington, sin importar la realidad y el mundo de las familias rurales —“porque somos los que movemos, ya lo sabemos, el resto debe respetarnos”.

Luego del reconocimiento mutuo, importa el ambiente para generar diálogo. Lo de la ‘mesa redonda’ alude a las condiciones. Para reflexiones grupales (‘talleres’) es importante que entre los participantes se incluyan “pensadores no convencionales”, como los llama P. Schwartz (1996), personas que expresan diferentes trayectorias, que tienen la mano en el pulso de los cambios, y muchas veces se encuentran en lugares no convencionales. Otro factor es que haya facilitadores, como me comentaba una profesora emérita: “El rol de facilitar es más difícil que ser profesora, porque tienes que hacer que la misma gente aprenda uno de la otra persona” (Comunicación personal, noviembre 2013).

Tras el momento del reconocimiento y una vez creadas las condiciones para los tipos de conversaciones que se quieren desarrollar, el diálogo puede darse entre dos o más personas bajo el único acuerdo de estar en desacuerdo, de dar la espalda a la imposición, de entender la importancia de que todos contribuyan a construir un contexto de pensamiento, más que a encontrar soluciones, que todos contribuyan a captar la génesis de cada pensamiento (o a ‘problematizarlo’). Para captar la génesis, ya mencionamos antes dos expresiones que explican dos pasos: “Ponernos en los zapatos de las familias pobres” y “Dejar que el viento sople y te lleve adonde quiera llevarte”. Un tercer paso se puede representar como conducir de noche un automóvil: necesitamos luz alta para ver más lejos y llegar más pronto. Los dos primeros pasos nos ayudan a entender, pero ello requiere mantener ‘distancia’ para releer los pensamientos (marcos mentales) desde diferentes ángulos; de ahí la necesidad de la ‘luz alta’. Para ello es de enorme utilidad el método de Sócrates de hacer preguntas para generar nuevas ideas. Entendamos nuestro rol al estilo de Sócrates: somos como las parteras, ayudamos a dar luz ideas que no son nuestras, pero

Bolivia y las de Nicaragua. Respondí: “Aquí, cuando en el camino a los sembríos nos encontramos con alguien y le saludamos, solo escuchamos el sonido de su voz, no levanta su cabeza ni sus ojos para vernos; en Nicaragua la gente perdió esa reverente subordinación”. E. Fernández, al recordar los comienzos de la década de 1990 en Río Blanco, nos cuenta: “La gente al saludarse no se daban la mano, se abrazaban tocándose la cadera para comprobar si la otra persona estaba desarmada; la desconfianza era grande” (Comunicación personal, febrero 2014). A. Delgado (2013), oficial de programa de Nitlapan, relata en un escrito: “En un recorrido de campo en Río Blanco, nos acompañó un técnico... Llegamos a un rancho. Sale la señora. El técnico se adelanta, habla con ella y luego nos dice: ‘Vámonos, no nos atrasemos que no hay nadie en la casa’. O sea, la mujer, para él, no existía”.

- 15 Muchos de los muros los inventamos los mismos investigadores o promotores del desarrollo. En 2004 un grupo de investigadores visitamos una comunidad rural en Tanzania. En una conversación con unas 30-40 personas de la comunidad nos contaron su gran problema de falta de agua. Yo me atreví a preguntarles sobre las causas de esa carencia, y varias personas me respondieron. Luego de la reunión, un colega del equipo me recriminó: “No puedes hacer esas preguntas, tienes que respetar su cultura”. Asimismo, en una comunicación personal una consultora en El Salvador me comentó su experiencia: “En Nicaragua se puede ir al campo y conversar con las familias, mientras aquí en El Salvador las familias no son abiertas; no puedes hablar con ellos a como lo haces en Nicaragua”. ¿Buenos consejos o buenos muros?

que tienen vida propia. En la conversación cada quien hace el papel de partera. Un cuarto paso es, teniendo ese mutuo discernimiento, construir visión y perspectiva. En ese sentido, Van der Heijden (2005) refiere el paradigma procesual de cara a construir futuro: ante los constantes cambios suscitados por la incertidumbre, es mejor mantener procesos sistemáticos de reflexión ('conversaciones estratégicas') en vez de buscar resultados óptimos sujetos a cambios constantes. Se trata de aprender a pensar en colectivo: "Cuando se observan las raíces del pensamiento, este mismo pensamiento mejora" (Bohm, 1995). En este contexto ni siquiera se necesita llegar a una decisión o a un plan, pues cada participante llega a entender lo que tiene que hacer (Senge, 2011).

Con estos pasos es importante explicitar cómo elaboramos nuestros pensamientos. De Bono (1999) nos ayuda a distinguir dos tipos de pensamiento, el occidental y el oriental. El primero se funda en la dialéctica de Platón de oponer dos discursos racionales para llegar a la verdad; la idea es que el argumento más sólido y racional se impone en la discusión, y por tanto, es el que determina la decisión que se adopta. El pensamiento oriental, por su parte, busca datos y más datos hasta que la decisión emerge por sí sola con claridad —como un rompecabezas de mil piezas, donde cada quien aporta una pieza con un fragmento de la imagen, y llega un momento en que con un número limitado de piezas se capta la imagen completa— ahí está la decisión, y resulta clara para todos los participantes. Añadiríamos una tercera forma, en particular acerca de las conversaciones con las familias rurales: es frecuente que expresen sus pensamientos a través de una narración histórica o con imágenes. Con sus narraciones, las familias nos dan la oportunidad de entrar a su pensamiento y discernir ahí las respuestas a nuestras preguntas y las bases para nuevas preguntas. Con las imágenes y metáforas, las familias pueden analizar sus realidades y a la vez proyectar las trayectorias de su desarrollo. Por tanto, resulta muy importante conocer la forma de pensamiento necesario para cada caso en su contexto específico, así como discernir el origen de nuestra propia forma de pensar y recordar la parábola de la taza mental (ver nota al pie 13).

T. Namiki, colaborador japonés en Nitlapan, en una reflexión que hizo al concejo de dirección de Nitlapan en octubre de 2013, notó en el instituto escasa comunicación entre el personal de programas y de áreas, así como la ausencia de espacios informales para compartir ideas e información. El 'ojo externo' ve cosas que al 'ojo interno' se le escapan por resultarle muy conocidas. A. Fauné (comunicación personal, julio 2012), buscando construir puentes, argumentó que lo más urgente no era el "intercambio de experiencias", sino el "intercambio de pensamientos". C. Barrios, en una reflexión al concejo de dirección de Nitlapan en septiembre 2013, sugirió que en vez de visitas a fincas modelo, hay que buscar pioneros e innovadores con quienes los productores conversen, se inspiren y se ilusionen. Según estos consejos, urge desarrollar espacios de conversación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones, dentro de las comunidades y entre las comunidades y las organizaciones¹⁶, así como aprender a desarrollar 'conversaciones estratégicas'. Crear lo que Haas (1992) llama 'comunidades

16 En San Juan del Río Coco organizamos un taller entre una docena de cooperativas. Un líder, sorprendido por los participantes, exclamó: "Nunca nos hemos reunido entre nosotros, como cooperativas de primer grado, y nueve de los que estamos aquí somos parte de una misma cooperativa de segundo grado, y jamás nos hemos reunido". ¿Qué mecanismos impiden que se reúnan?

epistémicas’, redes de expertos con ideas y experiencias nuevas. Recordemos las célebres palabras de Margaret Mead: “Nunca duden de que un pequeño grupo de personas comprometidas pueda cambiar el mundo. De hecho, siempre ha sido el único modo de lograrlo” (traducción personal).

Por consiguiente, la inserción sin inmersión es vacía, y la inmersión sin inserción es ciega, y ambas, sin escritura y sin encuentros de saberes entre la cultura escrita y la cultura oral en los territorios y en las interioridades de los y las técnicas y las familias campesinas, se vuelven ‘plática de presos’. Y los tres elementos (inmersión, inserción, escritura) sin diálogo grupal no logran una transformación social colectiva. Estos cuatro elementos (inmersión, inserción, escritura, diálogo grupal) constituyen el meollo del aprendizaje, *metanoia* que emancipa y transforma, y que construye organizaciones visionarias.

6. A modo de conclusión

El gran geógrafo cubano A. Núñez aconsejaba llevar siempre consigo tres cosas: cuaderno, lapicero y cámara fotográfica. Cada conversación y observación es un evento en nuestras vidas, y un evento puede ser pletórico de significado. Para ello precisamos desarrollar la cultura de escribir (y de leer) como forma de pensar. Este pensamiento se nutre de la inmersión ‘de doble vía’, y ambas responden a la inserción —que es sentido de lo político, del desarrollo territorial, de los cambios sociales y tecnológicos que queremos impulsar, de las formas de alianza que queremos forjar¹⁷. La inserción nos da la perspectiva; la inmersión, el contenido; la escritura, el pensamiento; y el diálogo, la palabra en movimiento. ¿Puede haber desarrollo territorial sin estos cuatro elementos? La respuesta es un no contundente. Los territorios son espacios ‘glocales’ (locales y globales) en movimiento, arenas políticas donde compiten diversos intereses y perspectivas locales y transnacionales, donde se imponen y emergen rutas que abren y cierran espacios para determinadas trayectorias, según las correlaciones de fuerzas en cada momento y en cada contexto específico.

Esas poderosas placas tectónicas tienen el potencial de mover nuestras realidades, de hacer temblar el muro que se interpone entre las familias productoras y las capas de profesionales, de incomodar la ‘cultura de enseñanza’ que da la espalda a su fuente de aprendizaje, de cuestionar, como intelectuales, nuestra propia cultura ‘extensiva’ (que nos hace huir de nuestros propios aprendizajes), de re-definir a nuestras contrapartes ya no como beneficiarios y clientes, sino como actores que son sujetos colectivos que toman decisiones, y de transformar a la sociedad y sus instituciones. Todo esto podría llevarnos a enfrentar la paradoja de “cuanto más estudiados, menos pensamiento”, dado que nuestras ventajas competitivas están justamente en la lectura que hagamos integrando el ángulo de los actores, a fin de que las universidades recuperen su misión de formar personas capaces de transformar sus realidades.

Este proceso, sin embargo, requiere ciertas condiciones que las organizaciones pueden proveer. Es probable que Nitlapan al inicio haya nadado contra la

17 No es con alianzas con las ONG, porque entonces, como dijo A. Fauné en un taller de Nitlapan en febrero de 2013, “...si se crea una red de ONG, ¿qué actores pueden entrar ahí? ¿Qué red es esa? ¿No es nada!”.

corriente, y pese a que sus dos fundadores hicieron inmersión antes de fundar Nitlapan, sigue abierta la pregunta: ¿por qué persisten los muros? Los cuatro mecanismos que proponemos en este artículo aspiran a ser un aporte al respecto. Estamos convencidos de que los cambios organizacionales que se iniciaron y el viraje que Nitlapan se propuso forman parte de las condiciones para que estos cuatro mecanismos sean posibles, y así construir puentes entre investigación, aprendizaje y desarrollo. Para ello es necesario que el liderazgo predique con la práctica —inmersión, inserción, escritura y diálogo. Esto es, rectores y directores deben preguntarse cuál es su inserción, su inmersión y sus publicaciones, para luego responder por qué están en las instituciones universitarias, qué clase de instituciones están dirigiendo y para qué tipo de sociedades. Sobre esta base podríamos repensar nuestras alianzas entre las universidades de Centroamérica y las de EEUU y de Europa, justamente a base de fortalecer la inserción, la cultura escrita, la inmersión y las conversaciones estratégicas.

Referencias bibliográficas

- Best, M. (1990). *The New Competition. Institutions of industrial restructuring*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bohm, D. (1995). *Unfolding memory*. Loveland, CO: Foundation House.
- De Bono, E. (1999). *Seis sombreros para pensar*. Buenos Aires: Granica
- Delgado, A. (2013). ¡Vaya enfoque de género en el territorio! Mimeo.
- Eyben, R. (2004). *Immersion for Policy and Personal Change* (IDS Policy Briefing, 22). Brighton: Institute of Development Studies, University of Sussex
- Falla, R. & Yojcom, E. (2012). *El sueño del norte en Yalambojoch: Migrantes retornados de EEUU*. Guatemala: AVANCSO.
- Haas, P. (1992). Introduction: epistemic communities and international policy coordination. *International Organization*, 46 (1), 1-35.
- Marchetti, P. & Maldidier, C. (1996). *El campesino-finquero y el potencial económico del campesinado nicaragüense*. Managua: Nitlapan-UCA.
- Marchetti, P. (1985). *Dos pasos atrás y dos y medio adelante: Reflexiones sobre la política agraria, comercial y militar de la EPS*. Managua: Comisión de Defensa y Producción, FSLN.
- Marchetti, P. (2013, agosto). ¿A dónde vamos y a qué? Discurso leído en ocasión del 25° Aniversario de Nitlapan y el 20° Aniversario del FDL. Managua.
- Ramírez, S. (1999). *Adiós Muchachos, una memoria de la Revolución Sandinista*. México: Aguilar.
- Schwartz, P. (1996). *The Art of the Long View. Planning for the Future in an Uncertain World*. New York: Doubleday.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Senge, P. (2011). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios. The Art of Strategic Conversation*. Chichester: John Wiley & Sons.