

Por: Róger Araica Salas

A la memoria de mis padres:
Alicia Salas Gosebruch
Nicolás Araica Corea

Por: Róger Araica Salas

Así combatieron los héroes,
tranquilo el admirable corazón,
violenta la espada,
resignados a matar y a morir

Jorge Luis Borges*

*Jorge Luis Borges, "El jardín de senderos que se bifurcan" en "Ficciones". Alianza Editorial, Madrid España.
Quinta reimpresión 2000. P 114

Por: Róger Araica Salas

Presentación

Cuando Róger Araica me compartió la sistematización histórica de una década de labor de Visión Mundial en Nicaragua, haciendo una aplicación de la Teoría del Caos, pensé que su experiencia reflexiva podría ser útil a cuantos cristianos (o no cristianos) luchan por la causa del pobre en el Continente. Él reflexiona sobre una experiencia particular (1991 – 2001) de un grupo de personas que aman y luchan, celebran y lloran, se equivocan y aprenden, pero sobre todo, buscan tanto la creatividad para articular la propuesta más lúcida y pertinente para el desarrollo de sus pueblos excluidos; así como el coraje de rever la misma siempre que sea necesario.

Róger es ingeniero, teólogo y forzado a ser cientifista social. Pero sobre todo es un cristiano comprometido con el bien de su pueblo. Como ingeniero usa de forma creativa la Teoría del Caos para interpretar su experiencia. Y a mi manera de ver, lo hace de forma magistral.

El espacio es la Nicaragua de Somoza y de Sandino, de Rubén Darío y de Obando Bravo. De llanuras en calma y de volcanes nerviosos. De reconstrucción y de desastres naturales, ya que Nicaragua es un espacio geográfico especialmente vulnerable, tanto a los terremotos como a los huracanes. El tiempo se ubica a la salida de la caótica guerra civil de diez años y de 50 mil muertos. Visión Mundial había empezado su labor oficial en 1988, con autorización legal del gobierno sandinista.

La pregunta es, cómo otros caminantes en otras tierras pueden beneficiarse de esta significativa experiencia nicaragüense. Veo por lo menos dos aspectos relevantes: Primero, la Teoría del Caos es profundamente liberadora, porque no reafirma lo lineal, sino lo fractal; porque afirma la creatividad, más que el orden establecido; porque acredita la influencia sutil de la mariposa, y tiene alguna sospecha de la geometría; porque sabe mantener tensión entre lo simple y lo complejo; porque tiene conciencia de lo aleatorio; porque promueve la apertura a lo nuevo, y porque tiene coraje para resimbolizar y reinterpretar su mundo significativo. Creo que Róger es un pionero en el intento de interpretar el significado de su experiencia social y organizacional con estas categorías. Lo felicito por el intento. Estas categorías son liberadoras comparadas con muchas otras categorías gerenciales y de ciencias sociales que resultan atrapadas en determinismos históricos. Segundo, este relato es útil para todos los que buscan articular o revisar su propia propuesta de desarrollo pertinente en su contexto. Aquí vemos un camino que va desde el asistencialismo hasta la búsqueda de una propuesta de desarrollo transformador sostenible. Dice Róger :

“El reto que ahora se plantea es que, con el apoyo de la cooperación internacional, puedan los sectores populares de la sociedad civil autoorganizarse en torno a un proyecto local de desarrollo económico que genere empleos permanentes, que canalice la capacidad de ahorro y que institucionalice la autonomía de la organización social. Y, luego, que tales organizaciones desarrollen la capacidad de negociación con los gobiernos municipales, nacionales y con las agencias financieras de la cooperación internacional. Y, especialmente que sean capaces de generar sus propias fuentes de ingresos para el desarrollo de las comunidades que representan”.

Por: Róger Araica Salas

Hay otras perlas de sabiduría derivadas de esta experiencia sufrida y celebrada, como la preocupación por la sostenibilidad en el inicio de la articulación de un proyecto, o la necesidad de la formación ética y gerencial de nuestros pueblos. Y muchas otras.

El Ingeniero Araica no nos ofrece una receta. Nos ofrece el testimonio de su experiencia reflejada a través de las siete leyes del caos. Me parece que todos los que buscamos seguir a Jesucristo en este continente controvertido podemos aprender algo de Róger. Especialmente, que este esfuerzo anime a otros militantes del Reino de Dios a compartir también su significativa experiencia. No hay que reinventar la rueda, ni tampoco usar zapatos ajenos que no sirven a nuestros pies. Pero, los que como cristianos soñamos con un continente sin la exclusión de cientos de millones de hermanos y hermanas, debemos aprender a competir menos y compartir más. Y que Róger Araica sepa de nuestro aprecio por su valiosa contribución.

Manfred Grellert
Vice Presidente Regional
América Latina y el Caribe
Visión Mundial Internacional

Por: Róger Araica Salas

Agradecimientos

Escribir un libro no es nada fácil. Un libro está hecho de tiempo, perseverancia, disciplina, paciencia y otras aptitudes y habilidades personales; pero también, la edición de un libro requiere del concurso de otras personas que ayudan al escritor a ver otros ángulos o a considerar otros aspectos, que el escritor mismo no puede ver porque se encuentra sumergido en los vórtices de su propio pensamiento. En ese sentido, quisiera expresar mi gratitud a las licenciadas Maribel Baquedano Jarquín y María Haydeé Pereira quienes sacándole tiempo al tiempo leyeron el primer borrador e hicieron, cada una por su lado, importantes sugerencias al contenido histórico; la señorita Baquedano, además, representó un significativo apoyo en la revisión y corrección del texto. Debo un particular y profundo agradecimiento al Dr. Jorge Alvarado Pissani, quien no obstante su apretada agenda, realizó una minuciosa y exhaustiva lectura del texto borrador, proponiendo detalladas observaciones de tipo gramatical y de estilo, y argumentando con agudeza de científico algunos aspectos de la teoría del caos.

Una conversación personal con John Dalla Costa y el obsequio autografiado de su libro “El Imperativo Ético”, me dieron algunas pistas sobre la “mutualidad de la comunidad”, aspecto imprescindible para la sostenibilidad de los proyectos en el largo plazo.

No se puede escribir la historia de una organización sin considerar a las personas que han hecho posible que esa organización se sostenga. Como se me hace difícil mencionarlas a todas, quisiera citar por lo menos a las que han permanecido por más de diez años en Visión Mundial Nicaragua: José Poveda, Mayling Valle, Donald Domínguez, Adolfo Smith, Julio Espinoza, Orfa Rojas, Pablo Uriel Gómez, Francisco Juárez y Noemí Ríos; a las que constituyen el actual Consejo de Dirección: Eduardo Morales, Pablo Uriel Gómez, María Haydeé Pereira, Kira López y Maribel Baquedano Jarquín; y a las que forman la actual Junta Directiva de la Fundación Visión Mundial de Nicaragua: Lic. Hugo Silva, Dr. Jorge Alvarado Pissani, Lic. Débora García, Ing. Manuel Zamora, Lic. Iris Saavedra. Debemos reconocer y agradecer la constante preocupación por la estabilidad de nuestra Oficina Nacional por parte del Vicepresidente Regional de Visión Mundial Internacional para la América Latina, Dr. Manfred Grellert. Sería imperdonable dejar de mencionar a Dehuel Pérez Galeas, porque sus importantes contribuciones como Director de Operaciones en dos momentos de la historia, trajeron el equilibrio estructural y emocional que en ese momento se requería.

Agradecemos, finalmente, al Señor de la historia, a Jesucristo Nuestro Salvador, que nos ha tenido por fieles y nos ha confiado este ministerio de trabajar entre los pobres con vida, palabras, acciones y señales, como testimonio de las abundantes riquezas de su gracia. “Al Rey eterno, inmortal, invisible, único Dios, a El sea honor y gloria por los siglos de los siglos. Amén.” (1 Timoteo 1:17).

Por: Róger Araica Salas

Prefacio

La historia que ahora les cuento no es propiamente una historia al estilo tradicional. Se trata más bien de un experimento. Tenía la inquietud de relatar lo que había sucedido en Visión Mundial Nicaragua, desde marzo de 1991 hasta marzo del año 2001, es decir, durante diez años de acontecimientos; pero no quería hacerlo al estilo de las clásicas periodizaciones históricas ni quería que fuera un simple informe lleno de actividades y datos estadísticos, que normalmente resultan ser muy aburridos. Cavilaba entonces en cómo agregar valor al relato de los diez años de historia de Visión Mundial en Nicaragua.

Pensé que no sólo debería encontrar un método alternativo de narración, sino que debía procurar insertarle algún elemento que pudiera mantener la curiosidad y el interés del lector, aparte de la propia historia.

Me dediqué a la tarea de leer historiografías e historias noveladas, para ver si podía encontrar un modelo que me sirviera de patrón, pero pronto advertí que para este tipo de trabajo se requiere un profundo conocimiento de los recursos psicológicos y mucha habilidad y destreza en el manejo del idioma, y tales recursos no forman parte de mi acervo personal, ya que mi formación básica está en el campo de las ciencias físicas y matemáticas, y, antes de cualquier otra cosa, yo soy principalmente ingeniero.

Un día de tantos recordé que, a principios de 1999, mientras participaba en un curso sobre Juntas Directivas en el INCAE de Costa Rica, en compañía de Josué Ramos, de Honduras, Milagro de Castro y Claudio Doñé, estos dos últimos Directores Nacionales de las oficinas de Visión Mundial en Honduras y República Dominicana respectivamente, leí en los momentos de ocio, un libro que en ese momento me pareció no tan tradicional, "*Las siete leyes del caos*" de John Briggs y F. David Peat¹. Se me ocurrió que, si eran leyes, deberían poder aplicarse a cualquier proceso, aunque este no fuera precisamente de tipo físico. Y fue así como decidí escribir los diez años de "historia" de Visión Mundial Nicaragua, adaptando el relato a cada una de las leyes del caos. Por eso el contenido de esta versión está en siete capítulos, un capítulo para cada ley.

He usado, incluso, una variación de los subtítulos del libro de Briggs y Peat, y fui intercalando algunas frases o sentencias del mismo libro que me parecieron más aclaratorias para la narración historiográfica. Las frases o citas literarias que no tienen una referencia al pie de la página han sido extraídas de "*Las siete leyes del caos*".

Posteriormente he aprendido que la "teoría general de sistemas", y en particular "el estudio de la organización como sistema social," ha evolucionado aceleradamente a partir de una serie de descubrimientos en química cuántica, en los llamados "sistemas de no-equilibrio" o "estructuras disipativas", gracias a las teorías e ideas del científico ruso Ilya Prigogine, quien ganó el Premio Nóbel de Química en 1977. Al conjunto ordenado y coherente de sus nuevos descubrimientos Prigogine los llamó: "Teoría del Caos".²

¹ John Briggs y F. David Peat. "*Las siete leyes del caos*" Revelaciones. Grijalbo. Barcelona, 1999. Pp 235

² Ilya Prigogine, "*¿Tan sólo una ilusión?. Una exploración del caos al orden*", Ed. Tasquets, Barcelona, 1983, pp. 155-181.

No era la intención hacer una introducción a la Teoría del Caos, sino una sistematización histórica. Para los que deseen explorar esta teoría recomiendo la página web:

Por: Róger Araica Salas

Para hacer más amena la lectura, y por aquello de que “una fotografía vale más que mil palabras”, quise incorporar muchas fotografías, que con toda seguridad dicen más que el relato escrito. Así, si la lectura no llegara a ser tan atractiva, las fotografías podrían compensar la deficiencia.

Además de la necesidad que uno siente de descargar lo que tiene en su cerebro a la manera de una catarsis mental, parte de la intención de escribir este relato triangular - personal, institucional y caótico- es que pueda el lector o la lectora encontrar pistas e ideas que le permitan iniciar una nueva búsqueda alrededor de la teoría del caos, ligándola a otras áreas del conocimiento y de la experiencia humana. Espero también que con su lectura logre encontrar la diversión con que yo me divertí escribiéndolo. Al final he descubierto que la historia no es lineal, ni circular, ni ondulatoria. La historia sigue un recorrido “fractal”.

<http://members.tripod.com/AndreaBenki/> y las otras direcciones electrónicas que registro al final del libro.

Por: Róger Araica Salas

Antecedentes

Las primeras referencias escritas que pudimos encontrar de alguna intervención en Nicaragua por parte de Visión Mundial, se remontan a enero de 1973 cuando el Dr. W. Stanley Mooneyham, Presidente de Visión Mundial Internacional, en compañía de Bill Kliever realizó una visita al país con motivo del terremoto de Managua acaecido a las 12:30 a.m., del 23 de diciembre de 1972. El Dr. Mooneyham reporta una ayuda de \$55,000 dólares para los damnificados del terremoto.³ En ese total se incluyen \$10,000 de Visión Mundial del Canadá y \$10,000 ofrecidos por el Reverendo George Hoffman, Director de The Evangelical Alliance Relief (TEAR) Fund, de Londres, Inglaterra. En los días anteriores a la visita del Dr. Mooneyham se habían reportado \$4,000 dólares para ayudar a colocar en el aire a la emisora evangélica YNOL Radio Ondas de Luz. Según el informe del Dr. Mooneyham todos los fondos fueron canalizados a través del Comité de Emergencia Pro Ayuda a los Damnificados (CEPAD), y se anticipaban una serie de programas de largo plazo en sociedad con TEAR Fund.

No supimos en que quedaron los planes de actividad conjunta con TEAR Fund, pero en los años siguientes se registran algunos apoyos financieros de Visión Mundial a las actividades particularmente eclesiales en Nicaragua:

- 1974 - Conferencia de 230 Pastores en Managua (no se señala el monto de la ayuda)
- 1975 - Retiro pastoral del CEPAD (\$3,000)
- 1976 - Compra de bus usado para una escuela (\$2,500)
- 1977 - Fondos al CEPAD para compra de alimentos y materiales para apoyar a 77 comunidades impactadas por las sequías (\$20,000)
- 1978 - Ayuda para la emergencia por desbordes de los ríos (\$10,000)

El Newsbriefs 420 del 11 de noviembre de 1988 reporta que Visión Mundial ha provisto US\$289,000 como ayuda a las víctimas del Huracán Joan que inició su impacto en la ciudad de Bluefields (costa del mar Caribe de Nicaragua) en la medianoche del sábado 20 de octubre de 1988. Joan destruyó por los menos el 95% de las viviendas en Bluefields dejando sin hogar a unas 30,000 personas.

El segundo mayor centro poblacional afectado por el huracán fue la ciudad de El Rama. El río Rama excedió los bordes de su cauce natural haciendo desaparecer los hogares de unas 20,000 personas.

Jeff Dickinson de Visión Mundial Internacional voló a Nicaragua dos días después del desastre para coordinar esfuerzos de ayuda a través del CEPAD (Comité Evangélico Pro Ayuda al Desarrollo). La ayuda de Visión Mundial se concentró básicamente en las ciudades de Bluefields y Juigalpa porque la mayoría de las personas sin hogar procedentes de El Rama se refugiaron en Juigalpa.

Por la necesidad urgente que tenían los damnificados en Juigalpa, Visión Mundial se decidió a enviar 24,350 libras de ayuda por vía aérea desde Estados Unidos a Nicaragua a un costo de transporte de US\$60,000 dólares. El costo de los bienes era de US\$55,000 y formaban parte

³ Toda la información escrita que usamos en esta parte, fue proporcionada por Don Brandt de WVIO, a quien agradecemos en gran manera.

Por: Róger Araica Salas

del proyecto “Juigalpa Relief Project, NIC-21-163751” que tenía un presupuesto total de US\$121,000. El avión aterrizó en Managua a las 8 a.m. del sábado 30 de octubre de 1988 y fue descargado en 45 minutos. El CEPAD expresó su gratitud por la forma ordenada y tan bien empacada en que se administró el envío, el cual consistía de: 200 juegos de herramientas, dos generadores eléctricos, frazadas, clavos, rollos de plástico para tiendas, equipos de primeros auxilios, tabletas purificadoras de agua y otros suministros.

Hubo un segundo vuelo transportando 12,000 frazadas con un precio de US\$36,000. Esta vez el costo de transporte fue de US\$24,000 y era parte del parte del proyecto “Nicaragua Blankets Project, NIC-21-163755 con un presupuesto total de US\$60,000.

Asistir a los damnificados de la ciudad de Bluefields resultó más complicado, a causa que esta ciudad, aún en tiempos normales, está geográficamente aislada del resto del país. La estrategia que usó Visión Mundial para implementar el proyecto “Bluefields Relief Project, NIC-21-163750” fue la de comprar los suministros en Costa Rica y transportarlos por vía marítima. Luis Diego Solórzano reportó que el barco salió de Puerto Limón el lunes 7 de noviembre y arribó a Bluefields al medio día del jueves 10 de noviembre. La ayuda consistía de 20 toneladas de suministros, incluyendo clavos, martillos, leche en polvo, tela para mosquiteros, palas, serruchos, jabón, frazadas, lámparas de kerosén y kerosén para mantenerlas funcionando.

El Newsbriefs 424 del 17 de enero 1989, anuncia que Visión Mundial de Alemania ha destinado US\$65,000 para ayudar a los esfuerzos de rehabilitación en Nicaragua. El proyecto NIC-21-163975 atendería a unas 200 familias de las comunidades de Tola, El Limón, La Virgen Morena y Barrio Nuevo cercanas a la ciudad de Rivas afectadas por el huracán Joan en la costa del Pacífico.

El formato de aprobación de proyecto (PPF) preparado por José María Blanch con fecha 31 de enero 1989, menciona que la Agencia Socia del proyecto sería la Iglesia del Nazareno y los estimados de costo serían los siguientes: US\$36,000 para materiales de construcción; US\$2,150 para instrumentos agrícolas, semillas y fertilizantes; US\$8,185 para alimentar a 1,600 personas durante seis meses; US\$3,290 para 200 juegos de útiles de cocina; y US\$15,375 para la compra de un vehículo que sería administrado por el gerente del proyecto Rev. Nicanor Mairena. El Newsbriefs 425 del 13 de febrero de 1989, hace un ajuste de las cifras anteriores, asignando US\$17,000 para la compra del vehículo, añadiendo que Hermes Escobar coordinaría el proyecto por parte de Visión Mundial y que el CEPAD daría asistencia a la coordinación de la distribución. Así fue el inicio del ministerio de Visión Mundial en Nicaragua.

Por: Róger Araica Salas

1. La creatividad de la naturaleza. La ley del remolino

“Todos somos la misma persona que éramos diez años atrás
y también, sustancialmente, una nueva persona. Pero aún podemos ir más allá”
JOHN BRIGGS y F. DAVID PEAT

Después de trabajar más de 25 años como ingeniero civil y como ingeniero agrícola, especialmente como ingeniero estructural, en el diseño y construcción de puentes, llegué al mundo caótico de Visión Mundial el 11 de marzo de 1991. En los sistemas ingenieriles las vinculaciones entre los elementos del sistema son lineales, lo cual normalmente no sucede en los sistemas sociales.

De acuerdo a la teoría del caos, las vinculaciones en los sistemas caóticos no son evidentes a simple vista, pero debajo de la superficie se expresan las fuerzas que conforman el vórtice.

“A medida que la corriente rápida de un río se aproxima a la roca, se arremolina formando los vórtices, y vuelve luego sobre sí misma, regresando al flujo tranquilo”.

En la corriente de la vida, se requiere creatividad para superar los vórtices del estado caótico y poder regresar al estado tranquilo. Del caos surge una forma diferente.

“La creatividad y la locura van de la mano, y eso encaja perfectamente con la idea de que la creatividad es, en cierta manera, algo anormal”.

Al llegar a Visión Mundial, comprendí que estaba frente a un gran reto. La masa crítica era limitada, y por otro lado, no era posible aplicar los métodos comunes de la ingeniería para producir una nueva autoorganización creativa.

Los hermanos y hermanas que servían de apoyo en el campo (en esta primera etapa les llamábamos promotores), procedían de las ciencias sociales o eran pastores y maestros de primaria y no estaban acostumbrados a usar los instrumentos de planificación y control como el Camino Crítico o el Análisis de Causa y Efecto (Método de Ishikawa). Hicimos algunos esfuerzos por tratar de enseñar y aplicar tales técnicas, pero rápidamente descubrí que era como introducir un perno redondo en una arandela cuadrada. Si no existían la base técnica y la disposición de ánimo adecuada, el éxito era virtualmente imposible.

El hermano Carlos Hernández, Director de Visión Mundial de Honduras, mi “reclutador”, quien entonces servía como mentor, nombrado por del Dr. Manfred Grellert, Vicepresidente Regional para América Latina, al ver mi incertidumbre me preguntó “si pensaba quedarme por lo menos unos tres años”. Yo le respondí que en esas condiciones, “tres años parecía ser un tiempo largo”. Han pasado ya diez.

Don Carlos comunicó a don Manfred que, con la ayuda del equipo de Visión Mundial de Honduras, se iba a implementar un plan de capacitación e inducción para el personal, a lo que don Manfred respondió: “¿Y será que se dejan inducir?”. La incredulidad de don Manfred se debía a que el pueblo nicaragüense acababa de salir de una caótica guerra civil de más de diez años, los sistemas disciplinarios de la población se habían aflojado y se manifestaban en actos de rebeldía. Definitivamente, el limón era demasiado ácido, pero había que hacer con él una buena limonada. Para ello se necesitaba una regular dosis de creatividad.

Por: Róger Araica Salas

“La creatividad se cuece a fuego lento en los sudores de las cabañas, en la exploración de la incertidumbre, en el sacrificio de lo que nos es familiar”

“Para ser creativos, se necesita tener las sensaciones de saber pero no saber, de lo inadecuado, de la incertidumbre, de lo incómodo, de la alegría, el horror, el descontrol y la aceptación de los rasgos metamórficos y no lineales de la realidad y de sus propios procesos mentales, es decir, todas las facetas del caos creativo”.

De manera que, para cubrir las facetas del caos creativo, nos enfrascamos en la lectura de todos los documentos básicos, para captar la filosofía y la estrategia de Visión Mundial, en la visita de los proyectos, en sostener reuniones con el personal para aprender unos de otros y establecer objetivos comunes, en preparar un boletín de noticias, y en participar en los talleres de capacitación impartidos por los hermanos de Visión Mundial Honduras: Mario Pineda, Milagro de Castro y Leonel Solís.

Uno de los elementos más importantes del sistema de Visión Mundial, es el de las “fechas críticas”, es decir, las fechas límites en que tienen que enviarse los diferentes informes, planes, encuestas, etc. Leonel Solís afirmaba que “el cumplimiento de las fechas críticas era la varita mágica que abre las puertas y los caudales de Visión Mundial”.

La primera fecha crítica con la que me enfrenté fue la del 22 de abril del 1991. En esa fecha había que entregar el Plan Operativo Anual (POA) del año fiscal 1992 (AF 92) y yo sólo tenía unos 40 días de haber entrado a la organización. Este plan normalmente toma varios meses de elaboración, porque se espera que participen las bases de la población meta, el liderazgo intermedio de Visión Mundial, la dirección superior y los miembros de las juntas directivas o consejos asesores, en su defecto. En una carrera contra el tiempo, logramos cumplir con la fecha crítica, pero, indudablemente, la calidad dejaba mucho que desear. La retroalimentación que nos mandaron prácticamente era una lluvia de palos.

La propuesta optimista que elaboramos, para el AF 92, fue la de incrementar -a los 26 proyectos de patrocinio que ya teníamos en el AF 91- 17 proyectos adicionales desglosados en la siguiente forma: 3 de fondos especiales y 8 de patrocinio para la región IV; 3 proyectos urbanos y 3 rurales para la región III. Un total de 43 proyectos.

¡Cuánta ingenuidad! Pensábamos que con solo expresar un deseo, éste se iba a realizar a manera de un programa de complacencias. Conforme a la teoría del caos: *“La verdad es algo que se vive en el momento y que expresa nuestra vinculación individual con el todo”*. Era evidente que nuestra expresión de deseo estaba desvinculada de la macroestructura de Visión Mundial: la Vicepresidencia Regional, la Oficina Internacional y las Oficinas de Soporte con sus respectivas tendencias y prioridades.

Para tratar de aclarar un poco la confusión en la que estaba metido, a manera de inducción, viajé a las oficinas de Guatemala (10-14 de junio), Costa Rica (22-24 de julio) y Honduras (29 de julio a 2 de agosto). Estas eran oficinas que ya tenían casi 15 años de estar en el ministerio y gozaban de mucho prestigio, especialmente Guatemala y Honduras que, con justicia, eran consideradas modelos regionales. La intención era que en Guatemala me entrevistara con la Dra. Annette de Fortín (Directora Nacional), Gloria de Calderón (Responsable de Relaciones con los Patrocinadores), y los cuadros de dirección Javier Mayorga y Hugo Arana. Lamentablemente, ellos estaban muy ocupados y no me pudieron

Por: Róger Araica Salas

recibir, pero fui atendido por Jeremías Ochoa, con quien viajé a varios proyectos al interior del país y aclaró algunas de mis dudas. Un día nos detuvimos en un camino para tomarnos dos botellas de una “chicha” de piña fermentada que tenía tanta efervescencia que hasta hacía saltar el tapón⁴. Súchiles creo que le dicen.

En Costa Rica tuve una buena recepción protocolaria de parte de la Directora Nacional, Lic. Mabel Figueroa, y el promotor Adrián González me llevó a ver una siembra de frijoles en una topografía muy quebrada de la zona de Acosta. Para poder llegar al sitio de la frijolera hubo que caminar un par de kilómetros desde el lugar donde dejamos el vehículo. Adrián caminaba muy rápido y yo iba detrás, haciéndole fuerza. Me alegraba cuando íbamos de bajada, pero cada nueva cuesta me parecía más empinada, y sufría. Hasta que llegó el momento en que pedí “cacao”. Adrián se excedió en disculpas, diciéndome que no se había percatado que yo venía a punto de expulsar el corazón por la boca. Me aclaró que él era un maratonista, y que subir y bajar esos cerros eran parte de su práctica diaria.

Sin ninguna duda, la visita más ilustrativa y pedagógica fue la que realicé a Honduras. Primero me entrevisté con Carlos Hernández (Director Nacional), quien me habló sobre los temas de la Planificación, Gerencia Estratégica, Recursos Humanos, Organización y otros aspectos administrativos. Luego me trasladé por tres días a Olancho para conocer la organización, desarrollo y control de proyectos. De regreso a Tegucigalpa tuve una entrevista con Milagro de Castro, Tomás Moreno y Gustavo Moreno, sobre el área administrativa y financiera. Siguió otra entrevista con Oscar Chicas, José María Santos, Miguel Sánchez y Damaris Amador, con diversos temas de auditoría y control de patrocinio. Como cierre de la visita, con Leonel Solís y Milagro de Castro planeamos el ordenamiento administrativo y financiero de la oficina de Nicaragua.

Parte de la estrategia era una visita de apoyo técnico a Nicaragua por los hermanos hondureños, la cual se concretó del 12 al 16 de agosto 91, con la presencia en nuestra oficina de Milagro de Castro, Gustavo Moreno, Tomás Moreno y Yolanda Córdova. Coincidiendo con los hermanos de Honduras llegó también Arnoldo Valverde (13-14) de la Oficina de Apoyo Regional de Costa Rica. Todo el grupo se concentró en hacer diagnósticos y proponer planes de acción para Manejo de Fondos, Conciliaciones Bancarias, Conciliaciones del PBR (presupuesto anual), Ejecución Presupuestaria, Manejo de la Cuenta # 150 (adelantos), Manejo de las otras cuentas y Presentación de Respaldo (forma y contenido). Todos estos temas estaban un poco desordenados, a causa de una herencia descuidada que se recibió de la Oficina de Apoyo de Costa Rica, encargada de la administración de la oficina de Nicaragua durante el año 90. La auditoría que los hermanos hondureños realizaron en noviembre de ese año había puesto al descubierto un absoluto desastre. Hay que recordar que el año 90 marca el final de la administración revolucionaria sandinista y el comienzo del gobierno de Doña Violeta de Chamorro que estuvo afectado por huelgas, protestas y muchos actos de violencia. Probablemente no se podía esperar en la oficina de Nicaragua una administración tan ortodoxa al estilo de Visión Mundial. Para definir si era posible que Visión Mundial continuara en Nicaragua, se había planeado en noviembre de 91, una nueva auditoría internacional.

⁴ En los diez años posteriores pude llegar a apreciar la alta calidad profesional y humana de la Dra. Fortín a quien respeto y admiro, y gozar de la amistad de Hugo, Gloria y Javier.

Por: Róger Araica Salas

Otro de los vórtices que había que resolver en esta etapa, era el del apoyo logístico. Durante varios meses, los informes mensuales recogen la necesidad de la compra de un vehículo de trabajo para visitas al campo. De la oficina de Costa Rica se habían recibido dos vehículos usados: un jeep tipo Land Cruiser que usaba la Responsable de Operaciones, Sra. Lidia García, y una camioneta Mitsubishi asignada al Coordinador Nacional. Las visitas al campo por parte del Coordinador Nacional debían ser negociadas con la Responsable de Operaciones. La presencia del equipo de apoyo de Honduras tensionaba el uso de los vehículos.

Como no teníamos presupuesto para comprar un vehículo nuevo, por varios meses habíamos estado solicitando al Vicepresidente que nos autorizara la compra de un vehículo usado. Acostumbrados a comprar mayormente cosas usadas durante la etapa de la revolución, para resolver necesidades, no podíamos entender ahora la lógica de esta política de WVI de autorizar sólo la compra de cosas nuevas. Por eso, en el informe del mes de julio 91 escribimos lo siguiente:

“Ya hemos mencionado antes, por diferentes medios, la necesidad que tenemos de un vehículo de trabajo (tipo Land Cruiser). Las visitas a los proyectos por parte del Coordinador Nacional y las gestiones de la oficina se ven muy restringidas por la falta de este medio de locomoción. Nosotros solicitamos autorización para comprar por lo menos un vehículo usado. Hasta la fecha no hemos recibido respuesta que explique racionalmente la política de WVI de comprar sólo vehículos nuevos (todas las suspicacias que se puedan tener alrededor de un bien de capital usado son aplicables también a los nuevos), ni hemos recibido los recursos para la adquisición de uno nuevo”.

Cuando en un sistema caótico la creatividad se ve restringida por el control, no queda más alternativa que recurrir a la sutileza. Así en el informe mensual de agosto 1991 reportamos la construcción de una bodega, de una sala de conferencias, del inicio de una galera porqueriza y la construcción de letrinas en lo que posteriormente sería el Centro Experimental de Capacitación Agrícola (CECA) en la comunidad de El Fortín. Paralelamente, se inició la formulación de microproyectos, tales como: implantación de un apiario, granjas avícolas, una lechería de 25 cabezas, una conejera, manejo de cabros, árboles frutales, árboles de rápido crecimiento para madera y leña, cultivo de hortalizas, pastos mejorados, granos básicos, producción de concentrados, todo en un desértico terreno arenoso comprado a una cooperativa. ¡Ah! y la compra de una pick up de doble cabina. *“La creatividad implica con frecuencia, introducir el caos en el orden para redescubrir algo viejo o recuperar la frescura de lo cotidiano”.*

Diez años después, en tal terreno se ha creado un área verde y un microclima que se destaca notablemente en toda la región. Han regresado especies animales que ya habían desaparecido, y se han graduado a la fecha unos 600 estudiantes en diferentes temas técnicos y vocacionales. Es de destacar que el CECA no recibe subsidio de Visión Mundial y que todas sus inversiones físicas y de infraestructura las ha realizado con los ingresos que ha obtenido por la venta de servicios de capacitación y producción agropecuaria.

En 1991 los PDA's (Proyectos de Desarrollo de Área), todavía no habían comenzado a implementarse como modelos de acompañamiento a las comunidades metas del desarrollo. Lo que estaba de moda en ese tiempo era el PEC (Proceso de Educación Continua). Los PDA's son la continuación de los proyectos experimentales SAT (Equipos de acción en el Area de

Por: Róger Araica Salas

Patrocinio) impulsados inicialmente por las oficinas de Visión Mundial de Australia y Nueva Zelanda. Están probablemente inspirados en la misma filosofía que los llamados “Polos de Desarrollo” que en Nicaragua se pusieron de moda al concluir la guerra civil (1990), y que pretenden producir un impacto de desarrollo en la población de un área geográfica definida. La primera referencia que tuvimos sobre el modelo PDA, fue cuando nos invitaron a participar como observadores en la evaluación del PDA El Valle, en la república de Honduras, patrocinado por Visión Mundial Nueva Zelanda.

No obstante que las tareas y procesos del ministerio en la Oficina de Nicaragua, daban la impresión de ser un río de veloces corrientes, con vórtices y rápidos cada vez más acelerados, que ponían en peligro nuestra existencia, de repente surgía un atisbo de inspiración. En el informe de agosto 91 reportamos:

“Se obtuvo la aprobación para el uso de US\$2,000 dólares para el Estudio de Prefactibilidad del Proyecto VIDAS (Visión Integral de Desarrollo Agrícola y Social). El objetivo es estudiar unas 15 comunidades a fin de seleccionar 6 para establecer con ellas, proyectos SEMILLA de US\$3,000 dólares cada uno durante el período fiscal 92. Al final de ese período, y sobre la base de la experiencia de un año, esperamos poder elaborar un proyecto (posiblemente inspirado en los PRODICOS hondureños) de Desarrollo Integral Comunitario con énfasis en el Desarrollo Agrícola”.

Aunque todavía no había nacido, como política regional, el concepto de PDA, ya nosotros visualizábamos la idea de varias comunidades trabajando juntas en mutua interrelación. Contrariamente a lo sucedido en los otros países donde los proyectos individuales tuvieron que aglutinarse de manera forzada para constituir PDA’s, el Proyecto VIDAS había nacido con esa intención, y llegó a conformar el primer PDA planeado en Nicaragua.

Las cifras de Visión Mundial Nicaragua (VMNIC) al finalizar el AF 91, eran las siguientes:

Niños en patrocinio (CIP)	6,130
Proyectos de patrocinio	37
Proyectos de no-patrocinio	3
Total de proyectos	40
Presupuesto de patrocinio	\$ 636,003

Los llamados proyectos de patrocinio tenían CIP (Niños en patrocinio) asignados con más o menos 200 niños en promedio, y los presupuestos anuales variaban entre US\$10,000 y US\$15,000 dólares. Desde la perspectiva del Desarrollo Transformador Sostenible (DTS) no era mucho lo que se podía hacer. Estábamos, sin embargo, abiertos a los sueños y las fantasías, y dejábamos que ejercieran su poder mágico sobre nosotros.

“Los artistas y todos aquellos cuya vida está sujeta a cambios se abren a las incertidumbres, acceden a los grados de libertad que pueden animar a que se produzca una nueva autoorganización.”

En algún momento del final del año 91, Carlos Hernández me preguntó que cómo me sentía. Respondí que me parecían muy estrechos los espacios de libertad, y que el modelo férreo de dependencia que señalaban los críticos de Visión Mundial parecía ser cierto. Él contestó que había que aprender a conocer el sistema. Que todo gigante tiene su lado débil y que, por el

Por: Róger Araica Salas

beneficio de nuestros pueblos, teníamos que estar abiertos a las expectativas. “En esta cárcel aparente, hay un camino hacia la libertad”, comentó.

No estoy muy seguro si Carlos se refería a que no importa mucho el poder personal que el cargo nos confiere, sino el que logramos transmitir a las comunidades para las cuales trabajamos. El compromiso es con nuestro Dios y con nuestro pueblo, y no con nosotros mismos.

“Perdemos la creatividad a causa de nuestra obsesión por el poder y el control; de nuestro miedo a los errores; por el férreo control de nuestros egos; por el fetiche de nuestra comodidad; por nuestra continua persecución del placer reiterativo o simplemente estimulante; por el hecho de reducir nuestras vidas al estrecho marco de lo que piensan los demás; por nuestra adhesión a la aparente seguridad de los órdenes cerrados”.

Por: Róger Araica Salas

2. El efecto mariposa. Ley de las pequeñas influencias

“El poder de las alas de una mariposa puede percibirse al otro lado del mundo”

JOHN BRIGGS y F. DAVID PEAT

“Tanto en la naturaleza como en la sociedad, el caos gobierna a través del efecto mariposa”

En 1991, cuando pensábamos en el empoderamiento comunitario, nuestro concepto del poder se concentraba sobre todo en la idea del control y en la imposición de nuestro deseo individual. Pero también sabíamos que era imposible hacer transformaciones abruptas, y que se requería de una lenta transición a lo largo del tiempo, para ir transfiriendo paulatinamente las diferentes formas de poder.

Se dice que los pobres son pobres porque no tienen poder, y se señalan específicamente cuatro tipos de poder: de conocimiento, económico, político, de relaciones. La transferencia ordenada del poder, del centro a la periferia, supone la capacidad de la periferia para administrar ese poder. Preparar a las comunidades para que, mediante la organización, adquieran esa capacidad, fue y sigue siendo el objetivo del desarrollo.

Nos percatamos ahora, sin embargo, que el empoderamiento comunitario es más que la adquisición de nuevas habilidades. Se trata más bien del desarrollo de una sensibilidad profunda que lo cambia todo y que convierte a la comunidad en un núcleo solidario. De acuerdo con John Dalla Costa, la intención debe ser evitar "que el impulso que lleva a explotar, beneficiarse y progresar de modo egoísta se desarrolle mucho más rápidamente que la cohesión y la mutualidad de la comunidad".⁵

“El caos nos sugiere que, aunque no poseemos el poder del controlador en su sentido tradicional, todos poseemos el efecto mariposa de la influencia sutil”.

El Plan Operativo del AF 92, ahora al compararlo con el preparado para el año 2001, nos produce hilaridad por la sencillez y simpleza de su presentación, pero contiene, sin embargo, algunos de los elementos clave del proceso de liberación de que hablaba Carlos Hernández. Como dirección estratégica señala que: “Nuestras acciones están encaminadas a ir sustituyendo paulatinamente el servicio asistencialista por el servicio educativo e inductivo, de manera que sean las comunidades mismas las que tomen consciencia de su propia necesidad y establezcan sus propias posibilidades”.

Por la situación particular que se vivía en Nicaragua en aquel momento, donde las fuerzas religiosas con sus respectivas bases de apoyo estaban ideológicamente polarizadas, era poco o casi nada lo que Visión Mundial de Nicaragua podía influir en el campo de la Misión Integral de la Iglesia, pues no poseía ningún poder de convocatoria.

Nos preocupaba, no obstante, que, al estar desligados de la esfera teológica, y concentrados en aspectos puramente técnicos y administrativos, el personal de Visión Mundial Nicaragua pudiera llegar a una crisis racionalista, donde el positivismo y el

⁵ John Dalla Costa, "El Imperativo Ético. Por qué el liderazgo moral es un buen negocio". Editorial Paidós, Buenos Aires, 1999. P 13.

Por: Róger Araica Salas

pragmatismo usurpara el valor de la vida misma, donde se perdiera el sentido de las cosas y donde desaparecieran la alegría y la vocación por el servicio.

Entendíamos perfectamente que nuestra razón de ser eran los pobres, en su más amplia acepción, es decir, los que por cualquier situación eran causa de marginación: mujeres, niños, ancianos, etnias, analfabetas, enfermos, fanáticos religiosos, los económicamente marginados por la justicia, etc. Hacia ellos queríamos ir, no con afán proselitista ni para mejorar nuestras estadísticas sino para ayudarlos a que fueran conscientes de su necesidad y de su realidad nacional y que, sobre la base de ese conocimiento, pudieran proyectarse como ciudadanos libres y confiados de sus propias habilidades y recursos. Específicamente queríamos desarrollar, en el corto plazo, programas educativos, de salud, pequeños proyectos agrícolas y pecuarios, y tecnologías apropiadas. A mediano y largo plazo, aspirábamos a impulsar programas de desarrollo regional que generaran sus propios recursos económicos para atender las necesidades más urgentes de las propias comunidades.

*“Los ciclos límites son los sistemas que nos hacen sentir impotentes; los queremos cambiar pero no podemos, porque parecen resistir a todos los esfuerzos por conseguirlo”.
“El caos dice que tratar esos sistemas como si no tuvieran nada que ver con nosotros es estar ciego a la verdad”.*

El trabajo de los promotores fue fundamental para que las comunidades llegaran a adquirir un nivel un poco más elevado de conciencia y metodología pero, a la vez, los promotores mismos tuvieron que ir aprendiendo la ciencia de presentar informes y llenar formatos. En esto fue básica la participación de los hermanos de Visión Mundial Honduras, quienes, con su respaldo solidario y con un programa de capacitación permanente en diversas áreas, nos ayudaron a caminar solos.

“La sutileza comienza con el hecho de que el poder de la mariposa es, por su propia naturaleza, impredecible”.

Nos parecía muy claro que las respuestas que algunas ONGs y entes estatales habían dado al problema de la pobreza, tenían más bien carácter temporal, y en lugar de liberar, habían dejado como resultado la dependencia y la marginación. Había que buscar nuevos valores y nuevos parámetros de medida. Sentíamos que los estándares estadísticos que tradicionalmente habían servido para indicar el grado de retraso o desarrollo de los pueblos habían perdido significación. La solución no iba a venir de grandes corporaciones con rígidas burocracias, sino de la generalización de grupos pequeños, con profunda sensibilidad y compromiso, que tuvieran ideas muy claras, conexiones adecuadas y habilidad organizativa suficientes como para producir cambios de actitud y de conciencia. Buscábamos una transformación sostenida, es decir, la justicia del Reino de Dios organizada de manera permanente, comprometida en batalla contra la pobreza.

Por ser Nicaragua un país de tradición agrícola, y por la existencia de gran cantidad de tierras fértiles y ociosas, pensábamos que el eje de nuestro ministerio sería la agricultura. Tomamos como lema el poema de la guatemalteca Premio Nóbel de la Paz Rigoberta Menchú:

Por: Róger Araica Salas

*“Sembraremos mucho maíz, maíz para todos
los hijos de la tierra.
regresarán los enjambres de abejas que
huyeron por tantas masacres y tanto
terror, saldrán de nuevo de las manos
callosas tinajas y más tinajas para
cosechar la miel”.*

Y sembramos mucho maíz, y frijoles, y hortalizas, y yuca. Según el informe anual del AF 92 se dedicó el 21.31% del presupuesto (\$928,285) a actividades agropecuarias, 18.35% al desarrollo económico, 13.10% a la educación, 8.35% a la salud, como rubros principales.

Nuestro énfasis en la agricultura y el desarrollo económico nos colocaba en línea con la filosofía de José Chuquín, Director Nacional de la ON de Colombia, a quien no tuve el gusto de conocer personalmente. Fue asesinado, junto con Norman Tatersall, en una visita de apoyo a la oficina del Perú en 1991. A Chuquín le asigna la tradición oral el haber introducido dentro de Visión Mundial la idea y las primeras acciones del modelo de desarrollo económico al que llamó Economía Solidaria.

Me sorprende que en 1992, cuando aún éramos una oficina bisoña, hayamos empleado un alto porcentaje del presupuesto en actividades orientadas al desarrollo económico, tales como: talleres de corte y confección, molinos para masa y pinol, trillos, tiendas comunales, bloqueras, pequeños artesanos, sistemas de riego, granjas de pollos, etc. Aunque la mayoría estábamos más inclinados por tratar de resolver las necesidades básicas de la población en una forma de asistencialismo disimulado o asistencialismo moderno, el trabajo del promotor Mario Domínguez, aun con debilidades de control, se adelantó con su visión varios años en el tiempo.

En cada uno de los informes mensuales correspondientes a enero, febrero y marzo del año 93, se reportan muchas actividades de tipo agropecuario y de desarrollo económico, pero se comienzan a señalar dos dificultades: 1) La gente de las comunidades, en algunos casos, se está resistiendo a cancelar los fondos revolventes. Se argumenta que el dinero es donado. 2) Hay confusión con los bienes de capital comunitarios dentro del fondo revolvente, tal es el caso de: trillos, molinos, máquinas, etc. Se piensa que si un grupo, en representación de la comunidad, pagó el préstamo, los bienes les pertenecen. Una crisis administrativa en seis comunidades del departamento de Rivas casi lleva a VMNIC al borde del colapso.

Ocho años después, nuestra Declaración de Visión y nuestro Plan Estratégico Gerencial para los años 2002 – 2004, priorizan el Desarrollo Económico como una de las fuerzas impulsoras del Desarrollo Transformador Sostenible.

“El efecto mariposa deriva del hecho que ningún hombre es una isla. Todos nosotros formamos parte del todo. Cada elemento individual del sistema influye en el resto de elementos del sistema. El efecto mariposa permite lo imposible”.

“Hay un tiempo adecuado para ser crítico, para decir no y para establecer límites”.

Por: Róger Araica Salas

Viendo el giro que tomaban los fondos rotativos o revolventes, sin saber exactamente cuántos eran ni dónde estaban, en junio de 1995, decidimos concentrar todos los fondos que andaban dispersos en un solo fondo que se llamó Fondo de Actividades Productivas (FAP), el que sería administrado temporalmente por una Unidad Ejecutora, dentro de la estructura de Visión Mundial. La Unidad Ejecutora comenzó a funcionar el 15 de agosto de ese año. En ese mismo mes de agosto, recibimos la visita de David Befus (Asesor de Desarrollo Económico de la Oficina Regional), primero, y luego la de Josué Ramos (de VM Honduras), para orientarnos en las funciones de la Unidad Ejecutora. Posteriormente (30 de octubre 95), este fondo pasó a constituir el capital inicial de la organización paralela a Visión Mundial: "Fundación 4i – 2000". Actualmente la Fundación maneja una cartera de créditos de más de un millón de dólares y tiene sucursales en Masaya, Managua y Jinotepe. Muchas vidas han cambiado por su ministerio y ahora sabemos dónde está cada centavo.

"En el acto de darnos cuenta auténticamente de la realidad del momento reside nuestra habilidad para influir, si bien con humildad, incluso en los sistemas más rígidos, contruidos en función del automatismo y las frases vacías".

"A través del caos un individuo, o un pequeño grupo de individuos, puede influir profunda y sutilmente en todo el mundo".

Con la intención de captar ideas en la administración de los micro-créditos, asistimos al "Simposio sobre empresas exitosas que brindan servicios financieros" impartido en el INCAE, del 8 al 12 de agosto de 1995. Participaron como expositores los gerentes de cuatro organismos latinoamericanos considerados exitosos:

Pedro Jiménez (ADEMI, República Dominicana)
Pancho Otero (BANCOSOL, Bolivia)
Edgard Búcaro (GENESIS EMPRESARIAL, Guatemala)
Guillermo Tellería (FAMA, Nicaragua)

Los profesores Dale Evans y Richard Meyer, de Ohio State University, presentaron experiencias de organizaciones asiáticas de éxito: GRAMEEN BANK y BKK. Participaron además, los profesores de INCAE: Dr. Luis Noel Alfaro (Medidas Indirectas de Impacto), Dr. Mario De Franco (Medidas Directas de Impacto), y Telmo Vargas de Costa Rica.

Las conclusiones generales pueden sintetizarse en lo siguiente:

- Poor people need credits, but saving is the only solution for poors (Adams)
- ¿Préstamos para agricultura? No. Muchas gracias (Jiménez)
- Requisitos para el éxito: Mercadeo más promotores comprometidos y bien pagados (Otero)
- Aprender a manejar la información de la gente como números y tratar a la gente como gente (Meyer)
- Si la institución va bien, quiere decir que los clientes van bien (Alfaro).
- La caridad es una virtud, pero la caridad no sirve para la rentabilidad financiera (Vargas)
- La clave está en un comité directivo visionario (Tellería)

Por: Róger Araica Salas

- Apoyo financiero en la etapa inicial (Búcaro)
- Selección adecuada de los clientes (De Franco)

Por: Róger Araica Salas

3. El atractor extraño. Ley de la autoorganización colectiva

Hippies jóvenes y hippies muy viejos son atractivos,
pero en la mitad no hay nada que sea muy divertido
EDWARD DE BONO

Cuando se analizan de cerca las actividades de los sistemas caóticos cerrados, ya sea por métodos gráficos o fórmulas matemáticas, se evidencia que tales sistemas se comportan, o tratan de comportarse, de igual forma que otro sistema caótico abierto que le sirve de modelo y que recibe el poético nombre de “atractor extraño”.

Dentro del contexto de la teoría del caos se nos dice que la cooperación y la competición están entrelazadas de manera muy compleja. El sistema cerrado imita pero compete con el sistema caótico abierto (atractor extraño) que le sirve de modelo. Cuando al sistema cerrado se le aplican fuerzas para llevarlo a otro tipo de comportamiento, al cesar las fuerzas, el sistema regresa a la posición anterior de imitador del atractor extraño.

“El modelo del sistema del atractor extraño es diferente. La conducta del sistema es impredecible y no mecánica. Como el sistema está abierto al medio que lo rodea, es capaz de muchos movimientos matizados”.

Si la Oficina Nacional de Nicaragua tiene un atractor extraño, pienso que debe ser la ON de Honduras. Y es lógico que así sea, puesto que los colegas hondureños fueron los que nos ayudaron a conformar la oficina de Nicaragua. Con el tiempo, sin embargo, la oficina de Nicaragua se ha ido abriendo a otras influencias, conformando en la actualidad un sistema caótico más complejo.

A lo interno del ministerio de VM Nicaragua, se ha podido notar que el PDA VIDAS, quizá por haber sido el primer PDA que se implementó, ha servido de atractor extraño de los demás PDA´s que se organizaron posteriormente.

El PDA de la Laguna de Apoyo se pensó, originalmente, como un proyecto orientado a la reforestación y protección de las laderas de la laguna, evitar la contaminación y recuperar los niveles de marca de este cuerpo de agua superficial. El proyecto tenía en su intención inicial el desarrollo comunitario con énfasis eco-turístico, promoviendo la venta de oxígeno y paisaje. Los sucesivos gerentes que ha tenido el PDA de la Laguna de Apoyo, han venido imitando los estilos y actividades de los PDA´s de mayor antigüedad, hasta convertirse en uno similar a los demás.

Igual ha sucedido con el PDA Aguas Azules, ubicado en las isletas del Lago de Nicaragua. Aunque la Laguna de Apoyo y las isletas del Lago de Nicaragua tienen contextos geográficos muy distintos de los sitios de los otros PDA´s, casi no hay ninguna diferencia en las propuestas estratégicas de desarrollo.

El plan operativo del año 2001 contempla la contratación de una consultoría que nos ayude a reformular la estrategia de desarrollo del PDA Laguna de Apoyo, para retomar el concepto ecoturístico original.

Por: Róger Araica Salas

Nos resultó muy curioso que un consultor que nos hizo un estudio de desarrollo para el PDA VIDAS y la caracterización de otras áreas potenciales, pensó que todos los PDA's se llamaban VIDAS más algo. Así que los nombró, en los respectivos reportes, PDA VIDAS-Ticuantepé; PDA VIDAS-Malacatoya; etc. Hasta a esos niveles ha funcionado el atractor extraño.

“En circunstancias muy diversas, la gente comienza a unirse, a ayudar, a echar una mano, a dar una pequeña ayuda. Nadie en particular la dirige, pero las cosas se hacen. Es evidente que hay un orden allí, pero es caótico”.

Hemos visto actividades para las que se ha dispuesto poca o ninguna organización, las cuales, sin embargo, se han realizado con buen suceso. A partir de octubre de 1995, comenzamos a celebrar, anualmente, el Día Nacional de Oración. Aparte de señalar el día y aprobar un presupuesto básico, desde la Dirección Nacional, no hemos organizado grupos ni señalado a nadie de manera particular para coordinar los grupos. Estos, no obstante, se han autoorganizado y generado diferentes tipos de ideas y acciones de alta creatividad. Además de dedicar tiempo a la oración intercesora y a la oración contemplativa, hemos realizado diferentes manifestaciones culturales y deportivas, reflexiones bíblicas sobre el tema de la oración, santa cena, senderismo ecológico, concursos e invitados especiales. En el día de oración del año 2000, celebrado en la Casa España, tuvimos las participaciones reflexivas del Dr. Benjamín Cortés, Director Ejecutivo del CIEETS (Centro Inter-Eclesial de Estudios Teológicos y Sociales), y de Monseñor Jorge Solórzano, Obispo Católico Auxiliar de Managua, quien disertó acerca de la "oración contemplativa".

Otros ejemplos de autoorganización parcial o total, son las celebraciones masivas del Día Internacional de la Niñez, las clausuras de las Escuelas Bíblicas de Vacaciones, y por supuesto, las situaciones de emergencia por desastres naturales: el maremoto de la costa del Pacífico (1 de septiembre de 1992), el tornado en la zona de Nandasmo (junio 1997), el huracán César (octubre 1997), el huracán Mitch (octubre 1998) y los terremotos de Masaya (6 y 7 de julio del 2000).

Del 1 al 15 de agosto de 1996, se realizó un evento cultural, deportivo y evangelístico auspiciado por Visión Mundial Nicaragua y la organización salvadoreña “Embajadores de Vida”. El tema del evento fue: “Por una juventud sana que confiesa a Jesucristo como Señor”. La delegación “Embajadores de Vida” incluía payasos, cuadro dramático, evangelistas, y equipo de basket ball. La inauguración de la cancha en la comunidad La Reforma del PDA-VIDAS fue parte de los actos de clausura del evento. Los “Embajadores de Vida” se enfrentaron a los mejores equipos de basket ball del país, habiendo ganado todos los compromisos. En la inauguración de la cancha de La Reforma compitieron contra una selección de Masaya, en la que también salieron victoriosos. En la comunidad de Cofradía, patrocinada por VM Australia, nunca habían visto jugar basket ball. Por la llegada de los “Embajadores de Vida”, organizaron un equipo que recibió uniformes de parte de Visión Mundial Nicaragua. Todas las intervenciones de los “Embajadores de Vida” fueron acompañadas de una nutrida concurrencia, y recibieron cobertura de la prensa nacional. Se jugaron 15 partidos de basket ball en colegios, universidades y comunidades patrocinadas por Visión Mundial. Se involucraron en la actividad 18 iglesias y unas 6,000 personas fueron retadas a seguir a Jesucristo.

Por: Róger Araica Salas

¿Cómo es posible que eventos masivos como los que señalamos anteriormente puedan realizarse con poca coordinación o sin que haya habido un direccionamiento específico? Pensamos que se trata de sistemas caóticos, donde la cooperación y la participación, que se nota en la superficie, obedecen a modelos de organización de algún “atractor extraño” (posiblemente las formas organizativas introducidas durante los años 80’s), que se ubican en el nivel de las presunciones. Esas presunciones constituyen nuestra realidad.

Por: Róger Araica Salas

4. Los fractales. Ley de lo sencillo y lo complicado

Todo método es ritmo. Perdiendo el ritmo del mundo es como se pierde también el mundo
NOVALIS

“¿La vida es simple o compleja? La teoría del caos dice que puede ser ambas cosas y, sobre todo, que puede serlas al mismo tiempo”.

La globalización, con sus transformaciones informativas, gerenciales y ecológicas, está planteando nuevos retos a las organizaciones que tratan de impulsar un desarrollo microregional, económica y financieramente autosostenible. Por una parte, los gobiernos se compactan a causa de la avalancha neoliberal y, por otra, la sociedad civil no termina de organizarse y de encontrar un modelo que desactive la miseria. Nadando contra la corriente de la miseria y del violento desequilibrio en la distribución del poder económico, tecnológico y político, no parece posible que las agrupaciones locales que representan a las comunidades de pobres y de empobrecidos lleguen a conformar proyectos autosostenibles. Diez años después de haber emprendido el ensayo de nuevos modelos de desarrollo, “los pobres todavía no han aprendido a pescar”. Dentro de Visión Mundial se habla ahora de los PDA’s de nueva generación.

Parece evidente que, para trabajar con los más pobres, se requiere en un comienzo de proyectos de tipo humanitario y no precisamente de desarrollo. Pero la gran tentación de las ONG’s que se dedican al desarrollo es quedarse mucho tiempo en el área de la compensación social o asistencialista. Y ya sabemos cual es el “efecto perverso” del asistencialismo. Lo que nosotros buscamos no es tanto caridad sino justicia. La generación de unos cuantos subempleos temporales tranquiliza nuestros estados de ánimo, pero no lleva al desarrollo. El reto que ahora se plantea es que, con el apoyo de la cooperación internacional, puedan los sectores populares de la sociedad civil autoorganizarse en torno a un proyecto local de desarrollo económico que genere empleos permanentes, que canalice la capacidad de ahorro y que institucionalice la autonomía de la organización local. Y, luego, que tales organizaciones desarrollen la capacidad de negociación con los gobiernos municipales, nacionales y con las agencias financieras de la cooperación internacional. Y, especialmente que sean capaces de generar sus propias fuentes de ingresos para el desarrollo de las comunidades que representan.⁶

En diez años de nuestro andar con las comunidades ha sido notorio que, cuando hemos dejado a las contrapartes locales formular sus propios proyectos de desarrollo alternativo, el impacto se ha visto menguado y la evaluación nos castiga. Por otro lado, cuando nuestra impaciencia por obtener resultados de corto plazo nos lleva a limitar el protagonismo comunitario, la evaluación también nos castiga. Establecer la gradualidad de proceso, con una estrategia que combine, simultáneamente, la evolución de la organización local, hasta que se convierta en protagonista de su propio movimiento social, con la capacidad de autogobernarse y rendir cuentas en forma transparente, y con signos visibles de que se camina hacia el desarrollo transformador sostenible con valores y principios cristianos, parece ser la alternativa. En nuestra visión sabemos a dónde queremos llegar, porque tenemos el estado deseado. Conocemos la línea base de la cual partimos porque la hemos levantado. En administrar el

⁶ En la secuencia de ideas de los dos párrafos anteriores, no puedo precisar cuáles son propias, cuáles prestadas y cuáles amalgamadas. Normalmente leo “Envío” (revista mensual de la UCA) y “El Observador Económico” de FIDEG de las que eventualmente extraigo algunos conceptos.

Por: Róger Araica Salas

“fractal”⁷ de la paradoja complejidad-simplicidad del sistema caótico que hay en el medio, parece estar el arte y la ciencia de acompañar a las comunidades en su viaje hacia el desarrollo.

El 18 de mayo de 1995, en la Casa de los Tres Mundos de la ciudad de Granada, celebramos la firma del convenio con USAID (que había comenzado oficialmente el 30 de marzo), para implementar el programa de Supervivencia Infantil en los Municipios de Granada: Nandaime, Diríá y Diriomo. Los firmantes fueron: John Maisto, embajador de los Estados Unidos; Mark Silverman, por el USAID; y Róger Araica, por Visión Mundial Nicaragua. Era un programa de tres años con una inversión de \$ 250,000 dólares anuales.

Teníamos mucho temor, al principio, porque para la Dra. Patricia Osorio, a quien le habíamos asignado la responsabilidad del programa, era su primera experiencia en administración de proyectos. Nos habían advertido, por otra parte, que el personal de supervisión de AID, era sumamente complicado y exigente; y que, para no fallar, había que saberse de memoria un libro gordo de unas 600 páginas escritas en inglés que constituían los “standards” de cumplimiento.

Con el apoyo de la oficina administrativa de VM en Managua, la asesoría eventual del Dr. José Ángel Jirón de El Salvador, y las visitas de control de algunos miembros de VMUS, el proyecto navegó con flujo tranquilo durante todo su desarrollo, y concluyó felizmente el 30 de septiembre de 1998, habiendo cumplido con casi todos los objetivos que se propuso. El equipo evaluador estuvo dirigido por el Dr. Richard Crespo, Ph.D. Marshall University School of Medicine, y contó con la participación de Angie Bartell de World Vision USA.

Pensábamos que, con el personal clave y los recursos técnicos y materiales, podríamos proyectar el modelo a todos los PDA's. Pero aquí comenzaron a surgir una serie de complejidades que convirtieron la experiencia en un fractal.

“La complejidad del fractal es una curiosa ilusión, porque aunque el detalle de la figura puede ser infinito, el modo en que se desarrolla es muy simple. La complejidad y la simplicidad coexisten simbióticamente en el mismo tiempo y espacio”.

La Dra. Osorio sorprendentemente decidió renunciar para contraer matrimonio. Las personas que la substituyeron no estuvieron en capacidad de “vender” la idea a los PDA's. No lográbamos conseguir un médico con experiencia en esa línea que pudiera hacerse cargo del paquete. Los fondos asignados en los presupuestos cayeron en subejecución y hubo que reprogramarlos. Además, el supuesto inicio del programa coincidió con la crisis que se formó cuando los presidentes de las Asociaciones de Desarrollo Comunitario (ADCs) decidieron no firmar los convenios anuales con Visión Mundial, y lo que al principio considerábamos iba a ser una simple y sencilla transición, se convirtió en uno de los vórtices más complicados que hemos tenido que enfrentar.

⁷ En la teoría del caos, se llama “fractal” a la geometría de las formas irregulares de los sistemas caóticos que combinan la paradoja de la complejidad con la simplicidad.

Por: Róger Araica Salas

“Una sociedad sana se nutre de la energía y la creatividad de sus miembros y, al mismo tiempo, les provee de valores, principios éticos y un sentido compartido del significado de la realidad”.

El Desarrollo Transformador Sostenible (DTS) es el modelo de desarrollo que impulsa Visión Mundial entre las comunidades a las cuales acompaña en su proceso de crecimiento cuantitativo y transformación cualitativa. El proceso se aplica a las comunidades organizadas que trabajan juntas dentro de un área geográfica definida, la que se identifica como Proyecto de Desarrollo de Área (PDA). Para fines de sostenibilidad del proyecto, se orienta a que las Asociaciones de Desarrollo Comunitario (ADC's), después de un tiempo de madurez, adquieran personería jurídica para que se vayan haciendo responsables de su propio desarrollo mediante la autogestión administrativa.

La política de gradualidad de los PDA's, se aprobó en la Conferencia de Directores de América Latina y el Caribe, celebrada en la ciudad de México, en febrero de 1997. La política estableció cinco niveles de evolución de los PDA's: Pre-PDA, Inicio y Formulación, Implementación, Consolidación, Fin del Financiamiento de VM, Continuidad después de haber concluido el financiamiento de VM, de acuerdo a indicadores de cumplimiento previamente establecidos. Cada nivel de PDA supone una diferente capacidad de delegación administrativa en la agencia socia o ADC. Para el cuarto nivel (Consolidación) la política recomienda la obtención de la personería jurídica por parte de las ADC's.

Nuestra experiencia fue que el proceso había avanzado con más celeridad que la política. Cuando esta surgió, ya todas las ADC's que representaban a los PDA's contaban con personería jurídica debidamente legalizada, y algunas de ellas intentaban formar una federación de ADC's, para negociar, como bloque, el Convenio Anual de Cooperación con Visión Mundial.

Los meses de septiembre y octubre del año 97 fueron de mucha tensión, porque los presidentes de 18 Asociaciones de Desarrollo Comunitario (ADC's), agrupadas para negociar como un solo bloque, plantearon una serie de demandas de control de los recursos asignados a los PDA's que no les permitía la política de implementación del DTS. Finalmente, en una maratónica sesión, que se inició a las 8:00 AM del día lunes 27 de octubre y concluyó a las 3:00 AM del día siguiente, llegamos a un acuerdo para la firma del Convenio de Intención para el año fiscal AF 98. Lo que inicialmente era una simple hoja de entendimiento, más de tipo moral que legal, se convirtió en un complejo documento con muchos detalles específicos que debía ser avalado por los respectivos asesores legales. El proceso de empoderamiento comunitario había pasado de simple a complejo. No es fácil crear una cultura de empoderamiento, se requiere a veces tomar decisiones atrevidas, mientras se maneja el delicado equilibrio entre la responsabilidad y la autonomía.

“Una sociedad sana requiere que se preste atención tanto a lo individual como a lo colectivo, a lo complejo y a lo simple”.

El PDA – VIDAS (que, recordémoslo, significa “Visión Integral de Desarrollo Agrícola y Social”)⁸ está conformado por 9 comunidades con una población total de 18,000 personas. La Fundación VIDAS es la organización de base que nosotros (VMNIC) impulsamos y

⁸ El nombre VIDAS fue idea de Róger Araica

Por: Róger Araica Salas

ayudamos a organizar, para que se convirtiera en la representación comunitaria, mediante la cual, las 9 comunidades irían adquiriendo su empoderamiento. Actualmente la Fundación VIDAS tiene personería jurídica como Organización No Gubernamental nacional.

Habíamos venido trabajando bien. Con una relación bastante respetuosa y realizando obras de progreso cuantificables y visibles. El personal de la unidad administrativa del PDA pertenecía en su totalidad a las comunidades, siendo empleados de la Fundación VIDAS. Por asuntos de rutina, en el año 1998 efectuamos una auditoría externa con “Servicios Empresariales & Consultoría, S.A.” para el período “octubre 95-septiembre 97”, que sacó a luz algunas debilidades administrativas y algunos vicios ocultos. La Fundación sólo tenía 55 socios y las decisiones se tomaban al nivel de un grupo muy reducido de personas. Se estaba formando una élite. A partir de la auditoría, elaboramos un plan de acciones correctivas para tratar de superar los hallazgos, pero los líderes de la Fundación bloquearon sistemáticamente las reuniones con las comunidades, ocultando papelería y obstaculizando las medidas correctivas.

Ante tal situación, en carta del 22 de febrero 99, comunicamos nuestra decisión de romper vínculos con la Fundación y trabajar directamente con las comisiones locales de cada comunidad. Realizamos reuniones asamblearias con las 9 comunidades, y en todas hubo apoyo masivo al trabajo de Visión Mundial y respaldo a las gestiones para formar una nueva organización legal que sea representativa de las comunidades. Quedaba pendiente, sin embargo, la recuperación de bienes y propiedades que moralmente pertenecen a las comunidades, pero que la Fundación tiene registrados bajo su propio nombre.

Tres de los miembros de la Junta Directiva de la Fundación consideraron que había una apropiación indebida por parte de los otros tres miembros de la Junta, de forma que, el lunes 27 de mayo del 2000, introdujeron ante el Juez Local Civil de la ciudad de Masaya una demanda “para iniciar el proceso firme por los delitos de defraudación y falsificación que se derive de las investigaciones, solicitándose todas las medidas cautelares pertinentes”.

Lamentablemente, según algunos entendidos, la denuncia fue mal planteada por el asesor legal, y en febrero de 2001, la juez dictó sentencia a favor de la Fundación. La defensa argumentó que la auditoría realizada fue al PDA y no a la Fundación, y por algún lapsus infortunado, Visión Mundial aparece como la ofendida y no las tres personas que interpusieron la demanda. Este aprendizaje negativo con el VIDAS, nos obliga ahora a ser más cautelosos con los procesos de empoderamiento comunitario. Actualmente se trabaja con las comunidades del PDA VIDAS en la organización de una Entidad de Desarrollo Sostenible (EDS) que de acuerdo con las políticas de Visión Mundial pueda llegar a generar fondos locales por la venta de productos agrícolas para la sostenibilidad de los programas de Protagonismo Infantil.

Con los PDA´s de la primera generación, que ya están en proceso de concluir, enfatizábamos primero las obras de progreso, luego tratábamos de medir los posibles impactos, y al final, nos preocupábamos un poco por la sostenibilidad. Pensamos que con los PDA´s de la nueva generación, el asunto de la sostenibilidad debe estar en nuestras mentes desde antes que arranque el proyecto. Más que presupuestar y realizar actividades dispersas, debemos de concentrar energías y recursos en programas sostenibles y rentables. ¿Con quién consorciamos o por medio de quién?, parece ser el meollo de la estrategia de sostenibilidad en el largo plazo. John Dalla Costa nos recuerda que "el derecho no es suficiente. El interés

Por: Róger Araica Salas

egoísta y la búsqueda de ventajas más allá de la actividad económica requiere que la comunidad, a través de sus recursos espirituales, recree los hilos morales que mantienen el funcionamiento del sistema en su conjunto", y citando a Hans Küng agrega: "los aciertos sin moral no pueden durar mucho tiempo".⁹ Dalla Costa propone que paralelamente con la planificación estratégica se implemente un modelo de "orientación ética" que contenga: relaciones de dignidad, prácticas de honestidad, restablecimiento del juego limpio, restablecer la justicia y los códigos y políticas de sostenibilidad. Estima que el hecho de participar en la formación de una ética de prevención da a la religión y a los religiosos la oportunidad de redimirse, porque "la religión y la sensibilidad religiosa son las fábricas que producen la moral que la sociedad y el mundo de los negocios necesitan tener en funcionamiento". Yo pienso que más que la religión o la sensibilidad religiosa en abstracto, el modelo de orientación ética para la sostenibilidad lo da la centralidad de Cristo viviendo práctica y activamente en las comunidades.

“La teoría del caos nos dice que cuando la vida nos parece más compleja, un orden simple parece estarnos esperando a la vuelta de la esquina. Y cuando las cosas nos parecen simples, deberíamos estar en la atalaya para descubrir los matices y la sutilidad que acechan escondidas”.

⁹ John Dalla Costa. Op Cit. P 162.

Por: Róger Araica Salas

5. La estética del caos. Ley de la razón y los fractales

Todos soñamos, más no igualmente. Quienes sueñan de noche en el polvoriento nicho de sus mentes, despiertan para ver que era vanidad; pero los soñadores diurnos son peligrosos, pueden representar sus sueños con ojos abiertos, y convertirlos en realidad
D. H. LAWRENCE

“Fractal es el nombre que los científicos han dado a los modelos del caos que vemos en el cielo, que sentimos en la tierra, y que encontramos en las venas y nervios de nuestro cuerpo”.

Aparentemente los fractales no siguen ninguna lógica. Dan la impresión de organizarse nada más por el azar. Para Jorge Luis Borges “el azar es el nombre que nuestra inevitable ignorancia da al tejido infinito e incalculable de causas y efectos”¹⁰

Científicamente el azar y la aleatoriedad vienen teniendo el mismo valor significativo, porque no siguen ninguna tendencia que se pueda graficar. El concepto de aleatorio proviene de las matemáticas. “Un número que carece de un orden interno, cualquiera que sea, es por definición aleatorio”. Igual sucede con los acontecimientos de la vida y con los planes de mediano y largo plazo, donde las intermitencias no previstas vienen siendo como los asistentes no invitados a la fiesta.

Los teóricos del caos todavía discuten acerca de si éste se produce por la intermitencia que se introduce dentro de un sistema normal rompiendo temporalmente la conducta natural, o es el orden regular, más bien, una ruptura del caos que subyace en la realidad. Las infinitas intermitencias en una línea regular son las que dan lugar a los fractales.

Uno de los ejemplos más clásicos de fractales naturales son las costas de los mares. En estos modelos recurrentes e incesantes de la naturaleza, hay algo revitalizador y profundamente fascinante. Nos deslumbran por su belleza impresionante los fractales naturales, contruidos por la materia y la energía, y nos percatamos que, en el mundo natural, la ley de los fractales, dentro de la teoría del caos, tiene tanto que ver con la estética como con la ciencia.

En nuestra experiencia, hemos podido apreciar que la ley de los fractales no sólo funciona en el mundo natural, sino también en el mundo de los sueños, en el tiempo existencial, en los sentimientos y, por supuesto, en la relación con las personas. Diez años de relaciones de Visión Mundial Nicaragua con Oficinas de Soporte, Asesores Regionales, Auditores y Evaluadores Internacionales, Patrocinadores, Donantes Mayores, etc., nos permiten concluir que las formas de comportamiento de cada uno de esos grupos humanos no son en ninguna manera lineales, sino que siguen sistemas aleatorios que dependen de los preconditionamientos, esquemas mentales, percepciones, sentimientos e inclinaciones particulares de quien representa en ese momento al grupo, y por supuesto, del carisma y de la capacidad de influencia que la persona receptora logre transmitir. “Puesto que la vida no es justa, las primeras impresiones son las que cuentan. Para nada cuenta cuánto sabe usted, sino más bien a quién conoce. Lo que cuenta no es lo que usted sabe, sino lo que hace con lo que sabe. Lo que usted siente en su interior y la impresión que les causa a los demás son dos cosas muy diferentes”. De acuerdo a esta cita de Andrzej Huczynski¹¹, conocer y hacer el

¹⁰ Esteban Peicovich. “Borges, el palabrasta”. Libertarias/Prodhufi S.A. Madrid, mayo 95. P 34.

¹¹ Fragmento de la Campana de la Influencia. En Andrzej Huczynski, “Cómo influir en la empresa y triunfar”, Prentice Hall. México, 1997. P XV.

Por: Róger Araica Salas

trabajo es sólo una parte de lo que se requiere para ser efectivo; la otra tiene que ver con las relaciones y con la capacidad de influencia. Ingresamos así a las dimensiones caóticas del capital social y de la inteligencia emocional: “*Que tengamos un trato satisfactorio con las demás personas depende, entre otras cosas, de nuestra capacidad de crear y cultivar las relaciones, de reconocer los conflictos y solucionarlos, de encontrar el tono adecuado y de percibir los estados de ánimo del interlocutor*”.¹² Lo decisivo no es lo real sino lo que se percibe como real.

Este diferente tipo de percepciones pudimos experimentarlo durante el ejercicio de Auto-evaluación del Ministerio que realizamos en los años 98 y 99. Las oficinas de Suiza y Alemania nos calificaron pobremente; en cambio, Estados Unidos y Nueva Zelanda nos percibieron como altamente efectivos. Australia y Canadá se fueron por el término medio. Podríamos argumentar que con Suiza y Alemania había coyunturas muy particulares, pero eso no cambia los resultados.

En septiembre de 1996, por invitación de Visión Mundial Nueva Zelanda, tuve oportunidad de visitar ese lindo país por dos semanas. La impresión que tenía, previa a la visita, es que VMNZ era una de las oficinas de soporte que más habían avanzado en educar a sus patrocinadores en el concepto del desarrollo. Es más, sabía que VMNZ había sido de los principales animadores en impulsar los Proyectos de Desarrollo de Área (PDA). Por la razón anterior, me había preparado para presentar los logros de VMNIC en la línea de los PDA's. Me entrevisté con 12 grupos de patrocinadores de entre 50 y 60 personas. Es decir, más de 600 personas en total. Después de cada exposición la gente me felicitaba por la organización y las obras de progreso mostradas, pero en el tiempo de preguntas y respuestas, sacaban las tarjetas con las fotos de los niños patrocinados (picture folders) y me preguntaban: “¿Ha visto a mi niño?” “¿Qué le puedo mandar?”. A mitad de la primera semana, el oficial de mercadeo que me acompañaba en las presentaciones, sugirió que cambiara el discurso, pues de lo que se trataba era de vender “picture folders”. Las diferentes percepciones de las OS para el mismo ejercicio de evaluación, así como las reacciones de los patrocinadores neozelandeses son ejemplos de fractales actitudinales, emocionales y sentimentales.

Para administrar la permanente paradoja entre el enfoque mercado-técnico de las Oficinas de Soporte y el énfasis hacia el Desarrollo Transformador Sostenible (DTS), que impulsan las Oficinas Nacionales; así como la inclinación asistencialista de los patrocinadores versus la tendencia desarrollista que se suscita en el campo, en el Plan Gerencial AF 97-2000, Visión Mundial Nicaragua (VMNIC) definió su Declaración de Visión como: “Llegar a ser reconocidos como la ONG de mayor impacto de transformación humana en la Región IV de Nicaragua, con énfasis particular en Agricultura Sostenible y Protagonismo Infantil”.

Crear el área estratégica de Protagonismo Infantil, pienso que ha sido uno de los aportes de VMNIC para la Región Latinoamericana. El término es ahora usado por otras oficinas de Visión Mundial en América Latina. No sé si con el mismo contenido. Lo importante ha sido rescatar la presencia del niño vinculada a la educación, salud, organización, liderazgo, economía, distracción, cultura, defensoría de sus derechos, y otros aspectos del desarrollo total de la niñez.

¹² Doris Martín y Karin Boeck. “EQ- Qué es inteligencia emocional”. Edit. EDAF. Madrid, 1999. P 23

Por: Róger Araica Salas

Al momento de redactar esta parte de la historia (27 de diciembre de 2000), se me hace difícil pensar en alguna otra ONG, diferente de Visión Mundial Nicaragua que, teniendo como énfasis la agricultura sostenible y el protagonismo infantil, haya producido un mayor impacto de transformación humana y que haya tenido más presencia en los medios de comunicación masiva por su trabajo en la Región IV de Nicaragua. Creo que hemos concretado el sueño. Pero ahora debemos abrírnos a un nuevo sueño.

Se pueden tener muchos sueños, pero si no se comunican no se llegan a realizar ¿Cómo se comunican las visiones? Más que por las palabras, con las acciones. El manejo verbal de la significación debe hacerse mediante “ideas concretizadas”: testimonios personales, lenguaje metafórico, ilustraciones graficadas. Esto nos trae de nuevo a la inteligencia emocional y al arte de los fractales. La intención es combinar el espíritu geométrico con el espíritu sutil. Las decisiones de una empresa, más que racionales, son políticas.

Por: Róger Araica Salas

6. La nueva dimensión del espacio. Ley de los remolinos fractales en el tiempo

Se trata del factor tiempo. El futuro es ahora. No los próximos cinco años, sino los próximos cinco minutos
ROB RODIN. PRESIDENTE DE MARSHALL INDUSTRIES, FAST COMPANY

“El tiempo en nuestro mundo moderno se ha convertido en nuestro secuestrador. La esencia del tiempo se ha reducido a mera cantidad. Las cualidades del tiempo han desaparecido. Para nosotros, el tiempo ha perdido su naturaleza interior”.

Hasta ahora, toda la teoría administrativa y la planificación de mediano y largo plazo se han basado en la premisa de que el futuro es previsible. Después de tres planes gerenciales, de tres años cada uno, en Visión Mundial Nicaragua, hemos podido evidenciar que el futuro de largo plazo es altamente imprevisible. Los últimos diez años del siglo XX han estado llenos de sorpresas y discontinuidades. Logramos exceder algunas de las metas que nos propusimos. Otras quedaron en el camino totalmente subejecutadas. Pero hubo también logros sorpresas, que no estaban escritos en ningún plan y con los cuales ni siquiera habíamos soñado.

A medida que nos acercábamos al borde del siglo XXI, la corriente de las sorpresas y discontinuidades se ha ido acelerando. Para Pradette y Michaud, *“estamos viviendo lo que los eruditos llaman discontinuidades, cambios drásticos que destruyen empresas, reinventan industrias y hacen anticuadas las habilidades. Las discontinuidades, unidas al ritmo del cambio cada vez más acelerado, son una burla al concepto mismo de la planificación a largo plazo”*.¹³

Para sobrevivir y prosperar en medio del caos que producen las discontinuidades en el mundo de los negocios, Pradette y Michaud proponen *“andar firmemente tras los propósitos estratégicos, modificando y reajustando constantemente las percepciones y procesos, enfocados en: 1) Atender a un solo cliente, 2) Actuar en tiempo cero”*.¹⁴

Lo que parece claro es que estamos hablando de dos significados del tiempo: 1) El tiempo lineal vinculado a un espacio, que suponemos fluye uniformemente, y que se mide por los cronómetros, calendarios, etc. 2) El tiempo fractal que existe en un espacio en el que cada lugar está investido de una energía particular. Como *“el agua que discurre por un cauce pedregoso de montaña: el tiempo se curva, se vierte, se separa, fluye alrededor de los obstáculos, se funde, se remansa tranquilamente, se desliza hacia delante, brilla con la luz y la oscuridad, etc”*. El tiempo fractal se asemeja más a los tiempos de la música. Cada momento musical es nuevo, pero guarda una sutil e íntima relación con los tiempos precedentes y con los posteriores.¹⁵

Cuando las líneas de flujo de un proceso administrativo, planeado de acuerdo al tiempo mecánico, se sincronizan con los eventos de un tiempo fractal entran en resonancia magnificando las actividades iniciales. Tal es el caso de la oficina de Visión Mundial

¹³ Michael Pradette y Steve Michaud. “El poder de la organización cinética”. Editorial Norma. Bogotá, 1999. P 6

¹⁴ Ibid. P 4.

¹⁵ Comenta Jorge Alvarado: *“Y por esto el futuro no es totalmente imprevisible. Como un acorde o una línea melódica, las situaciones presentes tienden a un número finito de resoluciones posibles”*

Por: Róger Araica Salas

Honduras que tuvo la capacidad de poder entrar en sintonía con el evento del huracán Mitch (Nov. 98), logrando duplicar o triplicar el impacto de su ministerio, sacándole ventaja al caos. Al contrario, si las líneas de flujo del tiempo mecánico no se sincronizan con las discontinuidades del tiempo fractal, el evento se convierte en amenaza que puede introducir una crisis e incluso llevar al desastre.

En el caso particular de Visión Mundial Nicaragua y el huracán Mitch, en los primeros días del fenómeno, las comunidades más afectadas fueron las del departamento de Rivas y los departamentos de la IV Región, especialmente las ubicadas en las riberas de los lagos. Nuestra atención fue inmediata. Providencialmente, una semana antes nos había llegado un contenedor con 20,000 libras de medicina y artículos médicos, procedentes de Estados Unidos, por valor de \$660,000 dólares. El contenedor fue desaduanado el sábado 31 de octubre. El personal de Visión Mundial Nicaragua pasó trabajando toda la noche para organizar los paquetes, de manera que el domingo por la mañana estaban listos para la entrega. Pudimos responder, en el término de 48 horas, a las necesidades de los hospitales de Masaya, Granada, Jinotepe, Rivas y algunos centros de salud.

Las mayores afectaciones del meteoro se trasladaron en los días siguientes a la zona occidental del país fronteriza con Honduras y de manera especial a las faldas del volcán Casita, donde un deslave de tierra de 40 Km. de largo y 8 Km. de ancho sepultó bajo el lodo a unas 3,000 personas de las comunidades situadas en la ruta del aluvión.

Esta nueva situación planteó un problema para la oficina nacional de VMNIC, ya que todos nuestros proyectos (PDA) estaban situados en la IV Región. En la zona occidental no teníamos base social, ni contactos mediante los cuales pudiéramos acceder a las zonas afectadas. A causa de la caída de los puentes y la destrucción de las carreteras, no fue sino hasta 15 días después del deslave del Casita que pudimos tener acceso a la región del desastre.

Mientras tanto, había mucha presión por parte de las Oficinas de Soporte y de otras oficinas para obtener información inmediata y fidedigna. Desde el otro lado del Atlántico, y desde el otro lado del Pacífico, Nicaragua se ve apenas como un triángulito y desde allí no era posible entender cómo nosotros no estábamos en el sitio del desastre para responder al instante. La presión de las Oficinas de Soporte obedecía a que mientras la noticia está en primera plana de los principales diarios del mundo es tiempo propicio para la captación de fondos especiales. Una vez que la noticia desaparece de los medios de comunicación masiva, u otra la sustituye, la oportunidad se pierde para siempre.

No obstante las restricciones de contacto y de logística, logramos instalarnos en Posoltega, adyacente al volcán Casita, para atender a los damnificados de la zona. También atendimos Tipitapa y San Francisco Libre. Simultáneamente continuamos acompañando los programas regulares de los PDA's de la Región IV, recibiendo y distribuyendo las donaciones en especie, formulando propuestas, visitando organismos financieros, asistiendo a múltiples reuniones de coordinación, concediendo entrevistas a los medios de difusión nacional e internacional y atendiendo a la multitud de visitantes de diferentes países: periodistas, evaluadores, asesores, ejecutivos. Como parte de esas personas que vinieron en plan de ayuda, de Alemania llegaron Gisela Poole y Enrique Shulz para elaborar un plan de rehabilitación de la infraestructura física y de la infraestructura productiva de gran envergadura que pudiera ser presentado para financiamiento del gobierno alemán. Ellos estuvieron en Nicaragua hasta el día 7 de diciembre. Mientras tanto, el personal de Visión Mundial Nicaragua había

Por: Róger Araica Salas

demostrado una extraordinaria capacidad de entrega y una envidiable actitud para trabajar en situaciones de alta presión.

En medio de toda la barahúnda logramos, con el apoyo de Arnoldo Valverde, de la Oficina Regional en Costa Rica y del periodista Pablo Carrillo, de VM-Bolivia, articular una propuesta para la emergencia y la rehabilitación, por \$1.2 millones de dólares, que se ejecutaron a cabalidad durante el año 1999.

Según los teóricos de la teoría del caos *“el tiempo es una energía del Universo, un río para navegar en él, un seno en el que encontrar descanso”*. Sin embargo, para el final de diciembre 98, la emergencia por el Mitch, que para nosotros había comenzado el 26 de noviembre, nos tenía totalmente agotados. El tiempo mecánico, impersonal y externo de nuestro mundo postindustrial, nos había desvinculado de nuestra experiencia interior produciéndonos una crisis. Pero *“La teoría del caos nos muestra que es posible reconectarnos con el pulso vivo del tiempo y vivir dentro de la nueva dimensión del tiempo fractal”*. El significado real del tiempo fractal parece estar ligado al ámbito de los múltiples momentos y a las sutiles interrelaciones de contacto humano.

Las experiencias vividas con motivo de los terremotos de la ciudad de Masaya, del 6 y 7 de julio 2000, fueron totalmente diferentes. Los epicentros se localizaron en la laguna de Apoyo y en el PDA Nicarao (cerca de Las Conchitas), es decir, en el centro de gravedad del territorio de nuestro ministerio. La oficina de Operaciones de VMNIC tiene su sede en la ciudad de Masaya, y allí mismo tiene su centro la Fundación 4i-2000, organización asociada de Visión Mundial. Aunque no precisamente para terremotos – sino para inundaciones – las comunidades tenían un Plan de Preparación para Desastres (PPD), había una reserva económica para hacer frente a las necesidades básicas de las primeras horas del siniestro, nosotros conocíamos perfectamente bien el territorio, y teníamos en la zona una fuerte base social. Con todas esas ventajas, pudimos llegar con ayudas casi inmediatas, levantar un censo de daños, elaborar una propuesta de rehabilitación económica y de infraestructura y, literalmente bañar con información a los medios de comunicación de la Confraternidad de Visión Mundial. El resultado fue obvio: recibimos unos \$330,000 dólares para reestructuración de las deudas con la Fundación 4i-2000 y para la construcción de 200 viviendas, las cuales fueron concluidas en marzo 2001.

Quizá lo más importante de esta nueva experiencia, fue no tanto la cantidad de las informaciones que se transmitieron sino la calidad y sutileza de las comunicaciones interpersonales. Las Oficinas de Soporte que acudieron en nuestra ayuda mostraron mucha sensibilidad y mucho respeto por nuestra autodeterminación.

Cada Oficina de la Confraternidad es un sistema en sí mismo que posee su propio reloj natural, y la medida de su tiempo parece estar en dependencia del entorno exterior en que cada una se desarrolla. Mientras cada cual se guíe por su propio tiempo, serán difíciles las sincronizaciones. Necesitamos conciliar los relojes internos de toda la Confraternidad para entrar en resonancia dentro del tiempo fractal.

“Nosotros no necesitamos más tiempo, sino un tiempo pleno; pero no lleno, en el sentido de haber hecho un montón de cosas, sino en el sentido de comprometernos con la actividad que estamos desarrollando. El tiempo que realmente queremos es el tiempo fractal del que ya disponemos ahora mismo”.

Por: Róger Araica Salas

7. Una entidad global. Ley de la totalidad

Han vencido porque han sabido hacer soñar a sus pueblos
Han vivido porque han sabido cumplir con sus sueños
RENE CHAR

Hemos estado más acostumbrados a resolver los problemas con tratamientos mecánicos que alivian temporalmente los síntomas, pero que no solucionan el problema global. Vemos la integralidad como una suma de las partes y no desde la perspectiva holística: el todo dividido en partes. La teoría del caos sugiere ver el problema como un todo, con resultados en el largo plazo, por la interconexión armónica de todos los elementos del sistema, teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrolla la acción y debidamente preparados para que cuando se presenten las discontinuidades y las sorpresas, las actividades del tiempo mecánico se sincronicen con las del tiempo fractal y se produzcan las resonancias que magnifiquen el impacto.

Hace algunos meses, en un curso de microfinanzas al que asistí en la universidad, dijo uno de los profesores: “si todas las actividades que realizan los nicaragüenses fueran actividades económicamente rentables, no habría pobres en Nicaragua”. Aunque la pobreza tiene causas individuales, históricas, macroestructurales, etc., desde la realidad de la pobreza nicaragüense, insertada en una economía globalizada, la frase del profesor puede tener el efecto análogo a la del apóstol Pablo en Romanos 1:17: “el justo por la fe vivirá”, que cambió la vida de Lutero y la del cristianismo en general.

La propuesta que ahora hacemos para enfrentar la pobreza en Nicaragua parte de la organización comunitaria, alrededor de actividades económicamente rentables, fortalecidas por programas de desarrollo humano y desarrollo social.

El 4 de marzo de 1998 llegó a Nicaragua la señora finlandesa Anne Ponni con el propósito de quedarse un par de años en carácter de “secondment” de la oficina de Visión Mundial Alemania. Los razones principales de este experimento eran: a) Servir de puente entre las culturas de ambos países (Nicaragua y Alemania) para establecer objetivos comunes; b) Capacitar a personal de los PDA’s y de la Oficina Nacional en la formulación de propuestas para captar fondos locales, como complemento de los presupuestos de patrocinio; c) Dar seguimiento y reportar a VM Alemania acerca de la evolución del grupo FOCAD (Fondo de Crédito Alternativo para el Desarrollo) que se había organizado con diferentes ONGs residentes en el país para cabildear a favor de la deuda externa de Nicaragua y luego estar en posibilidades de canalizar los recursos de la deuda para impulsar el desarrollo en Nicaragua.

La Sra. Ponni se involucró en muchas de las actividades de Visión Mundial Nicaragua, llegando a identificarse plenamente con la cultura del país, realizó múltiples actividades de capacitación, elaboró un mapeo de las posibles fuentes de financiamiento con sus respectivas particularidades y asistió a todos los eventos promovidos por el FOCAD.

Había, sin embargo, algunas restricciones dentro de la estrategia, que no ayudaban al objetivo general: a) La captación de fondos locales debe ser el producto de un equipo de trabajo y no del esfuerzo de una sola persona; b) Las áreas de trabajo de VMNIC no coincidían con las zonas geográficas priorizadas por la USAID; c) Las agencias financieras europeas objetaban el estatus legal de VMNIC como sucursal de World Vision International; d) Además de la heterogeneidad, la mayoría de los integrantes del grupo FOCAD parece que no estaban muy

Por: Róger Araica Salas

convencidos del éxito de la gestión porque a las reuniones sólo llegaban los delegados de los ejecutivos principales. Cuando se elaboraron los estatutos de constitución para la obtención de la personería jurídica y se solicitaron los documentos de representación para conformar la asamblea general, nadie los remitió al Comité Coordinador. En vista de los pocos logros obtenidos, Visión Mundial de Alemania decidió retirar de Nicaragua a la Sra. Ponni en junio de 1999. El 24 de junio de 2000 llegó a Nicaragua el Sr. Chris Hogue en un nuevo intento de “secondment”, esta vez de parte de la oficina de Visión Mundial Estados Unidos.

Ya vimos que *“la resonancia ocurre cuando los sistemas vibran u oscilan en simpatía unos con otros, de modo que las menores conexiones entre ellas magnifican gradualmente su interacción mutua”*.

La Declaración de Visión que hemos visualizado para el Plan Gerencial 2002-2004 establece que: “Nos reconocen como la organización cristiana líder en transformación humana con enfoque en la niñez y el desarrollo empresarial”.

Cumpliremos principalmente esta visión por medio de:

- Organización de PDA´s en Redes de Producción Horizontal o Redes Empresariales.
- Posicionamiento de calidad hacia nuestros clientes externos e internos.
- Gerencia eficiente de los desastres naturales.
- Organización y promoción de los derechos de la niñez.
- Formación de una ética de prevención contra la violencia por la creación de una cultura de paz.
- Estructura y motivación de la ON como una organización inteligente de rápido aprendizaje.
- Apertura del modelo de patrocinio hacia nuevas zonas geográficas incluyendo PDA´s urbanos.
- Generación y captación de fondos locales por el establecimiento de empresas comerciales y mercadeo internacional.
- Promoción de un evangelio más integral en concordancia con el nuevo siglo.
- Apoyo y promoción de una inteligente administración de las cuencas.

Nos interesa, de manera particular, la canalización de los créditos microempresarios mediante los Bancos Comunales y la capacitación técnica, gerencial y motivacional de los mismos, de manera que estos, que son formas organizativas “de hecho”, puedan evolucionar hacia formas organizativas “de derecho”.

El eje principal de nuestra propuesta estará en la capacidad que demos en organizar a los productores agropecuarios y a los pequeños productores artesanales en Redes Horizontales de Producción o Redes Empresariales, de forma que los productores puedan obtener ingresos adicionales a los actuales por la compra conjunta de los insumos y la venta mancomunada de los productos finales. En su etapa más avanzada, las Redes Horizontales deberán convertirse en Redes Verticales, por la organización de una empresa de mercadeo para colocar los productos en el mercado nacional e internacional.

“Cuando los sistemas trabajan en simpatía, se pueden producir grandes cambios de los efectos acumulativos de las pequeñas conexiones”.

Por: Róger Araica Salas

Deberemos analizar con mucho detenimiento la idea de movernos con el sistema de patrocinio y el modelo PDA hacia otras áreas de mayor pobreza, particularmente en el norte del país. El mapa de pobreza de Nicaragua indica que los mayores índices de pobreza extrema se ubican en los departamentos del norte y del este del territorio nacional. El mismo estudio señala, sin embargo, que en tales localizaciones montañosas la población es más dispersa¹⁶ y los caminos más intransitables, lo que volvería más compleja y más costosa las labores de organización comunitaria, control de niños patrocinados y la incorporación de un suficiente número de niños en patrocinio (CIP) que asegure ingresos dentro del punto de equilibrio.

Habrá que revisar el modelo PDA actual y la captación de fondos para el desarrollo provenientes de diferentes fuentes financieras, sin olvidar que el 50% de los pobres de Nicaragua se localizan en la costa del Pacífico.

“La teoría del caos nos dice que nuestras intervenciones tienen límites y que su resultado es siempre, hasta un cierto grado crucial, impredecible”.

¿Cómo hacer frente a lo impredecible? Sigue siendo la pregunta crucial en todo plan estratégico. Los teóricos de la organización cinética Pradette y Michaud sostienen que, para vivir lo imprevisible, los colaboradores deben pensar como propietarios: *“Esto quiere decir que piensan como propietarios, comparten metas y recompensas al nivel de toda la empresa, desdeñan las descripciones de cargos restrictivos, diseñan equipos humanos para sucesos y aprenden a medida que actúan”*.¹⁷

Durante la Reunión Regional de Desarrollo Económico efectuada en El Salvador (20 al 25 de agosto del 2000), el Sr. Pancho Otero, Director de Políticas de Microempresa en Bolivia, argumentó que si las empresas paralelas de crédito de Visión Mundial que ya alcanzaron el millón de dólares en cartera, no se convierten en bancos comerciales con juntas directivas que tengan utilidades, muy difícilmente podrán pasar a administrar una cartera de US\$3.0 millones de dólares, y nunca podrán alcanzar los US\$10.0 millones. En cambio, como empresas financieras pueden apalancar hasta diez veces su capital. En resumen, el Sr. Otero también opina que la mejor forma de hacer frente a los impredecibles es comportándose como propietario.

Si no podemos ser propietarios, ¿cuál sería la alternativa? Pienso que trabajar por vocación, por un llamamiento ligado a una gran causa. ¿Y qué mejor causa que la lucha por superar la pobreza como testimonio del nombre de Jesucristo?

“La teoría del caos tiene que ver con la incapacidad para predecir y controlar, con la incapacidad para hacer una descripción completa, con lo que algunos científicos han llamado ¡la información ausente!”.

De acuerdo con los expertos en “estrategia en tiempos de incertidumbre” Courtney, Kirkland y Viguerie¹⁸, cuando se está en presencia de una auténtica ambigüedad *“es fundamental evitar la tendencia a desentenderse del análisis y actuar basándose meramente en la intuición”*.

¹⁶ Las densidades poblacionales del país se señalan en 100 habitantes por kilómetro cuadrado para la costa del Pacífico, 30 para la zona central y 10 para la costa Atlántica.

¹⁷ Michael Pradette y Steve Michaud. Op cit. P 59.

¹⁸ Hugh Courtney, Jane Kirkland y Patrick Viguerie. “Estrategia en tiempos de incertidumbre”. En Harvard Business Review. “La Gestión en la Incertidumbre”. Ediciones Deusto. Bilbao, España, 1999. Pp 1-36.

Por: Róger Araica Salas

Según los citados expertos, hay cuatro niveles de incertidumbre: 1) Un futuro suficientemente claro “*donde hay una incertidumbre residual la que es irrelevante a la hora de adoptar decisiones estratégicas*”. 2). Futuros alternativos o escenarios específicos, “*donde los análisis no consiguen identificar los resultados, pero pueden ayudar al establecimiento de probabilidades*”. 3) Un abanico de posibles futuros, “*donde no hay escenarios específicos naturales, pero existe un limitado número de variables esenciales dentro de las cuales se puede situar el resultado real*”. 4) La auténtica ambigüedad, donde “*las múltiples dimensiones de la incertidumbre interactúan para crear un entorno que es imposible de prever*”.

¿Cuáles son, según nuestra visión, las posibles fuentes o escenarios de incertidumbre en el futuro cercano?. Identificamos las siguientes:

- La evolución de la Junta Directiva nacional
- El empoderamiento comunitario
- Las discontinuidades presupuestarias de las Oficinas de Soporte
- Los desastres naturales
- Un excesivo control de las ONG’s por parte del Gobierno
- Las nuevas áreas estratégicas del ministerio:
 - a) Advocacy
 - b) VIH/SIDA
 - c) Administración de cuencas geográficas
 - d) Nuevo concepto de PDA
 - e) Empresa paralela de mercadeo
 - f) Gestión macroeconómica
 - g) Incursión en política

En el contexto de Visión Mundial, “volver a unirse con el todo”, para sincronizar actividades que nos lleven a una resonancia, implica la armonización total de las Líneas Estratégicas, Objetivos, Metas y Actividades Operativas de la Oficina Nacional con las políticas, las metodologías y la lógica de símbolos (la “simbólica”) de la Confraternidad.

Dentro de esta macroestructura ¿qué es un ejecutivo de Visión Mundial? ¿cómo se mantiene alineado con la Confraternidad mientras conserva su individualidad propia de la esencia humana? Hay en esto una preocupación antropológica, porque en el fondo de la diversidad de problemas que plantea la organización subyace lo que la persona es en sí misma.

Visión Mundial ha generado su propio ecosistema “visión mundialista” que la vuelve diferente a las demás de su especie, y que la hace difícil de entender a quienes la observan desde afuera. Hay dentro de Visión Mundial una vitalidad particular que la convierte en un “vórtice” de enormes proporciones.

En igual forma que los organismos vivos, tiene Visión Mundial un “sistema receptor” para recibir los estímulos externos, y un “sistema efector”, por el cual reacciona ante los estímulos.

Por: Róger Araica Salas

Los eslabones que entrelazan el sistema receptor con el sistema efector, forman lo que los biólogos llaman un “círculo funcional”¹⁹

Los organismos humanos insertan como eslabón intermedio, dentro del círculo funcional, un sistema simbólico que les ayuda a ampliar el círculo, tanto cuantitativa como cualitativamente. “Un símbolo no posee existencia real como parte del mundo físico; posee un sentido”.²⁰ La red simbólica tejida por Visión Mundial está formada por palabras, conceptos, ideas, actividades, imágenes, ritos, logotipos y formas lingüísticas que tejen una maraña de sueños y fantasías. No parece posible acercarse a la realidad física de Visión Mundial atravesar el universo simbólico que la rodea. En el fondo de toda esa caótica urdimbre yace la esencia de la persona humana.

Los diez años de historia de Visión Mundial Nicaragua han sido una sucesión de momentos de equilibrio que se convierten en situaciones de crisis y devienen a un nuevo equilibrio. La solución de los períodos de crisis no se ha logrado por el retorno al equilibrio anterior, sino por la evolución de las crisis hacia un nuevo estado de equilibrio.

En el nacimiento de la organización el equilibrio demandaba creatividad e imaginación. Había una crisis en la cadena de mando la que actuaba con más voluntariedad que estructuración. El nuevo equilibrio se logró por la implantación de una jerarquía centralizadora, seguida por una crisis de autonomía. La organización alcanzó un nuevo estado de equilibrio por la delegación de funciones, lo cual trajo consigo una crisis de control. En el cuarto estado de equilibrio la organización se enfocó en la coordinación, y sufrió entonces una crisis burocrática. La relación directa mediante el Lotus Notes saturó las comunicaciones produciendo entonces una crisis por exceso de estrés. Nos encontramos en la búsqueda de una nueva situación de equilibrio por el modelo de las “organizaciones inteligentes” u “organizaciones que aprenden”, siguiendo la metodología de las “iniciativas emprendedoras”, con el riesgo de una nueva crisis, por falta de planes más puntuales y más aterrizados.

Como en el cuento “¿Quién se ha llevado mi queso?”²¹, en el que dos ratones Oli y Corri, junto con dos hombrecillos, Kif y Kof, van todos los días, a través de un laberinto, a comer el queso que existe en una recámara, hasta que un día el queso desaparece y aquí comienza la crisis. El queso es una metáfora de los objetivos estratégicos o de lo que uno quiere tener en la vida. La crisis se produce porque el queso se mueve constantemente. Cuando el queso se mueve debemos movernos. La moraleja es que la vida se desplaza en una dirección distinta de la que planeamos, y debemos adaptarnos a un mundo de constantes cambios. Si no cambiamos, morimos. *“Mientras que en el pasado queríamos empleados leales, hoy necesitamos personas flexibles que no sean posesivas con la manera de hacer las cosas aquí”*.²²

¹⁹ Ver Ernst Cassirer. “Antropología Filosófica” en “El hombre como problema de la filosofía”. Edit. Piedra Santa. Guatemala, 1989. p 14

²⁰ Ibid. P 17

²¹ Spencer Johnson. “¿Quién se ha llevado mi queso?”. Ediciones Urano. Barcelona, 1999. pp. 93.

²² Ibid. P 18.

Por: Róger Araica Salas

Epílogo: Discontinuidad y sorpresa. El efecto de la información ausente

“La teoría del caos tiene que ver con la incapacidad de predecir y controlar, con la incapacidad para hacer una descripción completa, con lo que algunos científicos han llamado ¡La información ausente!”.

Hemos intentado reunir, tratando de insertarla dentro de cada una de las siete leyes del caos la información más pertinente sobre los diez años de Visión Mundial Nicaragua (1991-2001), en los cuales he tenido el privilegio de ser su Director Nacional. Es posible que alguna información haya quedado un poco forzada, y es muy probable que, por una limitación de nuestro conocimiento, tanto en la teoría como en la práctica, siempre haya información ausente.

“Parece cierto que habrá siempre, de alguna forma, un agujero y una totalidad en el centro mismo de nuestras ideas”.

Históricamente hablando, diez años son prácticamente nada. Muchas veces diez años caben en un solo párrafo. No obstante, hemos podido notar cómo las dimensiones del tiempo y del espacio se fractalizan y aparecen muy distintas cuando las analizamos desde la perspectiva del caos. La fractalización del tiempo, del espacio, de las emociones, de los procesos racionales e intuitivos, etc. nos introduce en la nueva dimensión del misterio. Hay dentro de nosotros y de los eventos en los cuales participamos elementos desconocidos que pertenecen al misterio, tales como los valores, el sentido de pertenencia, la energía y la vida misma.

Cuando se sueltan los nudos del misterio cualquier cosa puede suceder. Un acontecimiento inesperado te lleva a otro, y éste a otro, produciendo una concatenación de circunstancias no planeadas. Al final, te encuentras en un sitio a donde nunca pensaste llegar. En 1991 teníamos 6,130 niños en el programa de patrocinio con un presupuesto de US\$636,000 dólares anuales. Al cerrar el año 2000, el número de niños en el programa de patrocinio creció a 33,000 y manejamos un presupuesto combinado de casi US\$7.0 millones de dólares (el quinto de la región latinoamericana).

Con fecha 13 de marzo 2001 recibimos de Don Scott, Presidente del Comité de Confraternidad, la agradable noticia que por el voto unánime de todos los miembros de la Junta Internacional, Visión Mundial de Nicaragua había sido reconocida como Oficina Nacional incorporada a la Confraternidad de Visión Mundial Internacional. Lo que en 1991 parecía impredecible, se ha convertido ahora en un sólido programa de desarrollo y de transformación humana, con potencialidad de proyectarse hasta lugares insospechados. Lo impredecible ha conducido a lo nuevo a través de las diferentes facetas del caos.

Hemos hecho un recorrido a lo largo de la línea del tiempo, destacando los acontecimientos que creemos son los más relevantes; pero no era esa nuestra principal intención. No son los hechos en sí mismos los que más nos interesan. No se pretende congelar el hecho histórico, sino dejar un testimonio de sutiles interrelaciones humanas que, al multiplicar los momentos de contacto, forman un bloque de energía suspendida en el tiempo, con un antes y un después que nadie puede predecir, porque el futuro está lleno de bifurcaciones. Según la Teoría del Caos, el tiempo es un sistema dinámico inestable, conformado por una suma de circunstancias inciertas, imprevisible por definición. Todo esto nos lleva, a fin de cuentas, a que estamos en presencia de un profundo misterio que no puede ser trabajado totalmente con los instrumentos

Por: Róger Araica Salas

de la ciencia, y en el que sólo podemos sumergirnos mediante las intuiciones y las legítimas instancias de la fe. No hemos pretendido una historia mecánica, ni un estudio de casos, sino un relato fractalmente humano de una realidad que no es mecánica sino vital.

Por: Róger Araica Salas

Lectura Fractal de Lecciones Aprendidas

Teoría del Caos

Al tratar de encontrar una aplicación histórica a la teoría del caos afrontamos el problema de los diferentes códigos que se manejan entre las “ciencias duras” y las “ciencias del espíritu”. El mundo de las realidades humanas es difícilmente matematizable y las formulaciones en el ámbito formal se imbrican por las complejidades de la vida, particularmente de los procesos de desarrollo. Este trabajo es entonces una exploración de las posibilidades de la aplicación de la teoría del caos al ámbito del desarrollo. En tal virtud tiene como uno de sus objetivos el provocar el pensamiento innovador y creativo, es decir que persigue propósitos heurísticos o de nueva búsqueda.

El acercamiento a la teoría del caos abre una oportunidad para la introspección, el análisis y la autoevaluación que podría dar como resultado la adopción de una filosofía práctica de acción colectiva que al combinar inteligentemente los diferentes elementos que participan en el desarrollo, lleve finalmente a reducir la pobreza y a producir impactos sostenibles de transformación humana.

La historia es una sucesión imprevisible de acontecimientos donde las certidumbres se convierten en probabilidades. En la esencia de la teoría fractal convive una estructura subterránea de orden. Los sistemas dinámicos inestables se hayan en la incertidumbre, y huyen de la linealidad y del determinismo; pese a todo, estos sistemas caóticos terminan generando pautas de orden.

La bifurcación es esencial en los sistemas no lineales. Las múltiples probabilidades contenidas en cada instante de tiempo rompe con la linealidad y abre las puertas a lo impredecible. Jorge Luis Borges lo expresa poéticamente:

*Ocurre en cada pulsación de tu sangre
No hay un instante que no pueda ser el agua del Paraíso
No hay un instante que no pueda ser el cráter del Infierno
No hay un instante que no esté cargado como su arma
En cada instante puedes ser Caín o Siddartha, la máscara o el rostro*²³

DTS en PDA

El concepto de desarrollo aplicado a un grupo social es sumamente complejo; incluye el crecimiento económico, el cambio social e involucra los juicios de valor. La noción de desarrollo se refiere a cambios inducidos dentro de un contexto geográfico específico por los agentes del desarrollo a través de políticas y estrategias deliberadas. No es lo mismo desarrollo que evolución. La evolución es un proceso gradual que involucra a toda la nacionalidad; en cambio el desarrollo procura avanzar a saltos dentro de espacios y tiempos preconcebidos. Este puede describirse como la introducción de oleadas sucesivas de innovación en espacios funcionales y geográficos predeterminados. Las sociedades no se desarrollan solas, pues se trata de reemplazar los modos antiguos, tradicionales y pasivos, por

²³ Citado por Antonio Pineda Cachero. “Literatura, Comunicación y Caos: Una lectura de Jorge Luis Borges”.
En <http://www.cica.es/aliens/gittcus/700pineda.html>

Por: Róger Araica Salas

procesos más dinámicos y distintos a los que está acostumbrada la colectividad. El concepto de desarrollo explicita la importancia de la apertura de la comunidad a la influencia externa y a la necesidad de hacer ajustes a sus esquemas y políticas internas. El carácter no lineal de las inducciones generan en la comunidad numerosos mecanismos de reacción, por lo que constantemente los agentes del desarrollo, haciendo uso de estrategias flexibles deben difundir las innovaciones y conciliar las metas con las unidades comunitarias de decisión siguiendo relaciones de interdependencia. El hecho de que las categorías de “tiempo” y “espacio” estén involucradas en la noción del desarrollo, nos sumerge profundamente en la “teoría del caos”, donde los diferentes elementos, tanto de acción como de reacción, se unen por fuertes ligazones que nos conducen a las figuras clásicas de la “ley de los fractales”.

El modelo de Desarrollo Transformador Sostenible (DTS) que impulsa Visión Mundial entre las comunidades patrocinadas, ha consistido en acciones de asistencia, obras de progreso - principalmente de infraestructura - y organización comunitaria. Se ha buscado la transformación humana a través de programas eclesiales y litúrgicos que logren crear un ambiente de espiritualidad y que tal ambiente se convierta en una forma de cultura que lleve a la transformación. En cuanto a la sostenibilidad, esta ha enfatizado particularmente la sostenibilidad legal, por medio de la obtención de personerías jurídicas de las Asociaciones de Desarrollo Comunitario (ADC's) que, supuestamente al final del acompañamiento por parte de Visión Mundial, continuarán ya de manera empoderada con las ideas, los procesos y las acciones de desarrollo.

Lo que hemos podido entender después de diez años de experiencia con los PDA's (Proyectos de Desarrollo de Área) de primera generación, es que se requiere de un mayor énfasis en los elementos de sostenibilidad al comienzo de la intervención por parte de Visión Mundial. Mi propuesta es que en lugar de DTS nos aboquemos a un STD (Sostenibilidad Transformadora para el Desarrollo). Es decir, que no iniciemos ningún evento de transformación o de desarrollo si no se ha pensado antes en la sostenibilidad de tales procesos, que las actividades sean actividades de programas, y que seamos más cautos en la gradualidad del empoderamiento comunitario. ¿Por qué, no obstante nuestros rigurosos sistemas de planificación y gerencia, no se produce el desarrollo en la forma lineal en que nosotros lo esperamos? El concepto clásico de la ciencia basado en el determinismo de las leyes de Newton, nos induce a tratar de predecir en forma exacta la evolución de un objeto o grupo social. Nada más alejado de la realidad: irregular y discontinua. Las leyes del caos nos ofrecen una explicación para la mayoría de los fenómenos naturales y para la evolución de una sociedad. Pienso que de aquí en adelante nuestra planificación debe ser “por escenarios” y nuestra administración “por competencias”.

MICROFINANZAS

En los modelos de globalización económica en la que el mundo se haya actualmente envuelto, resulta muy evidente que los énfasis sociales están siendo absorbidos por los énfasis económicos. La sostenibilidad de los pueblos y de las naciones pasa primero por la sostenibilidad económica. Da la impresión que sin desarrollo económico no existe verdadero desarrollo. ¿Qué hacer entonces frente a la agresividad capitalista neoliberal que va dejando en el camino una gran cantidad de cadáveres y mutilados a la manera de un darwinismo social? No parece haber otra alternativa para la sobrevivencia, que los pobres aprendan las reglas del mercado y traten de encontrar las estrategias que los lleven a posicionarse de ventajas competitivas. Es ahí donde surge toda la teoría compleja de las microfinanzas para

Por: Róger Araica Salas

emprender negocios a través de las micros y pequeñas empresas. La gerencia de la microempresa se vuelve así una nueva carrera profesional cuya estrategia consiste en identificar los productos transables, de forma que la pequeña empresa se inserte en el mercado globalizado. Los pequeños créditos no son suficientes para impulsar programas de desarrollo microempresarial, si estos no van acompañados de capacitación técnica, gerencial y motivacional. Se trata de introducir la educación popular dentro de la economía popular. El modelo de bancos comunales ha demostrado ser eficiente en el nivel del vecindario, pero si estamos hablando de verdadero desarrollo, los bancos comunales deben evolucionar hacia formas legales sostenibles que incorporen un mayor ámbito territorial. Está totalmente claro también que, producir no es suficiente, que antes de involucrarse en cualquier sistema productivo, habrá que predeterminedar a quién y por qué medio se le va a vender. El círculo económico debe entonces estar constituido por: créditos-producción-mercadeo, cruzado transversalmente por los programas de capacitación continua y por la formación de una cultura de ética. El gran reto consiste en introducir, como expresa Orlando Núñez S,²⁴ la lógica de las necesidades dentro de la lógica del capital. “¿Pueden los campesinos llegar a ser banqueros?”, es el sugestivo título del libro escrito por Dominique Gentil e Yves Fournier con la colaboración de Francois Doligez sobre la experiencia de ahorro y crédito principalmente en países africanos. Es opinión de los escritores que no existe una generación espontánea de empresarios y que el verdadero trabajo, que es preciso financiar, es el de la creación y difusión de una verdadera cultura empresarial. Concluyen diciendo: “otorgar crédito, sin trabajar sobre la difusión de la cultura empresarial, sobre la estructuración de los medios profesionales, sobre la formación de los intermediarios, de los empresarios, de los agentes de desarrollo (en el sentido occidental), de los agentes bancarios, sobre el seguimiento de las empresas, sobre las redes, etc., es echar el dinero a un pozo sin fondo (pero con fondos)”.²⁵

EMERGENCIAS Y DTS

La particular situación de Nicaragua de estar situada en uno de los territorios más explosivos del mundo, ubica a esta República como una de las más vulnerables a los desastres naturales. Frecuentemente se producen fenómenos naturales que afectan el normal crecimiento hacia el desarrollo, fenómenos tales como huracanes y terremotos pueden hacer retroceder en 20 años o más la economía del país. Se ha estimado que la acumulación de daños económicos durante los últimos 26 años alcanza la cifra de US\$6,200 millones de dólares - tres veces el producto interno bruto de Nicaragua. En otras palabras, esta cifra representa una pérdida anual de US\$238 millones de dólares, lo que es igual al 50% de las exportaciones anuales. Las personas más pobres de la nación son las más vulnerables a los desastres naturales, pues ellas son forzados a vivir en las áreas más marginadas del país. Ante tal situación se vuelve totalmente imprescindible la administración de los desastres naturales.²⁶

Parte importante de cualquier programa de desarrollo debe ser la prevención de los diferentes escenarios que se pueden presentar a causa de los fenómenos naturales, esto debe incluir las estrategias coordinadas de respuesta, la búsqueda y rescate durante las primeras horas del fenómeno, las asistencias durante la emergencia y la rehabilitación en el largo plazo. Sin

²⁴ Orlando Núñez S. “La economía Popular. Asociativa y Autogestionaria”. Editorial CIPRES. Managua, Nicaragua. S/F. Pp 336.

²⁵ Dominique Gentil e Yves Fournier con la colaboración de Francois Doligez. “¿Pueden los campesinos ser banqueros?. Experiencias de ahorro y crédito”. SIMAS. Managua, Nicaragua. S/F. Pp 252.

²⁶ Jaime Wheelock Román y otros. “Desastres de Nicaragua. Guía para conocerlos y prevenirlos”. Managua. HISPAMER, 2000. pp. 278.

Por: Róger Araica Salas

embargo, parece evidente que la única forma de salir del círculo vicioso de prevención – emergencia - rehabilitación es convertirlo en el círculo virtuoso de la administración de desastres que saque de la pobreza a la población marginada como parte del desarrollo sostenible.

LO CRISTIANO EN EL DTS

Dijimos que el concepto de “desarrollo” involucra también los juicios de valor que explícita o implícitamente dan sostenibilidad al desarrollo económico y social. El establecimiento, prosecución y logro de objetivos comunes sólo es posible si se tiene una filosofía común; no como una simple teoría o formulación de ideales, sino como una práctica abordada con entereza. En palabras de Dietrich Bonhoeffer: *“La cuestión del bien se plantea y se resuelve en el corazón mismo de cada situación definida, aunque inconclusa, única y fugaz de nuestra vida, en el corazón mismo de hombres vivos, cosas, instituciones y poderes; en otros términos, en el corazón mismo de nuestra experiencia histórica. La cuestión del bien no se puede separar de la cuestión de la vida, de la cuestión de la historia”*.²⁷

Los valores propuestos por John Dalla Costa²⁸ como fundamentales para la sostenibilidad del desarrollo: “Respeto a la Vida”, “Juego Limpio”, “Honestidad”, “Lucha por la Justicia” y “Honra al Medio Ambiente”, son netamente cristianos y encajan perfectamente en el contexto de tradición cristiana en el que nos desenvolvemos. La ética cristiana sólo será verdaderamente cristiana si tiene una aplicación práctica. Y no es asunto de adquirir nuevas habilidades y destrezas, sino de una profunda sensibilidad que hace que la vida y las cosas, y las cosas de la vida, adquieran una nueva dimensión que nos llame hacia un espíritu más solidario.

En cualquiera de las dimensiones del desarrollo: económico, social, cultural o espiritual, la estrategia clave parece ser la introducción de “oleadas sucesivas” de recursos, conocimientos, innovación y sistemas de valores que chocan con lo establecido, entran en conflicto caótico, crean vórtices y finalmente evolucionan hacia otras formas que moldean la existencia y conforman las actitudes de acuerdo a una nueva toma de conciencia. “La reflexión sobre lo que es lícito ha de preceder a la realización de lo que es factible”, expresa el teólogo católico Hans Küng,²⁹ y concluye con las siguientes exigencias postmodernas:

- a) No sólo libertad, sino también justicia
- b) No sólo igualdad, sino también pluralismo
- c) No sólo fraternidad, sino también hermandad
- d) No sólo coexistencia, sino también paz
- e) No sólo productividad, sino también solidaridad
- f) No sólo tolerancia, sino también ecumenismo

Sin los valores cristianos no es posible el desarrollo y mucho menos la sostenibilidad del mismo. “En palabras vulgares, ser cristiano es apostar a que Dios al final se revele y que seque todas las lágrimas. A que haya justicia para todos, que los pueblos sean uno, que no

²⁷ Citado por John Dalla Costa en “El Imperativo Ético”. Op. Cit. P 181.

²⁸ Ibid. P 178.

²⁹ Hans Küng. “Proyecto de una ética mundial”. Editorial Trotta, 1992. Madrid. pp. 31, 89-91.

Por: Róger Araica Salas

haya más guerra, que las armas sean instrumentos para trabajar la tierra, que los chicos jueguen en las plazas de las ciudades”.³⁰

IGLESIA Y DESARROLLO

Los líderes comunitarios con quienes trabajamos en los PDAs pertenecen a la iglesia católica o a las iglesias evangélicas, pero no representan oficialmente a ninguna de esas iglesias. Participan en su carácter individual. No representan a la “iglesia pueblo” ni a la “iglesia institución”. Luego, cuando aludimos a la participación de la iglesia como agente del desarrollo, ¿a quien nos estamos refiriendo?.

En el nivel de la base nunca ha habido problemas de interrelación entre los comunitarios por razón de su credo. Las diferencias se han suscitado con las cúpulas o las jerarquías. Pero los individuos pasan y las instituciones quedan. Si pensamos en la iglesia como agente de cambio y sostenibilidad del desarrollo, deberíamos apuntarle al trabajo con las respectivas institucionalidades. Así lo hicimos inicialmente. Trabajamos con una denominación evangélica como agencia social. Quizá porque ni nosotros ni ellos entendíamos bien el trabajo la experiencia se malogró. Fue de ese modo que decidimos trabajar con comunidades organizadas tratando de incorporar a la iglesia como un elemento más del tejido social actuando en la comunidad. Las iglesias ubicadas dentro del territorio del PDA deberían ganarse el espacio.

Diez años después nos percatamos que nuestra Red de Testimonio Cristiano es una retícula de individuos que podrían tener alguna influencia dentro de la iglesia, pero que no representan a la iglesia misma. Nuevamente la sostenibilidad está a la ventura.

En el ámbito general, la iglesia ha tenido mala prensa entre algunos teóricos de la teología y del desarrollo. Consideran estos analistas que la iglesia, con su énfasis pietista y de salvación extra-histórica de almas ha sido más bien un freno para el desarrollo. Relacionando el tema de la iglesia como agente de cambio y del desarrollo sostenible con la teoría del caos, me da la impresión que la iglesia ha sido afectada por el “efecto mariposa”. En sus inicios comenzó con pequeñas desviaciones las cuales se fueron acumulando con el paso del tiempo. Veinte siglos después, la brecha entre el mensaje de la iglesia y la proclama del Reino de Dios contenida en los evangelios se ha agigantado. “Si una mariposa con su aleteo agita hoy el aire de Pekín, el mes que viene puede modificar los sistemas climáticos de Nueva York”, recoge el escritor James Gleick.³¹

Cerrar la brecha, entre iglesia y Reino, que por la constante iteración se ha formado a lo largo de los siglos, aparece de repente como un reto formidable porque, por otra parte, da la impresión de que la iglesia se ha acomodado a un “atractor extraño”. En la teoría del caos se investiga el comportamiento de los sistemas parecidos. Si se cambian un poco las características iniciales del atractor, este dará características distintas a las de su modelo. Con el tiempo las diferencias van a ir siendo cada vez más grandes, de modo que en el largo plazo, los dos sistemas aparentemente no tendrían nada que ver. Pero mirando las gráficas finales de

³⁰ Enrique Vijver, “La búsqueda de sentido” en “Desafíos a la fe. En tiempos de globalización”. CLAI. Ecuador, Abril 2000. p 88.

³¹ Citado por Silbia López de Lacalle Ramos en “Teoría del Caos. Hacia el conocimiento de la realidad”. Ver <http://www.iac.es/gabinete/difus/ciencia/silbia/c2.htm>

Por: Róger Araica Salas

los dos casos, estas serán iguales, nada más que ubicadas en cuadrantes diferentes.³² El autor de la llamada “lógica borrosa” Bart Kosko, afirma de modo contundente que “cuanto más de cerca se mira un problema en el mundo real, tanto más borrosa se vuelve la solución”.³³ Entonces, ¿por dónde habrá que buscar la solución?. Interviene de nuevo la teoría del caos con la “Ley de la Totalidad” que concibe la realidad como un todo unificado. No se logra la solución tratando de reparar sólo la parte fragmentada, hay que revisar el sistema completo, pues se trata de una unidad indisoluble.

DO PARA EL DTS

En la noche del 11 al 12 de noviembre de 1989 en la Postdamer Platz, se produjo uno de los eventos más inesperados: la caída del Muro de Berlín. Este sorprendente fenómeno político y social marca el principio de una oleada de profundos cambios dentro del contexto de lo que algunos pensadores han llamado “postmodernidad”.

Lo que vemos al proyectar nuestra mirada hacia el futuro, son cambios más dramáticos sucediéndose con mayor velocidad. Los teóricos del cambio han ideado diferentes formas para responder rápidamente a las sorpresas y a las discontinuidades, pero la experiencia demuestra que la mayoría de las iniciativas para enfrentar las incertidumbres del futuro han fracasado. Para Peter Senge, famoso autor del conocido libro “La Quinta Disciplina”, los fracasos se han debido a que se ha prestado poca atención a los procesos limitantes: “Tenemos que entender la naturaleza de los procesos de crecimiento (las fuerzas que ayudan a nuestros esfuerzos) y cómo catalizarlos. Pero también necesitamos comprender las fuerzas y retos que impiden el progreso, y desarrollar estrategias viables para entendernos con dichos retos”. A este flujo y reflujo de acciones de marcha y contra-marcha llama Senge “la danza del cambio”.³⁴

“Organizaciones Abiertas al Aprendizaje” u “Organizaciones Inteligentes”, llaman los pensadores a las empresas que han tenido la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios que el medio les impone y a innovar continuamente para avanzar hacia el logro de sus objetivos.

Chun Wei Choo define a la “Organización Inteligente” como la que “está preparada para sostener un crecimiento y desarrollo en un medio ambiente dinámico. Al percibir y comprender su entorno la Organización Inteligente es capaz de prepararse con oportunidad para una adaptación. Puesto que dispone de las destrezas y pericias de sus miembros, puede dedicarse a un aprendizaje e innovación continuos. Al aplicar reglas y rutinas para la toma de decisiones ya aprendidas, la Organización Inteligente está preparada para emprender una acción oportuna y deliberada. En el corazón de una organización de este tipo está el manejo de los procesos de información, que sustentan la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones”.³⁵

³² Vea el “atractor extraño” de Konrad Lorenz en John Briggs y F. David Peat. “Las siete leyes del caos”. Op. Cit. P 159.

³³ Citado por Silbia López de Lacalle Ramos. Op cit.

³⁴ Peter Senge. “La Danza del Cambio. Los Retos de Sostener el Impulso en Organizaciones Abiertas al Aprendizaje”. Editorial Norma. Bogotá, Colombia, 1999. p 9.

³⁵ Chun Wei Choo. “La organización inteligente”. Oxford University Press. México, 1999. p xi del Prefacio.

Por: Róger Araica Salas

El mundo actual es tan complejo y se mueve tan rápido que es virtualmente imposible que una sola persona tome todas las decisiones dentro de una organización. Los principales estudios apuntan a que el trabajo en equipo y la administración de las personas resulta clave para el logro de los objetivos que se persiguen. Un personal informado y comprometido puede establecer propósitos comunes y llevarlos a la feliz conclusión.

Si para lograr cambios profundos en los procesos de desarrollo comunitario se requieren “oleadas sucesivas” de inducción en toda la interacción social, el Desarrollo Organizacional deberá ser el vehículo que lleve a la comunidad organizada a un mayor nivel y distribución del conocimiento, al cambio de las concepciones, valores, normas y creencias; y finalmente, al estímulo de nuevas aspiraciones, a mayores niveles de conciencia y a una actitud de toma de control de su propio futuro.

Pero quien genera las oleadas sucesivas de inducción es la organización acompañante de la comunidad o intermediaria del desarrollo; luego, la cultura de aprendizaje y motivación conjunta debe pasar primero por la institución desarrollista.

Por las características del área donde Visión Mundial Nicaragua realiza su trabajo de impulsor del desarrollo, y por las condiciones inestables del entorno que obliga en determinado momento a la focalización no programada en delimitados temas y a responder en tiempo cero las situaciones de incertidumbre, estimo que la estrategia más adecuada de Desarrollo Organizacional, es la que Bob Guns llama “Organización de Rápido Aprendizaje” u ORA.³⁶

Según este autor, las actividades de “Impulsar” corresponden a los funcionarios y comprende: a) Compromiso del grupo ejecutivo, b) Método para identificar con claridad los puntos estratégicos para lograr ventaja competitiva: ¿qué conocimientos necesitamos? y ¿cómo aceleramos la adquisición de esos conocimientos?. Normalmente a Recursos Humanos o a la Gerencia del DO corresponde la fase de “Cultivar” y comprende: a) Definir las características de un rápido aprendizador; b) Elaborar un perfil del personal mediante la matriz de capacidades y actitudes. La última etapa que es la de “Transformar” se asigna a los miembros del equipo y requiere información básica sobre los equipos: a) Cómo funcionan: claridad de la visión, los límites y las reglas básicas; b) Cómo aprenden: procesos que añaden valor, cómo es que esos procesos funcionan mejor, cómo acelerar el aprendizaje.

Nuevamente volvemos al asunto que cuando se trata de moldear los valores individuales o colectivos que ya existen en la sociedad, se produce un choque cultural y aparece lo que Poincaré llamó “el fantasma de la no-linealidad”. El ideal clásico solo contempla los sistemas lineales en los que causa y efecto se identifican plenamente: el total es la suma de las partes. En los sistemas no lineales de la teoría del caos el origen y el resultado divergen y las fórmulas no sirven para resolver el sistema.³⁷ La ley de la causalidad de un sistema determinístico asume para fines prácticos que “*de aproximadamente las mismas causas surgen aproximadamente los mismos efectos*”. Una de las características de un sistema caótico es que aunque sea un sistema determinístico, no se puede predecir el futuro lejano de dicho sistema, concluyendo que “*antecedentes similares pueden conducir a resultados totalmente diferentes*”.³⁸ El enfoque paradójico podría ser justamente la manera de vencer la complejidad y de conciliar los contrarios y las contradicciones dentro de un espíritu

³⁶ Bob Guns. “Aprendizaje Organizacional”. México. Prentice Hall Hispanoamérica, 1996. 129 pp.

³⁷ Ver Silbia López de Lacalle Ramos. Op cit.

³⁸ <http://sites.netscape.net/alvarocardenas/caos/historiacaos.html>

Por: Róger Araica Salas

dialéctico. “La paradoja es el medio más decisivo y eficaz para transmitir la verdad a los que están dormidos y a los distraídos”, apunta don Miguel de Unamuno.³⁹

Otra vez, la interpretación y aplicación de la totalidad salva las fronteras de las diferentes disciplinas y acepta la paradoja de la existencia simultánea de lo simple y lo complejo. Ya hemos entrado al siglo de lo que Handy llama “el siglo de las paradojas”, y según el mismo escritor “las paradojas no son para ser resueltas sino para ser administradas”.⁴⁰

*“En el principio creó Dios los cielos y la tierra, y la tierra estaba sin orden y vacía, y las tinieblas cubrían la superficie del abismo, y el Espíritu de Dios se movía sobre la superficie de las aguas. Y dijo Dios: Sea la luz. Y hubo luz”. (Génesis 1:1-3)*⁴¹

³⁹ Citado por Francois Aélión: “El Arte de Dirigir”. Barcelona, 1997. Ediciones Gestión 2000. p 22.

⁴⁰ En este momento no tengo la referencia. La puse de memoria.

⁴¹ Versión La Biblia de las Américas

Por: Róger Araica Salas

PRINCIPALES ACTIVIDADES E INDICADORES DE IMPACTO

AREA ESTRATEGICA	AÑO 1992	AÑO 1993	AÑO 1994	AÑO 1995	AÑO 1996
SALUD	<ul style="list-style-type: none"> 7186 niños vacunados. 3000 niñ@s y adultos beneficiados con medicinas. Construcción de 4 centros de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> 4914 niños y 287 adultos recibieron atención médica y medicinas. 10 comunidades beneficiadas con la construcción de 2 centros de salud. 60 familias beneficiadas con letrinas nuevas. 	<ul style="list-style-type: none"> 9123 niñ@s y 1,322 adultos recibieron atención médica. Construcción de 5 cocinas lorenas. 480 niñ@s vacunados. 	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución del PSI en 53 comunidades y 46 barrios marginales de Granada. Actividades educativas a 1068 líderes comunitarios. Jornada de limpieza en 30 comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> 9100 niñ@s vacunados. 163 letrinas en 4 proyectos. 1 huerto medicinal. 43 huertos hidropónicos para 43 comedores infantiles. 6 jornadas de limpieza.
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> 3508 niñ@s recibieron material didáctico. Mejoramiento de 5 escuelas. 1212 niñ@s con pupitres nuevos. 1500 niñ@s beneficiados con la construcción y formación de 10 bibliotecas. 	<ul style="list-style-type: none"> 860 niñ@s beneficiados con la construcción de 5 escuelas. 753 niñ@s beneficiados con reparación de escuelas. 3552 niñ@s beneficiados con material didáctico. 	<ul style="list-style-type: none"> 4,459 niñ@s recibieron material didáctico, y se beneficiaron con mobiliario y mejoramiento de escuelas. 499 jóvenes recibieron becas. 38 adultos en programa de alfabetización. 1 escuela construida. 9 escuelas reparadas. 	<ul style="list-style-type: none"> 11 huertos escolares en 11 comunidades con 250 niñ@s y 22 maestros. Organización del programa de educación de adultos con 229 alumnos y 18 maestros. 	<ul style="list-style-type: none"> Equipamiento a 16 bibliotecas en 16 proyectos. 2305 estudiantes beneficiados con becas. 22 huertos escolares. 846 niñ@s en brigadas ecológicas. 16 colectivos de alfabetización con 271 personas en 15 proyectos. 11 grupos de 355 niñ@s para crianza de aves que generen ingresos que sean utilizados en la compra de cuadernos. 116 niñ@s en taller de manualidades y 120 niñ@s en carpintería.
DESARROLLO ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none"> Financiamiento para molinos, tiendas comunales, bloquera, artesanos, corte y confección, generando 25 empleos. 	<ul style="list-style-type: none"> 60 mujeres beneficiadas con la formación de 2 talleres de costura. Capacitación a 20 personas sobre pequeños negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> 102 familias apoyadas con 7 talleres de costura, 1 molino, 1 bloquera y 3 panaderías. 	<ul style="list-style-type: none"> 220 personas capacitadas sobre políticas crediticias. 	<ul style="list-style-type: none"> 344 créditos para proyectos porcinos, aves y parcelas demostrativas. 1 tienda campesina, 1 proyecto bloquera, 1 iguana verde.
AGRICULTURA	<ul style="list-style-type: none"> 3755 agricultores capacitados y beneficiados con insumos para: granja avícola, porcina y apicultura. 	<ul style="list-style-type: none"> 619 agricultores recibieron insumos y financiamiento para granos básicos, hortalizas, gallineros. 73 mujeres con crianza de aves y cerdos. 1170 niñ@s y 4 adultos beneficiados para siembra de sorgo y granjas avícolas. Construcción de 2 barcos de pesca beneficiando a 19 personas. 	<ul style="list-style-type: none"> 666 agricultores recibieron apoyo técnico sobre uso de abonos orgánicos, control de plagas y mejoramiento de suelos. 294 personas apoyadas para proyectos de especies mayores. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementación de Estrategia de Agricultura Sostenible con 112 agricultores y 12 extensionistas agropecuarios. 503 comunitarios recibieron asesoría para actividades productivas. 	<ul style="list-style-type: none"> 657 agricultores capacitados para formación de extensionistas. 231,845 plantas sembradas para reforestar. Formación de 6 aboneras orgánicas. 16 jardines forestales.

Comentario [PPP1]: S

Por: Róger Araica Salas

AREA ESTRATEGICA	1992	1993	1994	1995	1996
VIVIENDAS	<ul style="list-style-type: none"> • 220 casas construidas beneficiando a 1760 personas. • 1280 familias beneficiadas con materiales de construcción. 	<ul style="list-style-type: none"> • 357 familias beneficiadas con material para viviendas. • 18 casas construidas. 			<ul style="list-style-type: none"> • 110 familias beneficiadas con reparación de viviendas.
TESTIMONIO CRISTIANO	<ul style="list-style-type: none"> • 1500 niñ@s en Escuelas Bíblicas de Vacaciones. • 1500 pastores y líderes comunitarios en seminarios sobre liderazgo cristiano. 	<ul style="list-style-type: none"> • 680 niñ@s en Escuelas Bíblicas de Vacaciones. • 271 jóvenes capacitados sobre orientación familiar, sexo, drogas y alcoholismo. • 448 líderes capacitados sobre mayordomía y liderazgo cristiano. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2736 niñ@s en Escuelas Bíblicas de Vacaciones. • 939 líderes capacitados sobre liderazgo, discipulado y misión integral para el trabajo de DTS que promueve VM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de Manual de Estudios Bíblicos para las comunidades. • Un programa semanal a través de radio CEPAD, dirigido especialmente a las comunidades. • Campamento con 300 jóvenes comunitarios. • 268 mujeres participaron en encuentro de mujeres cristianas. • 319 líderes en capacitación sobre la misión integral de la iglesia. 	<ul style="list-style-type: none"> • 4410 niñ@s en Escuelas Bíblicas de Vacaciones. • 279 líderes en talleres sobre liderazgo cristiano.
SERVICIOS BÁSICOS COMUNITARIOS		<ul style="list-style-type: none"> • 1480 metros de tendido eléctrico beneficiando a 72 familias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalación de agua potable. • Instalación de luz eléctrica beneficiando a 30 familias. 		<ul style="list-style-type: none"> • 156 familias beneficiadas con agua potable.
EDUCACIÓN AMBIENTAL		<ul style="list-style-type: none"> • 358 jefes de familia capacitados sobre medio ambiente, erosión hídrica y eólica. 	<ul style="list-style-type: none"> • 368 comunitarios capacitados sobre preservación del medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se sembraron 13,500 árboles. 	
P.E.R.					<ul style="list-style-type: none"> • Organización de 25 subcomités de PER en 25 proyectos.

Por: Róger Araica Salas

AREA ESTRATEGICA	1997	1998	1999	2000	2001
SALUD	<ul style="list-style-type: none"> 608 brigadistas de salud integrados. 52 huertos hidropónicos, 20 huertos medicinales, crianza de especies menores, 10 comedores infantiles. 57 comunitarios capacitados sobre salud reproductiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Se formaron 40 grupos de Madre a Madre para promover la lactancia materna. 	<ul style="list-style-type: none"> Organización de 1 comité de brigadistas en cada PDA incorporando el componente materno-infantil 380 brigadistas de salud, 37 técnicos, 800 niñ@s y 1102 madres participaron en capacitación sobre salud preventiva, nutrición, lactancia materna. 	<ul style="list-style-type: none"> 1755 madres capacitadas sobre alimentos a base de soya. 1559 madres participaron en actividades para promover la lactancia materna. Impresión de 7000 posters promoviendo la lactancia materna. 584 familias beneficiadas con huertos familiares y crianza de gallinas. 	<ul style="list-style-type: none"> 36 madres organizadas en proyecto piloto "Olla Común" acompañado con temática de desarrollo psicosocial. 12 jornadas de higiene y saneamiento dirigidas a 378 hogares. 39 talleres de soya y hojas verdes con 194 madres, 160 niñ@s y 20 brigadistas de salud. 37 brigadistas y comunitarios concluyeron Diplomado en Gestión Local en Salud.
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Oficialización de 32 colectivos de alfabetización. Firma de 4 convenios con ONG's que trabajan en alfabetización. 2844 becados en carreras técnicas vocacionales y estudios secundarios en 27 proyectos. 1060 niñ@s de 19 proyectos beneficiados con educación preescolar. 14,858 niñ@s beneficiados con material didáctico. 20 cooperativas escolares. 30 viveros forestales, 6 librerías, 1 biblioteca formada. 2 granjas avícolas, 2 talleres de pintura. 18 asambleas infantiles organizadas. 15 actividades productivas: crianza de aves, artesanía, ebanistería. 	<ul style="list-style-type: none"> 319 niñ@s organizados en 16 brigadas ecológicas. 6000 niñ@s participaron en marcha anual infantil. 10,554 niñ@s beneficiados con paquetes escolares. 325 mujeres recibieron charlas sobre sus derechos. 	<ul style="list-style-type: none"> 15,000 niñ@s participaron en actividades organizativas y productivas en 13 PDA's. 8400 niñ@s recibieron paquetes escolares. 5000 niñ@s beneficiados con la construcción y equipamiento de 8 bibliotecas. 	<ul style="list-style-type: none"> 797 niñ@s en giras ecológicas y 43 niñ@s organizados en brigadas ecológicas. 2,310 niñ@s organizados en grupos de danza, música, pintura, costura y proyectos productivos. 17, 230 niñ@s recibieron paquetes escolares. 2637 becas de primaria, secundaria y universidad. Construcción de 5 preescolares en Malacatoya, 6 escuelas reparadas. Construcción de 1 escuela. 	<ul style="list-style-type: none"> Construcción de 2 escuelas. 5 escuelas reparadas. 3000 niñ@s organizad@s en 167 grupos: danza, pintura, brigadas ecológicas, grupos deportivos. 1275 niñ@s participaron en la Ira. Expo-Feria de artesanía y pintura. Formación del Comité Nacional Infantil compuesto por 6 miembros de los 18 PDA's. 945 niñ@s de pre-escolar beneficiados a través del apoyo económico a 105 maestros. 26,247 niñ@s beneficiados con paquetes escolares. 20 niñ@s capacitados sobre microempresa. 50 niñ@s trabajadores capacitados en el tema sobre organización.
DESARROLLO ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none"> 46 proyectos pilotos de especies menores (cerdos, gallinas, iguanas, cabros). Creación de 3 bancos comunales. 	<ul style="list-style-type: none"> 7 PDA's firmaron convenio con 4i-2000 para el programa de jóvenes emprendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> 27 bancos comunales agrícolas en 13 PDA's. 7 programas de formación empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> 36 bancos comunales para actividades agrícolas, y 7 bancos para actividades comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 Caja rural. 14 Talleres de capacitación. Talleres con ONUDI para formación de Redes Empresariales.

Por: Róger Araica Salas

AREA ESTRATEGICA	1997	1998	1999	2000	2001
AGRICULTURA	<ul style="list-style-type: none"> Se sembraron 10,000 árboles para reforestar a 5 comunidades. Construcción de 500 metros de conservación de suelos. 	<ul style="list-style-type: none"> 550 productores y 70 mujeres fueron beneficiados con asistencia técnica sobre conservación de suelos y agua, abonos verdes, especies menores y aves de patio. 	<ul style="list-style-type: none"> 625 visitas técnicas y 35 giras de campo. 30 bancos comunales organizados para producción agropecuaria. 	<ul style="list-style-type: none"> 56 agricultores implementaron producción de semilla artesanal. 80 agricultores beneficiados con insumos. 250 productores en proyectos de especies mayores y menores. 	<ul style="list-style-type: none"> 900 agricultores organizados en 32 bancos comunales. 10 proyectos de lombricultura. 80 productores de semilla artesanal organizados en red.
VIVIENDA			<ul style="list-style-type: none"> Construcción de 17 casas beneficiando a 17 familias. 	<ul style="list-style-type: none"> Construcción de 217 casas beneficiando a 217 familias. 	<ul style="list-style-type: none"> Construcción de 70 casas beneficiando a 70 familias.
TESTIMONIO CRISTIANO	<ul style="list-style-type: none"> 60 grupos infantiles organizados. 173 laicos capacitados sobre pastoral infantil en 18 proyectos. 60 grupos juveniles cristianos católicos y evangélicos organizados. 4500 niños participaron en Escuelas Bíblicas de Vacaciones. 370 jóvenes de 3 PDA's participaron en campamento juvenil cristiano. 	<ul style="list-style-type: none"> Reproducción del Método de los 7 Pasos en 1 PDA. Escuelas Bíblicas en 14 PDA's. 	<ul style="list-style-type: none"> 2 conversatorios sobre ética y democracia con la ON y PDA's. 3 foros de discusión con liderazgo religioso en 14 PDA's: niñez, ecología y mujer. Integración a la Coalición Jubileo 2000. Taller de los 7 Pasos. Elaboración del libro de cantos. 	<ul style="list-style-type: none"> 300 jóvenes católicos y evangélicos participaron en Festival Juvenil Religioso. 396 personas capacitadas sobre Deuda Externa y Jubileo 2000 a través de elementos bíblicos que fortalecen la fe y promueven la justicia. 2500 niños de 3 PDA's participaron en Escuelas Bíblicas de Vacaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> 25 líderes de la Red de Testimonio Cristiano capacitados sobre Formación Integrada de Liderazgo Comunitario. 28 miembros de la Red y 12 personas de las ADC's capacitadas: "Preparando a líderes pastorales para el Reino de Dios". Elaboración de un Diagnóstico socio-ecclesial.
SERVICIOS BÁSICOS COMUNITARIOS	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de 1 proyecto de electrificación. 				
P.E.R.	<ul style="list-style-type: none"> Semana de PER con énfasis en planes escolares contra desastres. Capacitación a 15 comités PER. Actualización de los Plan de Preparación para Desastres (PPD) en 25 comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> Creación del fondo para emergencias en 14 PDA's. Actualización de los PPD en 14 PDA's. 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de 14 talleres sobre conceptualización de emergencia con 310 líderes comunitarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Formación del Comité Nacional de Respuesta Rápida a las Emergencias. Capacitación a los comités PER en 11 PDA's. 	<ul style="list-style-type: none"> 70 Brigadistas de PER participaron en taller "Manejo de Desastres" en coordinación con el IPADE. Elaboración de Plan de Respuesta ante un posible terremoto para la Oficina Nacional y Oficina de Operaciones.

Por: Róger Araica Salas

AREA ESTRATEGICA	1997	1998	1999	2000	2001
CECAS	<ul style="list-style-type: none"> Se construyeron 500 metros de conservación de suelos. Se establecieron 8 parcelas demostrativas. US\$66,143.00 dólares en capacitaciones. US\$3,570.00 en producción. 	<ul style="list-style-type: none"> 52 extensionistas agrícolas capacitados en agricultura sostenible. US\$87,920.00 en capacitaciones. US\$3,312.00 en producción agropecuaria. 	<ul style="list-style-type: none"> US\$90,000.00 en capacitaciones. US\$10,000.00 en producción agropecuaria. 	<ul style="list-style-type: none"> US\$102,069.00 en capacitaciones. US\$25,262.00 en actividades productivas (4030 quintales de sorgo). Se implementó un plan de comercialización con 12 PDA's. 	<ul style="list-style-type: none"> US\$33,121.00 en capacitaciones. US\$1,302.00 en producción agropecuaria.
LEVANTAMIENTO DE FONDOS			<ul style="list-style-type: none"> US\$1,037,375.00 para atender durante y después del huracán Mitch a 16,201 familias de la IV Región, San Francisco Libre, Posoltega, Malacatoya y Las Mojarras. 	<ul style="list-style-type: none"> US\$59,200 para proyecto de Pesca Artesanal en el PDA-Aguas Azules, beneficiando a 150 personas. US\$199,600 para atender damnificados del terremoto en Masaya beneficiando a 150 familias. 	<ul style="list-style-type: none"> US\$58,000.00 para reconstrucción de viviendas en la Laguna de Apoyo. US\$33,000.00 para construcción de dos escuelas. US\$50,549.00 para mejoramiento de escuela. US\$8,850.00 para reconstrucción de viviendas y materiales de construcción.
ADVOCACY (PROMOCION DE LA JUSTICIA)					<ul style="list-style-type: none"> 70 líderes comunitarios de los PDA's capacitados sobre Ley contra la violencia intrafamiliar. 36 líderes y gerentes de PDA's participaron en taller sobre "Cultura de Paz". 32 líderes de 5 PDA's capacitados sobre "Conducción de causas criminales". 35 promotores de salud capacitados sobre el "SIDA, sus consecuencias y tratamiento psicosocial".

Información recopilada por Maribel Baquedano Jarquín

Por: Róger Araica Salas

**PRESUPUESTO EN DOLARES EJECUTADO DE 1992 AL 2001 EN LAS DIFERENTES AREAS DEL
MINISTERIO DE VISION MUNDIAL NICARAGUA**

AREA ESTRATEGICA	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	TOTAL
Educación	\$121,605	\$105,240	\$188,638	\$160,056	\$291,314	\$462,771	\$475,490	\$703,582	\$810,110	\$840,367	\$4,159,173
Desarrollo Económico	186,957	102,229	136,048	388,709	202,438	606,476	771,084	467,068	919,507	766,023	4,546,539
Salud	77,512	206,803	228,652	262,950	340,100	135,887	110,144	187,190	411,177	416,159	2,376,574
Vivienda y Escuelas	51,984							364,376	213,612	84,420	714,392
Servicios Básicos Comunitarios	86,238				68,055	213,059	213,724	296,696			877,772
Agricultura Sostenible	197,817	210,450	429,866	125,758	182,167	332,042	293,427	396,326	481,605	413,082	3,062,540
Testimonio Cristiano	58,482	155,827	44,587	34,297	42,353	52,934	36,611	78,008	84,322	100,657	688,078
Organización Estratégica	159,665	151,507	109,401	148,624	327,527	498,685	485,930	543,052	403,936	310,678	3,139,005
Educación ambiental			6,070	3,853	21,616	5,713			8,774		46,026
P.E.R				2,136	11,539	12,538	6,466	37,727	47,757	53,859	172,022
Donaciones en Especie	25,000		75,000		230,000	270,000	1,571,288	1,614,930	1,741,640	2,244,455	7,772,313
Sub Total	\$965,260	\$932,056	\$1,218,262	\$1,126,383	\$1,717,109	\$2,590,105	\$3,964,164	\$4,688,955	\$5,122,440	\$5,229,700	\$27,554,434
Gastos del Ministerio	303,678	326,277	399,000	398,999	473,676	553,677	436,816	609,605	697,010	580,619	4,779,357
GRAN TOTAL	\$1,268,938	\$1,258,333	\$1,617,262	\$1,525,382	\$2,190,785	\$3,143,782	\$4,400,980	\$5,298,560	\$5,819,450	\$5,810,319	\$32,333,791

Por: Róger Araica Salas

ALGUNOS SITIOS INTERESANTES ACERCA DE LA TEORIA DEL CAOS

Los sitios web que sobre la teoría del caos se presentan a continuación fueron localizados por la Ing. Antonia Margarita Baquedano Jarquín haciendo uso del buscador Universal "COPERNIC 2000.

<http://www.geocities.com/CapeCanaveral/Lab/8609/index.html>
<http://elcaos.tripod.com/index.html>
<http://www.arrakis.es/~coraza/files/seminarios/fisyqui/caos.htm>
<http://www.iac.es/gabinete/difus/ciencia/silbia/caos.htm>
[http://www.ctv.es/USERS/mmori/\(37\)andr.htm](http://www.ctv.es/USERS/mmori/(37)andr.htm)
<http://www.aedemo.es/septiembre97/privado/caos.html>
<http://www.henciclopedia.org.uy/autores/Mandressi/Caosfractales.htm>
http://ariadna.puc.cl/curso_dist/cbc/anexos/texto_a/caos.html
http://www.unirioja.es/Prensa/Noticias/64_7.html#
<http://www.arrakis.es/~sfrm/conciencia3.htm>
<http://www.aedemo.es/septiembre97/privado/caos.html>
<http://www.arrakis.es/~coraza/files/seminarios/fisyqui/caos.htm>
<http://sites.netscape.net/alvarocardenas/caos/>

El siguiente sitio presenta una interesante aplicación de lo que ha venido llamándose "Teoría del Caos" o "Ciencia del Caos", en los ámbitos de las ciencias exactas y físico-naturales, a la obra del escritor argentino Jorge Luis Borges (1898-1986):

<http://www.cica.es/aliens/gittcus/700pineda.html>