

DIALOGO CON ROSE MARIE RUIZ, EX PRESIDENTA EJECUTIVA DEL IMAS (COSTA RICA)

De larga e intensa trayectoria en la vida académica costarricense, Rose Marie Ruiz (ex Rectora de la Universidad Nacional, UNA) acaba de finalizar su gestión de dos años como Presidenta Ejecutiva del Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS). A la tarea allí desarrollada, y a los logros alcanzados, se refiere en esta conversación con Antonieta Camacho y Tomás Saraví, de PERSPECTIVAS RURALES.

¿Cómo vivió esta última experiencia de combate a la pobreza?

El IMAS empezó un proceso de cambio basado en una filosofía de dar posibilidades al ser humano, en plenitud, tanto como persona como también en su capacidad técnica. Ese ha sido nuestro primer eje de trabajo. El otro eje que utilizamos es el desarrollo local, para lo cual tuvimos que fortalecer la organización de base y pasar poder de decisión a las comunidades. El tercer eje fue potenciar la capacidad productiva de las personas y las comunidades, con el fin de mejorar la economía familiar y la economía local, contribuyendo así a la economía nacional. En ese sentido, procuramos unimos al proceso de reconversión productiva. El Consejo Nacional de Producción y todo el sector agropecuario tenían muy claro lo que debían hacer, pero no tenían con qué hacerlo, y nosotros contábamos con los seres humanos y el dinero de esos seres humanos.

Nuestra estrategia consistió en pensar que los pobres se incorporaran al proceso productivo, a la reconversión productiva, poniendo los fondos que los otros necesitan. De ese modo, los pobres se convertían en el mejor aliado de los pequeños y medianos productores que no tenían cómo poner proceso agregado al producto de la tierra, pero tenían cómo agregar valor. Ellos tenían capacidad de agregar personas en nivel de pobreza a su proceso productivo, a la "reconversión" del proceso productivo, porque el IMAS pagaba por ese trabajo, pero en la medida en que los pobres se incorporaban como socios de ese proceso productivo, se capacitaban y quedaban incorporados. La otra forma es el subsidio al desempleo, pero eso no generaba los mismos efectos. Nuestra propuesta era un cambio en la manera en que se ha enfocado ese problema. Esos son los tres ejes: fortalecimiento de las personas,

fortalecimiento del desarrollo local y potenciación de la capacidad productiva para mejorar la comunidad familiar y local. Estos tres ejes son el resultado del trabajo de reconversión del IMAS, porque el IMAS inicialmente toma el Plan Nacional de Combate a la Pobreza, que plantea la acción en la comunidad, trabajando las cinco áreas de ese Plan Nacional, que son: el desarrollo local, el trabajo, la actividad pro-mujer, infancia-adolescencia y solidaridad. Esas cinco áreas, ya cuando empezamos a aplicar ese Plan, podían ser llevadas a cabo con éxito, en un proceso real de superación de la pobreza, si la comunidad participaba, si la gente se capacitaba, se lograba la autoestima, se rescataban los valores y se preparaba técnicamente a la gente para mejorar los procesos productivos. Fue entonces cuando se decidió que esos tres vectores a que hemos hecho referencia actuarían en toda la actividad del IMAS.

Cuando me hice cargo del IMAS, el Instituto desplegaba un 14% de su actividad en promoción y desarrollo humano, y el 86% correspondía a programas de solidaridad. Cuando hice la liquidación de cuentas, el IMAS llegó a tener el 86% en programas de promoción y desarrollo humano y solo 14% en programas de asistencia social. ¿Qué quedó en ese 14%? Tercera edad, discapacidad y fármaco-dependencia. Todo lo demás se pasó a cumplir los tres ejes mencionados, las tres ideas fuerza destinadas a impulsar el Plan Nacional de Combate a la Pobreza.

El IMAS siempre tuvo acciones y modelos de promoción y desarrollo humano, con los que se trataba -y en buena medida se lograba- eliminar la pobreza. ¿Cuál es la diferencia con los dos años de acción que estamos analizando?

Fue, en primer término, la voluntad política de que cualquier acción del IMAS se encauzara en ese sentido, y no la voluntad política del regalo, del "diario", del bono, en donde existe una filosofía prebendaria. Pero, ¿cómo cambiar una institución orientada en forma electoralista a una institución de promoción y desarrollo? El gobierno nacional planteó tres premisas: fortalecer la Institución, por ser una de las claves de la transformación social; poner a la Institución en manos de las comunidades mediante la desconcentración y despolitización, con una ley permanente y una reestructuración; considerar que la pobreza en Costa Rica es una pobreza nacional y no una pobreza de partido, lo cual implica atender la pobreza sin distingo de colores políticos. Ante ese planteo, pensé que sí era posible la lucha contra la pobreza y que se podía generar un planteo alternativo. En ese momento se registraban, en América Latina, planes piloto exitosos en ese sentido; lo que no había era una política nacional incluyente en la línea de la superación de la pobreza.

El Plan Nacional de Combate a la Pobreza nos daba esa posibilidad. En primer término, tenía objetivos muy claros; además, articulaba las instituciones que tenían que trabajar, y el IMAS actuaba como elemento rector de esa articulación. Me pareció que hacía falta añadir los tres vectores de que ya hablé. Repito: fortalecer la persona, la comunidad y la capacidad productiva. Así fue como lo logramos.

¿Cómo se logró que el personal del IMAS diera el salto cualitativo para cumplir con el Plan?

Lo que estoy describiendo se construyó entre todos. No fue una "receta" dictada por

nadie. Lo que en realidad se hizo fue un llamado a "enamorarse de un proyecto" y a demostrarnos que la pobreza era superable dentro de un proceso de desarrollo humano sostenible. La estrategia fue abrir un proceso de participación total del personal del IMAS, de análisis y reflexión sobre lo que se había hecho, abrir un proceso de planeamiento estratégico en donde se incorporara ese proceso de reflexión y, paralelamente, iniciar un proceso de capacitación muy fuerte, para todo el personal (administrativo y del área social) del IMAS, sobre desarrollo humano sostenible, manejo de los recursos naturales, el papel del ser humano ante la naturaleza, la política económica mundial, todo lo que significa globalización e interdependencia. Todo eso se logró mediante la realización de foros y talleres.

Esa capacitación también cubrió temas de gestión con tendencia al cambio, gestión social y liderazgo comunitario. Simultáneamente, la gente participaba en la toma de decisiones para el nuevo IMAS. Lo primero que hicimos fue establecer cuál era la *misión* y la *visión* del IMAS. Había 500 empleados y eso significaba 500 misiones. Se generó una mística, un diálogo, una reflexión permanente. Fue una tarea muy dura, pues los empleados estaban avasallados por diferentes administraciones que cambiaban la orientación del IMAS. Algo muy importante fue que ellas tenían una idea muy clara de la relación del IMAS con la organización comunal y las ONG, especialmente. Se discutió (y quedó muy claro) el papel gerencial del IMAS en la tarea comunitaria.

A partir de allí, cada instancia del IMAS hizo su propia reforma interna. Se fortaleció así la comunicación y la confianza del personal con la Institución. Los procesos de

forma institucional son riquísimos en la medida en que se abran pluralmente. Y eso fue lo que se logró en este caso, con participación real de todos los sectores políticos.

En cuanto al proceso de capacitación resultó muy importante el apoyo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Consejo de la Tierra, y el CINPES de la Universidad Nacional. Para nosotros fue una garantía de objetividad. Además, hubo un grupo consultor contratado que provenía de INCAE y tenía una gran experiencia en reformas institucionales; no tuvieron capacidad de decisión, pero sí pudieron brindarnos los instrumentos para la capacitación y para el proceso participativo.

En el primero año de ese proceso terminamos el Plan Estratégico; toda la Institución empezó a hacer el cambio, con un norte gerencial que permitió iniciar el proceso de reestructuración y lo articuló en un solo eje. Todas las instancias del IMAS se redefinieron de acuerdo con ese método y negociaron con la Presidencia Ejecutiva su propuesta de reestructuración. Con una comisión plural, recibí a cada uno de esos sectores. Hicimos modificaciones; en algunos casos se rechazaron las propuestas, que debieron ser reelaboradas. Eso sucedió, por ejemplo, con una propuesta de auditoría tradicional, cuando ya el IMAS iba a pasar a ser una institución de segundo piso impulsora, promotora; se pensaba en pasar el dinero directo a las asociaciones y la auditoría del IMAS debía ser una auditoría de auditorías. Debía tener ideas claras y contratar auditorías privadas que controlaran cada proceso y el instituto conducir el proceso total. El IMAS, por ley, es el encargado de donar y regalar. Es la única institución

que puede hacer eso en inversión social. Es una institución jurídica increíblemente avanzada. "Irreproducible", como dice la gente del Banco Mundial y del BID.

¿Cuál fue la metodología utilizada por el IMAS, y cómo se logró la inserción en el sector agropecuario?

Tomamos la decisión de hacer estudios horizontales de procesos, macroprocesos (los diez procesos más importantes): planeamiento y presupuestación, servicio al cliente, revisión de cuentas, evaluación, entre otros aspectos. Se formaron 10 comisiones que analizaron los diversos pasos del proceso. Se identificaron 274 pasos, y se hizo la propuesta del nuevo macroproceso, con estructura matricial. Se estableció una comisión de macroproceso.

Se dio participación a los pobres como sujetos de su propio proceso de desarrollo, se articularon diversas instituciones del Estado y se incorporó el sector de la sociedad civil organizada.

Se procedió a establecer un nuevo sistema de atención a los usuarios. Se eliminaron todas las direcciones regionales y se crearon los Centros de Desarrollo Económico Social (CEDES), con jurisdicción sobre tres o cuatro cantones cada uno. A su vez, se formaron 10 redes regionales, que se llamaron gerencias regionales. De esa manera, todo quedó más cerca para los usuarios: se eliminaron las grandes distancias.

En este documento (la entrevistada se refiere al Informe sobre *Eje central en el combate de la pobreza*, que se publica en la sección *Actividades institucionales en desarrollo rural* de esta entrega de *PERSPECTIVAS RURALES*) se analiza la nueva estructura del IMAS.

Algunas comunidades prefirieron quedarse con los Consejos de Distrito. Se llaman de diferentes maneras, aunque las funciones son únicas. Lo importante es que las Gerencias Regionales no pueden ejecutar recursos, sino que constituyen entes promotores o articuladores, generadores o evaluadores. Los CEDES son los únicos órganos que transfieren recursos. Ni la Presidencia Ejecutiva, ni la Gerencia de Desarrollo Social ejecutan recursos del IMAS. Son órganos rectores.

¿Cómo se establece la relación con el sector agropecuario?

En ese proceso, comprendimos la necesidad de articularnos al sector agropecuario, porque nosotros estábamos trabajando con el sector humano-social de una colectividad que, a su vez, necesitaba cambiar y mejorar su producción. Por su parte, el Consejo Nacional de Producción (CNP) y el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) estaban necesitando recursos para poner en práctica el proceso de reconversión productiva. En nuestros análisis estratégicos sobre la marcha del IMAS, comprendimos claramente que no podíamos encarar exitosamente, por nuestra cuenta, tareas que realizan muy bien el CNP, el MAG y el INA, que contaban con experiencias novedosas. Lo que hicimos fue recurrir al Presidente de la República para convocar a un gran foro, que se realizó en la sede central del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en Coronado. Previamente, solicitamos trabajar por región, coordinando a los responsables del CNP, el MAG, el INA y el IDA (Instituto de Desarrollo Agrario).

El IMAS, en esa etapa de acercamiento con las instituciones del sector agropecuario, realizó una gran inversión en dos áreas básicas: ideas productiva e infraestructura (materiales y empleo temporal en actividades de construcción). Se generó una gran cantidad de proyectos en cada región, con posibilidades de financiamiento. La gente comenzó a ver esa tarea interinstitucional con gran interés.

El CNP, en ese proceso, cumplió un papel muy especial, porque tiene una lógica de mercado y está relacionado con actividades de otros planos, mientras que otros funcionarios están más insertados en microprocesos ...

Así es. Al foro realizado en el IICA vinieron representantes de todas las regiones y expusieron cuáles podrían ser las estrategias de trabajo conjunto y cuáles podían ser los proyectos en cada caso. Había 470 proyectos ya aprobados, y se sabía qué asociaciones podían implementarlos. En un plenario expuse cuál debía ser la filosofía conjunta y cuáles las relaciones del IMAS con ellos. Los presentes le cambiaron el nombre al sector, en el marco de las actividades conjuntas que se comenzó a desarrollar: a partir de ese momento, se llamaría sector social agropecuario, y el IMAS quedó incorporado a él. Pero no sólo quedó incorporado: en la mayor parte de esas reuniones el IMAS coordinaba.

A lo largo de ese proceso, hubo un cambio en la actitud cultural de las instituciones de base que participaban. El eje de toda tarea era el ser humano y su familia; se hablaba de la realización comunal como base, de los aspectos técnicos y de mercadeo. Se pusieron en marcha numerosas obras en el

sector productivo y también muchos proyectos productivos no tradicionales, siempre con el sello ecológico. La conservación, para nosotros, era un tema central. Se hablaba de café ecológico, de palmito ecológico, y poder vender en el mercado internacional productos orgánicos les daba un valor agregado.

¿Cómo se articulaba ese trabajo?

Creo que sólo por amor, por dedicación se pudo trabajar en esos 470 proyectos de producción. Estaba viendo el Informe del MAG y pude comprobar que todos los proyectos que allí figuran se ejecutaron junto con el IMAS. En algún momento, se consideró que el IMAS era la caja financiadora, y a nosotros no nos interesaba cumplir ese papel: o éramos el eje central del trabajo con la comunidad, incorporando a los pobres al proceso productivo, mediante una capacitación adecuada, o no nos interesaba participar.

Quizás podemos ilustrar esa actividad conjunta con un caso en particular que muestre la interacción y los resultados obtenidos...

Claro que sí. Puedo referirme a la planta procesadora de cacao en la región del Atlántico, en Talamanca, para los indígenas. En la planta procesadora de cacao, de la Asociación de Pequeños Productores de Talamanca, se fue construyendo un edificio, se compraron los equipos y se comenzó a producir, a la par, otros productos agrícolas, porque sólo con cacao no había un proceso dinamizador. Había que construir una planta anexa, de pulpa de fruta, que les permitiera sobrevivir a corto plazo, mientras el cacao

orgánico empezaba a exportarse a Europa. Con subsidios al desempleo financiamos la construcción de la planta grande para el procesamiento de cacao y la planta de fruta. Ellos mismos la construyeron, los pequeños, pequeñísimos productores. El IMAS proporcionó los materiales para la construcción de las plantas, compramos el equipo necesario, pero la capacitación sobre el tipo de cacao y el tipo de fruta a producir corrió por cuenta del Centro de Investigación sobre Tecnología Agropecuaria (CITA) de la Universidad de Costa Rica (UCR) y del MAG en la parte correspondiente a la producción. La planta costó quince millones de colones. Mientras ellos construían, el CNP y el MAG iban capacitando a los pequeños productores. Los pequeños productores estaban dedicados a la producción porque tenían un salario subsidiado: construían y, al mismo tiempo, se capacitaban para tener su fuente de trabajo en el futuro. Quince millones de colones, para 1500 productores, permitieron generar empleo durante varios meses, construir las plantas y se les dio la posibilidad de exportar cacao orgánico a Europa a un precio superior. Los centros de acopio construidos por ellos mismo les permitían vender los productos a mejor precio y les daban la posibilidad de lograr un mejor manejo del cacao y la fruta.

Hubo también comunidades completas que pasaron de producir granos básicos a tubérculos y raíces. Se construyeron plantas procesadoras para esos productos; fueron cuatro en la zona sur y cinco o seis en la zona norte. Les daré un ejemplo: el de la primera experiencia de este tipo. Se capacitó a los productores con los ingenieros del CNP. Con subsidios al desempleo e infraestructura comunal construimos la planta procesadora y empacadora de tubérculos.

Con el Programa Mujeres Jefas de Hogar capacitamos a las mujeres para el lavado, empackado y procesamiento de tubérculos y raíces. Capacitamos a otras mujeres para cuidar el Centro de Desarrollo Infantil, mediante una microempresa comunal, como las que tenemos en el Programa UNIR. Con inversión de Ideas Productivas se cubrió todo el equipamiento de la planta. Cuando nos dimos cuenta, la gente estaba sacando *containers* de exportación de productos cosechados y empackados por la propia comunidad. Ese es el caso de Colinas, que actualmente tiene teléfono, tiene agua corriente, tiene servicios de asistencia infantil.

También se logró establecer un *sello verde* (del IMAS) para la exportación de mora. Como en los demás casos, la construcción de las plantas la realizan los mismos productores; la comunidad recibe apoyo en depósitos, refrigeradoras y equipos. Podríamos continuar con muchos otros ejemplos, en los cuales se acabó con la práctica de “repartir alimentos”, en forma filantrópica, y se pusieron en marcha proyectos de “trabajo a cambio de salario y desarrollo local”.

En vez de regalar bonos de comida, entregamos todos los materiales de construcción para la obra que la comunidad considerara prioritaria. La gente la construía con un simultáneo proceso de capacitación para la construcción (aprender-haciendo). Fueron los jóvenes y las mujeres de las comunidades quienes convencieron al resto de la población de la conveniencia de ese sistema. Se logró un cambio de mentalidad increíble. En todo el país, esa experiencia significó la construcción de 74 obras de infraestructura social o productiva en seis semanas; obras con ventanas, pintadas, bien terminadas.

¿Qué construyeron? Escuelas, acueductos, alcantarilladas, salones comunales, centros de salud.

¿Qué se hizo allí? Infraestructura social, que queda para el futuro; la población aprendió a construir y se capacitó en formación humana. El cambio fue enorme y ahora piden nuevos proyectos productivos.

¿Existe en América Latina algún proceso similar al que protagonizó el IMAS en Costa Rica los dos últimos años?

No hay en América Latina un proceso nacional como el que se impulsó desde el IMAS. Estoy segura de eso, porque fuimos convocados al Parlamento Latinoamericano como “el modelo de superación de pobreza” de América Latina. Existen proyectos piloto, pero eso no es lo mismo. Nosotros en dos años construimos, con este modelo, 2150 obras de infraestructura social, lo que significa que el IMAS entregó el país cinco obras por día, terminadas. Y eso se logró porque la organización comunal formuló y ejecutó cada proyecto, contrató a quienes tenían subsidio de desempleo, compró los materiales, porque los ingenieros de otras instituciones (el Ministerio de Obras Públicas y Transporte, por ejemplo) nos ayudaron. El IMAS trabajó con 34 instituciones del Estado, con 7000 mil organizaciones comunales, que ejecutaron sus presupuestos, con 1500 ONG y con 200 Consejos Comunales instalados y capacitados en cuanto a estrategias y metodologías.

¿Cuál fue la relación con las municipalidades a lo largo de ese proceso?

Nosotros siempre invitamos, en los lugares donde impulsamos proyectos para

participar en el Consejo de Desarrollo Humano Sostenible, al síndico como representante del distrito, y a la municipalidad a nivel cantonal. La municipalidad desempeña un papel importante en algunos lugares, como ha sucedido sobre todo en la zona norte. En la zona sur la relación se ha dado más a nivel de distrito. Pero no se advierte una verdadera voluntad nacional, por parte de las municipalidades, de incorporarse a este tipo de procesos de promoción y desarrollo. Están más interesadas en la construcción de caminos, en infraestructura física, no tanto en la superación de pobreza. Creo que ese es un error, porque no se tiene en cuenta, en forma prioritaria, el desarrollo de las comunidades, entre las cuales las municipalidades desempeñan un papel central.

Toda la orientación de la producción y la productividad corresponde a valores de la Carta de la Tierra, pues el Consejo de la Tierra firmó un convenio con el IMAS como la única institución social en el mundo para generar discusión y aplicación de los principios de aquella Carta. En la capacitación de nuestro personal el Consejo de la Tierra desempeñó un papel importantísimo. Nosotros nunca dejamos de lado el área de manejo de los recursos naturales; eso siempre estuvo presente. Por ejemplo, muchos grupos de mujeres (el tema de género fue siempre para nosotros un aspecto central), después que se capacitaron en formación humana, recibieron capacitación técnica; la generación de grupos productivos en muchos casos estaba orientada a manejar recursos naturales o productivos con el concepto de “manejo respetuoso” de la producción.

En ese contexto, puede comprobarse que hay grupos de mujeres con gran éxito en viveros forestales. Hay uno en Turrialba que cuenta con 60000 árboles de especies nati-

vas, destinados a la reforestación. Entonces los empresarios les compran, porque ellas son expertas. Hay en muchos lados proyectos producción de plantas para la exportación, mariposarios vinculados a proyectos ecoturísticos. Existen muy numerosas posibilidades.

¿Cómo se relacionó el proceso que estamos analizando con la reconversión productiva?

Con el sector social agropecuario, la mayor parte de nuestro trabajo fue en reconversión productiva. Por ejemplo, se trabajó en algunos lugares con parcelas del IDA; la tierra se diversificó en términos agrícolas y se planeó producción a corto, mediano y largo plazo.

Se incorporó, naturalmente, a los sectores pobres porque era el IMAS que estaba financiando, y la condición para el financiamiento del IMAS, como hemos visto, es que los pobres se incorporen. En el Bolsón de Ortega se puso en práctica ese esquema productivo; creo que eran cinco hectáreas de mango orgánico, cinco hectáreas de chile para exportación y cinco hectáreas de especies nativas de árboles. Las mujeres atendían los viveros y los hombres sembraban. Era toda una dinámica de la comunidad, con la creación de un Centro de Desarrollo Infantil y la construcción de la escuela, o sea con la creación de una infraestructura social en torno a la infraestructura productiva, con el consiguiente valor agregado.

Fue un proyecto muy interesante: incluso vino gente del extranjero para verlo en funcionamiento.

¿Quién decidió que se produjera mango, chile y especies forestales activas?

Fue la misma gente, con apoyo del Consejo Nacional de la Producción, en el marco

del proceso de reconversión productiva. Los casos que hemos llevado adelante en los dos años de trabajo interinstitucional que hemos analizado en esta conversación demuestran que es posible superar la pobreza.

¿Qué puede decirnos sobre los proyectos que se ejecutaron con el Programa UNIR?

Con UNIR (Una Nueva Iniciativa Rural) la relación comenzó a mediados del '96. Yo conocía bien ese Programa, pues me había correspondido negociarlo como Rectora de la UNA; además, fui asesora de la Fundación Kellogg en la relación Universidad-Estado-Comunidad. Con ese fin, fui capacitada en todo lo referente a esa filosofía. Debo decir que lo que llegué a plantear al hacerme cargo de la Presidencia Ejecutiva del IMAS fue, en buena medida, resultado de una formación que el área de extensión de la Universidad me dio, pues siempre trabajé en extensión. Poner al pobre como sujeto protagónico en la participación de la comunidad, era para mí -por esa formación- condición *sine qua non* para superar cualquier problema que se presentara entre las instituciones y las comunidades.

Y la segunda fuente de mi formación fue UNIR. Allí aprendí que la superación de la pobreza es posible si uno respeta al ser humano y al grupo familiar, por una parte, y si se trabaja en el fortalecimiento de la familia y la comunidad. Una de las cosas que más me impactó del Programa UNIR, cuando lo conocí más a fondo en Brasil (adonde me llevaron para capacitarme), es que la acción debería generar en un primer momento recursos económicos gestados por la propia familia. El primer paso para lograr la autoestima de la familia y de la persona de-

bería ser ganarse un dinero propio; logrando eso, debería trabajarse en aspectos de educación, salud, vivienda y producción. La idea de generar la posibilidad de procesos productivos para mí se convirtió en un reto inmediato: no se puede superar socialmente a nadie si no se logra que gane un dinero; no es preciso “regalarle” nada.

Cuando me hice cargo de mis tareas en el IMAS tuve conciencia de que existían en Costa Rica proyectos de UNIR que provenían, en buena medida, de la acción que yo misma había impulsado desde la Rectoría de la UNA. Además, pienso que UNIR es un programa central para generar modelos en América Latina. Entonces establecí contacto con Johnny Meño, Director Ejecutivo de UNIR. Fui a La Esmeralda y a Pablo Presbere, dos de los focos de trabajo de ese Programa. Lo primero que la gente solicitó fue elementos para el desarrollo infantil, pues esas comunidades, por primera vez, habían visto los excelentes resultados de los kindergarden de verano y deseaban dar continuidad a esa experiencia.

De inmediato comenzamos a trabajar con la gerente regional del IMAS en el establecimiento de un Centro de Desarrollo Infantil, junto con UNIR. Creo realmente que es muy importante que la Universidad Nacional esté trabajando en éstos y otros proyectos, mediante el Programa UNIR, y considero fundamental que el IMAS haya apoyado ese proceso, con el fin de que UNIR fuera tomado como un modelo. En esa dinámica se incorporó el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), pues se comprobó que los niños más desnutridos de Costa Rica son, justamente, los que viven en los asentamientos agrícolas del IDA. Por tal causa, se comenzó a tratar de que esas comunidades produjeran cultivos agrícolas que

pudieran fortalecer las dietas de los niños. Y la idea fue que UNIR se constituyera, en ése y otros aspectos, en modelo de funcionamiento de esa clase de iniciativas. Creo que si en América Latina el Programa UNIR puede mostrar éxitos es en Costa Rica.

¿Qué perspectivas hay, con el reciente cambio de Gobierno, de dar continuidad a la actividad que hemos analizado en esta entrevista?

Se realizó, antes de terminar nuestra gestión, un trabajo sobre el Triángulo de la Solidaridad (una de las ideas fuerza de la nueva Administración) y, en relación con eso, se determinó cuáles son las fortalezas y debilidades del IMAS. Los funcionarios del Instituto hicieron un planteamiento muy correcto sobre las posibilidades de que la actividad del IMAS diera contenido al Triángulo de la Solidaridad. El nuevo Presidente Ejecutivo compartió conmigo durante casi un mes la conducción del IMAS.

Las nuevas autoridades nacionales relacionadas con estos temas consideraron que la acción del IMAS estaba en la línea de sus propias propuestas. En estos primeros meses de la nueva Administración se están evaluando las líneas de acción.

Mi más ferviente deseo es que nunca más, en Costa Rica, se vuelva a los bonos familiares, a los bonos de alimentación, a esa clase de subsidios. En muchos países (y Estados Unidos es uno de los casos más notorios) se habla de la superación del *welfare* (bienestar) por el neologismo *workfare* (cambio social por medio del trabajo). En nuestro país, como hemos podido analizar a lo largo de esta conversación, numerosas comunidades están debidamente preparadas para ese proceso.