

Capítulo 6

Las organizaciones transnacionales como agentes del desarrollo local. Retos y oportunidades del Programa 3×1 para Migrantes

Amy Shannon*

¿De qué hablamos cuando decimos “sociedad civil transnacional”?

EN LOS ÚLTIMOS dos decenios, migrantes provenientes de América Latina han llegado en número récord a Estados Unidos y han formado nuevas organizaciones comunitarias. Dichas organizaciones tienen distintos objetivos: algunas, con larga tradición, proporcionan servicios diversos a los recién llegados; otras han estado muy activas en la promoción de políticas locales, nacionales e internacionales relacionadas con sus regiones de origen; varias más han surgido en momentos de desastres naturales con el fin de recolectar y canalizar donativos para la región afectada. Finalmente, las de formación reciente muestran en general un corte más cívico o cultural.

Lo característico de estas organizaciones es que, a pesar de contar con comunidades y redes sociales en Estados Unidos, siguen preocupándose y apoyando a sus comunidades y países de origen, poniendo especial atención en el desarrollo comunitario local. Lo peculiar, sin embargo –y por esta razón la llamamos sociedad civil transnacional–, es que este esfuerzo se lleva a cabo por organizaciones y líderes de manera simultánea tanto en Estados Unidos como

*CEPI Fellow, ITAM y directora asociada de *Enlaces América*, centro de apoyo para las organizaciones transnacionales de migrantes latinoamericanos y caribeños. Este centro trabaja estrechamente con migrantes latinos y sus organizaciones, bajo la premisa de que los migrantes se encuentran en una posición singular para enfrentar los complejos desafíos políticos que implica la construcción de comunidades sustentables en nuestro hemisferio. Nuestra función es aportar la argamasa que permita la unión de diversas colaboraciones para ofrecer a las organizaciones la oportunidad de ver más allá de sus desafíos cotidianos y ampliar su perspectiva de interrelación entre derechos de los migrantes, reforma de las políticas migratorias, políticas para el desarrollo internacional, temáticas ambientales y desarrollo rural y comunitario. Algunos elementos de este capítulo fueron publicados en nuestro boletín *Enlaces News*.

en su país de origen. Esta peculiaridad ofrece a los dirigentes de los clubes de migrantes latinoamericanos otra perspectiva sobre los desafíos que representa la promoción de una política de desarrollo económico.

Los migrantes mexicanos, por ejemplo, tienden a organizarse para formar clubes o grupos sociales entre quienes provienen del mismo pueblo o región. Dichas asociaciones sirven como espacio para la recreación y socialización a través de certámenes deportivos, bailes o celebraciones culturales. Con el tiempo, estos clubes se convierten en vehículos mediante los cuales los migrantes construyen redes dentro de sus propias comunidades, preservando los vínculos con sus paisanos en las comunidades de destino y con sus familias en las comunidades de origen. El que este intercambio se desarrolle de manera transnacional cambia el sentido de las organizaciones, ya que al mismo tiempo participan en eventos culturales en Estados Unidos y generan recursos para apoyar el desarrollo de sus comunidades de origen al financiar en ellas proyectos sociales. Por ello estos grupos, conocidos como “asociaciones o clubes de oriundos”, han recibido mucha atención tanto de gobiernos como de agencias de asistencia internacional, ya que han descubierto que los migrantes constituyen la principal fuente de ingresos en muchas localidades plagadas por la pobreza.

En los últimos años, algunas federaciones¹ han empezado a coordinar sus actividades en el ámbito político, como la Confederación de Federaciones Mexicanas (Confemex) en Chicago, el ejemplo más avanzado de este tipo de “asociación de asociaciones”. La Confemex es una alianza de nueve federaciones de clubes mexicanos del área de Chicago en la que cada uno de sus miembros, a su vez, se vincula con clubes o comités de oriundos de diferentes estados y municipios de México. Este desarrollo otorga a la comunidad migrante en Chicago una amplia visibilidad.

La Confemex tiene una misión explícitamente binacional: busca lograr una vida más digna y justa para la comunidad de migrantes mexicanos en Chicago y su área conurbada, así como para sus familias y vecinos que han quedado en sus lugares de origen. De forma paralela, lanzó un programa de cursos de capacitación para miembros de clubes y federaciones que enfocará temas de liderazgo, planeación estratégica y administración financiera. A través de este programa busca que los líderes migrantes mexicanos profundicen su conocimiento en áreas de incidencia política y organización, con el fin de ganar eficacia.

Por otra parte, la Confemex fue uno de los organizadores de la marcha de 10 de marzo de 2006 en Chicago, que se propuso presionar a favor de una reforma migratoria y se transformó en un evento histórico, no sólo por la can-

¹Los “clubes” o “comités” locales son, en general, parte de conglomerados regionales conocidos como “federaciones” o “clubes estatales”.

tividad de personas convocadas (más de 200,000, según los últimos conteos) sino por la presencia masiva y visible de las organizaciones de oriundos mexicanos. La marcha de Chicago sirvió, además, como catalizador para manifestaciones posteriores en todo Estados Unidos. En paralelo, la Confemex jugó un papel protagónico, por ejemplo, en el registro de votantes en el exterior para las elecciones de julio de 2006.

Remesas colectivas y el Programa 3×1

Los fondos canalizados por los clubes y organizaciones de migrantes desde el extranjero, bajo la forma de remesas colectivas, resultan insignificantes si se los compara con los miles de millones de dólares enviados por los migrantes de manera individual en concepto de remesas familiares. No obstante, estas donaciones-inversiones se incrementan anualmente en la medida en que las organizaciones se consolidan y son capaces de desarrollar agendas más ambiciosas para influir en el desarrollo de sus comunidades de origen. La realidad es que los (las) migrantes ya son protagonistas importantes en ellas, como fuente de apoyo familiar y como promotores de proyectos locales. En algunos casos, no han dejado de jugar roles trascendentes en la comunidad a través de cargos, tequio,² etcétera. En algunos lugares buscan incluso alcanzar papeles formales en los gobiernos locales y estatales, como diputados y alcaldes. De cara al futuro, el reto fundamental para los migrantes y los gobiernos consiste en encontrar formas en las que la participación del migrante se convierta en un factor de transformación positiva. En el caso específico de las inversiones que realizan a través del Programa 3×1, la pregunta clave es: ¿cómo traducir la inversión de los migrantes en verdaderas oportunidades económicas para sus comunidades de origen?

Como se ha descrito en otros capítulos de este libro, el Programa 3×1 es una iniciativa del gobierno mexicano que busca incentivar a los grupos de migrantes organizados en Estados Unidos para que inviertan en sus pueblos de origen. Bajo este esquema, un proyecto que recibe financiamiento de un club de oriundos en el exterior puede acceder a fondos complementarios de los gobiernos federal, estatal y municipal, de tal forma que, por cada dólar invertido por los migrantes, el proyecto puede recibir hasta tres dólares adicionales. Esta fórmula ha motivado a muchos clubes de oriundos mexicanos a reunir esfuerzos para hacer inversiones sociales en sus comunidades de origen.³ En algunos estados, los grupos de

²Tequio es una forma de organización del trabajo comunitario con origen indígena. Se basa en la aportación o cooperación de cada habitante en trabajo o en especie para realizar obras en beneficio de la comunidad.

³Según Xóchitl Bada, existen más de 600 organizaciones de oriundos mexicanos en Estados Unidos. Solamente en Chicago, se ha registrado más de 100. Bada estima, por ejemplo, que durante la década

migrantes han ganado una influencia decisiva en el diseño de los proyectos y, en otros, los gobiernos municipales y/o estatales han dirigido el proceso.

Durante los dos últimos años, con el apoyo de la Fundación Rockefeller, *Enlaces América* ha conducido un proyecto de investigación participativo con miembros de la Fedecmi y otras federaciones de migrantes organizadas en el área de Chicago; su propósito: entender las motivaciones y prácticas de inversión social llevadas a cabo por organizaciones transnacionales.⁴ El trabajo se ha enfocado en el estudio de los proyectos que han recibido financiamiento complementario del Programa 3×1, con el fin de entender las oportunidades y los retos que presenta dicho programa y, en un contexto más amplio, encontrar los mecanismos para ampliar el impacto de las remesas –y otras inversiones de migrantes– en sus comunidades de origen.

A continuación se presenta un breve bosquejo de los resultados de este trabajo, que incluye una investigación de campo realizada por nosotros en el verano de 2004, y otra de una delegación de líderes migrantes a principios de 2005. Todos estos proyectos se encuentran en una fase temprana de implementación y, por lo tanto, sería prematuro referirse a ellos como “éxitos” comprobados. No obstante, cada uno de estos casos representa una oportunidad para analizar los retos que enfrentan las organizaciones de migrantes al invertir en la creación de oportunidades económicas en sus comunidades de origen.

Proyectos de base comunitaria con accionistas migrantes de Atacheo, Michoacán

Atacheo es una comunidad que pertenece al municipio de Zamora, Michoacán, con una población, en 1995, de 2,254 habitantes. Está localizada a 13 kilómetros de distancia de la cabecera municipal –Zamora– y la agricultura y la ganadería dominan su actividad económica. Según Conapo, tiene un elevado índice de intensidad migratoria, frecuente en esta región. Los proyectos con los migrantes han sido impulsados por el párroco de Atacheo, Marco Linares,⁵ quien ha dirigido diversos esfuerzos de desarrollo económico local, la mayoría de naturaleza agrícola. Estos proyectos tienen un enfoque explícito de promoción del desarrollo y capacitación de jóvenes de la comunidad y buscan fomentar la creación de

pasada, los clubes miembros de la Federación de Clubes Michoacanos en Illinois (Fedecmi) solamente han enviado más de un millón de dólares para apoyar proyectos en comunidades del estado de Michoacán.

⁴En estos seminarios han participado, por medio de encuestas y/o a través de delegaciones en México, las siguientes organizaciones: Casa Guanajuato, Confemex (Confederación de Federaciones Mexicanas en Chicago), Durango Unido, la Federación de Clubes Michoacanos en Illinois, la Federación de Clubes Unidos Zacatecanos en Illinois y la Federación de Oaxaqueños del Medio Oeste.

⁵Marco Linares es un sacerdote diocesano de 43 años; llegó a Atacheo en 1999 para hacerse cargo de la iglesia Sagrado Corazón de Jesús.

pequeños empresarios, lo que determina su escala. Los proyectos incluyen un taller de fabricación de bocinas, una planta para la crianza y alimentación de pavos y un invernadero para la producción de flores y tomates; su particularidad es que fueron desarrollados utilizando de manera consciente criterios de promoción del “desarrollo sostenible” a nivel comunitario.

De acuerdo con el padre Linares, los criterios prevalecientes en el diseño de los proyectos fueron:

- Proveer empleo y reducir la migración.
- Aprovechar la riqueza de recursos humanos y naturales en la comunidad.
- Promover el orgullo cívico en los pobladores.
- Desarrollar relaciones laborales con énfasis en el trabajo en equipo y la automotivación personal.
- Agregar valor a los productos rurales y revalorizar la vida rural.
- Producir de acuerdo con los estándares de calidad internacional.
- Promover la unidad comunitaria como elemento esencial del desarrollo.
- Estimular la inversión de los migrantes.
- Promover la autoestima y el sentido del logro.
- Exigir al gobierno que cumpla sus obligaciones como socio, como facilitador y como garante de los proyectos.
- Potenciar a las comunidades para que se conviertan en protagonistas de su propio desarrollo.

Los migrantes juegan un papel importante ya que actúan, principalmente, como fuente de capital y, en algunos casos, haciendo uso del Programa 3×1. Los proyectos de Atacheo han recibido reconocimiento gubernamental al representar un modelo innovador con posibilidades de réplica en otras localidades, aunque algunos se hayan enfrentado con difíciles problemas financieros y otros con serias dificultades técnicas. A pesar de ello, tanto el gobierno federal como el gobierno del estado de Michoacán les han dado asistencia financiera adicional.

Los proyectos de Atacheo reflejan el esfuerzo deliberado del padre Linares por dar prioridad al bienestar local y al desarrollo de líderes en las comunidades. Los criterios que guiaron la selección y desarrollo de los proyectos ofrecen un referente para medir los aspectos no financieros asociados al “éxito” a largo plazo de los mismos. Por ejemplo, Atacheo promueve un modelo de propiedad muy innovador en el cual ningún inversionista puede ser dueño de más de 5 por ciento de las acciones, con la intención de evitar la consolidación de poder en un solo inversionista o un reducido grupo de inversionistas.

Otro aspecto innovador de esta experiencia reside en que el padre Linares y los propios inversionistas han desarrollado contratos formales para documentar

los roles y responsabilidades de los migrantes y otros inversionistas, así como de los principales actores locales. Los documentos y contratos firmados se han convertido en el “estándar” que siguen proyectos similares promovidos en otras regiones, financiados también por migrantes a través del Programa 3×1, en donde se incluye un lenguaje común sobre derechos y responsabilidades. Habrá que esperar resultados para ver hasta qué punto estos contratos podrían representar un modelo de mejores prácticas en el ámbito de la inversión social.

Invernaderos en San Rafael, Michoacán

Los invernaderos se realizan a través de inversiones muy significativas si se compara con los estándares de inversión comunitaria actual. Desde su inicio en 2003 se han invertido en este proyecto aproximadamente 250,000 dólares. Los viveros se dedican a la producción de tomate para el mercado nacional y el de exportación. Sus dos principales inversionistas son conocidos empresarios radicados en Chicago, quienes han recibido el apoyo de sus respectivos clubes para obtener financiamiento complementario del Programa 3×1. A pesar de que los invernaderos de San Rafael han experimentado problemas técnicos, sus inversionistas esperan con optimismo la cosecha de este año. Los proyectos utilizan tecnología “hidropónica”, que requiere mucha cantidad de agua, por lo que satisfacer las necesidades de riego se complica debido a los conflictos existentes en la región, lo que pone en duda su sostenibilidad en el largo plazo. Adicionalmente, y a pesar de que los invernaderos requieren poca mano de obra –ya que emplean trabajadores temporarios, principalmente para los periodos de cosecha– los inversionistas han encontrado dificultades para reclutar personal calificado con los salarios prevalecientes en la región.

Los invernaderos llaman la atención entre los clubes de migrantes. Según un dirigente de la Federación de Michoacanos en Chicago, alrededor de siete clubes tienen listos proyectos de invernaderos que pretenden financiar a través del 3×1. Sin embargo, hasta el momento de elaborar esta monografía, no habían establecido los contactos necesarios entre los diferentes grupos para consolidar sus propios proyectos y aprender de las experiencias existentes, ya que los invernaderos han experimentado desafíos significativos en aspectos de tipo técnico y laboral. Además, la naturaleza productiva del proyecto invita a una reflexión adicional sobre el uso de fondos gubernamentales –que por su naturaleza deben destinarse al bienestar público– en el financiamiento de obras que, en caso de resultar exitosas, podrían garantizar beneficios para los inversionistas y no necesariamente expandirse a la comunidad en general.

Los proyectos productivos financiados dentro del Programa 3×1 han generado una serie de preguntas que valdría la pena examinar con cuidado: ¿hasta

qué punto pueden o deben las inversiones individuales estar sujetas a escrutinio y responsabilidad públicos?, ¿qué impacto tiene la migración en los mercados laborales locales?, ¿se debería esperar que los inversionistas migrantes paguen salarios más altos por el hecho de ser migrantes?, ¿cómo se logra la sostenibilidad del proyecto en el largo plazo?, ¿cuáles son las necesidades de apoyo técnico y estudios de mercado que se deben realizar para promover proyectos productivos?, ¿tiene el Programa 3×1 la capacidad de proveer dicho apoyo?, ¿cómo se podría apoyar e incentivar el intercambio de experiencias y lecciones aprendidas de los proyectos productivos?

Las becas estudiantiles en Indaparapeo

El proyecto de becas para estudiantes de Indaparapeo representa una forma innovadora de inversión, tanto por el tipo de proyecto como por el modelo organizativo transnacional que le dio origen. El proyecto está financiado por dos clubes de oriundos de Indaparapeo, uno establecido en Illinois y otro en California. Estos dos clubes se unieron con una organización de educadores del municipio para formar una organización, sin fines de lucro, llamada Grupo Indaparapeo. Este grupo, miembro de la Federación de Clubes Michoacanos en Illinois, decidió invertir en capital humano mediante la creación de becas estudiantiles para jóvenes que estudian a nivel postsecundaria: bachillerato, universidad o escuelas profesionales. Durante el primer ciclo, con participación dentro del Programa 3×1, se otorgaron 21 becas de 1,500 pesos (150 dólares) mensuales cada una.

Una parte innovadora de este proyecto es que obliga a los becarios a establecer ciertos compromisos de participación y promoción de actividades de desarrollo comunitario. Primero, a cada estudiante se le asigna la ejecución de un trabajo voluntario en beneficio de su comunidad, como tutoría a estudiantes de primaria, desarrollo de programas culturales, educación ciudadana para conservación de agua, siembra de flores en parques de su ciudad, entrenamiento sobre el uso de computadoras, etcétera. Además, se les obliga a contraer un segundo compromiso: que cada estudiante becado contribuya con una décima parte de lo que recibe mensualmente a un fondo para futuras becas.

Este proyecto sobresale porque se trata, desde sus orígenes, de uno de los pocos modelos que hemos podido identificar basado en una fuerte capacidad organizativa binacional. El Grupo Indaparapeo se establece con la participación formal y práctica de dirigentes residentes en el municipio, así como de sus contrapartes en Estados Unidos. Por ejemplo, la selección del tipo de inversión y de la naturaleza del proyecto surgió de un diálogo directo entre los inversionistas y sus contrapartes organizados en el pueblo, dando una característica adicional

a este proyecto: la participación de la comunidad como factor clave. Hasta la fecha, los dos clubes en Estados Unidos obtuvieron bastante éxito en la recaudación de fondos para las becas a través de bailes, eventos y donativos de sus propios miembros y de algunas empresas estadounidenses.

Sin embargo, es importante mantener el monitoreo del proyecto para evaluar si las becas se mantienen el tiempo suficiente para que los estudiantes puedan completar sus estudios. Otra cuestión interesante a verificar es si los estudiantes que reciben las becas permanecerán en la comunidad o terminarán dejándola. Sin embargo, un punto a discusión es, precisamente, si la permanencia o no en la comunidad debería de constituir un criterio para medir el éxito del proyecto, ya que se puede argumentar que la inversión en capital humano produce beneficios aunque los estudiantes se vean obligados a abandonar su comunidad para buscar trabajo. Parece obvio, de cualquier manera, que la metodología necesaria para evaluar el impacto de este tipo de inversión es muy distinta a la que se usaría para medir los efectos de un camino, una plaza u otros proyectos financiados por el Programa 3×1.

¿Es posible realizar proyectos productivos?

A pesar de que la vasta mayoría de las remesas colectivas de los clubes migrantes se han dirigido a apoyar el desarrollo de infraestructura, reconstrucción de iglesias y actividades culturales, hoy en día prevalece la búsqueda de un mecanismo de financiamiento de “proyectos productivos” para promover el desarrollo económico de las regiones expulsoras de población. Sin embargo, todavía no existe consenso sobre qué constituye un “proyecto productivo”, ni hay un criterio claro para la evaluar el éxito de los mismos. En unos casos, los proyectos productivos comunitarios son financiados bajo las mismas motivaciones filantrópicas que dieron lugar a las inversiones en caminos y a la rehabilitación de las iglesias o plazas comunitarias promovidas durante años por los clubes de oriundos en sus lugares de origen; en otros, los socios financieros buscan esencialmente obtener ganancias.

Por la importancia del tema, creemos necesario hacer un análisis minucioso y más profundo sobre el reto que representa la realización y promoción de los proyectos productivos. A diferencia de los proyectos 3×1 para infraestructura, la promoción de proyectos que buscan promover el desarrollo regional es mucho más compleja que dirigir fondos adicionales, como sucede en los primeros. En la mayoría de los países, los gobiernos cuentan con varias décadas de experiencia en la promoción de proyectos de desarrollo rurales que han fracasado, por lo que aún no queda claro cómo o por qué estos nuevos proyectos, financiados ahora por migrantes, vayan a resultar exitosos.

Los estudios de casos presentados en este capítulo sugieren que, en la mayoría de ellos, ni los gobiernos ni los inversionistas migrantes muestran una visión clara de la manera en que sus inversiones impactarán positiva o negativamente en el bienestar comunitario, más allá de una vaga noción de que se “están creando empleos”. Tampoco se ha realizado hasta ahora un esfuerzo sistemático de recopilación de datos comparativos que permitan justificar que estos proyectos constituyen un nuevo modelo de desarrollo rural. No pretendemos sugerir, sin embargo, que debería inhibirse la inversión en el desarrollo local. Creemos que la interacción de los clubes, las comunidades de origen y los tres niveles de gobierno ofrecen una oportunidad importante para fomentar un proceso de aprendizaje que sirva como base para construir un modelo alternativo de desarrollo económico, parcialmente financiado por migrantes. Al mismo tiempo, se involucra a los migrantes en debates sobre política económica en el contexto comunitario, contexto en el que depositan sus inversiones.

Creemos que las experiencias en las que los migrantes han financiado proyectos de desarrollo local ayudarán, en el largo plazo, a crear una agenda de desarrollo más amplia. En ella se deberían incluir preguntas sobre cuáles son las responsabilidades implícitas de los gobiernos, de los grupos de migrantes, de la sociedad civil, de las organizaciones filantrópicas y de las mismas comunidades, a fin de reconsiderar el papel de los migrantes en el desarrollo local. Los clubes de migrantes tienen un fuerte interés en analizar los impactos de sus inversiones, por lo que estarían dispuestos a convertirse en actores clave en la evaluación de los proyectos productivos existentes así como en la promoción de nuevas políticas favorables al desarrollo sustentable y equitativo, como el Programa 3×1. Esta necesidad se ha hecho más evidente ahora que el 3×1 ha atraído a prácticamente la totalidad de los gobiernos estatales en México, lo que hace que el momento actual abra una oportunidad ideal para analizar el modelo antes de que éste se replique a través de México y en otros países.

Al mismo tiempo, algunas organizaciones de migrantes –quizás en mayor medida las asociaciones tipo Confemex– podrían empezar a jugar un papel más protagónico para influir en la política exterior de Estados Unidos y las políticas de las instituciones financieras internacionales –Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo y Fondo Monetario Internacional. Aunque sabemos que no todas las organizaciones de migrantes van a proponerse jugar un papel de defensoría de manera prioritaria, algunas podrían convertirse en protagonistas que aboguen por una mejor política exterior en Estados Unidos. Esta nueva acción colectiva podría resultar del hecho de que los grupos migrantes han vivido las consecuencias de políticas erróneas por parte de Estados Unidos, así como de proyectos fracasados promovidos por instituciones financieras internacionales, lo cual les otorga una autoridad moral suficiente para influir en su favor el

debate estadounidense, así como para tratar de forzar la definición de políticas macroeconómicas internacionales.

Finalmente, ¿qué se necesitaría para potenciar a los migrantes como agentes transformadores del desarrollo local en sus comunidades de origen? Creemos que tanto clubes como los distintos niveles de gobierno podrían enfocar sus esfuerzos en dos puntos fundamentales:

1. Una inversión sistemática en el desarrollo de destrezas y capacidades en las organizaciones de migrantes mexicanos y sus contrapartes en los lugares de origen

Nuestra experiencia señala que, con frecuencia, las agrupaciones de migrantes apoyan financieramente lo que perciben como una amenaza o una preocupación inmediata de su comunidad: una ley dañina, un desastre climático o alguna otra crisis local. Con el tiempo, las organizaciones que perduran ven la necesidad de ampliar su gama de actividades, aunque la mayoría se mantienen más o menos reactivas a acontecimientos externos a la organización. En consecuencia, si bien han tenido mucha capacidad para actuar con eficacia ante los retos presentados por este contexto externo, como por ejemplo la alternativa de triplicar los recursos donados a las comunidades con el establecimiento del Programa 3×1, muchas veces carecen de la capacidad de elaborar y proyectar una agenda propia.

En el caso particular del 3×1, muchos clubes han logrado organizar eventos que les permiten reunir cantidades significativas de dinero y, con ello, aprovechar la oportunidad de multiplicar por cuatro sus inversiones comunitarias al vincularlas con el esquema 3×1. Sin embargo, son pocos los clubes que han logrado gestionar una planificación coherente, a nivel comunitario, para evaluar y detectar las oportunidades desde la óptica de sus propias aspiraciones para promover el desarrollo local. Aún más: escasas organizaciones han promovido una evaluación de los efectos que el Programa 3×1 tiene como mecanismo de apoyo al desarrollo local, comparándolo con otras iniciativas con fines similares pero que no otorgan un papel protagónico a los migrantes.⁶

Al mismo tiempo, creemos urgente promover el desarrollo de capacidades de grupos locales, por la cercana relación que mantienen con el tema y para que el desarrollo se sostenga en el largo plazo. El reforzamiento de la capacidad de gestión local tendría como fin lograr que las inversiones o donativos de los migrantes alcancen los resultados transformadores a los que todos aspiran. Para ello, resulta indispensable contar con actores locales

⁶ Los diferentes programas y fondos dedicados a la promoción del desarrollo de empresas pequeñas y medianas (PYMES) de la Secretaría de Economía, por ejemplo, cuenta con un presupuesto casi 14 veces mayor al del 3×1.

comprometidos con el éxito del proyecto pero, sobre todo, para que éstos se encuentren capacitados para llevarlo a cabo.

Aunque todavía no existe una literatura amplia sobre este tópico, las investigaciones llevadas a cabo en 2005 por Rodolfo García Zamora, de la Universidad Autónoma de Zacatecas, han mostrado que las inversiones con un impacto más duradero en las comunidades son aquellas que se originaron en la planificación local integral y que involucran tanto a los migrantes como a sus contrapartes locales desde el proceso de planificación de la obra. Informalmente, muchos grupos de migrantes reconocen que sus donativos han tenido menos impacto del esperado, debido en gran medida a la falta de actores locales capacitados. Hasta la fecha, ha habido muy poca inversión en el desarrollo de capacidades translocales, pero creemos que ésta representa una oportunidad enorme para mejorar la calidad de ese tipo de desarrollo.

2. Movilizar los recursos que permitan a los grupos comunitarios transnacionales de base estar a la altura de su potencial

La movilización de recursos económicos y humanos constituye todavía uno de los principales obstáculos a enfrentar para que los grupos comunitarios transnacionales de base destaquen en los ámbitos nacional e internacional. De seguir esta situación, sin duda enfrentaremos un resultado no deseado: las crecientes expectativas que generan las remesas colectivas, y los proyectos comunitarios que se financian con ellas, no van a la par en inversión en organización, salud y desarrollo en las comunidades receptoras. Este problema refleja la insuficiente atención puesta por los grupos de filantropía tradicional hacia los grupos encabezados por migrantes (en especial, hacia aquellos que se organizan por afinidad étnica) y, al mismo tiempo, un sesgo estructural dentro de los propios clubes, que canalizan recursos hacia fuera (provisión de servicios y donativos de caridad, entre otros) en lugar de hacia dentro (para personal, planificación y capacitación, por ejemplo).

El uso y la asignación de recursos implican un serio dilema para las organizaciones transnacionales. Por una parte, las organizaciones disponen de escasos recursos y, en consecuencia, necesitan de financiamiento externo; por el otro, parte de su fortaleza proviene del establecimiento de vínculos estrechos con la comunidad y de la forma en que los miembros de la misma sienten el proceso como suyo. Muchos de los grupos comunitarios transnacionales trabajan sobre una base totalmente voluntaria y, en algunos casos, incluso significa un honor llevar a cabo un proyecto sin que requiera ningún gasto administrativo. Esta extraordinaria habilidad para movilizar recursos humanos, materiales y financieros constituye un activo muy importante de los clubes y les transfiere mucha credibilidad a las organizaciones comunitarias, que lo utilizan ampliamente.

No obstante, muchos dirigentes también señalan los costos en términos de cansancio por el sobrecompromiso adquirido, que redundan en la falta de seguimiento de muchos programas y actividades y, por tanto, en la debilidad organizativa de los clubes. Cabe mencionar aquí que encontramos algunos avances sobre esta flaqueza, sobre todo cuando se trata de alianzas entre organizaciones de migrantes y/o entre las organizaciones y entidades de asesoría. En el caso de Confemex en Chicago, por ejemplo, la Confederación ha empezado a tener éxito en sus gestiones con entidades filantrópicas y gubernamentales, por lo que ya cuenta con apoyo administrativo pagado a tiempo parcial.

Creemos que en el largo plazo, el modelo de financiamiento sostenido se basará mayoritariamente en recursos provenientes de la comunidad de origen. Al mismo tiempo, los clubes deberán buscar alianzas y mecanismos de financiamiento externo que provenga de asociaciones compatibles con la misión de la organización. En algunos casos, ello requerirá vincular el costo de operación del club con una agenda de promoción. Esto, a su vez, significará replantear el papel que desempeñan los miembros, voluntarios y personal para definir con claridad las funciones de cada uno en el manejo de las operaciones cotidianas, de manera que los miembros sean capaces de contratar personal asalariado que realice dichas actividades.

De consolidarse exitosamente, el modelo integral de financiamiento ofrecerá la doble ventaja de permitir, por un lado, que los principales participantes experimenten un sentido de pertenencia, y que la organización disponga de mayor grado de autonomía al momento de definir sus prioridades, por el otro. Sin embargo, alcanzar este resultado requerirá de un proceso cuidadoso y bien pensado. Los gobiernos y las entidades filantrópicas pueden desempeñar un papel catalítico trascendental para apoyar las estrategias de financiamiento sustentables, siempre y cuando entiendan los escollos que representa la falta de organización de las comunidades receptoras –así como la falta de capacitación en recursos humanos– entre muchos de los problemas existentes en los pueblos expulsores. Hace falta que esta actuación se haga a través de un enfoque integrado que incluya ayudar a que las organizaciones comunitarias transnacionales construyan equilibradamente sus propias estrategias de desarrollo para la obtención de recursos, y que éstas incorporen la recaudación de fondos entre la comunidad así como al voluntariado, entre otros elementos fundamentales.

Reflexiones finales

Nuestro trabajo en *Enlaces América* en los últimos tres años nos ha convencido de que las organizaciones de migrantes cuentan con un potencial enorme

para desempeñar un papel positivo en el fortalecimiento de sus comunidades y para estimular el desarrollo económico de éstas tanto en Estados Unidos como en sus países de origen. Sin embargo, dicho potencial no podrá realizarse si no se invierte significativamente en el desarrollo de capacidades de las organizaciones en el largo plazo. Además, dicho potencial tampoco se realizará si las organizaciones se limitan a trabajar de manera asistemática en el ámbito local y sin tomar en consideración obstáculos mayores como, por ejemplo, la crisis generalizada en el sector agrícola en América Latina, el ambiente crediticio, las políticas industriales que favorecen (o no) a las pequeñas y medianas empresas, etcétera.

Por otra parte, es fundamental no caer en el error de pensar únicamente en los aspectos económicos que representan las comunidades transnacionales organizadas. Verlas con un enfoque excesivamente “desarrollista” hace perder de vista la complejidad del fenómeno migratorio, lo cual tiene implicaciones importantes tanto para la construcción de nuevos modelos de participación pública como para las vidas de millones de familias en nuestro hemisferio.

Creemos que este momento ofrece una oportunidad para que organismos filantrópicos y gobiernos desempeñen un papel catalítico en la promoción del desarrollo comunitario y de la sociedad civil local y transnacional. Si lo hacen con cuidado y con una visión amplia respecto del potencial que las organizaciones transnacionales tienen para el desarrollo económico local, así como para la construcción de nuevos paradigmas de participación ciudadana, de incidencia y de promoción, se logrará conjugar esfuerzos de los clubes en Estados Unidos y de las comunidades de origen para promover un mejor futuro para ambas.

Bibliografía

- BADA, Xóchitl, “Clubes de Oriundos en los Estados Unidos”, *Serie Acción Ciudadana en Las Américas*, núm. 5, Interhemispheric Resource Center, en <http://www.irc-online.org/americaspolicy/pdf/series/us.hta.sp.pdf>, 2003.
- GARCÍA ZAMORA, Rodolfo, “The impacts of Remittances in Jerez, Zacatecas”, en *New Patterns for Mexico: Observations on Remittances, Philanthropic Giving, and Equitable Development*, Harvard University Press, 2005a.
- , *Migración, remesas y desarrollo. Los retos de las organizaciones migrantes mexicanas en Estados Unidos, Zacatecas*, Universidad Autónoma de Zacatecas, 2005b.

