

desarrollo

REVISTA de la FUNDACION INTERAMERICANA

de base

Volumen 8, Número 1, 1984

RETRATO DE UN LIDER
CAMPESINO

AUTOGESTION OBRERA EN
PERU Y CHILE

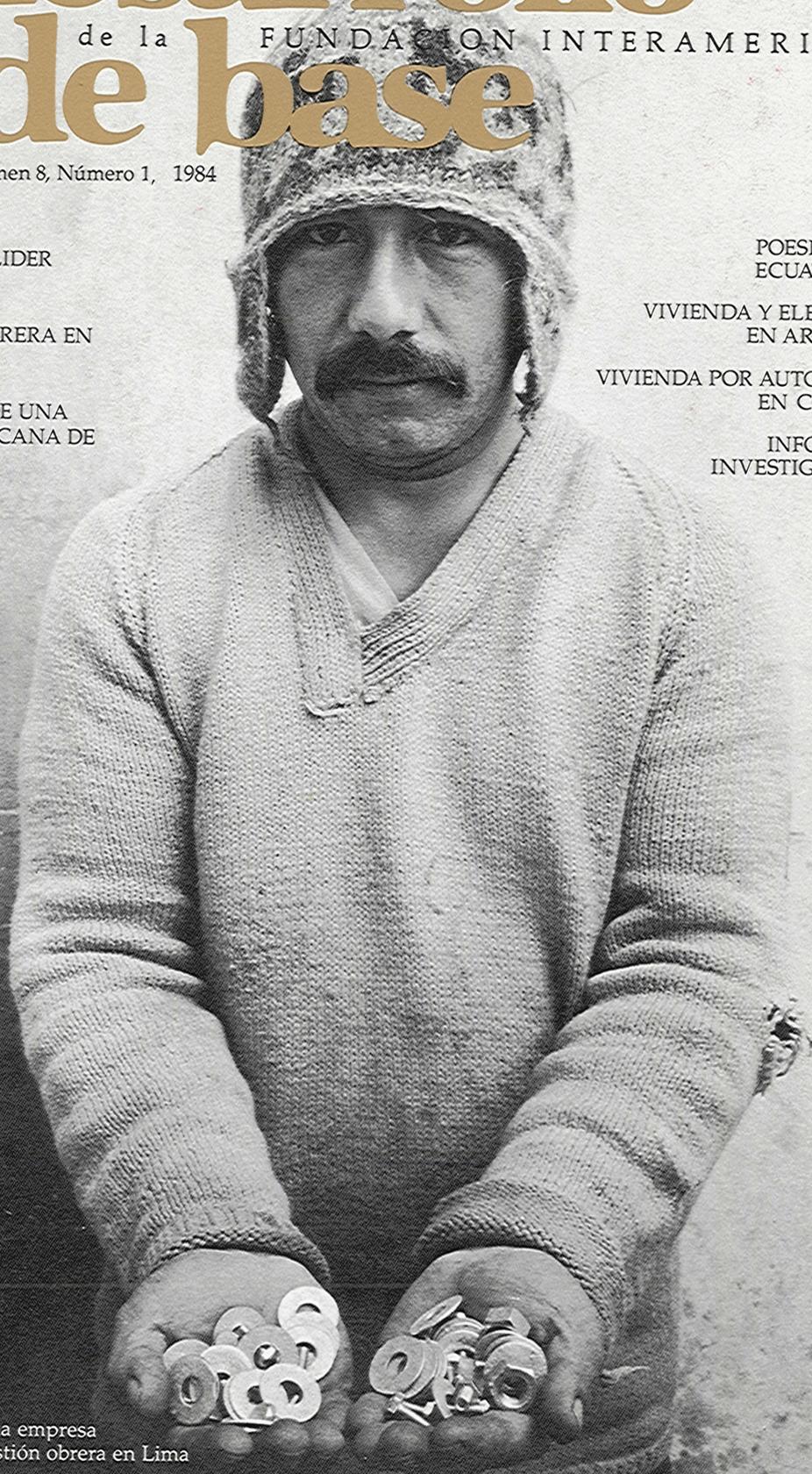
HISTORIA ORAL DE UNA
MUEBLERIA MEXICANA DE
GESTION OBRERA

POESIA NEGRA
ECUATORIANA

VIVIENDA Y ELECCIONES
EN ARGENTINA

VIVIENDA POR AUTOGESTION
EN COLOMBIA

INFORMES DE
INVESTIGACIONES



Asistente técnico de una empresa
metalúrgica de autogestión obrera en Lima

La Fundación Interamericana publica la revista *Desarrollo de Base* dos veces al año, en español y en inglés. Su propósito es dar a conocer la manera en que la población pobre de América Latina y el Caribe se organiza y trabaja para mejorar sus condiciones de vida, y explorar diferentes formas de autoayuda que pueden contribuir más eficazmente al proceso de desarrollo.

La revista incluye principalmente artículos sobre las experiencias de la Fundación y de los grupos a los cuales otorga su ayuda. Sin embargo, se aceptan contribuciones de personas que no trabajan para la Fundación. Se invita a quienes deseen enviar artículos a que escriban solicitando el envío de las *Instrucciones para los autores*.

A menos que se indique específicamente lo contrario, todo el material impreso en la revista puede ser reproducido libremente, pero se solicita la identificación de su fuente y una copia de cualquier reproducción.

Esta publicación se puede solicitar a:

Desarrollo de Base
Fundación Interamericana
1515 Wilson Boulevard
Rosslyn, Virginia 22209
Estados Unidos

Editor Sheldon Annis
Edición en español Leyda P. Appel
Asistente de Producción Lisabeth Nugent

Diseño de la revista Robert Borja
Foto de la portada Mitchell Denburg

desarrollo de base

REVISTA de la FUNDACION INTERAMERICANA

Vol. 8, número 1, 1984

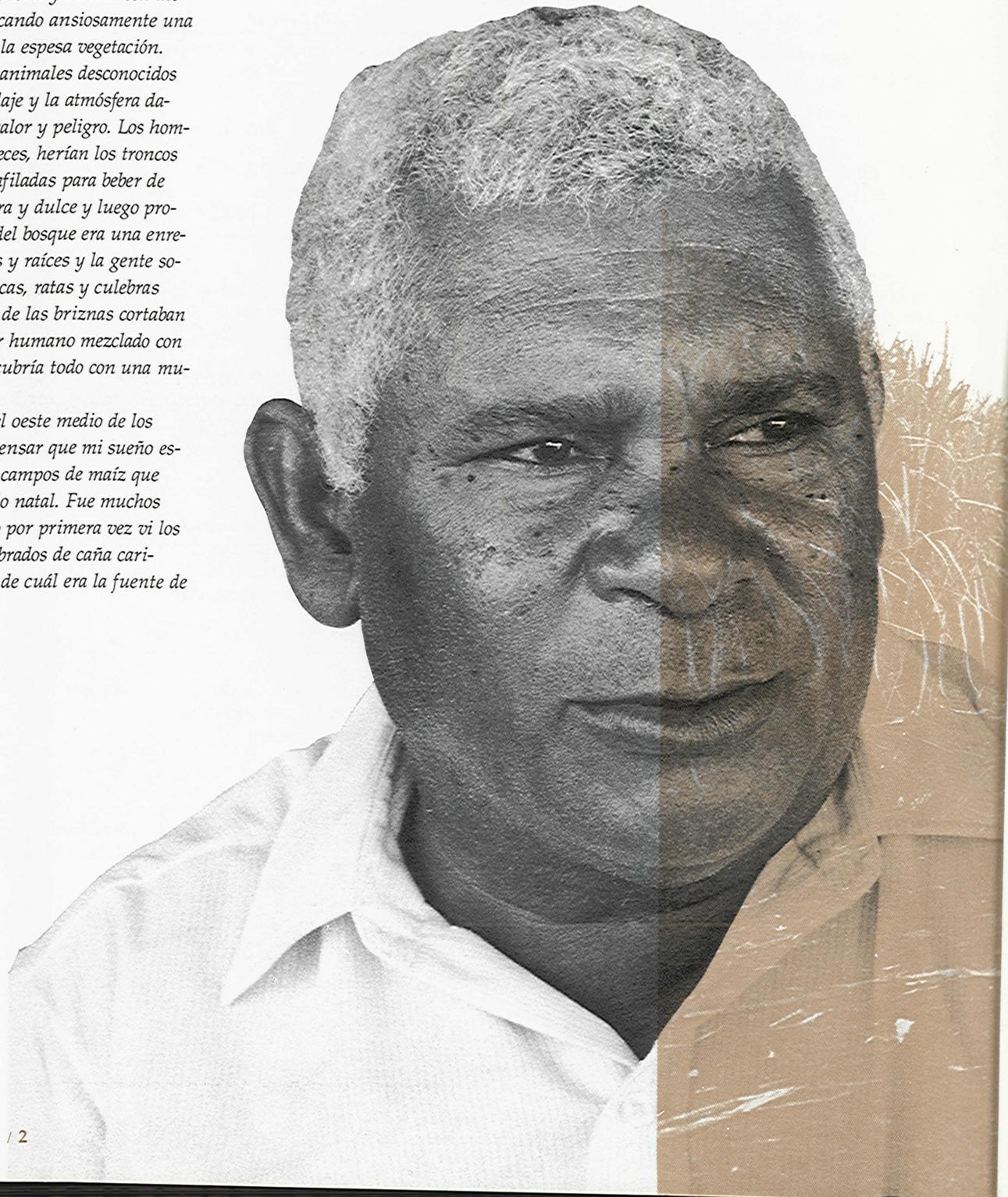
Contenido

- | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| Retrato de un líder campesino:
Ramón Aybar | 2 | En un mar de caña de azúcar, un maestro rural dominicano cultiva el idealismo. | Stephen Vetter |
| Experiencia de autogestión obrera
en Perú y Chile | 12 | Reseña crítica de los intentos por establecer un sector de empresas de autogestión obrera en Perú y Chile. | Martin Scurrah & Bruno Podestà |
| Muebles Nacionales: historia oral
de una empresa de gestión obrera | 24 | El gerente y los socios de una fábrica de muebles de autogestión obrera narran su historia. | Robert Wasserstrom |
| Poesía negra en la costa de Ecuador | 30 | Un investigador del Ecuador mira hacia el futuro registrando la rica poesía oral de su gente. | Juan García Salazar |
| Construcción de vivienda por grupos
comunitarios en la democracia
argentina: la obra está empezada | 38 | Una federación de grupos de vivienda por autogestión comunitaria aprovechó las recientes elecciones de Argentina para tener voz en la política nacional de la vivienda. | Diana Page |
| Vivienda por autogestión comunitaria
en Colombia: el caso de Cartago | 44 | Descripción de las iniciativas de un grupo de construcción de viviendas por autogestión comunitaria en Colombia. | Margarita Sorock |
| Informes de investigaciones | 52 | Resúmenes de estudios recientes sobre el crecimiento económico y la población pobre en Brasil y Paraguay . . . artesanía y patois en las Antillas. . . colonización y desarrollo urbano en Colombia. | Bradford Smith, Philip Musgrove,
Robert Maguire, Robin Marsh |

Retrato de un líder

Tenía siempre el mismo sueño durante mi niñez: hombres y mujeres empequeñecidos por la gigantesca hierba verde iban y venían con movimientos rápidos, buscando ansiosamente una ruta en el laberinto de la espesa vegetación. Las oscuras formas de animales desconocidos agazapados entre el follaje y la atmósfera daban una sensación de calor y peligro. Los hombres hacían un alto a veces, herían los troncos con cuchillas largas y afiladas para beber de ellos una sustancia clara y dulce y luego proseguían. Pero el suelo del bosque era una enredada maraña de bejucos y raíces y la gente solía tropezar. Había moscas, ratas y culebras por doquier. Los bordes de las briznas cortaban como navajas y el sudor humano mezclado con la sangre y el polvo lo cubría todo con una mugre húmeda.

Habiendo vivido en el oeste medio de los Estados Unidos, solía pensar que mi sueño estaba ligado a los vastos campos de maíz que circundaban a mi pueblo natal. Fue muchos años más tarde, cuando por primera vez vi los inmensos terrenos sembrados de caña caribeña, que me di cuenta de cuál era la fuente de mi pesadilla . . .



campesino: Ramón Aybar

STEPHEN VETTER

Blanca, dulce, granulada. . . el azúcar es sinónimo de placer. Sin embargo, cada cucharada vertida en el café mañanero—cuando se considera la vida del cortador de caña que la produce y la tierra de donde salió—debería dejarnos un sabor amargo.

Si quiere ver azúcar y entenderla, tome la carretera que lleva de la ciudad capital de Santo Domingo a Rivera de Payabo, una pequeña aldea en la región de la República Dominicana. Primero, pasará por la aldea de Yamasa. Allí encontrará la intensa energía de una plaza dominicana: la variedad de verduras, frutas y granos llevados a lomo de mula para ser vendidos en el mercado, los atareados vendedores y los muchachos limpiabotas. En todas partes, un eco de música y juegos. Las paredes de los locales de cuatro partidos políticos están cubiertas de afiches pintados e inscripciones variadas creando un efecto casi sicodélico. En Yamasa hay diversidad, acción, vida.

En la primera milla de la carretera, al salir de Yamasa, verá finquitas con mulas, pollos, cerdos, niños y huertos familiares o cocucos. Las proliferas casitas de paja y barro están pintadas de colores. Las mujeres, fumando puros con toda soltura, caminan activamente por los senderos o se agachan para tender la ropa sobre unos arbustos bajos. Parece una pintura de Rousseau, con irrupción de verdes intensos y hombres, mujeres, animales y plantas entrelazados.

La cornucopia se desvanece rápidamente cuando los primeros brotes de los altos tallos de la caña comienzan a aparecer. Para facilitar la plantación y la cosecha, todos los demás cultivos y la vegetación han sido eliminados totalmente. La tierra se ha nivelado dejando que la caña se propague extendiendo libremente sus raíces semejantes a pequeños garfios. A quince minutos de Yamasa la vista se pierde en un inmenso y monótono mar de caña de azúcar.

Siguiendo la carretera encontrará los primeros bateyes—barracas grises y tristes donde se alojan los cortadores de caña. Estas bajas construcciones se extienden paralelamente a la carretera. Algunas están hechas de bloques de cemento y parecen ser más nuevas y cómodas, pero la mayoría son viejos edificios de madera con interiores oscuros y manchados. Hay personas encorva-

das de tez oscura y aire indolente sentadas en los escalones. En los años que manejé por esta carretera, rara vez vi a alguien en el campo.

Desde el siglo XVII hasta comienzos del siglo XX al azúcar se le llamaba *oro blanco*. Pero el azúcar ha dejado a muchas naciones, como el oro a muchos pequeños pueblos del oeste de los Estados Unidos, en un estado de abandono y de ruina económica. La República Dominicana, como muchos otros países del Caribe, tiene muchas hectáreas destinadas al cultivo de la caña. Solamente en las tierras mejores—donde el contenido de zumo es más alto—se cosecha, y no en las tierras marginales, ya que los precios mundiales del azúcar son muy bajos. Durante los últimos tres años, ni las tierras mejores han rendido lo suficiente; el azúcar se ha vendido de 9 a 11 centavos la libra, mientras ha costado alrededor de 16 centavos producirla.

Fue sorprendente para mí ver surgir allí uno de los sistemas más originales y variados de desarrollo de la comunidad. Pero allí estaba—como una isla en el mar de caña—la Federación de Asociaciones de Vecinos de la Comunidad de Rivera de Payabo.

La federación es una organización que agrupa 10 asociaciones de pequeños productores de arroz, tres clubes de mujeres y uno de jóvenes. En su mayoría, los 500 socios que aproximadamente tiene la federación son empleados a tiempo parcial de una gran hacienda azucarera manejada por el gobierno. Esta gente vive en los atestados bateyes y cultiva arroz en tierras demasiado pantanosas para dedicarlas a la producción regular de caña de azúcar. Los socios organizaron la federación hace siete años con el fin de mejorar sus ingresos y desarrollar oportunidades de empleo locales para sus hijos, que estaban emigrando a las ciudades.

¿Qué contiene un nombre? En toda la República Dominicana hay asociaciones de campesinos pero probablemente no se encuentre otra *asociación de vecinos* como ésta. Después de extensas deliberaciones, los socios de este grupo en particular decidieron llamarse *vecinos* en vez de *campesinos*. Para ellos el término *campesino* da la idea de una

persona que tiene *de todo*: una casa pequeña y sencilla, un conuco para alimentar a su familia, una gran variedad de cultivos, árboles y animales para ganarse la vida. Los campesinos son como las personas que viven en Yamasa.

Los socios de la Federación de Vecinos habían sido campesinos. Pero, en 1953, el dictador Rafael Trujillo los despojó de las tierras para dedicarlas a la producción de azúcar. El paisaje cambió rápida y radicalmente: las pequeñas fincas se quemaron y los restos cayeron bajo la niveladora dando lugar a una gran plantación. Los que habían extraído el sustento de la tierra tuvieron que escoger entre emigrar a la capital o quedarse trabajando en la hacienda. Por ley, todos los terrenos debían dedicarse exclusivamente a la producción de azúcar; no se permitía ningún otro cultivo—ni siquiera una huerta familiar—sin el consentimiento del administrador de la hacienda.

Fue un cambio inesperado y brusco que dejó muchas vidas sumidas en un caos. El paisaje físico se transformó: la gente se apiñó en los bateyes; nacieron niños que no habrían de conocer ningún otro modo de vida. Los que se quedaron encontraron que la vida de campesino se les había terminado. Sólo les quedó una posibilidad más modesta: ser simplemente vecinos.

Educación: Del lat., *educare*, guiar, encaminar.

El presidente y fundador de la federación es Ramón Aybar. Maestro retirado de escuela primaria y poeta, Ramón se crió en la región y, por ende, recuerda claramente los tiempos anteriores a la caña de azúcar. Al igual que muchos otros maestros de escuela rural, su inteligencia y preparación lo convirtieron en un líder comunitario natural.

Supe de Ramón por primera vez al leer un ejemplar de *El Buen Vecino*, un periódico publicado por la federación. Generalmente, este tipo de periódico campesino tiene el respaldo de un partido político, un sindicato obrero, o una organización estudiantil. Pero este no era un periódico ordinario y no había ninguna otra organización tras las bambalinas. El periódico publicó algunos de los poemas y artículos escritos por Ramón sobre sus vecinos; en términos sencillos y



directos, hacía un llamamiento a los lectores locales para que llevaran una vida útil y moral y ofrecía sugerencias sobre la construcción de letrinas y centros comunitarios además de consejos sobre el mejoramiento de la dieta familiar. Lleno de curiosidad, le escribí a Ramón para averiguar más sobre la federación. A través de un intercambio de cartas, concertamos nuestra primera reunión.

Decidimos reunirnos un día específico en mi hotel de Santo Domingo a las ocho de la mañana. A las diez, Ramón no había llegado aún. Finalmente, el portero me informó que un hombre de edad me esperaba afuera. Cuando fui a buscarle, me encontré con alguien que me parecía un campesino típico. Con mucha deferencia y humildad, Ramón se excusó por su tardanza. Había estado esperando allí afuera por dos horas pensando que sólo las personas que iban a hospedarse podían entrar al hotel. Después de asegurarle que no existía problema alguno, se quitó el delgado sombrero de ala enrollada y entró.

Pasamos la piscina alrededor de la cual se veían cuerpos semivestidos y quemados al rojo vivo recostados en catres. Ramón pasó revista a la escena, sacudió la cabeza consternado y me preguntó, con una gran sonrisa, por qué me hospedaba en un hospital. ¿Por qué preguntó—había hombres y mujeres adultos tirados al sol durante las horas de trabajo? Estarían enfermos seguramente. Traté de explicarle la idea de las vacaciones

como recompensa por haber trabajado mucho. Entendía que hubiera días festivos, cuando la gente se reúne para celebrar algo y también vacaciones escolares, cuando los alumnos y los maestros regresan a sus hogares para trabajar en el campo. Pero la idea de un grupo de desconocidos ociosos tirados cada uno por su lado en silencio alrededor de una piscina esterilizada le hizo chispear los ojos con divertido interés e incredulidad. Esto le inspiraba tanta curiosidad como a mí la Federación de Vecinos.

Nos sentamos a conversar. La voz de Ramón era animada, cadenciosa, poética. Las ideas emanaban de metáforas expresadas con el acento cortado y pausado del campo. Pronto decidimos que yo le visitaría en Rivera de Payabo durante la siguiente semana. Sería muy sencillo, me dijo: yo podía tomar un autobús o manejar hasta la ciudad capital de Sabana Grande de Boyá, donde cualquier persona me indicaría cómo llegar a Rivera de Payabo. La seguridad de Ramón de que se le podía encontrar tan fácilmente en el campo me tranquilizaba tanto como me desconcertaba lo apartado que vivía del mundo.

Llegar a conocer a Ramón Aybar es llegar a conocer un lugar y sus habitantes, pues los lleva tan pegados como la piel al cuerpo. Oriundo de allí y padre de 15 hijos, Ramón nunca puede describirse a sí mismo sin explicar primero dónde y cómo ha vivido y todo lo que ha ocurrido en la región de Rivera de Payabo:



Stephen Vetter

Nací cerca de la aldea de Boyá. No Sabana Grande de Boyá sino Boyá a donde vinieron a morir los últimos indígenas. Cuando yo era joven mi padre, Nuno, y mi compadre me pusieron en la escuela. Yo quería aprender a leer y escribir. Allí aprendí lo básico—a escribir mesa, Mamá me ama, mula, y cosas así. Pero después de tres años—cuando tenía 15, allá por el año 1938—mi padre me retornó al hogar para trabajar en las montañas y montes cercanos porque él era analfabeta y no apreciaba la educación. Y fue él quien me enseñó a cortar árboles. En esos tiempos, toda la región era un bosque repleto de animales. Algunos viejos de aquí aún recuerdan cómo era la tierra en ese tiempo, esa gente aún lleva en sus rostros las batallas con las autoridades que adquirieron la hacienda de azúcar, gente que hoy en día son ignoradas por aquellos que nacieron después de los grandes desahucios de 1953.

A los campesinos de la región se les llamaba *monteros*. Eran diestros y ágiles y atendían el ganado y criaban cerdos y pollos. En el bosque habitaban muchos jabalíes así que cada montero también tenía perros para la caza—sólamente perros y un cuchillo o machete. Había muchos hombres de renombre en esto: Mío, Profundo, Checo, Leopoldo, Frederico y otros. Mi padre se mudó acá porque de-

seaba escuchar a sus perros ladrar y a las perdices cantar. El quería descifrar el chapurreo de los pericos, los cuervos y las cotorras. Había tantos pájaros y animales que el ruido lo dejaba a uno sordo.

Al poco tiempo, ya teníamos un rancho con un conuco. Yo me pasaba los días trabajando en el sembrado de maíz—el Río Ará, que está más abajo, es la fuente de agua para Payabo y pasaba por nuestro conuco. ¡Imagínese los pescados, cangrejos y camarones! El agua estaba tan agitada que la gente se asustaba. Mi hermano y yo pescábamos y nadie padecía de hambre. Era buena vida y se vivía con inocencia, como los indígenas.

Cada casa tenía dulces frescos hechos con miel y las montañas eran como panales. No valía un solo centavo pues había tanta, pero podíamos hacer los dulces y las velas que alumbraban nuestros hogares de noche.

La gente que vivía en esta región trabajaba árdamente. El lugar era tan primitivo que todos teníamos que construir grandes cercas para mantener a los animales fuera de nuestros conucos y casas. Como teníamos tanta madera, erigíamos cercas fuertes; nada podría penetrarlas. Y cuando las hacíamos, organizábamos equipos de trabajo que llamábamos *convites* de hombres. Mientras trabajábamos, cantábamos.

Teníamos nuestro propio folklore y cultura. Los que tocaban los tambores en la región eran de los mejores. En noches de celebración, íbamos de casa en casa dando serenata y bailando.

Todo cambió cuando el dictador Trujillo decidió sembrar esta tierra con caña de azúcar. Lo que él hizo fue horrible y nunca pudimos comprenderlo. En 1953, sus secuaces vinieron y destruyeron la casa de mi padre. Mi padre lo perdió todo y desde entonces he continuado pensando sobre todo lo que perdimos. Cada vez que veo a alguien, recuerdo dónde vivían, el nombre de su aldea, y trato de señalar el lugar donde vivían pero todo lo que se ve hoy día es caña de azúcar.

Así que un buen día, el día de San Ramón, soñaba en las horas tempranas de la mañana que estaba conversando con un amigo: «Ayer, allá en la aldea de Don Juan», decía yo, «por allá. . .no por acá pero mucho más allá.» Pero mi amigo no sabía de qué hablaba yo. El había olvidado cómo era el terreno antes del azúcar. Y en mi sueño se celebraba una gran reunión con mucha gente que discutía cómo íbamos a organizarnos. Cuando desperté, decidí hacer algo y convoqué a una reunión en la escuela.

Decidimos comenzar nuestra primera asociación que llamamos los Amantes del Progreso. Más luego, en el Alto de San Pedro, 49 personas se reunieron y formaron los Amigos del Bien. Aún más adelante, me invitaron a Cabeza de Toro pero era tan lejos para ir en mula que les dije que no podría volver. Ayudé a otras comunidades a organizarse y eventualmente teníamos siete asociaciones. Fue entonces que decidimos crear la Federación de Asociaciones de Vecinos de Rivera Payabo.

¿Que puede hacer la gente para ayudar a sí misma cuando se le ha robado la tierra?
¿Cuando se le exige trabajar en una hacienda regimentada en una sola tarea?
¿Cuando sólo tiene movilidad e ingresos limitados? Cuando Ramón habla sobre la tarea de organizar, dice que el primer problema que encontró fue la falta de imaginación. Un sueño le había inflamado su visión, pero los vecinos (por lo menos al principio) sólo podían ver la caña de azúcar

Morirse en el campo es más problema que estar vivo.

que los rodeaba. Su tarea era iluminarles esa visión, enseñándoles las posibilidades que ellos mismos no podían ver.

Cuando se maneja alrededor de las plantaciones de caña en las cercanías de Rivera de Payabo uno comprende mejor el problema de la falta de imaginación. La caña tiene una manera de obliterar—árboles, casas, carreteras, montañas—cubriéndolo todo con una suave y ondulante alfombra verde.

Desarrollo: Del lat. *des* (inversión) + arrollar *rotulare* (envolver) = desenvolver, descubrir.

Ramón tiende su mirada sobre los vastos predios azucareros y su visión continuamente descubre soluciones, posibilidades. Donde el forastero podría ver un pequeño e inservible pantano, él ve un lugar para sembrar arroz y pescar crustáceos. La visión que anima a Ramón es una búsqueda constante de lo positivo, de lo bueno.

Una persona de afuera verá la pobreza de los bateyes; pero Ramón ve allí la oportunidad de crear lazos comunitarios y vecinales. Siempre ansioso por ver la luz detrás de los nubarrones, arguye que los campesinos verdaderos quizá tengan animales y sembrados, pero—a diferencia de los vecinos de Rivera de Payabo—sufren el problema de la soledad por tener que vivir y trabajar separados de todos los demás.

A pesar de esto, los vecinos de Rivera de Payabo no tienen contacto con las instituciones nacionales de desarrollo y poco acceso a los servicios de adiestramiento, crédito y asistencia pública.

Aquí se necesita, por lo menos una *máquina de movimiento perpetuo* con propósitos sociales, afirma Ramón quien cree que esa es la máquina que los científicos están tratando de construir desde hace tiempo. Aunque nunca se fabricó semejante máquina, la tentativa sirve de inspiración, y a veces, mientras trabajan, los científicos crean otras máquinas útiles. Todos estos años, Ramón y sus vecinos han estado martillando y preparando su máquina social de movimiento perpetuo.

Ramón convenció a sus vecinos de que el primer problema que tenían que tratar de resolver era uno al que generalmente no le asignan gran prioridad los planificadores del desarrollo—los funerales decentes. Hay un dicho en el campo: *Morirse en el campo es más problema que estar vivo.* Los campesinos

viven con aproximadamente US\$700 al año y raramente tienen los US\$50 a US\$200 necesarios para pagar un funeral que, además del ataúd y el entierro, probablemente incluya gastos de bebidas y alimentos para los asistentes al velorio.

Puede parecer irónico que la preocupación ante la muerte y la sepultura pueda vigorizar a una organización de la comunidad, pero cuando uno tiene muy poco o nada, la dignidad empieza en poder tener un entierro decente. Así pues una de las primeras actividades de la federación consistió en iniciar una sociedad funeraria. Sus métodos fueron admirablemente simples. Cada socio participante paga US\$35 a plazos. Cuando un adulto muere en su casa, la familia recibe US\$50 para pagar los gastos, pero si muere fuera de casa y se le entierra en otro lugar del país, la familia recibe sólo US\$35 porque el velorio cuesta menos. Los niños generalmente mueren en el hogar y la familia recibe US\$35.

La sociedad tiene 391 miembros y ya ha enterrado a 45, desembolsando un total de US\$1.333 para cubrir los gastos de los sepelios. No existen datos mortuorios, cálculos, ni registros acerca del número de defunciones dentro y fuera del hogar, pero la asociación nunca ha tenido déficit de fondos. La federación había dado el primer paso demostrando que algo se podía hacer.

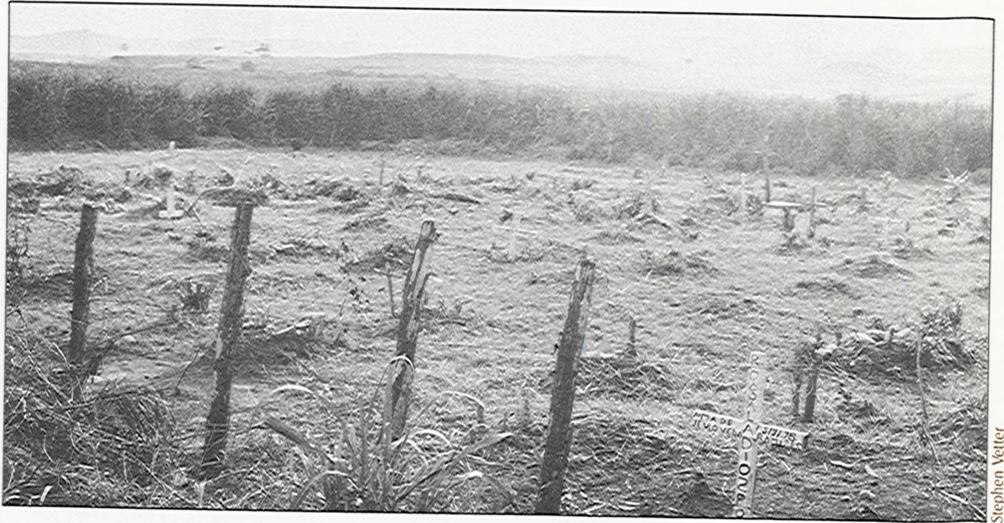
El ímpetu del movimiento de la maquinaria social se mantuvo vivo a través de los *convites*—la tradición de mancomunar voluntariamente esfuerzos—para construir centros de la comunidad, reparar carreteras, cultivar tierras y construir cobertizos para secar el arroz.

Al crecer la federación, se comenzó a atacar problemas más complejos. Por ejemplo,

muchos miembros suplementaron sus dietas e ingresos por medio del cultivo de arroz en los terrenos pantanosos de la hacienda. Estas tierras estaban disponibles, ya que se consideran inservibles para el cultivo de caña. No obstante, una vez alimentadas las familias, los socios tienen dificultad en vender sus productos a precios que recompensen razonablemente su trabajo debido a que los intermediarios y los comerciantes locales compran al precio más bajo posible y venden al más alto.

Ramón preparó un sistema sencillo mediante el cual la federación ofrecería a los socios servicios de molienda y almacenaje a un bajo costo. Habiendo invertido tiempo y esfuerzo en identificar y visitar otras asociaciones agrícolas, Ramón ya conocía un número de programas en marcha. El ingreso proveniente de lo cobrado se invertiría en un fondo de comercialización que, al aumentar de volumen le permitiría a la federación proveer adelantos para cubrir costos de producción tales como semillas, abono y el cultivo en sí.

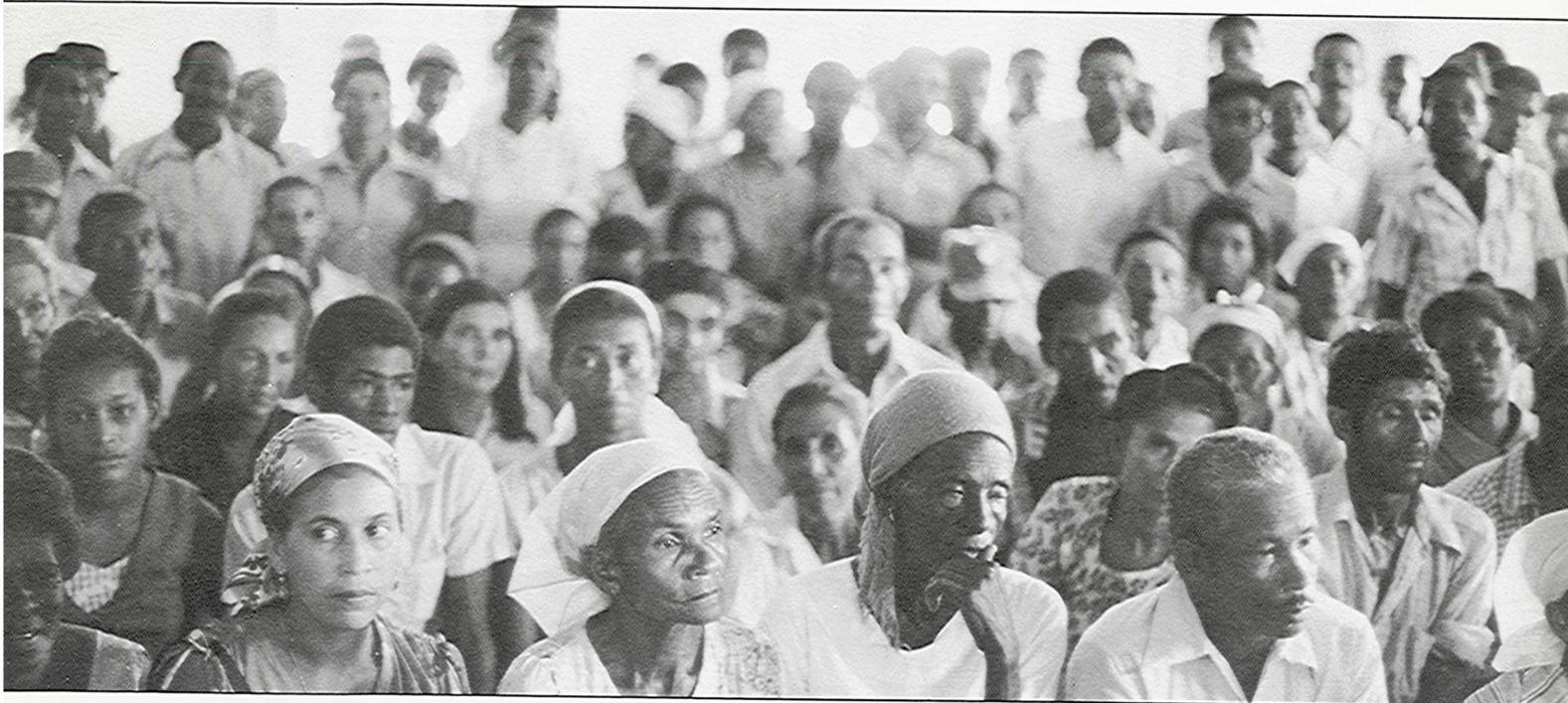
La federación trató de financiar el programa a través de préstamos y donativos pero no tuvo éxito. Los bancos privados no se interesaron y el banco agrario hacía préstamos solamente para la producción y no para el mercadeo. En 1980, la Fundación Interamericana otorgó una donación de US\$44.960 para la compra de un molino de arroz, una pequeña camioneta y los materiales de construcción para el almacén y para las siete áreas de secado del arroz que fueron construidas con cemento. La federación cubrió una porción de los costos de los materiales de construcción y contribuyó el trabajo voluntario que se requirió para llevar a cabo el proyecto. Usando los convites,



Stephen Vetter

Stephen Vetter

Una reunión de vecinos de Rivera de Payabo



los asociados trabajaban durante los fines de semana y los días feriados y construyeron el almacén central en muy poco tiempo. Después continuaron la construcción de las áreas de secado.

El plan de comercialización es de diseño simple y ejecución directa y Ramón pensó que al fin había encontrado la máquina del movimiento perpetuo. Pero surgieron algunas fallas, una de las cuales por poco resulta fatal.

La comercialización del arroz en la República Dominicana está estrictamente controlada a través de una junta nacional de mercadeo. Por ley, todo el arroz debe venderse a través de la agencia estatal y a los que no cumplen se les castiga con encarcelamiento y multas. Sin embargo, la junta de mercadeo, no siempre tiene los fondos necesarios para pagar el arroz que compra y debe emitir pagarés. Como resultado, muchos productores venden en el mercado negro para tener fondos que cubran los costos inmediatos. Cuando la federación se enteró de que no recibiría dinero al contado por el arroz, intentó venderlo en el mercado local.

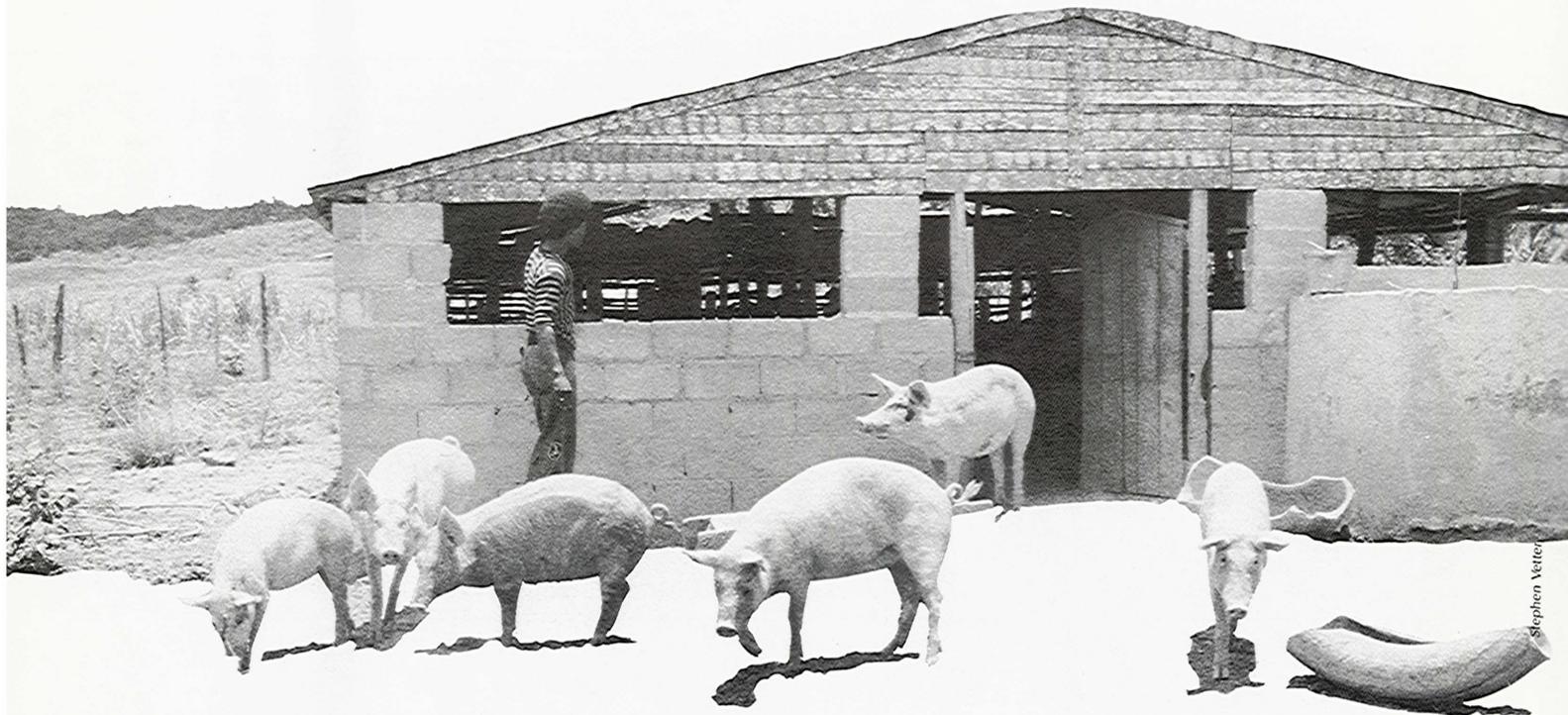
Ramón estuvo en la cárcel por dos días y la federación estuvo a punto de perder la camioneta.

Como alternativa, la federación limpia y descascara el arroz y lo devuelve a los socios para que cada uno lo venda por su cuenta. La federación gana menos así y los socios usualmente reciben un precio más bajo ya que no están en posición de negociar precios más altos por ventas de mayor volumen.

Aunque con este revés de la comercialización disminuyeron las ganancias de la federación, aún se devengó suficiente ingreso para que Ramón lo canalizara hacia otro proyecto. La federación ha estado tratando de reanudar la cría de cerdos desde que la epidemia de peste porcina africana destruyó el ganado existente en 1979. Como los cerdos comen los desperdicios familiares, no demandan mucha atención y sirven como una cuenta de ahorros para emergencia, su producción constituye una manera fácil de mejorar el ingreso de las familias rurales.

Ramón había visitado un número de

proyectos organizados por otras asociaciones y por la Secretaría de Agricultura. La federación combinó sus ganancias con contribuciones de algunos socios para comprar seis marranas y un puerco. Con la labor de voluntarios, la federación construyó una gran pocilga detrás del molino (el cual provee las cáscaras del arroz para su alimentación) y ha ofrecido pagar gastos médicos como las vacunas para los cerdos. Cuando las marranas paren, generalmente producen entre 7 y 14 crías. Según el número de crías, casi todas las marranas se distribuyen entre los socios que demuestren ser capaces de alimentar y alojar adecuadamente a los cerdos. Los asociados a su vez están de acuerdo en devolver a la federación dos hembras de la primera cría. Estas hembras tienen a su vez crías que se distribuyen a otros socios. La federación retiene y engorda a los machos para venderlos y ayudar a financiar el proyecto. Cada socio participante se queda con de 5 a 12 cerdos para comer, venderlos al matadero o cambiarlos por otros productos. Si se pueden controlar las enfermedades, evitar los ro-



Stephen Vetter

bos, mantener despierto el interés del macho por las hembras y el proyecto se administra bien, debería levantarse un huracán de cerditos.

En 1982, con las ganancias del arroz y los primeros réditos de la cría de cerdos, la federación estableció un programa de ahorros. Actualmente el programa cuenta con depósitos de \$1700 pesos (US\$1150). Como no existen bancos en la región, la cooperativa juega un importante papel ofreciendo a los socios líneas de crédito. Además, se construyó una pequeña tienda cerca del molino para vender productos agropecuarios.

Al perfeccionar su idea de la máquina social de movimiento perpetuo, Ramón ha servido de inspiración para que muchos de los programas mejoren no tan sólo el ingreso sino la nutrición. También ha desempeñado un papel decisivo representando a sus vecinos en asuntos no económicos de interés colectivo.

En 1966, antes de que se organizara la federación, los fumigadores de las siembras contratados por la hacienda rociaron herbi-

cidas sobre los sembrados de caña y contaminaron gran parte del agua de la región. Fallecieron siete personas y muchas se enfermaron. Ramón comenzaba su etapa de poeta en ese tiempo y pensó que si se le comunicaba lo que había sucedido a ciertas personas clave, no se continuaría rociando. Con esto en mente se dirigió a una estación de radio de una iglesia y llevó el predicamento de su gente ante la opinión pública nacional leyendo su poema:

Juguete rociador de sembrados

que escupes veneno

que cubre alimento.

Ahora la gente pregunta

quien quiere vivir

en Sabana de Boyá.

Los vecinos recogen lo suyo

y abandonan la tierra.

No obstante el llamamiento, continuaron ocurriendo accidentes relacionados con el rocío. Las sustancias químicas no eran las apropiadas o no estaban adecuadamente diluidas; los sistemas de agua potable estaban contaminados; y los huertos de subsistencia y arroceros sembrados en las áreas pantanosas se arruinaron. Como no se recibían avisos sobre cuándo se iba a pulverizar, a menudo se rociaba a las personas que estaban en los sembrados junto con caña.

Las palabras ayudaban a conservar el pasado, a protestar contra el presente, pero no pudieron detener la contaminación de la tierra. El sueño de Ramón de una asociación de vecinos fue, entre otras cosas, una tentativa de extender el poder de la palabra.

Después de organizarse la federación, Ramón concertó a menudo reuniones con los funcionarios apropiados para discutir el asunto del rociamiento aéreo. Inevitablemente, las autoridades estaban de acuerdo en que era necesario reconsiderar el uso de las avionetas y la administración manual de pesticidas. Pero cada vez que se nombraba un nuevo administrador, volvían a despegar

las avionetas y la federación reanudaba su confrontación con las autoridades. Las confrontaciones fueron adquiriendo más fuerza cuando la federación se enteró a través de empleados públicos cuándo iban a volar los aviones. Los socios se reunían entonces y acudían a la estación de partida de las avionetas armados con machetes para impedir su despegue.

Finalmente, los funcionarios estatales tuvieron que ocuparse de las objeciones de la federación. Aunque la federación no pudo evitar completamente que se siguiera la práctica, las avionetas salían menos frecuentemente. Se prohibió el uso de las sustancias químicas más peligrosas, y se aumentó el uso de las rociadoras manuales. Aunque nunca ocurrió ningún acto de violencia durante las confrontaciones, la federación pudo demostrar tanto a las autoridades como a los socios su firme determinación y solidaridad colectiva. La organización no sólo tuvo éxito al criticar a las autoridades acerca del manejo de la hacienda, sino también al establecer los límites de lo que era tolerable. Como resultado, muchos socios se refieren con orgullo a esta defensa de sus intereses como una victoria significativa para la federación.

Las personas que conocen a Ramón suelen decir que es un líder innato. A menudo hablé con él de liderazgo. Según Ramón, un líder es alguien que tiene el don de inspirar a otros.

Inspirar: Del lat. *inspirare*, infundir en el ánimo.

Ramón trata de inspirar en sus vecinos un sentido de esperanza acerca de sí mismos y de sus posibilidades. Un líder ayuda a restaurarle significación a lo prosaico.

Aunque Ramón abraza una visión de pura colaboración comunitaria, su interacción con los socios es a veces sorprendente. Por ser una persona de riguroso espíritu disciplinario, organiza y dirige todas las reuniones formales. En una ocasión observé a algunos miembros entrar con sus machetes a una reunión de la federación. De inmediato, Ramón los regañó indicándoles que esa era mala costumbre, ordenándoles salir y dejar sus machetes afuera. Los que han observado este tipo de conducta, caracterizan a Ramón como un *patrón*; otros

señalan que en la convivencia de los bateyes, se necesita una personalidad fuerte para establecer el orden básico que se necesita como condición previa para realizar cualquier cosa.

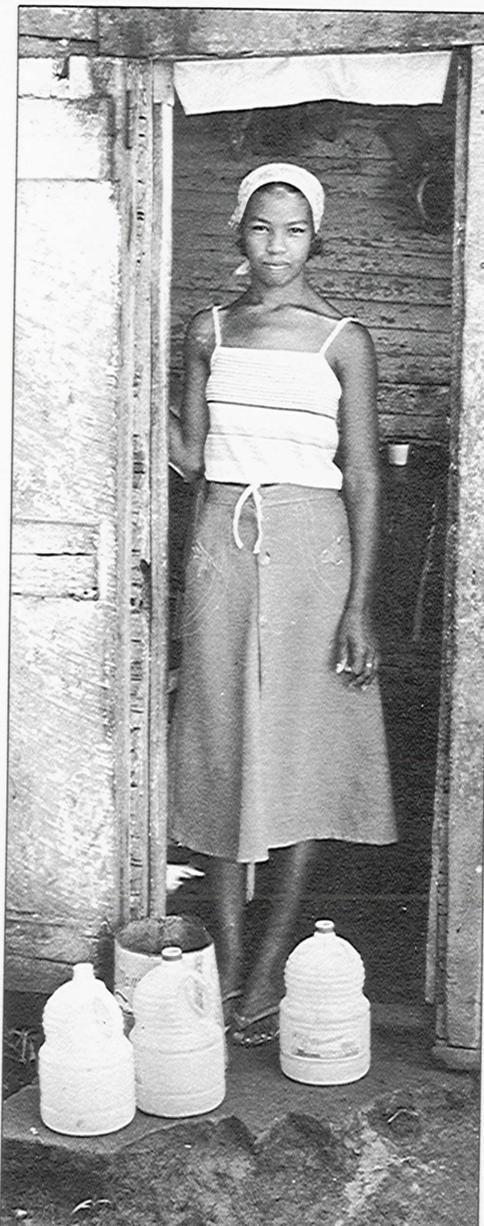
Los líderes de las 10 asociaciones, de los clubes de mujeres y de jóvenes reconocen lo importante que es Ramón. La capacidad de liderazgo es lo que más escasea entre los recursos humanos. Un liderazgo fuerte a menudo se traduce en una organización

efectiva; y su falta, en cambio suele llevar al caos social o la futilidad. Pero, las asociaciones y cooperativas campesinas tienden a depender demasiado de un solo líder fuerte y carismático. Es posible que la fuerza y eficacia de Ramón sea también la debilidad de la asociación: son demasiadas las directivas y las decisiones que emanan de una sola persona. Muchos están preocupados acerca del futuro de la federación una vez que Ramón ya no esté a su frente.

Al interrogársele sobre este punto, Ramón responde que los presidentes de las diez asociaciones y de los clubes de mujeres y jóvenes son los verdaderos líderes. Sólo el tiempo lo dirá, pero es quizás significativo que otras asociaciones colaboren activamente con la federación sin ser socios. Estos grupos prefieren su propia autonomía e independencia, lo que indicaría que entienden los inconvenientes de tener un líder demasiado dominante.

Pero cualesquiera sean esos inconvenientes, el liderazgo de Ramón no puede separarse de la situación única que goza en la comunidad. Como maestro, inspira el respeto que le facilita el acceso a los líderes políticos estatales y locales. Ese acceso no debe confundirse con servilismo. Como representante de los socios de la federación, Ramón ha estado dispuesto a tomar riesgos que otros no hubieran podido permitirse. Los demás líderes de la federación aplauden su voluntad de ir a la cárcel por el plan de mercadeo y de expresar su oposición al rociamiento con sustancias químicas, dando a entender así que un líder protege a sus seguidores permaneciendo siempre a la vanguardia.

Finalmente, el liderazgo de Ramón no depende del respeto que pueda inspirar sino de la calidad de su visión. En sus escritos, poemas y dibujos, ha logrado capturar en forma excepcional la esencia de Rivera de Payabo. Ramón inspira y alienta la imaginación de sus vecinos, quienes de ninguna manera subestiman cuán extraordinarias e importantes son sus dotes. Un socio señaló, «él nos hace sentir entusiasmo y exaltación por el futuro.»



Stephen Veiter

Una de las socias del Club de Madres local

Entusiasmo: Del griego *en* (dentro) + *theos* (Dios), poseer a Dios: exaltación del ánimo bajo la inspiración divina.

Los griegos pueden haber estado en lo cierto cuando decían que los ciudadanos dotados de un espíritu especial estaban en unión directa con los dioses. Se me hace difícil objetar tanta dependencia de la federación en Ramón, y no me sorprende que haya recurrido a la poesía, ese puro extracto de sentimientos intensos, para que le ayudara a expresarse y llegar a sus vecinos.

En vista del despojo de la tierra, sorprende que la poesía de Ramón, dedicada sobre todo a la flora y la fauna de la región, no se extienda sobre esa destrucción. De manera simple y directa, ha escrito poemas sobre un árbol, una flor, un fruto, las raíces de las plantas, un caballo, sus vecinos.

A través de sus lecturas, Ramón ha aprendido mucho sobre la estructura, la armonía y el ritmo de la poesía, pero sus versos son sobre todo la obra de un artista fol-

klórico enamorado de su gente y de su tierra. Y, así como el arte folklórico parece ser de materia sin sombras, los poemas y la historia oral de Ramón no encierran una cólera duradera. En historia oral sobre Rivera de Payabo, recuerda el incendio de las fincas, los asesinatos de personas y la matanza de animales—todo en nombre de ese dulce oro blanco, el azúcar. Pero esa historia es una epopeya del pueblo: no contiene teorías de conspiración, ni ira, ni cólera, ni manifiestos ambientales; solamente refleja los caprichos de la suerte.

Cuando escuché a Ramón contar las tragedias acontecidas en su hogar, le pregunté por qué no se había marchado como los otros. ¿Por qué han tratado Ramón y sus vecinos de hacer algo, alguna cosa? Ramón contesta con otra pregunta: «Si yo me marchó, ¿quién se quedará aquí para proteger la tierra y mis vecinos?»

La palabra *querencia* denota un sentimiento profundo y perdurador por un lugar y su gente. Esta querencia explica mucho del optimismo imposible y fatalista de Ramón Aybar.

Recientemente traté de levantarle el

ánimo contándole lo que está pasando con el azúcar en el resto del mundo. La Pepsi Cola acababa de firmar un contrato multimillonario para comprar un nuevo endulzador sintético y la Coca Cola había convenido fabricar un jarabe de fructosa de maíz que, según numerosos expertos, reemplazará al azúcar de caña dentro del decenio. Dos años atrás el embajador de Estados Unidos ante la República Dominicana dijo en un discurso ante la Cámara Dominicana de Comercio que en el futuro próximo, el azúcar no sería ya un producto de exportación y que los dominicanos debían considerar a la brevedad posible la producción de otros cultivos. Le conté a Ramón lo irónico que resultaría si la economía mundial obligara a volver a la diversificación de la agricultura. Ramón se sonrió, encogiéndose de hombros. Era un sueño que nunca llegaría a ver.

Luego recordé uno de los dichos de Ramón: *Quien no se siente obligado a luchar está olvidado de Dios.*



LA FLOR

Le canto a la flor hermosa
con sus pétalos tan suaves
el zumbador es una ave,
insecto, la mariposa;
también la aveja famosa
liba de su néctar puro
eres bella, te lo juro
con tu bonita corola
con tu cáliz de ancha cola
y tu pistilo maduro.

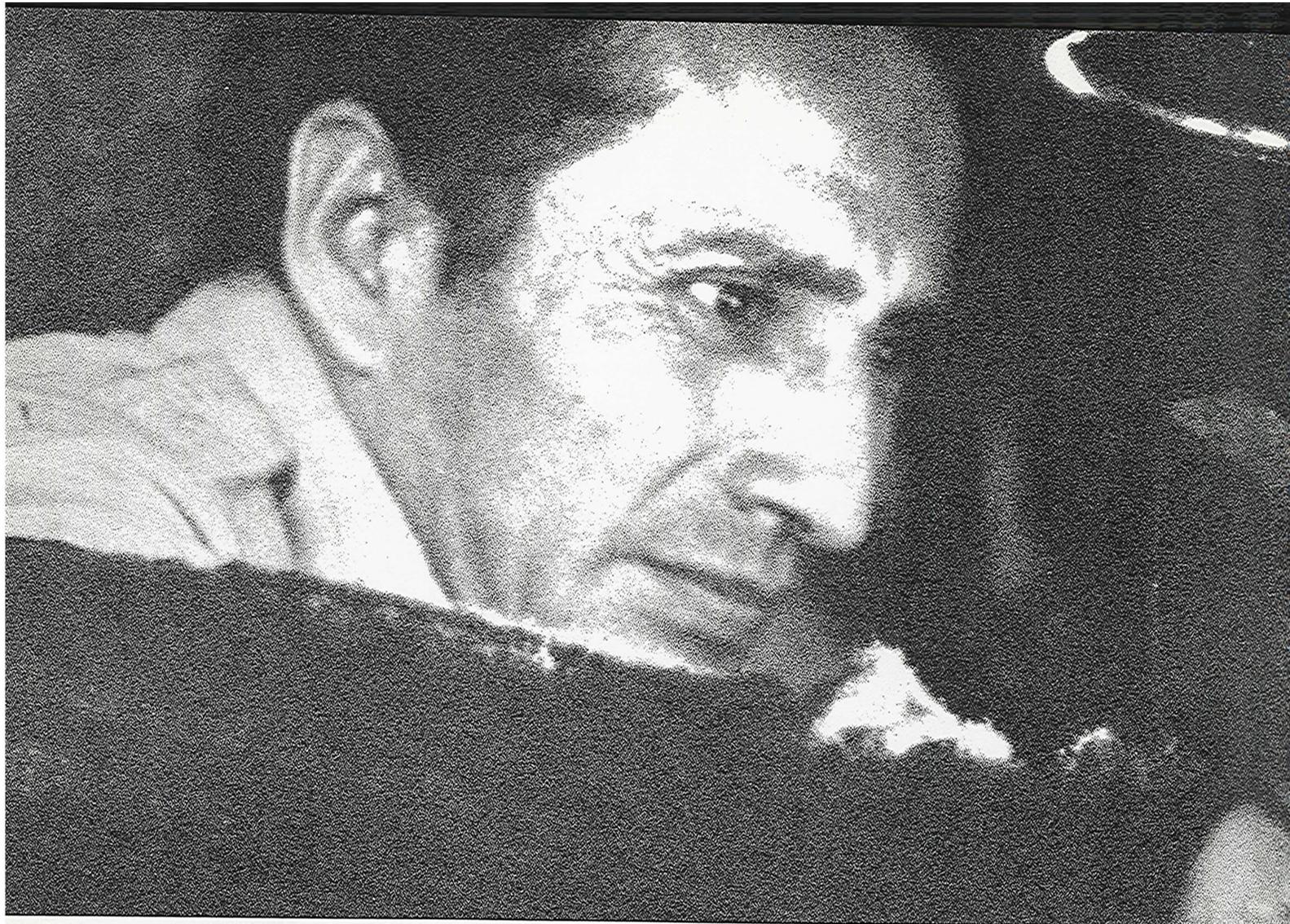


FILOMENO

Mi compadre Filomeno
vive labrando la tierra
en la loma de la sierra
donde el fruto se da bueno
él dice que buen terreno
al campesino da vida
en mi Quisqueya querida
todo hombre agricultor
lleva su vida mejor
produciendo su comida.

STEPHEN VETTER fue representante de la Fundación en la República Dominicana y Jamaica durante siete años y actualmente la representa en el Brasil. Recientemente se presentó una exhibición de sus fotografías de la República Dominicana en la Casa de Teatro de Santo Domingo. Su libro, en colaboración con Robert Mashek, La Fundación Interamericana en la República Dominicana, puede obtenerse escribiendo a la Oficina de Investigación y Evaluación de la Fundación. (El libro de poesías y narraciones de Ramón Aybar, Vida Serrana, puede también solicitarse a la Fundación.)





MARTIN J. SCURRAH Y BRUNO PODESTA

Experiencia de autogestión obrera en Perú

Durante los años setenta, reformadores sociales en el Perú y Chile intentaron crear y organizar un sector de pequeñas y medianas empresas, de propiedad de sus trabajadores y administradas por ellos mismos. Se esperaba que esas firmas se convertirían en motores del crecimiento económico y que proporcionarían empleos nuevos y estables para los trabajadores urbanos, subempleados y a menudo recién llegados a las ciudades. El nuevo sector cerraría la brecha entre los pequeños talleres

típicos de la economía informal y desorganizada, y las grandes industrias que dominaban la economía nacional.

Aunque las aspiraciones eran similares en Chile y en el Perú, los dos movimientos tuvieron orígenes muy distintos. En Chile, las empresas de propiedad de los trabajadores surgieron durante la presidencia de Eduardo Frei. Se multiplicaron durante el gobierno de Salvador Allende, a comienzos de los años setenta, cuando se nacionalizaron varias firmas grandes y muchas otras

pasaron a ser administradas judicialmente por el estado, debido a su bancarrota, al abandono por parte de los propietarios, o a problemas laborales.

Después del golpe de estado de 1973, el gobierno decidió vender sus industrias públicas al mejor postor. Un pequeño grupo de profesionales que habían trabajado para el Servicio de Cooperación Técnica del gobierno durante los años sesenta, creando y asesorando cooperativas industriales urbanas, elaboró rápidamente un plan para ayudar a los trabajadores a adquirir sus propias empresas. La propuesta, que incluyó también préstamos para capital de trabajo a



Luis Peirano

y Chile

cooperativas de producción ya existentes y la asistencia técnica y programas de capacitación en pequeña escala, fue financiada por organismos internacionales. Los trabajadores obtuvieron préstamos de esos fondos para financiar aproximadamente un tercio del costo de compra de 15 compañías grandes de propiedad estatal, y utilizaron sus derechos acumulados de pensión y pago por despido para cubrir otro 6% del precio de compra. El gobierno proporcionó el resto del dinero mediante préstamos de un instituto para financiar cooperativas.

Estas 15 empresas eran mucho más grandes que cualquiera de las firmas que habían

sido de propiedad de los trabajadores chilenos en el pasado. Aunque el tamaño de las nuevas firmas dificultaba su administración, parecía posible consolidarlas en un sector. Se estableció una junta directiva bajo los auspicios de la Fundación para el Desarrollo, de la Iglesia Católica, encargada de administrar los fondos de préstamos, preparar licitaciones y, en general, atender tanto a las cooperativas de producción que ya existían como a las recién adquiridas. En resumen, desde el principio, el intento de organizar este nuevo sector en Chile fue una respuesta privada y específica a una crisis pública. La actitud inicial del gobierno hacia estas empresas oscilaba entre la suspicacia y la indiferencia.

Mientras tanto, en el Perú estaba en marcha un esfuerzo similar aunque menos espectacular. En 1974 el gobierno aprobó la Ley de Propiedad Social para crear firmas de *propiedad social* e integrarlas en un sector económico. La propiedad sería *social* en el sentido de que la gente que trabajaba en una compañía manejaría la empresa sin tener su propiedad directa: todas las firmas pertenecerían a todos los trabajadores del sector. Internamente, cada empresa sería similar a una cooperativa y estaría organizada sobre la regla de un voto por persona; en términos colectivos se agruparían por regiones para elegir asambleas que, a su vez, elegirían una asamblea nacional para gobernarlas. En la legislación influyeron modelos foráneos (especialmente el de las empresas autogestionarias en Yugoslavia) y la experiencia previa de cooperativas y reforma agraria en el Perú.

Para evitar la propiedad individual o de grupo, el gobierno financiaría al nuevo sector mediante el Fondo Nacional de Propiedad Social (FONAPS), que cobraría a cada empresa de propiedad social una *renta* variable para compensar las diferencias de rentabilidad, los monopolios naturales, etc. Todas las ganancias excesivas se canalizarían a FONAPS donde, sumadas al reintegro de los préstamos, formarían un fondo en constante crecimiento para establecer nuevas empresas. (Para reducir al mínimo la oposición de las empresas establecidas, se impusieron severas restricciones a la transformación de compañías de propiedad

privada existentes en formas de propiedad social.) En contraste con lo que ocurrió en Chile, el gobierno no sólo no era hostil al establecimiento del nuevo sector, sino que era su fuerza motriz.

Para comprender las experiencias de autogestión de los trabajadores en Chile y Perú—y en particular la creación de instituciones públicas y privadas para apoyar estas empresas—es útil considerar los casos de dos trabajadores que participan en el sector autogestionario.*

Una fábrica de cocinas en Chile

Ernesto Gutiérrez nació y creció en una población marginal de Santiago de Chile. Su padre, que había emigrado desde el campo después de muchos años de trabajar por corto tiempo entre periodos de desocupación, finalmente obtuvo un puesto como sereno en una fábrica cuando Ernesto tenía 10 años. Ernesto, el tercer hijo de una familia formada por seis hermanos y hermanas, dejó la escuela cuando tenía 14 años para ayudar a mantener su familia.

Ernesto tuvo mucha suerte al conseguir un trabajo en una empresa mediana que producía cocinas a gas. Poco después se afilió al sindicato, porque prácticamente todos sus compañeros de trabajo pertenecían a la organización y la apoyaban. Aunque aparentemente los dirigentes sindicales favorecían al Partido Comunista de Chile, la mayoría de los empleados no participaban activamente en ningún partido, y se toleraba el apoyo a los partidos Socialista y Demócrata Cristiano.

La campaña que culminó con la elección de Salvador Allende como presidente de Chile, encabezando la coalición de la Unida Popular, despertó gran interés y dio lugar a muchas discusiones entre los trabajadores de la fábrica. Sin embargo, incluso los obreros que habían votado por los demócrata cristianos, tenían una actitud favorable hacia el nuevo gobierno. La mayoría esperaba que mejorarían los salarios y las condiciones de trabajo, y que se daría mayor impor-

*Los ejemplos siguientes son esquemas ficticios elaborados en base a casos reales.

tancia a las inquietudes de los trabajadores, aunque existía cierta preocupación por la posible reacción de los empresarios y las fuerzas armadas.

El dueño de la fábrica, un chileno de origen europeo, se alarmó por la elección y declaró que no permitiría que el sindicato interfiriera con las operaciones de la fábrica ni aceptaría la conducta irrespetuosa de los empleados *advenedizos*. Por otra parte, los dirigentes sindicales se sintieron en condiciones de exigir más en las negociaciones contractuales con el propietario, y esperaban que el Ministerio de Trabajo obligaría al patrón a respetar lo convenido en la negociación colectiva y las disposiciones gubernamentales.

En los dos años siguientes aumentó la demanda de los productos de la compañía pero la escasez de materia prima y el deterioro de las relaciones entre el sindicato y el patrón, produjeron varios paros laborales y reducciones en el ritmo de trabajo. Los acontecimientos culminaron a fines de 1972 cuando el propietario dejó de ir a la fábrica. Al principio el trabajo continuó normalmente, pero a la segunda semana, cuando no hubo novedades y había que pagar las cuentas y tomar decisiones, el contador trató de ponerse en contacto con el propietario en su casa. Los vecinos le informaron que el patrón había vendido su casa y se había ido con su familia a los Estados Unidos. El banco confirmó que se habían cerrado las cuentas de la firma y se había retirado el dinero.

Ante la crisis inminente, el sindicato convocó a una serie de reuniones y consultó a la confederación nacional. Después de varias discusiones con funcionarios del gobierno, la compañía se declaró *intervenida** y se designó a un universitario recién graduado para dirigirla. Aunque estaba bien dispuesto hacia los trabajadores, el interventor no tenía la experiencia necesaria y se ausentaba a menudo de la fábrica. Por lo tanto, la gestión diaria y la operación que-

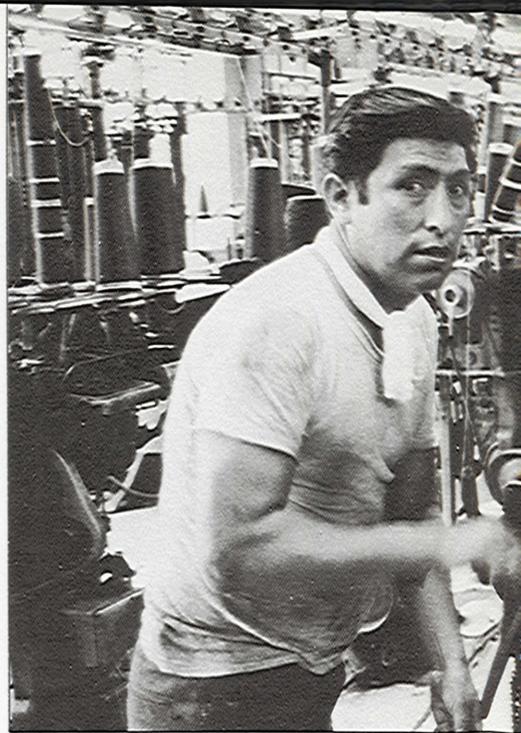
daron en manos de los trabajadores. Preocupados por sus empleos, los trabajadores, dirigidos por su sindicato, asumieron nuevas responsabilidades y se esforzaron por aumentar la producción, a pesar de la falta de materiales y respuestos.

Después del golpe militar de septiembre de 1973, el interventor desapareció y fue reemplazado por un joven oficial militar, más inexperto aún en la administración de una fábrica. Después de cierta desconfianza inicial, se llegó a un entendimiento con los trabajadores. El oficial no tomaría ninguna represalia si los trabajadores se presentaban puntualmente, mostraban respeto a la autoridad y evitaban toda actividad política. Sin embargo, la producción y las ventas eran reducidas, y los sueldos no podían seguir el ritmo de la inflación.

Varios meses después del golpe, se vio al ex propietario hablando con el oficial y corrió el rumor de que la fábrica iba a ser devuelta. Pero nada sucedió. Seis meses más tarde se informó a los trabajadores que el gobierno había decidido vender la compañía al mejor postor.

Después del golpe, la dirección del sindicato había pasado a manos de una coalición de demócrata cristianos e independientes. Como les preocupaba quién adquiriría su fábrica y la posible pérdida de autonomía, obtenida gracias a una serie de propietarios ausentes, los trabajadores empezaron a considerar la compra de la fábrica. Una persona dijo que conocía a un ingeniero que había promovido cooperativas industriales durante el gobierno de Eduardo Frei. Mediante esta conexión, los trabajadores recibieron un préstamo de US\$250.000 de una asociación de ahorro y préstamo patrocinada por la Iglesia. Combinando este dinero con los derechos acumulados de pensiones y pago por despido, los trabajadores compraron la firma por US\$300.000.

Pero la compra de la empresa no puso fin a los problemas de los trabajadores. Ernesto y los demás copropietarios se enfrentaron entonces con responsabilidades y desafíos para los cuales no tenían preparación adecuada. ¿Qué otras estructuras legales podía adoptar la empresa y cuáles eran las ventajas y desventajas de cada una de ellas? ¿Había problemas legales o demandas pendientes, y qué se podía hacer al respecto? Para



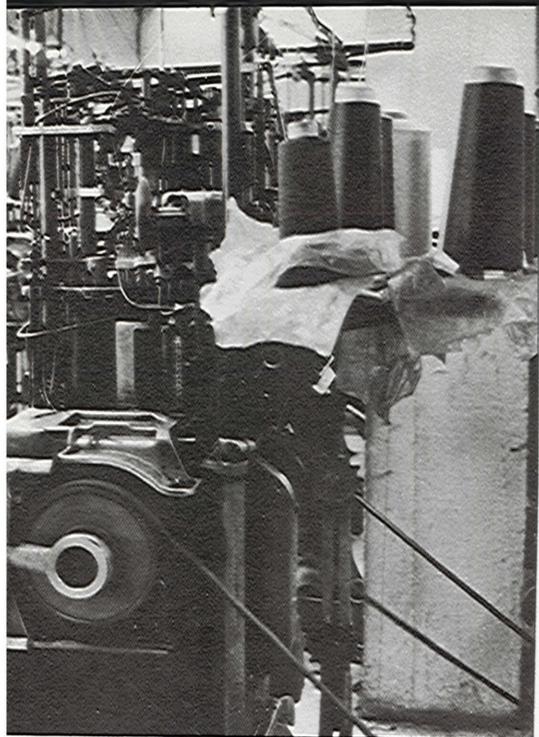
comprar la firma, los trabajadores habían cedido sus derechos de pensión y pagos por despidos. ¿Qué ocurriría con ellos al jubilarse o si la empresa se declaraba en bancarrota? ¿Cómo podían los trabajadores devolver el dinero que habían pedido en préstamo para comprar la fábrica? ¿Había suficiente capital de trabajo para comprar materias primas y pagar los salarios? La maquinaria era vieja y había que reemplazarla: ¿Qué tipo era más conveniente adquirir, y cómo podrían pagarla? ¿Cómo debía administrarse la fábrica? ¿Se necesitaba un gerente? Si así fuera, ¿tenía que ser uno de los trabajadores, o había que contratar a uno de afuera? ¿A quién podrían recurrir para obtener ayuda y asesoramiento?

Una fábrica textil en el Perú

Fortunata Huamán nació en los Andes peruanos, donde durante su infancia cuidaba los pocos animales de la pequeña granja familiar. Ella y sus cuatro hermanos y hermanas rara vez veían a su padre, que generalmente estaba buscando trabajo en la ciudad. Poco después de cumplir ocho años, mandaron a Fortunata y su hermano mayor donde un tío que vivía en una población marginal en el desierto de las afueras de Lima. Sus obligaciones hogareñas eran pesadas, pero tuvo la posibilidad de asistir a la escuela con niños menores. Nunca pasó de cuarto grado.

Cuando tenía 14 años, una familia de clase media la contrató como empleada doméstica. Aunque su sueldo era muy bajo, le daban cama y comida, y su patrona le enseñó algo de corte y confección. Dos años después, Fortunata empleó ese conocimiento y la recomendación de un primo de su tío para conseguir un puesto como costurera en un pequeño taller. Aunque des-

*Existía un sistema según el cual las firmas en bancarrota o abandonadas, o las tomadas por los trabajadores, quedaban temporalmente bajo supervisión estatal hasta que se determinara su futuro (hasta que fueran compradas por los trabajadores, nacionalizadas, o devueltas a sus dueños).



El jefe de operaciones de una empresa textil de autogestión obrera en el Perú

presa, a pesar de la oposición del propietario. El dueño respondió cerrando la fábrica durante un mes por vacaciones.

Durante la vacación forzada, Fortunata Huamán y otras integrantes del comité que dirigía la comunidad industrial visitaron varias veces el Ministerio de Industria para solicitar ayuda pero las mandaban de un funcionario a otro.

Cuando volvieron a trabajar descubrieron que había desaparecido la mitad de las máquinas. A continuación el patrón anunció que no podía emplearlas a todas. Ofreció pagar en el momento la mitad de los beneficios legales a todas las empleadas que renunciaran de inmediato, y la otra mitad en seis meses, insinuando que quienes no dimitieran podían ser despedidas. Algunas renunciaron, pero unas 20 decidieron quedarse bajo la dirección de la comunidad industrial.

Varias semanas después el patrón anunció que iba a cerrar la fábrica y que cancelaría los pagos atrasados y otros beneficios sociales de las mujeres. Mientras tanto, las trabajadoras se habían enterado que el propietario había instalado otra fábrica con las maquinarias desaparecidas y con nuevas trabajadoras que recibían salarios más bajos y no tenían una comunidad industrial. Alarmadas, las mujeres decidieron ocupar la fábrica.

Durante varias semanas un núcleo de unas 15 trabajadoras ocupó el edificio. Algunos periódicos simpatizantes dieron a conocer la situación, y las trabajadoras recibieron el apoyo de sindicatos y otras empresas de propiedad obrera con las cuales no habían tenido contacto anterior. Los dirigentes de la comunidad industrial consiguieron los servicios de un abogado y, con su ayuda, después de innumerables reuniones con organismos del gobierno, la sindicatura otorgó la administración temporal de la empresa a la comunidad industrial.

Una vez que la empresa pasó a manos de las trabajadoras restantes organizadas en su comunidad industrial, éstas se vieron enfrentadas a problemas similares a los de Ernesto Gutiérrez y sus compañeros en la fábrica de cocinas de Chile. ¿Cómo podían prepararse para asumir sus nuevas responsabilidades?

Una estructura de apoyo

Cualquier empresa nueva tiene dificultades para salir adelante, pero las empresas autogestionarias tienen una lógica especial subyacente que las diferencia de las empresas tradicionales privadas y las estatales. Los trabajadores son también los dueños y, directa o indirectamente (mediante elecciones y asambleas generales), toman las decisiones que generalmente están reservadas para los administradores y accionistas. Para poder manejar su empresa, algunos trabajadores tienen que aprender nuevas disciplinas, o perfeccionar las que ya conocen: hay que establecer un sistema de contabilidad, desarrollar estrategias de comercialización, diseñar mecanismos de control de calidad para que los productos sean más competitivos. Los trabajadores deben tener una comprensión básica del funcionamiento de la firma, para que así puedan establecer una política que aplique quien administre la empresa.

Para que la nueva empresa funcione sin problemas, los trabajadores tienen que aprender la forma de realizar juntos estas tareas. La mayoría de los trabajadores con experiencia en firmas tradicionales y jerárquicas desconocen este tipo de conducta cooperativa, y puede ser difícil lograr un consenso que armonice el deseo de mayores ingresos individuales con la solvencia financiera de la empresa. Por ejemplo, si se necesita reemplazar parte de la maquinaria anticuada, todos deben estar dispuestos a postergar los aumentos de sueldo a corto plazo para hacer inversiones que se traduzcan en beneficio a largo plazo para la supervivencia de la empresa. Esas decisiones requieren una extraordinaria autodisciplina, basada en factores que probablemente no sean evidentes de inmediato para los trabajadores que tienen que hacer los sacrificios. Incluso si no está en juego el ingreso directo, pueden estarlo los servicios sociales indirectos. Algunas cooperativas obreras ofrecen beneficios adicionales a sus miembros, tales como atención de salud, fondos rotatorios que conceden préstamos para viviendas, almacenes que ofrecen artículos de consumo y guarderías infantiles. Pero estos servicios pueden absorber recursos que son escasos.

pués de pagar el ómnibus, un cuarto y comida su ingreso neto era aún menor, al menos era independiente y tenía la esperanza de progresar.

Al principio le fue difícil adaptarse a la disciplina del taller, y demoró en adaptarse a las costumbres de las otras trabajadoras que, en su mayoría, habían crecido en la costa. Pero poco a poco, Fortunata empezó a sentir que pertenecía a un grupo de mujeres que compartían los mismos problemas.

Aparentemente, la situación iba mejorando hasta que, en 1974, comenzó a disminuir el trabajo. Un día de pago el propietario anunció que, debido a la falta de liquidez, las mujeres sólo recibirían la mitad de su sueldo. Otra de las empleadas había oído que el patrón estaba distribuyendo trabajo a costureras que trabajaban en sus casas recibiendo tarifas más bajas por pieza, y sin seguro social ni derecho a jubilación.

La situación siguió empeorando. Se saltaron algunos días de pago, y la empresa quedó muy endeudada con las trabajadoras. Cuando una mujer se enfermó y pidió que le atendieran en el hospital del seguro social, se le negó el tratamiento porque su patrón estaba atrasado en el pago del seguro. Finalmente, el patrón trató de intimidar a algunas de las mujeres para que renunciaran voluntariamente. Frente a estas amenazas, la *comunidad industrial** creada por el Ministerio de Industria empezó a solicitar el derecho a participar en el directorio y a inspeccionar los libros de la em-

*La comunidad industrial incluía a todos los trabajadores—desde el gerente hasta el portero—de empresas con más de cinco trabajadores. Mediante un acuerdo de participación en las utilidades, la comunidad progresivamente adquiriría hasta el 50% de la propiedad y gestión de la empresa.

Socias de Galvano Mecánica, S. A. una empresa gestionada por mujeres de Lima que se ocupa de la recuperación de productos metálicos. *Página 16*, una de las dirigentes de la empresa prepara un baño de ácido; *página 17*, galvanización de tuercas y tornillos; socias de GAMECSA clasifican tornillos y cortan cebollas para el almuerzo.

Dado que tienen necesidades especiales, a las empresas autogestionarias a menudo les resulta difícil conseguir asistencia de instituciones que normalmente tratan con firmas privadas y públicas tradicionales. Por ejemplo, las empresas autogestionarias generalmente inician sus operaciones con deudas considerables, y sin un historial de crédito ni un sistema administrativo que se haya puesto a prueba. Les puede ser imposible obtener préstamos para operaciones o capital de inversión de los prestamistas privados. La mayoría de las empresas que integran los sectores autogestionarios en Chile y Perú, son empresas que habían quebrado, cuyas actividades habían sido interrumpidas o que habían sido abandonadas por sus antiguos propietarios. Por lo tanto, no sólo era necesario reorganizar los métodos operativos de las firmas, sino que a la vez había que revitalizar compañías que habían tambaleado o fracasado cuando estaban administradas de acuerdo con las reglas del juego predominantes.

Cuando algunos grupos privados en Chile y el gobierno del Perú empezaron a promover los sectores autogestionarios en 1974, también trataron de crear instituciones que les proporcionarían los servicios que necesitarían para sobrevivir. Bajo los auspicios de la Iglesia Católica en Chile, se estableció un consejo encargado de canalizar recursos técnicos y financieros a las empresas autogestionarias. Desde el comienzo, este organismo tuvo dificultades para reconciliar las demandas contradictorias y para integrar el sector. Las pequeñas y medianas empresas fundadas antes del golpe, necesitaban desesperadamente capital de trabajo, y se sentían agraviadas porque la mayor parte de los fondos de donantes extranjeros se estaba utilizando para comprar nuevas empresas. Las empresas nuevas y las antiguas eran tan diferentes en tamaño, actividad productiva y mercado que era difícil realizar una planificación coordinada y las posibilidades de integración vertical u horizontal parecían mínimas.

Comparados con la crisis que seguía sufriendo el país, estos problemas internos parecían mínimos. Cuando la junta del naciente sector se reunió por primera vez para alcanzar un acuerdo entre las diversas facciones de autogestión, encontró el edificio

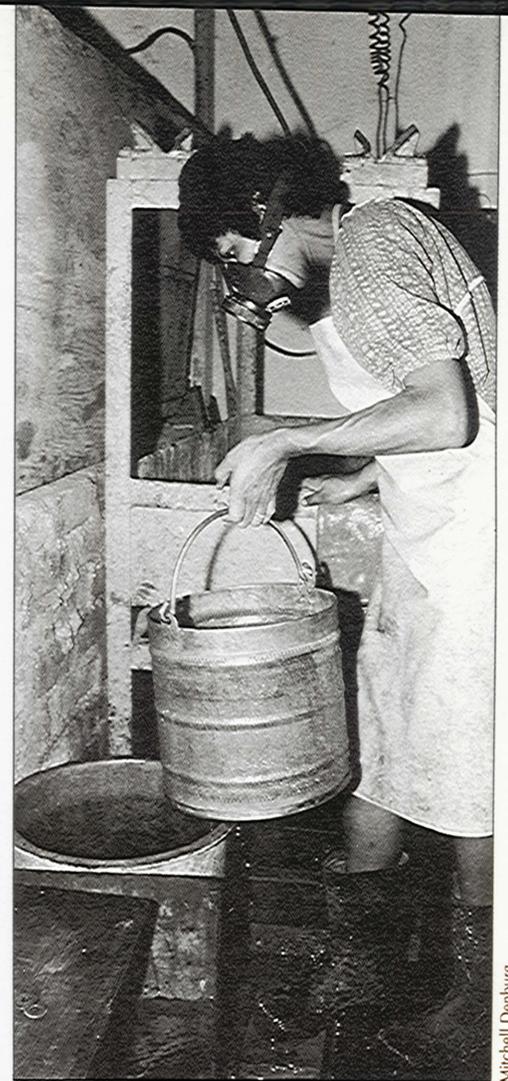
rodeado de tropas convocadas para mantener el orden. Desde ese momento, los participantes en las reuniones destacaron la necesidad de evitar un debate que podría causar divisiones, fragmentando el sector, o plantear temas que provocarían la represión gubernamental. Durante sus años de existencia la junta fue a menudo inoperante. Siempre se evitaron las medidas drásticas que pudieran perjudicar el reducido consenso que existía en la misma.

Las dificultades internas para organizar el sector se vieron agravadas por la situación de la economía chilena. El gobierno se retiró del Pacto Andino y redujo drásticamente las tarifas arancelarias, exponiendo a los fabricantes a la competencia externa y arrojando a todo el sector industrial a una profunda depresión. Las bancarrotas se multiplicaron. Además de todo esto, en 1975 el gobierno asumió el control de una gran cooperativa de ahorro y préstamo, IFICOOP, y la disolvió empujando a la bancarrota a varias cooperativas de producción y eliminando una importante fuente de capital de trabajo de algunas otras. (El gobierno utilizó la moratoria de una de las grandes cooperativas deudoras de IFICOOP como justificación de la clausura: manifestó que su único objetivo era proteger a otros deudores de la inevitable bancarrota de IFICOOP. Sin embargo, cuando se ajustaron las cuentas de préstamos y ahorros, se registró un excedente.)

A mediados de 1977 la situación era crítica. Muchas empresas autogestionarias —incluyendo algunas de las más grandes— habían desaparecido, y la mayoría de las que quedaban andaban a los tumbos. Los primeros intentos de aumentar la productividad mediante la capacitación de trabajadores proporcionada por la Fundación Cardijn* fracasaron cuando la fundación fue disuelta bajo la presión política del gobierno.

Sin embargo había algunos indicios alentadores. A fines de 1977 se reorganizó el directorio responsable de conducir al sector y se estableció el Instituto de la Autogestión (INA). Para reducir las fricciones que habían surgido entre los profesionales que ha-

*Institución dedicada a la capacitación de jóvenes obreros.

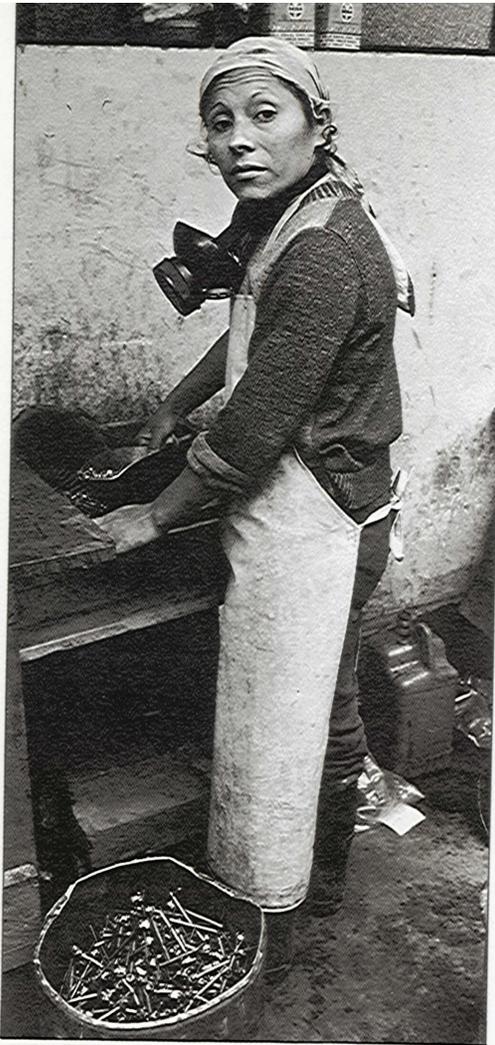


Mitchell Denburg

bían tratado de organizar originalmente al sector y el resto del movimiento, se incorporaron al consejo de directores del Instituto representantes de los sindicatos y de las empresas autogestionarias. A pesar de retrasos en el trámite, el gobierno finalmente otorgó personería jurídica al INA.

Mientras tanto había surgido otro problema. La Cooperativa de Ahorro y Crédito Laboral (ACL), establecida para que actuara como mecanismo financiero del sector, quedó atada de pies y manos por las disposiciones gubernamentales que limitaban sus préstamos a menos de US\$16.000. En cierta medida, este impedimento fue eludido cuando el sector adquirió la Financiera de Interés Social (FINTESA) de una cooperativa de ahorro y préstamos. FINTESA tenía un mandato legal más amplio y ofrecía posibilidades de ser un instrumento más eficaz para la coordinación de la estrategia financiera del sector.

En 1978 el INA elaboró un programa de emergencia para asistir a las empresas que tenían mayores problemas, con fondos provenientes de los Estados Unidos y Alemania Federal que debían canalizarse como préstamos por intermedio de FINTESA. Se dividió al sector en tres grupos: las empresas que tenían considerables perspectivas de sobrevivir con alguna asistencia finan-



ciera, las que podrían sobrevivir, y las que sin lugar a dudas no sobrevivirían. Se otorgaron préstamos a mediano plazo a las firmas de las dos primeras categorías con el fin de estabilizar y consolidar al sector, minimizando la descapitalización, para poder financiar la expansión futura cuando mejorara la situación económica. Asimismo, se asignaron fondos para un programa de asistencia técnica más integrado, que se concentraría en el desarrollo organizacional. Este programa debía ser diseñado y dirigido por el Centro de Estudios para el Desarrollo Cooperativo (CEDEC), en tanto que las actividades antes dispersas e ineficaces de capacitación, serían coordinadas por el INA.

En 1979 empezó una recuperación económica y el sector autogestionario pareció mantenerse en pie por sí mismo. Sin embargo, en 1981 la economía chilena otra vez entró en crisis. Bajaron las exportaciones, las tasas de interés alcanzaron niveles sin precedentes (50 a 60%, en términos reales) y la demanda interna disminuyó. El número de empresas autogestionarias se redujo de un máximo de 60 en 1974 a unas 25 a fines de 1981. De estas empresas, menos de una docena parecía tener posibilidades de sobrevivir, y muchas ya habían caído técnicamente en la bancarrota.

A pesar del nuevo capital proporcionado por donaciones, FINTESA —de la cual se esperaba que prestara servicios al movimiento sindical, las cooperativas campesinas y las empresas industriales autogestionarias con tasas de interés inferiores a las del mercado—empezó a tambalearse. La mayoría de los préstamos pendientes había sido concedida a empresas autogestionarias que no podían pagar. Fue entonces cuando un fraude que involucró a la firma autogestionaria más importante remeció los cimientos éticos y financieros de todo el sector. El INA, cuyos activos en gran parte no eran convertibles a corto plazo, había garantizado los préstamos no reembolsados de FINTESA al sector autogestionario, pero no podía cubrirlos. Al borde de la bancarrota, el Instituto redujo drásticamente sus actividades. Los conflictos entre los socios de FINTESA y entre las empresas autogestionarias y el INA, hicieron necesaria finalmente la mediación de la Iglesia. En resumen, el sector autogestionario no se había consolidado y estaba a punto del colapso total.

En el Perú el intento de crear una estructura coordinada de apoyo al nuevo sector autogestionario siguió un curso diferente y tuvo un final parecido. El gobierno creó la Comisión Nacional de Propiedad Social (CONAPS) para aplicar la legislación de 1974 que había creado el nuevo sector. El presidente de la comisión tenía rango ministerial y la mayoría de sus miembros provenía de instituciones gubernamentales. La estrategia inicial de CONAPS consistió en establecer el mayor número de empresas en el menor plazo posible. Sin embargo, para llevar a la práctica este programa, CONAPS tuvo que actuar por intermedio de la burocracia estatal. Los ministerios tenían diversas prioridades y se produjeron demoras inevitables.

Del mismo modo que la legislación no había previsto la necesidad de una estructura organizacional adecuada para promover al sector, también se había subestimado el plazo necesario para convertir una idea de proyecto en una empresa capaz de funcionar independientemente. Las empresas autogestionarias no se convirtieron en realidad. En cambio, empezaron a surgir compañías plagadas de dificultades y con consejos administrativos dominados por funcionarios designados por el gobierno: una extraña combinación de empresas estatales y autogestionarias.

Después de 1976, el gobierno dotó a CONAPS de administradores que se encargarían de eliminar la improvisación, e incluso el estilo demagógico con que se dirigía el sector y las empresas. Los funcionarios recién designados procuraron imponer la racionalidad técnica y económica en el sector, pero al precio de una menor participación obrera. Hacia 1980, era inminente el retorno a un gobierno civil, y el gobierno hizo intentos por revitalizar al sector. Los trabajadores elegían sus propios comités directivos; se inauguraron asambleas regionales y nacionales, y se confirmó el control de los trabajadores sobre FONAPS, la institución financiera del sector.

La transferencia del poder fue apresurada y en lugar de consolidar al sector, lo desestabilizó. Las elecciones para la asamblea fueron un antecedente de las inminentes elecciones nacionales y reflejaron los intereses políticos partidistas. No hubo tiempo suficiente para que se formara una dirección genuinamente representativa, y muchos de los elegidos después fueron acusados de corrupción. Se puso en duda la legitimidad de las elecciones para la asamblea nacional y, por un tiempo, se desató un mordaz debate público entre las facciones

adversarias. Mientras tanto FONAPS se enfrentaba con una crisis de liquidez, causada principalmente por préstamos anteriores no reembolsados.

En cierta medida, toda esta confusión se tradujo en desorientación, puesto que ya habían cambiado las prioridades de las empresas autogestionarias. Después de 1976 el interés del gobierno declinó, y comenzaron las iniciativas privadas. Debido a las bancarrotas (a menudo fraudulentas), los prolongados conflictos laborales y las ocupaciones de fábricas, algunas compañías fueron adquiridas por trabajadores que estaban sindicalizados u organizados en una comunidad industrial, o con ambas estructuras. Aunque muchas de estas empresas habrían podido hacerlo, pocas se incorporaron al sector de propiedad social: se consideraba que las nuevas empresas eran inestables desde el punto de vista financiero, o bien los trabajadores temían los controles externos.

Legalmente, se exigía que estas empresas se convirtieran en cooperativas de producción, pero pocos trabajadores tenían vínculos ideológicos o históricos fuertes con el movimiento cooperativo. En general, estas empresas estaban integradas por miembros militantes y unidos, vinculados al movimiento sindical. La mayoría de las nuevas cooperativas de producción se afilió al Comité de Empresas Administradas por sus Trabajadores (CEAT).

Para brindar ayuda a estas empresas, se crearon tres instituciones privadas que contaban con financiamiento externo. Un grupo de ex funcionarios del Ministerio de Industrias estableció CIDIAG. Aunque CIDIAG ha logrado éxitos en su intento de ganarse la confianza de los trabajadores, sólo hace poco tiempo comenzó a proporcionar asistencia técnica efectiva, especialmente para la administración del fondo rotatorio del CEAT. El segundo grupo, INDA, proviene de una división del CIDIAG, y se ha dedicado sobre todo a proporcionar préstamos, especialmente para capital de trabajo. Una serie de actividades especulativas destinadas a generar ganancias que compensaron los préstamos con costos inferiores a los del mercado para empresas autogestionarias, produjo grandes pérdidas, y actualmente el instituto está en liquidación. La tercera organización, INPET, fue fundada por ex generales y funcionarios civiles de alto nivel del gobierno del Presidente Velasco para ofrecer servicios legales y otros. Recientemente, INPET inició un programa de asistencia técnica y ha establecido un fondo para préstamos. Debido en parte a la competencia entre estas tres instituciones de apoyo por conseguir clientes, y en parte por un intento de evitar aislarse del movimiento sindical, las empresas que integran CEAT siguen formando una coalición más bien difusa.

Algunas lecciones de la experiencia chilena y peruana

Aunque los intentos por promover empresas autogestionarias creando una red de grupos de apoyo, públicos y privados, tuvieron orígenes diametralmente opuestos en Chile y Perú, también tienen puntos convergentes. El esfuerzo chileno empezó con una crisis y enfrentó obstáculos políticos y económicos que, probablemente, eran insuperables. Asimismo el Perú sufrió los efectos de la recesión mundial durante los años setenta, y el patrocinio inicial del gobierno a las empresas autogestionarias se transformó a la larga en indiferencia.

Tanto en Chile como en el Perú, el esfuerzo orientado a organizar un sector integrado se inició fuera de las empresas autogestionarias existentes, aunque hay que admitir que esto se realizó con la mejor de las intenciones. En ambos casos, los intentos fracasaron en gran medida, aunque las excepciones son interesantes. Las empresas que tienen mayores posibilidades de sobrevivir en Chile en el decenio de 1980 se originaron durante la época en que surgieron por primera vez las empresas autogestionarias mientras que todas las compañías adquiridas después de 1974 fracasaron. En el Perú las empresas administradas por sus trabajadores surgieron al margen de los auspicios del gobierno y han empezado a atraer el apoyo de una estructura privada. Esto permite pensar que las empresas con mayores posibilidades de sobrevivir surgieron *orgánicamente*, tal vez en circunstancias únicas, pero a partir de los mismos trabajadores.

Sin subestimar los factores externos tales como la situación de la economía nacional y la actitud del gobierno, algunos de los fracasos en Chile y Perú se debieron a una relación inadecuada entre las empresas autogestionarias y su estructura de apoyo. Esto puede observarse al analizar el historial de las instituciones chilenas y peruanas que han proporcionado crédito, capacitación, asesoramiento legal y asistencia técnica.

Crédito. Tanto en el Perú como en Chile, la mayoría de las empresas autogestionarias eran nuevas, habían sido descapitalizadas por la bancarrota de sus anteriores propietarios o tenían equipos anticuados que necesitaban ser reemplazados. Las necesidades de crédito de estas empresas eran agudas, pero los trabajadores no tenían capacidad comprobada para la autogestión, y las instituciones financieras no confiaban en la capacidad crediticia de estas empresas. Los trabajadores, por otra parte, no tenían fuentes alternativas adecuadas de capital, tales como ahorros personales o familiares.

Los profesionales que promovieron la autogestión en Chile y en el Perú respondieron



El contador y el director de la empresa textil

ron estableciendo entidades financieras dedicadas principalmente o exclusivamente a proporcionar préstamos a las empresas de propiedad de los trabajadores. En Chile, se compró y se transformó una institución de financiamiento para el desarrollo que ya existía. En el Perú, se creó una institución cuasi pública de financiamiento para el desarrollo (FONAPS) y un fondo privado de préstamos (FONSIAG).

Estas instituciones de crédito obtuvieron la totalidad o parte importante de sus capitales de donaciones privadas, donaciones extranjeras o transferencias del tesoro del



Toma de pedidos en la empresa *Tres Estrellas*.

estado y, a pesar de la precaria solvencia de la mayoría de las firmas prestatarias, ofrecieron préstamos en términos favorables con tasas de interés inferiores a las del mercado. Esta estrategia financiera generó un problema común a las instituciones que financian el desarrollo: el comienzo de la descapitalización. Si los préstamos no aplican una tasa de interés que equivalga, por lo menos, a la tasa de inflación, el prestamista sufre una pérdida (que se agranda por los gastos administrativos fijos y el costo del servicio de los préstamos) y que a



Luis Peirano

peruana de autogestión obrera *Tres Estrellas*.

la larga agota sus recursos.

Las instituciones de financiamiento para el desarrollo en el Perú y en Chile aplicaron dos estrategias para evitar la descapitalización, aunque sin demasiados resultados positivos. En primer lugar, buscaron fuentes *inagotables* de recursos, tales como bancos centrales u organizaciones filantrópicas extranjeras. Sin embargo, en la práctica ningún banco o donante extranjero estaba dispuesto a proporcionar fondos indefinidamente, en especial con resultados pocos alentadores. En Chile las instituciones de financiamiento para el desarrollo tuvieron



Luis Peirano

acceso a fondos de donantes internacionales durante unos seis años, pero las fuentes de dinero se agotaron finalmente en 1982, cuando la mayor parte del sector autogestionario ya había ido a la bancarrota, o estaba a punto de hacerlo. Aunque en 1982, FINTESA—la principal institución crediticia del sector—había crecido hasta convertirse en la duodécima de las 18 instituciones financieras más grandes de Chile, sus activos estaban comprometidos en préstamos morosos concedidos a empresas insolventes. En el Perú, los fondos del gobierno

jamás estuvieron a la altura de la retórica y permanecieron congelados cuando el interés del gobierno fue disminuyendo progresivamente a fines de los años setenta.

Algunos grupos para el desarrollo emplearon otra estrategia para evitar la descapitalización. Procuraron generar nuevos fondos, derivados de empréstitos públicos o inversiones especulativas. Sin embargo, la cantidad de dinero disponible para generar más dinero era limitada. Estas instituciones para el desarrollo estaban obligadas a dedicar la mayor parte de sus recursos a sus clientes del sector cooperativo o del sector de interés social. Los dirigentes de estas instituciones tampoco tenían experiencia en la banca comercial y no pudieron competir con los bancos tradicionales en la obtención de ganancias sobre préstamos al sector privado. Cuando algunas de estas instituciones trataron, sin éxito, de aumentar sus escasos recursos mediante actividades especulativas, se aceleró el proceso hacia la descapitalización.

Los prestatarios también sufrieron problemas. Muchas de las empresas autogestionarias dependían totalmente del apoyo financiero de las instituciones para obtener préstamos. Sabiendo que las instituciones prestamistas habían recibido fondos de donaciones o préstamos subsidiados con la condición de dedicar el dinero a empresas autogestionarias, a menudo los trabajadores se sintieron *con derecho* sobre el capital que pedían en préstamo. A consecuencia de esto, las empresas autogestionarias en muchos casos no se sentían obligadas a reintegrar sus préstamos o lo hacían sólo después de atender otras obligaciones. Las instituciones financieras atribuyeron este fenómeno a la inmadurez de los trabajadores, a su irresponsabilidad o falta de solidaridad.

Esta diferencia básica entre las instituciones de apoyo y las empresas se agravó debido a la situación de la mayoría de las empresas prestatarias. Muchas firmas estaban limitadas por grandes deudas, maquinaria obsoleta y un capital de trabajo muy reducido. Necesitaban una combinación de capital a mediano y largo plazo (para reemplazar el equipo anticuado, ampliar sus plantas o diversificar la producción) y capital de trabajo a corto plazo (para contar con un adecuado flujo de dinero en efectivo y aumentar la producción explotando la capacidad ociosa).

Desgraciadamente, en el mejor de los casos las instituciones financieras contaban con escasos fondos para préstamos a mediano y largo plazo. En Chile, por lo menos, a comienzos de los años setenta, se otorgó prioridad a la compra de nuevas firmas con los fondos disponibles, en lugar de estabilizar las cooperativas de producción existentes. Aun cuando existía crédito, las cooperativas de producción sufrieron una desventaja frente a las empresas privadas con

capital social que no implicaba reembolso y con dividendos que se podían reducir cuando era necesario.

Cuando hubo préstamos disponibles a corto plazo, el calendario de reembolso del capital de trabajo a menudo era menor que el tiempo necesario para rotar los fondos y generar el ingreso necesario para cancelar los préstamos. Las sanciones resultantes, sumadas a costos financieros adicionales, aumentaron el costo real del crédito y limitaron la capacidad de las empresas para generar su propio capital de trabajo.

De hecho, las instituciones financieras recurrieron a cobros ocultos, como sanciones y comisiones para recuperar el dinero de los préstamos concedidos a tasas tan bajas que no eran realistas. Este intento de compensación se debió a la improvisación prematura y generalizada en las instituciones financieras. Establecidas con el fin de ayudar a un sector específico, las autoridades crediticias tendieron a definir su tarea en términos políticos, sociales y filantrópicos en lugar de financieros. Desde este punto de vista, se consideró que el crédito subsidiado equivalía a una donación que podía no ser reembolsada. Sobre la base de esta hipótesis fatalista—a menudo más implícita que explícita—la recuperación de los préstamos pasó a ser una esperanza más que una expectativa.

En las empresas, hubo que dar un solo paso para el uso del crédito con el fin de soslayar más que resolver los problemas de organización, frecuentemente protegiendo a los gerentes incompetentes o inescrupulosos de las consecuencias lógicas de sus acciones. Las instituciones financieras, al emplear la lógica del subsidio, no evaluaron los proyectos por su rentabilidad y por lo tanto fracasaron en la aplicación de un sistema para el control de los préstamos y el asesoramiento a las empresas. Fueron incapaces de asegurar el uso productivo del dinero o su reintegro futuro. Debido a esto, las empresas autogestionarias continuaron obteniendo préstamos en la creencia de que si no podían pagarlos, no tenían que hacerlo.

El hecho de que en Chile la Fundación Chilena para el Desarrollo y su sucesor, el Instituto para la Autogestión, no mantuvieron registros financieros adecuados para supervisar los fondos que estaban canalizando hacia el sector autogestionario, es sintomático. Fue virtualmente imposible realizar auditorías. Con esto no sólo se perjudicó la planificación sectorial, sino que también se perdió la oportunidad de usar los préstamos para educar e instruir a los trabajadores y gerentes para la conducción de sus propias empresas.

Tanto en Chile como en el Perú se intentó corregir el proceso. En Chile se dirigieron los fondos de préstamos a las empresas que tenían mayores posibilidades de sobrevivir.

En el Perú se designaron técnicos más experimentados a FONAPS, y ellos trataron de introducir una mayor racionalidad en el sistema.

Lamentablemente, las nuevas reglas del juego en muchos casos se establecieron abruptamente, y esto exacerbó las tensiones entre las empresas y las entidades de apoyo. En Chile, los trabajadores que estaban a punto de perder sus empleos presionaron a las principales instituciones crediticias para el desarrollo, a fin de que canalizaran fondos, cuyo objetivo era consolidar a las firmas con mayores probabilidades de supervivencia, a la revitalización y reorganización de empresas a punto de quebrar. En el Perú, el personal técnico chocó muy pronto con la nueva mayoría de representantes de los trabajadores en el consejo directivo de FONAPS, y los técnicos renunciaron.

La acumulación de deudas se frenó, pero no se detuvo. Con el paso del tiempo los activos de las empresas quedaron total o sustancialmente comprometidos como garantía de sus préstamos. Cuando las instituciones financieras—cuyo personal estaba constituido principalmente por ex funcionarios civiles del Ministerio de Industrias en el Perú y de la Corporación de Fomento Industrial (CORFO) en Chile—descubrieron los límites de sus recursos provenientes del exterior, el fracaso en el desarrollo de estrategias para mantener e incrementar sus fondos para préstamos colocó a las entidades crediticias en un doble compromiso. Sólo se podían recuperar los préstamos llevando a la bancarrota y rematando las mismas empresas que supuestamente estas instituciones tenían que apoyar. La dependencia de las empresas en relación con las instituciones financieras se transformó en una interdependencia, en la cual ni las firmas ni las instituciones eran autónomas o viables.

Las organizaciones filantrópicas contribuyeron de diversas maneras a esta parálisis. En primer lugar, proporcionaron fondos a instituciones que no tenían funcionarios con suficientes conocimientos y experiencia financiera. En segundo lugar, aprobaron proyectos que no tenían posibilidades de lograr la autosuficiencia a mediano plazo o sobre el entendido (no expresado) de que habría financiamiento adicional disponible en el futuro. En tercer lugar, las organizaciones no realizaron suficiente supervisión o seguimiento oportuno para detectar los problemas que surgían. Por último, jamás comprendieron plenamente que era necesario desarrollar un sistema financiero para fomentar la autonomía y consolidación de las empresas. El problema básico fue que el respaldo a las empresas autogestionarias no superó el deseo de salvaguardar puestos de trabajo. Las empresas no estaban equipadas para aumentar su productividad; fueron mantenidas, y sobrevivieron depen-

diendo de donaciones y crédito subsidiado.

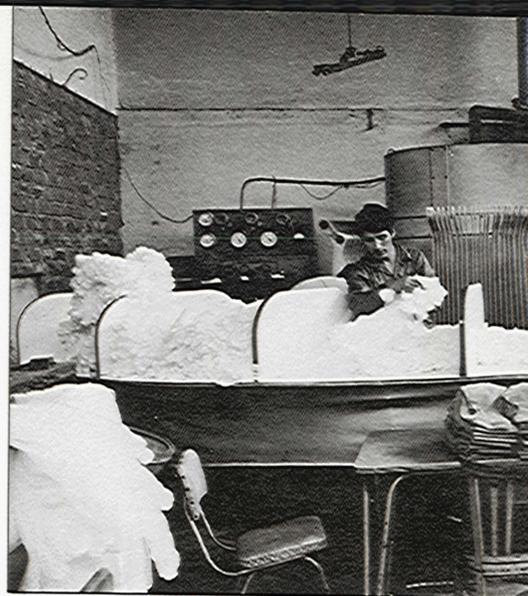
Capacitación. Generalmente los trabajadores de las empresas autogestionarias no están preparados para las tareas y responsabilidades que se derivan de la propiedad. Para darles un impulso competitivo, las instituciones de apoyo ofrecen programas de capacitación para dar a la fuerza laboral de las empresas la preparación que exige el mercado. Comúnmente, estos programas se concentran en tres áreas: desarrollo de la motivación, instrucción técnica y administración.

Dado que la participación del trabajador por lo general es una experiencia nueva, los trabajadores-propietarios necesitan todo un conjunto de ideas nuevas que les ayuden a interpretar sus funciones. Este nuevo contexto conceptual—que en su forma más elaborada es una ideología—ayuda a lograr consenso en la fuerza laboral y consolida la aceptación de reglas de juego convenidas en común. El contenido particular de esta motivación ideológica puede variar mucho, tal como lo indican las experiencias de los huteritas, los integrantes de los *kibbutz* en Israel y las empresas autogestionarias en Yugoslavia.

Los programas iniciales de capacitación en Chile y Perú intentaron, con variados resultados, proporcionar esa motivación. En Chile, tres instituciones se encargaron de desarrollar los programas de capacitación a comienzos de los setenta. Cada uno de sus programas ofrecía una lógica social y política distinta. Esto no sólo dificultó la organización de las empresas autogestionarias en un sector integrado, sino que además ofrecía ideología a expensas de los conocimientos técnicos y administrativos. En el curso de cinco años, los tres grupos se habían disuelto sin crear un programa estable de capacitación.

A fines de la década de 1970, el INA incorporó un programa de instrucción a sus actividades destinadas a canalizar ayuda financiera a aquellas empresas que tenían mayores posibilidades aparentes de sobrevivir. Esta segunda fase de capacitación fue más pragmática que la primera, y se centró en la enseñanza de lectura y escritura y disciplinas técnicas, empresariales y administrativas. Los trabajadores recibieron el programa en forma positiva, pero éste se terminó debido a que las empresas participantes no pudieron pagar el servicio cuando INA se vio obligado a reducir sus actividades por las dificultades financieras.

Los primeros programas de instrucción en el Perú también tenían un fuerte contenido ideológico. Sin embargo, al debilitarse el respaldo del gobierno al nuevo sector de propiedad social y surgir espontáneamente nuevas empresas administradas por sus trabajadores, se amplió la gama de ideologías. El efecto inmediato de esto fue que la coordinación de una política sectorial fue más



difícil que en Chile. A medida que los técnicos sustituyeron a los reformistas sociales que dirigían las instituciones gubernamentales de apoyo, procuraron aumentar la competencia administrativa dentro de las firmas. Casi heréticamente esta búsqueda de la eficiencia concedió más importancia al control centralizado en detrimento de la participación y la capacitación de los trabajadores. Los grupos privados de apoyo, que surgieron para dar servicio a las nuevas cooperativas de producción de los trabajadores, promovieron ideologías competitivas que a veces provocaron agudos conflictos dentro de las empresas y tendieron a aumentar la fricción entre ellas.

Tanto en Chile como en el Perú la experiencia sugiere que las empresas autogestionarias podrían necesitar un concepto que las justifique para ser coherentes, pero que la ideología no es sustituto válido para la capacitación técnica. En los programas más exitosos, la capacitación técnica relacionada con el trabajo trató de promover la satisfacción del trabajador y ofrecer un sentido de seguridad en el empleo, reforzando de esta manera la idea de la participación obrera en

Empaque de medias de nylon, Lima.





Luis Peirano

la empresa.

Por otra parte, la capacitación técnica puede ser muy reducida si se destina particularmente a mejorar la capacidad administrativa. En una empresa pequeña, los trabajadores deben organizarse para dirigir colectivamente su empresa. En las compañías más grandes, los trabajadores deben ser capaces de supervisar al personal administrativo y técnico. Ambas tareas exigen que los trabajadores adopten nuevas decisiones, como *propietarios*. Tradicionalmente, los programas administrativos enseñan disciplinas para componentes específicos de la jerarquía de la organización, por ejemplo, contadores, o vendedores. Una de las razones del éxito de estos programas es que, en términos generales, existe consenso sobre lo que debe saber un contador o un vendedor. Pero la certeza es menor cuando se trata de la forma de enseñar los principios generales de manejo de empresas a los miembros de una cooperativa de producción. Los programas de capacitación sobre autogestión fallan a menudo porque no existe un consenso sobre qué necesita saber una asamblea general o un cuerpo directivo

de una cooperativa.

Si bien muchos de los esfuerzos de instrucción en Chile y Perú fracasaron, algunos de los programas más exitosos han comenzado a integrar los distintos aspectos del adiestramiento con una metodología eficaz. Mediante el uso de técnicas inductivas, los trabajadores estudian y analizan elementos concretos y familiares (la máquina, el taller, o el trabajo), incorporando en forma gradual y acumulativa, aspectos más complejos. Por ejemplo, en un programa de capacitación de Lima se enseñó a los trabajadores el concepto de punto de equilibrio organizando grupos para reunir información acerca de los costos, la producción, los precios de venta, etc. de la máquina más importante que utilizaban. A continuación se emplearon esos datos para ilustrar la diferencia entre costos fijos y variables, directos e indirectos.

Las actividades de capacitación organizadas por CEDEC en Chile y el INPET en el Perú emplearon estas técnicas basadas en la experiencia para enseñar ciertas disciplinas relacionadas con el trabajo de manera de ayudar a los trabajadores a autodirigirse mejor. Los dirigentes técnicos de una firma (administrador, capataz, supervisor de línea) y sus dirigentes políticos (presidente, miembros del cuerpo directivo) participan en el programa de forma que se pueda incorporar en la empresa la metodología para resolver los problemas. Cuando este tipo de capacitación tiene buenos resultados, los conflictos entre los obreros *participantes* y los directivos *autoritarios* se reducen al mínimo, y la fábrica o taller se transforma en un aula donde la gente aprende a analizar y adaptar sus hábitos cotidianos de trabajo. Dado que el contenido de los programas surge en forma inductiva, se puede adaptar la instrucción a las necesidades específicas y más urgentes de una empresa.

Asistencia técnica y asesoramiento legal. Por lo general una empresa autogestionada inicia sus operaciones con problemas que deben ser atendidos de inmediato (tales como la falta de fondos para cubrir el pago de sueldos o la renuncia repentina de los técnicos clave), aunque los trabajadores no tengan la preparación adecuada para resolverlos. Tanto en Chile como en el Perú fue difícil coordinar los programas de capacitación a largo plazo con las necesidades inmediatas de asistencia técnica.

Al principio, en Chile las instituciones de apoyo no dieron importancia a la asistencia técnica, puesto que se otorgó la mayor prioridad a ayudar a los trabajadores en la compra de las firmas antes que las compañías fueran vendidas a personas ajenas a las mismas. Después de la compra de las empresas y cuando aparecieron los problemas, se hizo más evidente la necesidad de asistencia técnica y la responsabilidad de suministrar la ayuda necesaria fue pasando a

manos de las instituciones de financiamiento para el desarrollo. No obstante, estas instituciones no contaban con suficiente personal, y se esperaba que la misma gente que evaluaba las solicitudes de préstamo ayudara a las firmas con sus problemas organizativos y administrativos. Estos profesionales no sólo carecían de información vital (por supuesto las empresas no tenían interés en dejar a la vista los problemas que pudieran poner en peligro un préstamo), sino que por lo general ellos mismos no tenían experiencia en el manejo de los problemas de empresas autogestionarias. Debido a esto, la asistencia tendía a ser improvisada y ocasional.

A medida que las empresas autogestionarias se enfrentaron a más problemas, se pusieron en marcha otros dos organismos destinados a ofrecer asesoramiento técnico. Ambos fracasaron. La organización encargada de todo el sector (INA) ofreció asistencia técnica en forma ostensible, pero nunca la organizó en una estructura de apoyo sistemático o permanente. Un grupo privado, CEDEC, posteriormente organizó un programa de ayuda técnica que también ofrecía asesoramiento legal y empresarial, pero su plan prometía beneficios a mediano y largo plazo mientras que para la mayoría de las firmas la bancarrota era inminente. Las empresas autogestionarias no pudieron costear el pago del asesoramiento que necesitaban, y las instituciones de apoyo no contaban con fondos para subsidiar un programa más completo.

En el Perú las empresas tuvieron dificultades para obtener ayuda técnica adecuada a las necesidades de las empresas administradas por sus trabajadores. Al principio, los funcionarios del gobierno encargados de atender el sector estaban más interesados en aspectos ideológicos que en factores técnicos. Su objetivo inmediato no era prestar atención a las necesidades organizativas y técnicas, sino movilizar al sector a partir de la nada. Cuando los técnicos reemplazaron a estos funcionarios políticos, se dio más importancia a la administración centralizada y eficiente que a la administración participativa.

A pesar de los frecuentes fracasos, han existido casos positivos de asistencia técnica, tanto en el Perú como en Chile. Una institución peruana privada, que ofrece asesoramiento a los trabajadores, ha desarrollado un sistema de respuesta que es muy eficaz. Cuando una empresa solicita ayuda, le entrega un informe por escrito y probablemente también un informe verbal. Además se organizan programas de capacitación para todos los integrantes de la firma para explicar cómo se realizó el estudio, las alternativas consideradas y rechazadas, los argumentos que sustentan las recomendaciones y las tareas necesarias para llevarlas a la práctica. Como resultado, los trabajado-



Luis Peirano

res están más capacitados para aplicar las recomendaciones relacionadas con un proyecto.

La experiencia de las empresas autogestionarias en Chile y Perú demuestra que el asesoramiento legal es importante por muchas razones obvias. Primero, numerosas empresas autogestionarias comienzan cuando los trabajadores inician acciones legales para defender sus intereses y adquirir la propiedad de la compañía. En segundo término, dado que las empresas autogestionarias tienen una organización distinta de las empresas tradicionales, la legislación existente puede ser perjudicial o indiferente a sus problemas, lo cual crea la necesidad de establecer nuevas fórmulas legales. Por ejemplo, en el Perú se aprobó todo un nuevo cuerpo de leyes sociales para ayudar a solucionar las disputas en las que se ven involucradas las empresas de propiedad social.

De la dependencia a la interdependencia

Se puede considerar que, en el mejor de los casos, los logros de la autogestión han sido limitados en el Perú y Chile. En ninguno de los dos países se pudieron desarrollar sectores integrados por firmas individuales e instituciones complementarias de apoyo. ¿Por qué?

Gran parte de la respuesta se encuentra en la situación económica de esos países y los niveles de hostilidad y/o indiferencia del estado. Otro factor que influyó fue la deficiente relación entre las empresas y las instituciones de apoyo. A menudo no se coordinan los diferentes tipos de apoyo: crédito, capacitación, asistencia técnica y asesoramiento legal. En muchos casos las organizaciones solamente ofrecían servicios, y cuando las instituciones madres trataron de unificar los servicios, por lo general fragmentaron la responsabilidad correspondiente a cada función en distintas entidades.

Las experiencias que hemos analizado su-



gieren que se pueden lograr mejores resultados si se aplica un enfoque que integre el crédito, la capacitación y la asistencia técnica y legal. Es fácil comprender las razones: a menudo las empresas autogestionarias tienen que pedir dinero en préstamo. Si no se hacen estudios adecuados para determinar el monto necesario y el plazo para reembolsar el préstamo, y si los trabajadores no están capacitados para usar eficazmente los fondos, una empresa puede terminar aplastada por las deudas. Una cooperativa descapitalizada puede sobrevivir durante años con bajos ingresos, y luego quebrar con la ayuda de un préstamo bien intencionado pero mal planificado, o de una transformación tecnológica.

Sin embargo, el préstamo monetario es una excepción importante al principio de la integración de los servicios. Las instituciones de financiamiento para el desarrollo de Chile y Perú que proporcionan préstamos y otros servicios a menudo confundieron los criterios técnicos con los sociales, y la donación con el crédito. Así surgieron conflictos

de intereses y, a la larga, tanto las instituciones de servicio como sus clientes cayeron en la insolvencia. Esto sugiere que el criterio y, tal vez, la responsabilidad para otorgar préstamos deberían estar separados de otras formas de asistencia.

Un segundo factor que afectó la calidad del servicio de las instituciones de apoyo fue el personal. Tradicionalmente, estas organizaciones han contado con personal compuesto por ex empleados y profesionales de la administración pública, comprometidos políticamente con los pobres o la reforma de la sociedad. En general los ex funcionarios gubernamentales tienen una gran motivación, pero es común que prefieran los esquemas grandiosos, más adecuados para la planificación nacional, y trabajen con un estilo burocrático que da más importancia a los métodos codificados que a los innovadores. A veces estos profesionales muestran un desprecio olímpico por los presupuestos y los costos, suponiendo que el tesoro del estado (o su equivalente) proporcionará los fondos necesarios. Por otra



Mitchell Denburg

Socios-propietarios de GAMECSA y el asistente técnico prestado por otra empresa metalúrgica de autogestión obrera.

instituciones de apoyo prefieren a los clientes predecibles, con demandas manejables que permitan simplificar y planificar racionalmente los servicios. Cuando el sector en su totalidad no está en expansión y se congela el número de posibles clientes, las instituciones de apoyo tienen pocos incentivos para promover la independencia del cliente o cooperar con otros grupos de apoyo potencialmente competidores.

En términos reales, la relación entre las empresas autogestionarias y sus estructuras de apoyo podría ser simbiótica. En realidad, es común que cada una de las partes considere a la otra como un parásito. Evidentemente, las crisis económicas y políticas que se produjeron en el Perú y Chile durante la década pasada acentuaron los antagonismos de tal modo que las relaciones entre muchos grupos de apoyo y las empresas autogestionarias degeneraron en luchas por el poder, destrucción mutua, o, en el caso típico, la inestabilidad y el conflicto crónico. Según lo explicó un trabajador, «Cuando nos sentamos alrededor de una mesa con los representantes (de una institución de apoyo) para discutir los problemas de la empresa, algunos tienen una ametralladora, otros tienen un cuchillo, y otros están totalmente desarmados.»

¿Cómo se puede convertir una relación antagónica dependiente en una relación interdependiente viable? Aunque se han producido muchos fracasos, el historial de la autogestión en el Perú y Chile sugiere que las instituciones de apoyo que ofrecen a las empresas las mejores posibilidades de sobrevivir y crecer son las que proporcionan servicios integrados y aplican una metodología de participación que evitan los conflictos y los posibles malentendidos. Tales instituciones adecúan sus servicios no sólo para satisfacer las necesidades de las empresas, sino que también otorgan gran importancia al desarrollo orgánico de modo que se combine la capacitación con los servicios de consultoría, se estimule una visión integrada de la firma, y los trabajadores aprendan disciplinas que les permitan solucionar sus propios problemas.

parte, muchos profesionales con motivación política tienden a subordinar los criterios técnicos y financieros a la ideología. Las instituciones cuyo personal corresponde en su mayoría a este grupo trabajan generalmente en un caos fiscal y administrativo y ofrecen servicios mediocres o inadecuados desde al punto de vista técnico. Hay que reconocer que no se puede dividir en categorías bien diferenciadas a los profesionales de las instituciones de apoyo, pero los dos tipos indicados son lo suficientemente comunes como para que sea fácil reconocerlos.

Por último, existe el peligro de conflictos mutuamente perjudiciales entre las empresas autogestionarias y sus instituciones de apoyo, cuando ambas compiten por los mismos escasos recursos. La mayoría de las empresas autogestionarias empieza con una necesidad desesperada de asistencia segura de las instituciones de apoyo. Como es comprensible, las empresas desean obtener la mejor ayuda al menor costo posible y con restricciones mínimas. Por otra parte, las

Siglas

Chile

ACL	Ahorro y Crédito Laboral Limitada
CEDEC	Centro de Estudios para el Desarrollo Cooperativo
CORFO	Corporación de Fomento
FINTESA	Financiera de Interés Social, S.A.
IFICOOP	Instituto de Financiamiento Cooperativo
INA	Instituto de la Autogestión

Peru

CEAT	Comité de Empresas Administradas por sus Trabajadores
CIDIAG	Centro de Información y Desarrollo Internacional de Autogestión
CONAPS	Comisión Nacional de Propiedad Social
FONAPS	Fondo Nacional de Propiedad Social
INDA	Instituto para la Investigación y el Desarrollo de la Autogestión
INPET	Instituto Peruano de Empresas de Propiedad Exclusiva de sus Trabajadores

MARTIN J. SCURRAH, ciudadano australiano residente en el Perú, fue hasta hace poco tiempo profesor de conducta organizativa en la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN) en Lima, y actualmente es investigador en el Grupo de Estudios para el Desarrollo (GREDES). BRUNO PODESTA es Rector de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad del Pacífico, en Lima, y Miembro del Consejo Directivo del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. Los dos autores están terminando un libro sobre autogestión en América Latina. RON WEBER contribuyó a la redacción de este artículo.

Muebles Nacionales: historia oral de una empresa de gestión obrera

ROBERT WASSERSTROM

A principios de 1977, los trabajadores de una pequeña fábrica de muebles de la ciudad fronteriza de Mexicali estuvieron a punto de perder sus empleos. A diferencia de mu-

chas empresas situadas a lo largo de la frontera, la desintegración de Muebles Internacionales no se debía al mal manejo de su negocio o al cálculo erróneo de los engañosos flujos y reflujos económicos de la región. Por el contrario, su propietario, Guillermo Mina, había tenido la precaución de colocar los productos de la mueblería en ambos lados de la línea internacional y se había empeñado en ampliar sus actividades dentro de lo que las circunstancias le permitían. Lamentablemente, tras sortear las tempestades económicas y la devaluación del peso en 1976, Mina murió al año siguiente en un accidente automovilístico. Un tiempo después, los dos socios norteamericanos abandonaron el negocio.

Ante la perspectiva de quedarse sin empleo, los trabajadores de Muebles Internacionales consultaron a un abogado, quien les aconsejó organizar una huelga contra la extinta empresa y obligar así a la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje a otorgarles algún tipo de indemnización. A falta de otros bienes, las autoridades del gobierno distribuyeron entre los huelguistas equipos y maquinarias de la compañía, según el

puesto y antigüedad de cada uno. Algunos empleados retiraron las máquinas que les correspondían para venderlas, pero en su mayoría, los trabajadores pronto se dieron cuenta de que con el desmembramiento de la fábrica no salvarían sus puestos ni se asegurarían un futuro. Alentados por un abogado, los trabajadores decidieron formar una cooperativa de producción. Como dijera uno de los primeros dirigentes, «Por ese entonces no sabíamos nada en cuestión de cooperativas; fue algo que arreglamos de prisa. Lo que teníamos era nuestro entusiasmo.»

Las 32 personas que quedaron en la fábrica reabrieron las puertas en abril de 1977 con el nombre de Muebles Nacionales, e inmediatamente tropezaron con serias dificultades. El problema principal estaba en que los socios de la cooperativa no eran propietarios del edificio donde trabajaban por haberse dado como garantía de varios préstamos y pertenecía ahora a los acreedores. Frente a la necesidad de pagar un alquiler alto y careciendo de un inventario, se contempló la posibilidad de que Muebles Nacionales se declarase en bancarota. Fue en ese momento que Marta Sánchez, gerente de la cooperativa, se puso en contacto con la Fundación Interamericana.

Con el apoyo de la Fundación, la cooperativa pudo finalmente comprar el local y



Trabajadores-propietarios de Muebles arman los

suministrar los medios para una mayor producción. A fines de 1978, Muebles Nacionales había ideado una estrategia de comercialización orientada hacia el mercado de exportación y centrada en las grandes cadenas minoristas de E.U.A., gracias a lo cual las ventas mensuales de la fábrica ascendieron a US\$50.000.

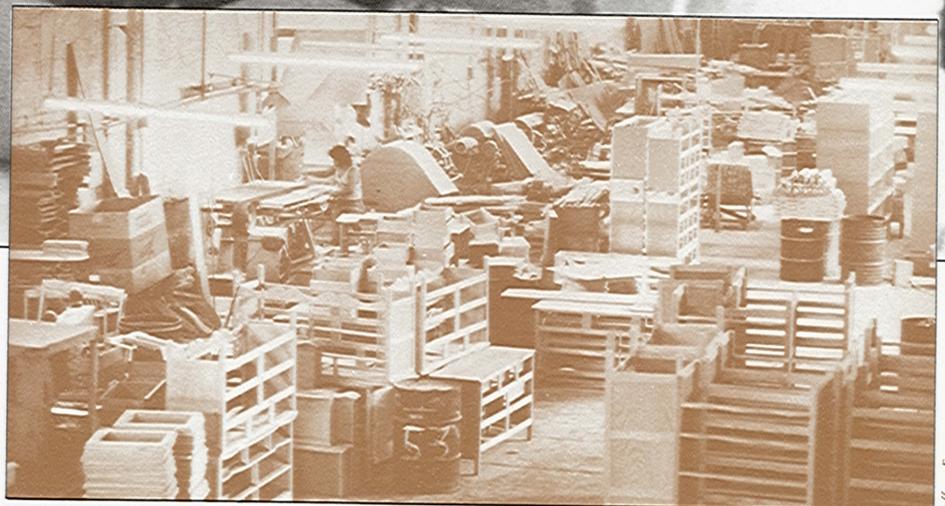
En 1982 la fuerza laboral se había elevado a 55 empleados. Sin embargo, las dos devaluaciones del peso (de 24 a 150 pesos por dólar), si bien pueden haber favorecido las exportaciones, dieron lugar a una nueva serie de problemas comerciales. Después de tomar en préstamo US\$197.000 para comprar maquinaria nueva en Estados Unidos, por ejemplo, Muebles Nacionales no ha podido utilizarla porque la Comisión Federal de Electricidad no consiguió instalar las líneas de alta tensión que se necesitaban. A todo esto, la cooperativa ha enfrentado una inflación vertiginosa, costos cada vez más altos y el pago del servicio de la deuda, alargando las horas de trabajo, lo que a su vez ha sembrado algún descontento entre los socios de la cooperativa. También han surgido algunos conflictos. Como el operario Ubaldo Bautista explica en una de las



muebles terminados.

entrevistas que se presentan a continuación, las circunstancias económicas adversas han reforzado las divisiones existentes entre los socios más antiguos, que contribuyeron con su trabajo y lo recibido en calidad de indemnización y los colegas que ingresaron después sin aportar ningún dinero. Como dice Ubaldo: «Es difícil ver que una persona nueva entra al grupo y a los pocos minutos está tomando decisiones que lo afectan a uno.»

A pesar de dichas dificultades, Muebles Nacionales goza de una ventaja excepcional para la mayoría de las empresas de autogestión de América Latina—una ubicación favorable. La economía fronteriza puede ser caprichosa, pero también brinda acceso a los mercados de exportación más ricos y a materia prima más barata y fácil de conseguir. Los trabajadores de Muebles Nacionales se han protegido contra los estragos peores de la inflación vendiendo en cantidad a los grandes compradores de Los Angeles y Houston. La cooperativa continúa aprovechando esas ventas para financiar las compras de materia prima en E.U.A. y expandir al mismo tiempo el mercado en el norte de México.

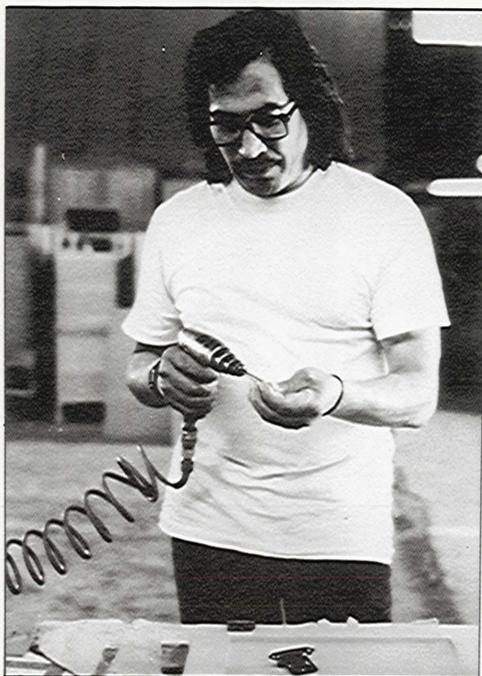


Jeffrey Foxx

Aunque la cooperativa se ha ingeniado en explotar las oportunidades que ofrece la economía fronteriza, también ha tenido que superar las mismas clases de problemas que afligen a casi todas las empresas de autogestión. Así ha tenido que asegurarse líneas de crédito para el capital de trabajo y de inversión a pesar de la falta inicial de bienes hipotecables y de antecedentes firmes en materia de crédito. También fue preciso encontrar asesoría técnica que ayudara a organizar la firma y a guiarla a través de los obstáculos legales, financieros y administrativos capaces de hacer hundir un negocio nuevo. Afortunadamente, los trabajadores de Muebles Nacionales pudieron contratar los servicios de un gerente con amplia experiencia en la organización de cooperativas en E.U.A. y México. Se trata de una persona que ha dedicado considera-

bles energías a la capacitación de los líderes del grupo, y éstos, a su vez, se han empeñado en educar a los socios en general acerca de los problemas y responsabilidades que implica la propiedad conjunta de una empresa. Como dice Alberto Martínez, presidente de la cooperativa: «Seguimos recordando a nuestros socios que deben pensar como propietarios y trabajadores al mismo tiempo. No es fácil para nosotros hacer eso y nos lleva bastante tiempo acostumbrarnos.»

Hasta ahora, los esfuerzos realizados han llevado a resultados razonablemente satisfactorios. El movimiento de socios ha sido considerable, y aún Ubaldo admite «Los problemas no se acaban nunca, pero no hay que dejar que lo desvíen a uno de los objetivos principales.»



Jeffrey Foxx

«No habrá nada que nos detenga»

Alberto Martínez, presidente

Cuando se murió el Sr. Mina, hacía algún tiempo que yo trabajaba en esta fábrica. Ya la familia no quería nada con la empresa: no tuvieron confianza, tal vez; no tuvieron fe. Entonces, el contador trató de establecer sus formas de trabajo durante un tiempo. Durábamos a veces trabajando tres días, inclusive luego hasta una semana—tratando de que no desapareciera la empresa. Pero las deudas se le vinieron encima y definitivamente optó por decir que no había dinero. También nos dijo que las máquinas estaban disponibles para que las trabajáramos nosotros. A nosotros nos hicieron esos papeles legales para poder iniciarnos y trabajar. Fue cuando nos pusimos en huelga, aunque en realidad estuvimos haciendo guardias. Empezamos a trabajar después de quince días con el contador como presidente de administración y gerente administrativo. En ese momento no hicimos ni asambleas ni nada; por mayoría de votos se suponía que se iba a iniciar aquello de acuerdo a una formación rápida para que quedara establecida.

Luego teníamos que llevar avisos, papeleo, todo esto para demostrar que en realidad la empresa ya había desaparecido. Inclusive vino una persona una vez a cobrarlos casi más de un millón de pesos que había quedado de la antigua empresa. Tuvi- mos que explicarle que había desaparecido por completo legalmente. Tampoco nos pre-

sionaron en lo más mínimo. La única presión que hubo fue sobre la luz y el agua, y tuvimos que hacer convenios para tener el servicio.

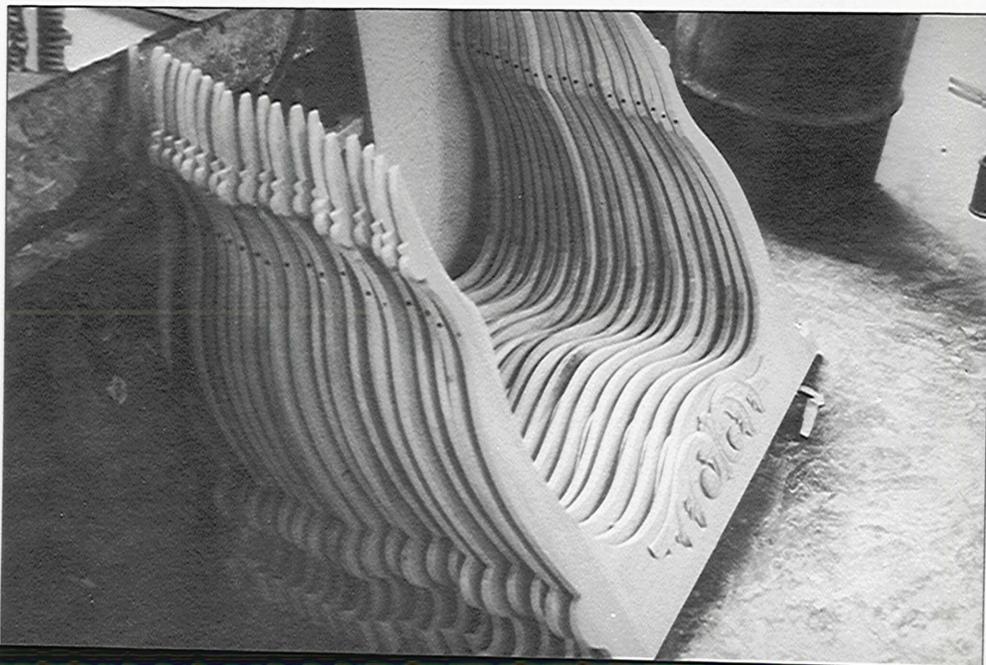
Optamos por hacer la línea misma que se estaba haciendo en la fábrica, o sea, en la empresa anterior. Comenzamos a hacer libreros: eran muy fácil de hacer y al mismo tiempo tenía ganancias. Ya después, comenzamos a hacer literas, comenzamos a hacer recámaras, al punto de que hicimos prácticamente todo lo que hacía la empresa. Pero eran mucha lucha: tuvimos otros problemas. Tuvimos el problema de que algunos de los socios renunciaron—renunciaron casi la mitad. Eramos como treinta y tantos. De ahí fue donde teníamos que pagar eso que les tocaba. Ya en nuestros estatutos estábamos en vías de una empresa cooperativa. Entonces, hicimos convenios de acuerdo como estaba la formación de nuestro capital: cada quincena o cada mes se les daba una cierta cantidad. Estábamos ya casi por quebrarle, pero hicimos buenos fuertes para seguir.

Ya la señora Marta la habíamos conocido desde cuando se iba a formar la sociedad. Nos había dado unos asesoramientos: cómo debíamos formarnos y cómo debíamos hacerlo. En realidad, nosotros no sabíamos nada de esto. Se puede decir que ahorita tal vez ya haya personas que conozcan lo que es una cooperativa. Pero anteriormente no fue así. Ella ya sabía y nos ayudó con los términos legales y la formación y todo para no tener ni un atropello. Cuando salió el Sr. Oscar (el contador) pensamos en ella. Le

hablamos y estuvo a favor de que sí nos iba a ayudar. A través del tiempo, tuvimos un problema porque el edificio estaba como en depósito, o algo así, hipotecado por una empresa—no recuerdo el nombre—y de todas maneras era del Sr. Mina. Viendo que íbamos a tener problemas de renta, ella nos habló sobre la Fundación. Hubo una donación y adquirimos el edificio. Más aparte, hubo cierta cantidad para ayudarnos a trabajar. Ahí fue la cosa más fuerte para nosotros, porque si hubiera sido otro tiempo, nomás hubiéramos trabajado para puro alquiler.

En la cuestión de los financiamientos, hubo un apoyo por parte del gobierno municipal. Nos visitó gente municipal, conocidos de la señora Marta. Tuvieron una ligera conversación con nosotros, nos dijeron: «Yo sé que ustedes se formaron para trabajar y que van a responder. Nosotros vamos a dar el aval al banco para que las veces que ustedes necesiten, sigan adelante.» Pues sí, lo cumplieron. Yo he estado dentro de estas cosas: algunas veces tenía que pasar hasta con tres personas para recabar firmas, pero para mí era un gusto de que lográramos algo.

También trabajamos con personas del otro lado (E.U.A.) para hacer muebles de importación. Hicimos sillas, estamos mandando literas, trasteras, unas recámaras, o sea que no hemos dejado de tener ayuda de ellos. Después, vino otra etapa que fue precisamente en la que hubo un financiamiento muy fuerte del gobierno federal. Cuando estuvo López Portillo en el go-

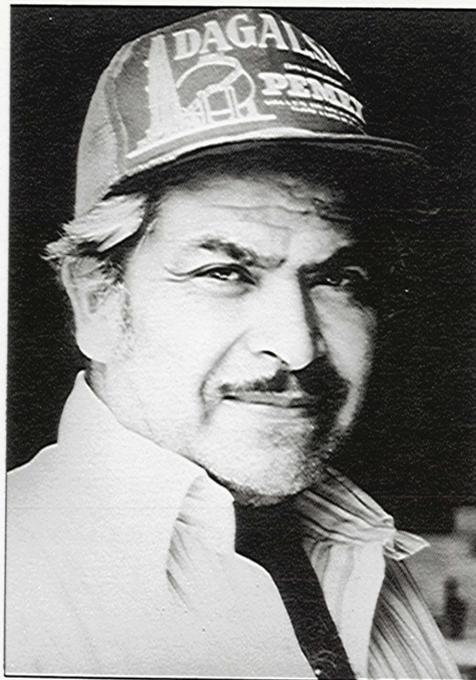


Jeffrey Foxx

bierno, despertó más ese espíritu de conformación, tratando de contrarrestar el desempleo. A través del FOSOCO (Fondo de Garantía y Descuento para las Sociedades Cooperativas), conseguimos un financiamiento para las máquinas que se adquirieron al otro lado, para la instalación eléctrica—en fin, todas esas cosas. Esa fue la tercera etapa, se podría decir, de nosotros. Ahora tenemos que pasar a la cuarta, que es donde debemos estar cuando las máquinas empiecen a trabajar. Se logrará y seguirá logrando. Creo yo que no habrá nada que nos detenga mientras que tengamos fe en esto.

Yo he estado siempre dentro de la directiva. He sido presidente de educación cooperativa y presidente de previsión social, y luego me eligieron como presidente de administración, o más bien de la cooperativa. Somos la segunda directiva: ya a nosotros nos falta unos seis meses. Entonces, tenemos precisamente que hacer otra nueva asamblea para hacer cambio de directiva. Y, por muy bien o por muy mal que hayamos estado, los del consejo de administración no pueden ser reelegidos sino hasta después de dos años. Es lógico: no somos perfectos y tenemos defectos. Pero también hemos tenido muchas experiencias sobre la responsabilidad que tiene uno por cada uno de los socios, la responsabilidad por todo, que funcione lo más bien que se pueda. Por ejemplo, mi trabajo ha sido de cobrar, de entregar mercancía, inclusive de vender. Y adentro, puedo yo trabajarle en el departamento de empaque, puedo trabajar en pintura—hay cientos de trabajos que se pueden hacer. En máquinas, en molino, en destroce, o sea que uno los conoce. No estoy especialmente en una parte: ya puedo inclusive hasta ponerme a barrer para que esté limpio aquí. Si me dicen: ¡«Tú eres presidente; no es posible que andes barriendo!» Yo les contesto: No, ¡«olvídense!» Aquí no se tienen estos prejuicios.

Más que todo, el problema que tenemos es simplemente eso: a veces pensamos como obreros y nos dicen, «yo esto lo estoy haciendo, tienes que pagarme.» Entonces, estamos tratando de que se entienda una cosa: que pensemos como socios de la cooperativa, o sea, como patrón y obrero. Porque aquí nadie en absoluto es dueño: todos somos dueños. Aquí no hay salarios, aquí hay participación de todos los socios. Si uno hace mucho, gana mucho; si hace poco, gana poco. Tenemos que empezar juntos para poder tener esa combinación: como trabajador, cumplir; como patrón, también cumplir con los compromisos.



Jeffrey Foxx

«Pusimos nuestra juventud, nuestro cuerpo»

Ubaldo Bautista Chaires, operario

Cuando llegué aquí, estaban buscando a alguien que supiera operar las máquinas, no un simple carpintero. De eso hace aproximadamente como 14, 15 años, y aquí estoy todavía. Soy yo ahorita uno de los socios—puede decirse el más viejo de todos.

Para mí, el único problema que ha tenido la cooperativa es la desorganización. Muchas veces se atora el trabajo en un departamento porque no supieron conducir las piezas que se van quedando y por falta de una pieza pequeña ya no salió el mueble. Total de que ya se pierde un día, dos días. Todos sabemos aquí cómo se trabaja. Los más nuevos—el que menos tiempo tiene aquí ahorita—tiene sus dos o tres años; los viejos sabemos lo que se va a hacer, cómo se va a hacer, qué trabajo se puede hacer primero. Únicamente con un poco más de organización podemos hacer que vayan corriendo las piezas como deben, que salgan de acá armadas, ya todas completas. Lo que se necesita es más humanidad de uno con otro, comprender cada quien sus errores. Una persona, por mucho que sepa, tiene que cometer errores. Pero si otra persona no se los hace ver, no los mira. Y al mismo tiempo que ya lo miró, aquella persona tiene que tener el valor suficiente para aceptarlos. Muchas personas somos de que si comete un error, se hace el enojado. No reconoce que cometió el error. Para mí eso sería una de las soluciones más importan-

tes. Si uno es jefe, es jefe por algo; tiene más responsabilidad porque le están pagando más. Al mismo tiempo, tiene más terreno para equivocarse. Entonces, otra persona digamos de menos rango debe llamarle la atención: «¡Oye, mira que está mal!» Si es una persona consciente, reconoce.

Hace poco tuvimos una asamblea por el motivo que andábamos nosotros, los socios viejos, reclamando nuestro dinero. Por mi parte, me han tocado 60.000 pesos, como era uno de los más viejos. Yo les decía que no podía estar arriesgando mi dinero. Hay socios nuevos que automáticamente entran a trabajar, nada más: no ponen más que su trabajo. Y nosotros les hacíamos ver que se han cometido errores en todos los departamentos. Entonces, nos decían que nos iban a acordar una ayuda, porque cuando se dieron todas las máquinas pusieron en el acta constitutiva que iban a dar un 6% anual a los certificados que tuviera acá cada socio. Pues se acordó de que sí, nos iban a dar el 6%, pero no lo querían hacer retroactivo. Yo les decía que era una cosa moral. Porque un socio nuevo que entra a trabajar, al mes ya tiene voz y voto en la asamblea. También tiene que pagar una cantidad de 5.000 pesos de certificado, pero no llegan a diez personas las que han pagado. Y nosotros, aparte de que estábamos poniendo nuestro dinero, pusimos nuestra juventud, nuestro cuerpo, fuerzas que ya no son renovables. Viene aquella persona en un minuto o dos a decidir sobre lo que yo puedo lograr—es duro. Ojalá que todo el tiempo voten por una cosa buena, un bien para todos, porque cuando sean la mayoría ellos, nosotros vamos a tener que hacer lo que ellos determinen. Problemas de esos sí hay, porque cuando uno se pone a analizar, no acaba de tener problemas. Pero son problemas pequeños que no llevan a ningún lado.



Jeffrey Foxx

«Una disciplina que ni se nota»

Benjamín Salas Hernández, operario y tesorero

Cuando abrimos aquí, lo único que teníamos eran las máquinas, con sus buenas y sus malas. Muebles no teníamos nada ya: los dueños se habían protegido bastante, o sea que habían sacado los muebles y los habían vendido. No nos dejaron ni madera tampoco—teníamos mucho tiempo que no se pedía. Había unos cuantos legueritos ahí que estaban sin armar: eso fue todo. Empezamos a armarlos y vamos a venderlos. Pero para todo eso, claro que tuvimos que organizarnos, hacer una pequeña reunión y juntarnos, planear, hacer una mesa directiva. No puede decir uno que estaba con conocimiento; lo que tenía era ganas.

Entonces, ya se eligieron las personas correspondientes, todos los puestos. En ese tiempo, yo me desempeñé el puesto de tesorero: me dediqué a hacer las compras, ventas, hacer nómina, pagar tarjetas de tiempo. Estaba difícil porque no teníamos dinero. El mueble de esta fábrica lo conocían muchos; era bueno. Eso fue lo que nos ayudó por esa parte. Pero no teníamos con qué hacer ese mueble. Hubo proveedores que nos ayudaron, nos vendían madera de los ranchos con un poquito de plazo. Fuimos también a una ferretería que se llama B&M a comprar pistolas para pintar, a comprar la manguera del aire. Nos ayudaban por esa parte, esperando un mes para pagarlo. Abrí un crédito que todavía ahora se

usa. En esos días un cheque de Muebles Nacionales no tenía validez. Tuvieron ellos que creer. Todo eso fue muy bonito: a esas personas que nos ayudaron las recordamos siempre.

Sí, hubo muchos problemas, porque en todas las cooperativas creo que los hay. Pero hay también soluciones. Una de ellas es que a veces tiene que salir gente que no entiende bien o que no se adapta o que quiere trabajar sola, y se reemplaza con otra. Por eso también tenemos la escuela primaria y la secundaria. Los cursos de acá son para orientar a la persona, que se desarrolle en sus cosas internas, que piense que puede hacer algo por ella misma. El principal problema de uno es que no sabe qué es. Si no sabe qué es uno y no se quiere uno, no puede querer a otro ni puede pensar en el otro. Estos cursos que tuvimos aquí fueron de cooperativismo básico, abarcando cosas como administración, ventas, trabajo, realización de la persona, personalidad—cosas de esas. Se les abrió un poco los ojos a los muchachos. Vemos que la escolaridad de cada uno está muy baja. En mi caso, por ejemplo, la secundaria la hice hasta los 38 años, algo así. Entonces, aquí se busca recuperar ese tiempo tan largo con un año o dos—para seguir ese grado de conocimientos y aplicarlos en la cooperativa.

Por eso, se unen los dos para ver si el socio se mete un poquito más en su cooperativa y puede sacarle más provecho y más dinero también de su negocio. Porque es el principal problema: el socio no trabaja muy a gusto porque dice que no saca más dinero; por el otro lado se nos dice que uno no puede ganar más de lo que uno hace. No te puedo pagar 1.000 pesos si vas a ganar 500 nomás. Tú no estás para ganar 1.000. Si quieres ganar 1.000, bueno, pues, prepárate, conócete bien, qué es lo que vas a hacer. No se necesita andar diciendo a nadie, «Tú vas hacer esto y lo otro. Tú vas a trabajar y tienes que hacer esto nada más.» Es que la cooperativa exige mucha disciplina. Pero no es una disciplina muy rígida: es una disciplina que nace del mismo trabajo. No es necesario estar mirando para que se cumpla—es una disciplina que ni se nota que uno está disciplinando.



Jeffrey Foxx

«Tenemos que hacer algo»

Marta Sánchez, gerente

Con los bancos establecimos nuestra relación en la siguiente forma. La cooperativa empezó a tener su cuenta y a manejar dinero, pero no conseguía ningún crédito—¡ni uno! De repente nos descontaban alguna letra de algún cliente o cosas así. Entonces, yo ví en una revista de cooperativas que habían formado un fondo especial—el Fondo de Garantía y Descuento para las Sociedades Cooperativas (FOSOC)—para colaborar con los grupos mismos. Salí a los bancos y nadie sabía nada de eso. Esa revista traía el número del director, de la dirección general, y le llamo por teléfono. Dijimos que en la cooperativa estábamos interesados en hacer un trámite de crédito y que nos mandaran documentos porque aquí nadie tenía nada. Por valija del Banco de México nos hicieron llegar el paquete. Quedamos en que en cuanto veíamos los requisitos de la solicitud, le íbamos a hablar para hacer una cita.

Cuando llegó el paquete, lo reviso y hablo a México y le digo al señor que en un mes exactamente nos vemos en México. Y nos pusimos a hacer el estudio—no se contrató a un bufete de economistas; ahí en la cooperativa lo hicimos completito. Tiene proyecciones a 10 años, tiene puntos de equilibrio y tasas internas de retornos.

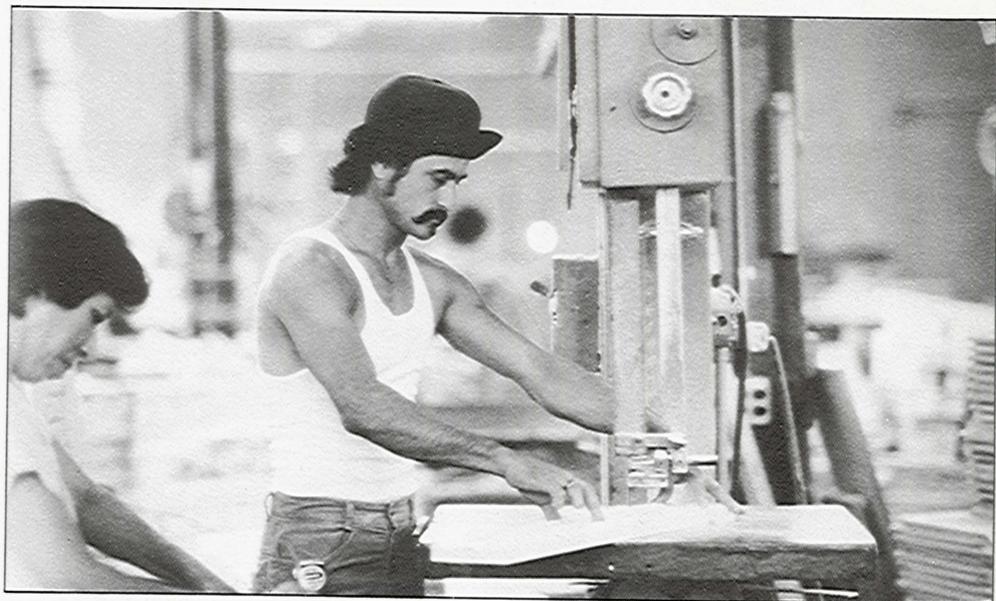
Al mes estaba tocando la puerta en México. El director de FOSOC revisó el proyecto y dice: «Muy bien, señora. ¿Tiene tiempo para quedarse en México?» «Sí, señor. No nos vamos a ir hasta que no tengamos solucionado el problema.» Entonces

me pasó a uno de sus ayudantes, un economista, que trató de hacer pedazos el estudio. Pero, ¿cómo lo iban a hacer pedazos si lo habíamos hecho nosotros y conocemos al revés y al derecho el negocio? No pudo hacer nada. Al otro día me ponen a un contador y, lo mismo. Y al otro día me ponen a un experto en fábricas de muebles y, lo mismo. Esa tarde me fui a quejarme amargamente al director. «¡Usted les hace esto a los cooperativistas, y en lugar de darles crédito lo único que les va a dar es un susto!» Me dice: «Perdóneme!» y lo aprobó. Así fue como conseguimos el crédito de 12 millones de pesos (US\$917.000). Pero en realidad, ¡me estaba midiendo a mí, a ver qué tanto sabía yo para contratarme como asesora regional para Baja California!

Este crédito se manejó perfectamente bien. Además, hay todo un paquete de comprobaciones—todo está perfectamente bien y bien comprobado. Ese es un único crédito que estamos manejando. Nada más que lo podemos hacer revolvente si lo necesitamos y estamos solicitando crédito COMEX para exportación, que también nos lo van dar.

Así he estado consiguiendo para otras cooperativas también, con la misma mecánica. Ya con eso, lo que hago es asesorar a las directivas, y juntos hacemos el proyecto que no vayan a contratar a un bufete, que lo único que hace es poner dos cubiertas a una ola de cosas que no sirven para nada. Juntos están aprendiendo lo que son finanzas. Todo esto lo estoy utilizando fundamentalmente como herramienta educativa: los proyectos les sirven en su programa anual que tienen que presentar a la asamblea; les sirven para fijar metas, para su plan quinquenal de operaciones, para todo. O sea que los cooperativistas están aprendiendo a sacar cuentas y proyecciones económicas a cinco años y van saliendo. Llegan los banqueros y no saben nada, y ya los cooperativistas saben algo.

Lo que pasa es que el instrumento de crédito ya está, pero no los canales para aprovecharlo. Por ejemplo, yo soy la única persona que tiene este fideicomiso (FOSOC) en México fuera de su oficina central. Hay veces que tengo que trabajar con 10 bancos



Jeffrey Fox

para que uno acepte el proyecto. Simultáneamente, estoy asesorando a 10 o 12 grupos en proyectos de crédito de diferentes tipos: agropecuarios, de consumo, de transportes, industriales.

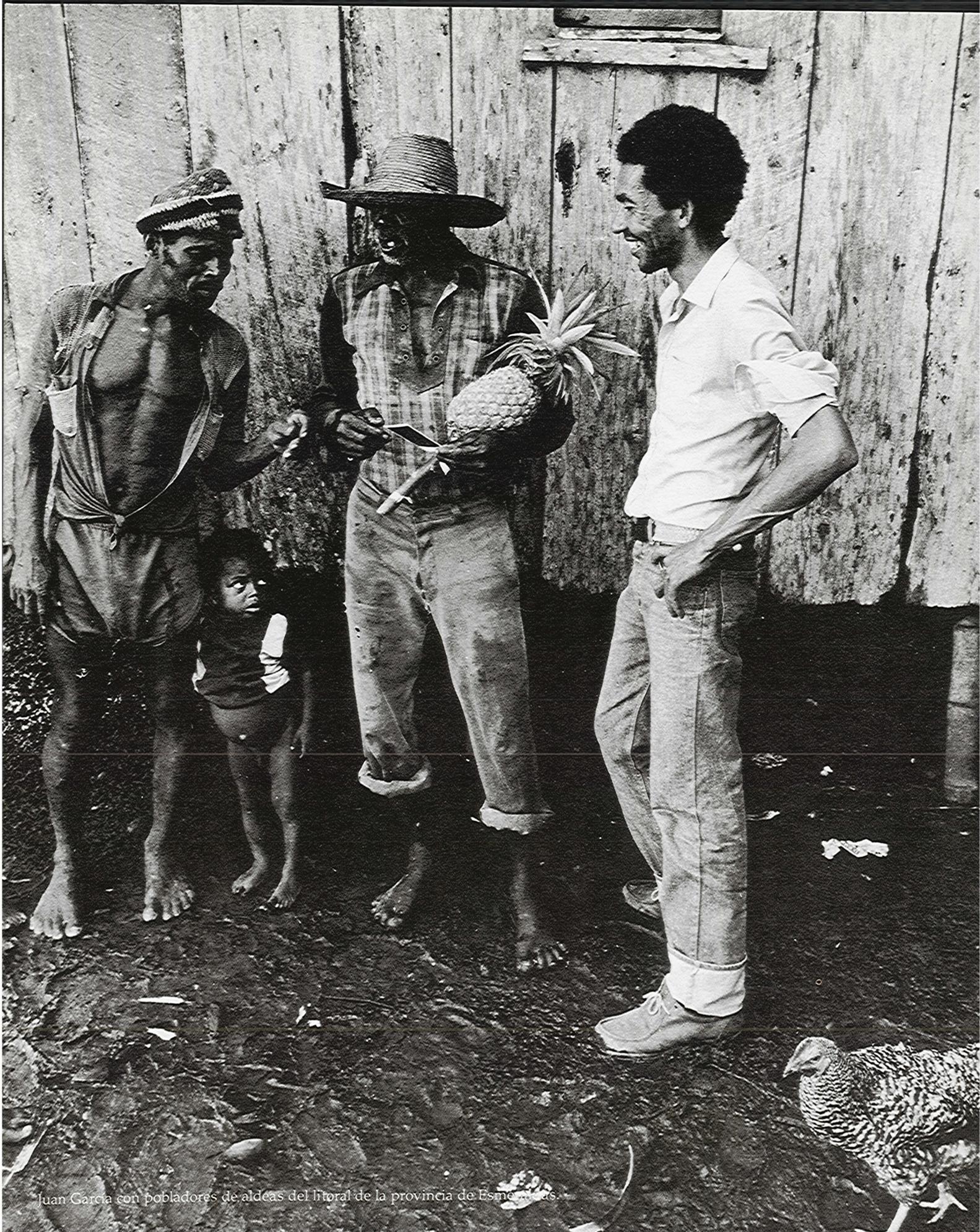
A mí me preocupaba la desprotección que tienen las cooperativas aisladas. En Muebles Nacionales yo he tratado de vincular mucho a través del crédito y a través de la oficina, tratando de que ahí se reciban a todas las cooperativas, que empiecen lazos informales de intercambio. Formalmente, se deben vincular a través de las federaciones y de las confederaciones, pero pues, eso es teoría. Es parte del aparato, parte del sistema. Ya hay vínculos de amistad, ya la gente de Muebles conoce de muchas otras y es más o menos el centro adonde van a recibir apoyo, a recibir asesoría, a platicar. Pero no hay a nivel formal, a nivel serio, algún compromiso. Por eso es que la sociedad de solidaridad social a mí me sigue intrigando.

La situación es ésta: de no trabajar en autogestión, ¿cuál es la alternativa? El mundo académico no ofrece gran cosa. El docente tampoco. Participación política en partido chico no tiene sentido. Hay que ubicarse en algún campo por más limitado que esté. Si no hay un vínculo serio con otras organizaciones de este mismo tipo, no llega a más

que ser una fuente de trabajo para 60 familias que viven muy a gusto y que tienen otro horizonte, y punto. A lo mejor, eso es suficiente . . .

ROBERT WASSERSTROM es socio adjunto principal del World Resources Institute de la ciudad de Washington, D.C. Las entrevistas se extrajeron de su próximo libro, If We Didn't Argue, It Wouldn't Be A Meeting (Si no discutiéramos, no sería una reunión). La obra presenta una historia oral de siete organizaciones que han recibido apoyo de la IAF.

© Robert Wasserstrom, 1984



Juan García con pobladores de aldeas del litoral de la provincia de Esmeraldas.

Poesía negra en la costa de Ecuador

Juan García Salazar, nacido en 1944, creció en una pequeña aldea cerca de la desembocadura del río Santiago, en la provincia Esmeraldas de Ecuador. Su madre, una mujer de la zona, era negra, y su padre un español refugiado de la Guerra Civil. Cuando Juan tenía cinco años de edad, falleció su padre, y su madre lo mandó a vivir con un médico en una isla vecina, que prometió cuidar al chico a cambio de su trabajo.

Obligado a abandonar la escuela siendo muy joven para ganarse la vida, Juan es en gran medida un autodidacta. Aprendió italiano mientras estudiaba en un orfanato dirigido por sacerdotes italianos, y aprendió francés cuando vivía con una familia de habla francesa. Juan tiene un amplio conocimiento de la poesía africana escrita en francés y ha estudiado documentos que se refieren al tráfico de esclavos desde el África occidental francesa. Aprendió métodos de investigación y técnicas antropológicas como asistente de varios científicos en trabajos en el campo. Al mismo tiempo ha ido aprendiendo algo de inglés.

Desde su niñez, Juan ha trabajado en una u otra cosa. Cuando niño, navegaba con su madre entre las islas del estuario local hasta Tumaco, para intercambiar arroz por ropa. Más adelante aprendió carpintería. Durante varios años, estuvo a cargo de una pequeña fábrica en Bogotá, antes de regresar a Esmeraldas como asistente social y maestro de escuela voluntario en las comunidades negras que se encuentran en las riberas del río Santiago.

Después de regresar a Esmeraldas, Juan comenzó a preocuparse cada vez más por la rápida y generalizada desaparición de la cultura negra tradicional. La esencia de estas tradiciones estaba constituida por las décimas, una forma adaptada de la poesía española, y el decimero, la persona que recitaba poemas de memoria y componía nuevas décimas. Ese rico acervo oral contenía las experiencias personales y colectivas de generaciones de ecuatorianos negros. Pero sus voces estaban siendo acalladas por la radio y la televisión y los programas escolares uniformes. Como ningún antropólogo, ecuatoriano o extranjero, había mostrado mucho interés por estudiar o registrar esta tradición oral—y dado el elevado analfabetismo de la población negra—el pasado de Esmeraldas parecía próximo a desaparecer sin dejar rastros. Para evitarlo, Juan, equipado con una grabadora, una cámara, su cuaderno de notas y su habilidad como entrevistador, inició una campaña individual para recopilar, catalogar y estudiar ejemplos de cultura afroecuatoriana.

En 1978 Juan recibió una pequeña donación del Banco Central del Ecuador, que le ayudó a mantenerse mientras recopilaba las décimas. Desde 1980, una donación de la Fundación Interamericana le ha dado respaldo en el trabajo que realiza dentro de un proyecto más amplio que incluye el estudio de rituales, mitos, medicina popular, música y utensilios domésticos en las dos mayores comunidades negras de Ecuador—Chota y Esmeraldas—y la investigación de archivos sobre esclavitud.

Más allá de sus propios estudios, Juan ha dedicado muchos esfuerzos a promover la cultura afroecuatoriana y darla a conocer a todos sus compatriotas, y a los negros en particular. Ha dado charlas en el Banco Central, en Quito, en la Academia Militar, en universidades, centros culturales, escuelas y comunidades campesinas. También proporciona materiales informativos a las escuelas, y fue guía de una tesis, La esclavitud en Ecuador. En 1979 reunió en Quito un grupo de unos 15 estudiantes universitarios y profesionales, para fundar el Centro de Estudios Afroecuatorianos. El centro publicó recientemente el primero de una serie de Cuadernos Afroecuatorianos, cuyo propósito es difundir información sobre la cultura afroecuatoriana entre la población negra urbana y rural.



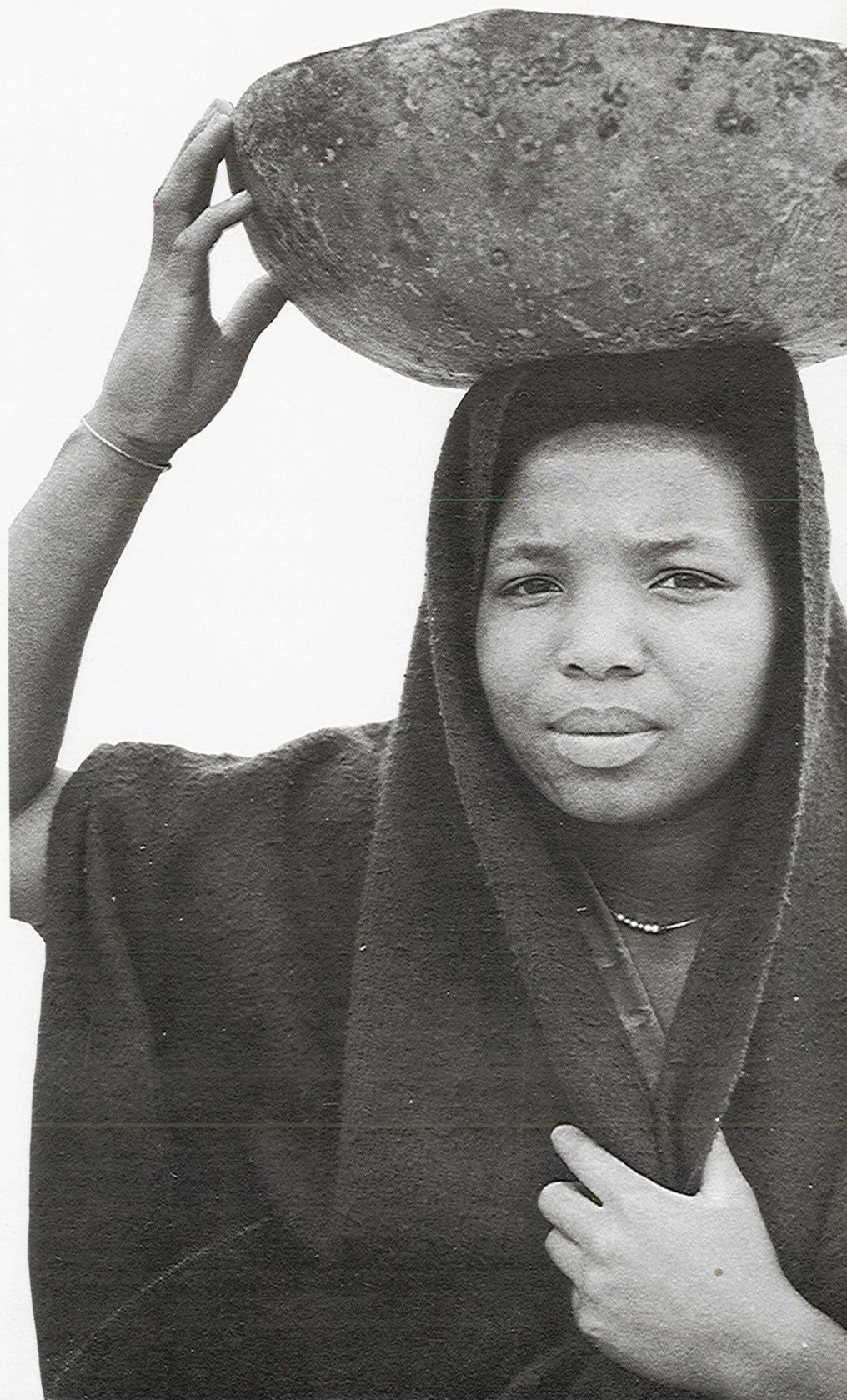
por JUAN GARCIA SALAZAR

Los esclavos negros llegaron a América con los primeros exploradores españoles, acompañaron a sus amos en expediciones a lo largo y ancho del Nuevo Mundo. Pero hasta 1517, cuando se inició el comercio de esclavos entre África y América, esos negros eran nativos de Europa y habían sido convertidos al cristianismo. No se permitía la entrada de africanos a América por temor a que su religión pudiera contaminar a la población indígena.

Por supuesto después de que comenzó el tráfico de esclavos, los colonos miraban con desprecio a sus nuevos sirvientes y sus tradiciones, y consideraban que los africanos eran lerdos para aprender y que no tenía sentido educarles a ellos o a sus hijos. De hecho, en las colonias españolas era ilegal enseñar a los negros a leer o escribir, y la instrucción oral se limitaba a la religión y el entrenamiento para el trabajo.

La capacidad de los negros para conservar sus tradiciones ancestrales no sólo dependió de los códigos morales y legales de sus propietarios europeos, sino también de las actitudes de las poblaciones indígenas, de la geografía y del clima. Ecuador fue una zona relativamente benigna para los africanos, y las comunidades negras que vivían allí pudieron mantener gran parte de su herencia africana. Otro grupo que conservó la cultura africana fue el de los cimarrones, esclavos prófugos que fundaron comunidades independientes fuera del alcance de cualquier amo (aunque en esas sociedades clandestinas y aisladas, las tradiciones ancestrales estaban fragmentadas debido a que los cimarrones provenían de distintas tribus). Por último, se permitía a los esclavos que se divirtieran en días de fiesta, y su música, las historias que relataban, sus tambores, danzas, acertijos, y su poesía oral se fusionaron en la nueva cultura sincrética de la América negra.

Algunas de las tradiciones africanas que los esclavos conservaron a pesar de la diáspora fueron ridiculizadas por otros latino-

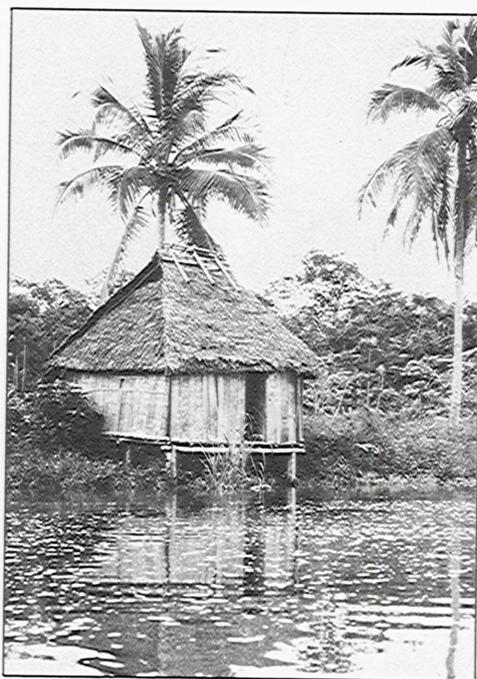


americanos y hasta prohibidas por la ley. Los negros libres a menudo trataban de mejorar su situación asimilándose a la cultura española, olvidando su pasado de esclavitud y renegando de su legado africano. Por lo general esos esfuerzos por mejorar su posición social y económica fracasaron, y los negros siguieron formando parte de la clase más pobre y desamparada. Cualquier uso de la tradición africana en la literatura de esa época se consideraba de mal gusto, y tanto los escritores como los críticos trataron de borrar todos sus rastros. Incluso los negros que tenían una educación rudimentaria, copiaban los modelos europeos adoptados por la clase nacional dominante.

El Movimiento de la Negritud, que inició en París durante los años treinta los estudiantes negros de las colonias francesas en África, abrió el camino para que los latinoamericanos educados aceptaran la poesía negra. La poesía negra también se vio estimulada por un vuelco en la literatura latinoamericana que se produjo a fines del siglo XIX. Muchos escritores comenzaron a buscar una identidad nacional y una *conciencia continental*, como una forma de protesta contra las injusticias sociales heredadas del colonialismo español. El destino de los negros pasó a ser considerado como parte integral de una historia de opresión, y la nueva actitud ayudó a legitimar la literatura negra como una forma artística.

La literatura de los negros ecuatorianos se ha encontrado en la poesía oral, que recibió el nombre español de décimas, aunque su forma es muy diferente de la composición clásica creada por Vicente Espinel en el siglo XVI. La décima española es una estrofa con 10 líneas de ocho sílabas cada una y una rima estricta en abbaaccddc. La décima americana que se encuentra en Ecuador es un poema que empieza con una redondilla (una estrofa de cuatro líneas) compuesta por las últimas líneas de las cuatro estrofas de 10 líneas que le siguen. Generalmente, el metro y la rima son más flexibles en la versión americana.

La décima americana es hija de las culturas africana y española. Por supuesto, el idioma que se usa es el español, como en las décimas originales, y frecuentemente aparecen temas cristianos en los poemas. Sin embargo, el marco de referencia que



explica por qué estos poemas han sido tan importantes para los negros ecuatorianos, es africano. En África había dos clases de poetas: los cronistas y los relatores (o copleros). La poesía de ambos era oral. El poeta tenía que memorizar los versos que le habían sido transmitidos, y también tenía que componer nuevos poemas. El cronista era una persona muy respetada que conocía a fondo la genealogía de la aldea o del jefe del clan, relataba la historia de las hazañas, y recopilaba las costumbres del grupo. A menudo, las crónicas se remontaban a la creación del mundo, y se consultaba a los cronistas como si fuesen bibliotecas vivientes. Por otra parte, el coplero o relator se destacaba tanto por su ingenio como por su memoria. Los copleros preservaban los proverbios, los cuentos y las anécdotas históricas del grupo. También realizaban duelos literarios en público, que probaban la habilidad de cada poeta para componer verso espontáneo, y a veces mordaz.

En Ecuador el decimero es tanto un cronista como un coplero. Un decimero puede componer sus propias poesías o recibirlas de otros, pero el lenguaje usado es muy figurativo y rítmico para facilitar la memorización y mostrar la maestría artística. El estilo de las décimas refleja el espíritu africano, y muchas veces se emplean temas tradicionales africanos.

Básicamente existen dos tipos de décimas: las que tratan de lo humano y las que se inmiscuyen en lo divino. Las décimas a lo divino tienen sus raíces en el catolicismo, la única religión que se permitía practicar a los esclavos. El catolicismo no sólo les prometía un mundo mejor en el futuro, sino que también al convertirse a la religión de sus amos los esclavos ganaban su confianza. Aún hoy, los decimeros reciben un trato especial por su conocimiento de la Biblia. Los temas de las décimas divinas son muy amplios: desde la evocación tierna de Jesús a meditaciones sobre el pecado original y especulaciones sobre el fin del mundo.

Las décimas a lo humano se refieren a todos los aspectos de la vida social de los negros costeños. En estos versos, el poeta puede interpretar y narrar la experiencia de su comunidad. Muchas décimas relatan acontecimientos históricos, y por lo general son el único documento histórico de la comunidad. Otros poemas son satíricos y atacan a los políticos pomposos, la cultura hispana o las actitudes de la población local. Algunas décimas son, simplemente, buenos cuentos, vuelos de la fantasía.

Los poetas negros de Ecuador también participan en argumentos, o duelos poéticos. En los duelos se emplea la forma de décima, aplicada a lo divino o a lo humano (argumentos a lo divino, argumentos a lo humano). Un decimero recita un poema y el otro tiene que responderle. Basadas en la espontaneidad, estas contiendas literarias son un desafío para la destreza verbal de los poetas, para su ingenio y su conocimiento de la Biblia y temas seculares (algunos tan insólitos como las matemáticas). Los argumentos están llenos de chispa y diatribas, y crean un foro donde también los poetas jóvenes pueden desplegar sus talentos.

Durante los últimos siete años he estado grabando y transcribiendo décimas. Últimamente he centrado mi investigación en las provincias de Esmeralda e Imbabura, donde la población negra es más numerosa.

Debido a que no existe una tradición de decimeros en el Valle de Chota, mis asistentes y yo hicimos nuestra recopilación en Esmeraldas. Dividimos la provincia en dos zonas que visitamos durante 10 meses cada una. La zona norte abarcaba desde el río

Verde en el sur hasta San Lorenzo en el norte, e incluía los ríos Santiago y Onzole. En esa región estudiamos siete comunidades clave: La Tola, Limones, San Lorenzo, Playa de Oro, Izquandé, Río Verde y Chontaduro. Estas comunidades están a unos 20 kilómetros una de la otra. Algunas están ubicadas en la costa y otras junto a los ríos. Es bastante difícil llegar a la región norteña y allí la cultura moderna es menos visible. Por este motivo las formas más antiguas se mantienen más puras e intactas. Todos los decimeros que encontramos que también componían sus propias poesías, provenían de esa zona.

La zona sur se extendía desde el río Grande en el norte, al río Muisne en el sur, e incluía el río Quinindé. En esa zona encontramos pueblos más grandes, como Esmeraldas y Quinindé, y formas de comunicación más modernas. El área es centro comercial y turístico. Como era de esperar, las tradiciones se están perdiendo rápidamente y ya no existen decimeros que compongan su propia obra. Visitamos muchas poblaciones pero sólo en Esmeraldas, Quinindé, Atacames y Muisne encontramos decimeros que podían recitar antiguas décimas.

Tan pronto como nos enterábamos de un decimero, en el norte o en el sur, íbamos a visitarlo. Para empezar, conversábamos con él y le preguntábamos su edad, lugar de nacimiento, trabajo y sobre su vida en general. Luego le pedíamos que nos hablara de su oficio de decimero. ¿Componía, o sólo recitaba? ¿Dónde había aprendido sus décimas? ¿En qué partes se le conocía? Por último, el decimero recitaba algunos de los poemas que sabía para que nosotros pudiéramos grabarlo. No podíamos pedirles que escribieran sus poemas, puesto que la mayoría de los recitadores eran analfabetos.

Una vez recopilado el material, hubo que transcribir las décimas procurando conservar el lenguaje, las metáforas y los neologismos creados por cada decimero. Después de esto nos pareció una buena idea preparar un glosario para hacer más comprensibles los poemas al lector común.

En total, reunimos unas 300 décimas y entrevistamos aproximadamente 20 decimeros. Hace poco, el Banco del Ecuador publicó una antología de estos poemas y un análisis de la tradición, lo que facilitará el acceso del público ecuatoriano al trabajo. Irónicamente, aun cuando comenzamos a hacer un registro escrito, el fin de esta tradición parece próximo. Sólo pudimos encontrar media docena de jóvenes decimeros, y la radio está desplazando a la poesía oral incluso en las regiones más remotas.

Yo no creo que mi colección de décimas vaya a invertir o detener ninguna de estas tendencias. Sin embargo, la conservación del pasado ha abierto algunas posibilidades nuevas para el futuro. Se ha logrado reunir un tesoro de información que, a su vez, ha dado origen a libros e incluso disertaciones sobre la cultura negra de Ecuador. El Minis-

terio de Cultura podría utilizar algunas décimas como material educativo básico y en programas de alfabetización de adultos. Las décimas también pueden usarse en forma más flexible en pequeños grupos de estudio interesados en la cultura negra. La radio, que hasta ahora ha sido una fuerza negativa, podría desempeñar un papel en la conservación de las tradiciones orales. Existen programas culturales que necesitan difundir materiales adecuados, y las décimas están allí, esperando ser usadas. Por último, a partir de ahora los ecuatorianos negros podrán referirse a su propio registro escrito de una tradición literaria legítima. El orgullo por los logros del pasado refuerza el respeto a sí mismo y crea las bases para el desarrollo futuro.



DENUNCIA DEL FERROCARRIL

Hay un denunció ante el juez,
ante el Alcalde en primera
que el tren mató a los muchachos
en la línea carrilera.

Venga acá, el «Ferrocarril»
lo llamó el Señor Alcalde
«¿Porqué mató a los muchachos que
andan andando en las calles?»
«Señor, yo no mato a nadie,
a mi me causan porque
los muchachos, hasta la vez,
son los que buscan la muerte.
No me importa que la gente
ponga el denuncia ante el Juez.»

Pero el tren lleva un frenero
que el mismo debe escuchar
un bulto que esté parado
para no irlo atropellar.
Al momento hacer parar
el tren antes sus carreras.
Que la vida de cualesquiera
vale mucho en el estado
y este denunció lo han dado,
ante el Alcalde en primera.

Si es así no puedo yo
causar al Ferrocarril
porque nadie es responsable
del que se bota a morir
viendo que el Ferrocarril
es veloz en sus carreras
y aunque el frenero quiera
pararlo en el mismo instante,
no es posible el tren pararse
en la línea carrilera.

PONGAMONOS DE ACUERDO

Pongámonos ya de acuerdo
los que vivimos en Limones.
Pidamos a la Sanidad
que acabe con los ratones.

La gente ya está perdida
viendo tantos ratones
ya se comen la comida
que dejan en el fogón
y ponen en comparación,
este animal no hace falta.
Ahora no caen ni en trampa
tienen el cerebro abierto
y los que vivimos en Limones
pongámonos ya de acuerdo.

Dijo un día una mujer
«Se me ha perdido el jabón»
y después que se dió cuenta
era llevado de ratón.
Un pan de jabón de olor
¿para qué se llevarían?
si ellos no se jabonan
ni menos se dan fricciones.
Pongámonos ya de acuerdo
los que vivimos en Limones.

Compré una botija de maíz
y no la dejé guardada
y al otro día amanecen
sólo las tuzas sin nada de maíz
no encuentra un grano
todo ya se ha perdido.
Ratón se los habrá comido
donde los podrá encontrar.
¡Que acaben con los ratones!
pidamos a la Sanidad.

Aquí no acabo de contar
a ésto que me refiero
ratón hay en el mundo entero
y no los podrán terminar
porque el ratón se esconde
o se mete adentro de cueva
para de allí estar saliendo
de noche hacer dañaciones.
Pidamos a la Sanidad
que acabe con los ratones.

LA VACA VOLO EN AVION

La vaca voló en avión
al puerto de Buenaventura
porque aquí en este Tumaco
la pobreza está dura.

Del puerto cogió un avión
partió para Panamá
hacerse sacar una muela
que ya no podía aguantá
quería hacerse ensaminá
y hacerse una operación
que sufría del corazón
y que no hallaba remedio
por todo estos misterios
la vaca voló en avión.

La vaca va con su idea
de cumplir lo que ella intenta
y también por darse cuenta
de la gran guerra de Corea.
Porque la cosa está fea
para varios criaturá
sólo p'al rico hay holgura
que come y nada le falta
pero para pobre vaca
la pobreza está muy dura.

Cuando ya estuviera sana
caso juera reunida
quería hacerse una visita
a los Estado Unidos
a ver si hallaba consigo
en esas temperaturas
que quería hablar con los curas
y el jefe de la nación
por todos estos misterios
la vaca voló en avión.

EL CHIVO NEGRO

Entre la Tola y Limones,
de Limones a Borbón,
se nos pasea un chivo negro
con título de doctor.

Ningún cristiano lo ignora;
que del hombre que se trata
es el Señor Eloy Lara.
Cualquiera véale la cara
y fíjese su condición.
Porque sus malas acciones
se le notan en la frente
y se pasea esta serpiente
entré la Tola y Limones.

Si en el año novecientos
alguno le hubiera pagado,
cuando está muy descuidado,
le presenta el documento,
cobrándole el diez por ciento
y llevándolo al montón
y le dice en la ocasión:
«Usted me paga, mi amigo.»
Y se pasea como digo,
de Limones a Borbón.

¡Cuántos pobres infelices
cobrándoles la existencia,
hoy están sin la camisa
por este hombre sin conciencia!
Así le cobró a Valencia
y a ese pobre de Severo.
Por eso dijo Quintero:
«Lo dejo para con Dios»
y con paso muy veloz
se nos pasea un chivo negro.

Si quiera Dios conviniera
y mandara una creciente
que sacara esta serpiente
a morir a mar afuera,
sus acciones son muy negras
que a nadie le da dolor
porque nadie tiene amor
por el tinterillo lobo.
Así nos maltrata a todos
con título de doctor.

LA PREGUNTA DEL NEGRO

Como ignorante que soy
me precisa preguntar
si el color blanco es virtud
para mandarme a blanquear.

El ser negro no es afrenta
ni color que quita fama
porque de zapatos negros
se viste la mejor dama.
Las cejas y las pestañas
y su negra cabellera,
que lo analice cualquiera
que interrogando es que estoy
me precisa preguntar
como ignorante que soy.

Pregunto sin vacilar
que ésto no comprendo yo;
si el sabio que hizo la tierra
de qué color la dejó,
de qué pasta la formó
a nuestro primer padre Adán
y el que me quiera tachar
que me sepa contestar,
como ignorante que soy,
me precisa preguntar.

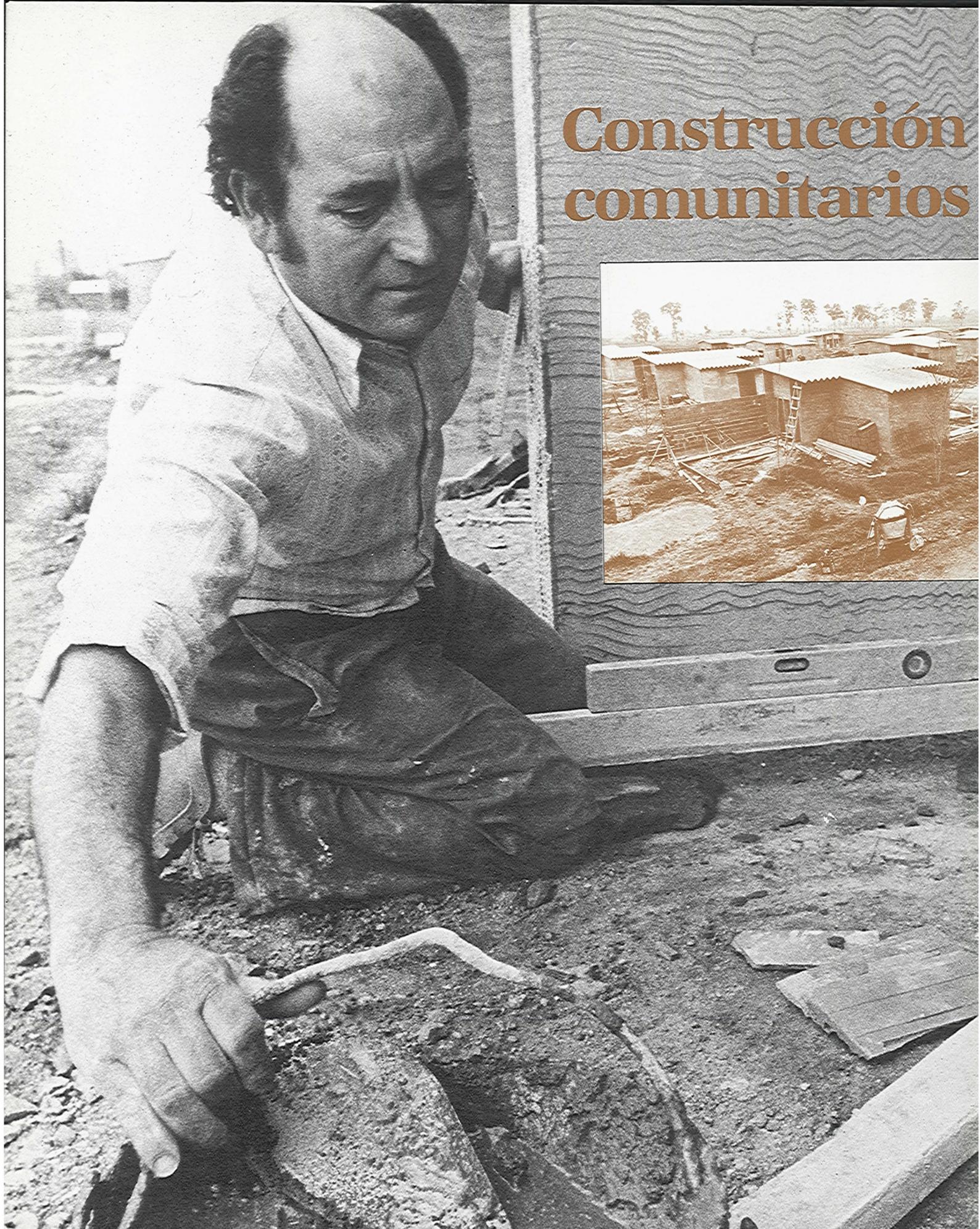
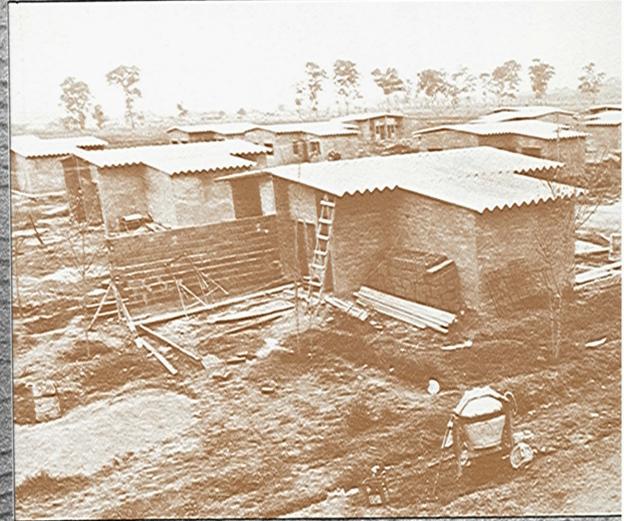
Pregunto porque me conviene,
si ser negro es un delito.
Desde que nací a este mundo,
letras blancas yo no he visto,
negra fue la cruz de Cristo
donde murió el Redentor,
de negro vistió María
viendo morir a Jesús.
Me precisa preguntar
si el color blanco es virtud.

El negro con su color
y el blanco con su blancura,
todos vamos a quedar
en la negra sepultura.
Se acaban las hermosuras
de las blancas señoritas,
se acaba el que más critica
y el del color sin igual
y si el color blanco es virtud
para mandarme a blanquear.

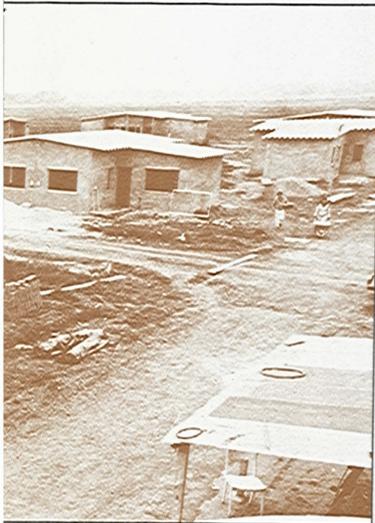
El libro La poesía negra en el Ecuador, (Esmeraldas: Banco Central del Ecuador, 1982) de JUAN GARCIA SALAZAR e información adicional pueden obtenerse de: Cuadernos Afro-Ecuatorianos, Apartado 6432, CCI Quito, Ecuador. Fotografías tomadas por Juan García.



Construcción comunitarios



de viviendas por grupos en la democracia argentina: la obra está empezada



DIANA PAGE

El callejón lleno de baches que corre entre tugurios y paredes ruinosas en un barrio pobre de Buenos Aires se

llama calle Mozart, como si el nombre pudiera dar distinción al lugar. Pero de pronto, al final de la calle Mozart, uno se encuentra ante un orden y una simetría inesperados —una matriz de 60 casas todavía sin decorar, sencillas pero sólidas.

Durante más de dos años varios hombres y mujeres trabajaron juntos todos los sábados, domingos y días festivos para construir esos hogares en el barrio de San José Obrero. La tierra había sido adquirida a bajo precio del obispo local, y el Padre José (Pichi) Meisegeier, promotor principal de numerosos planes de vivienda por el sistema del esfuerzo propio y la ayuda mutua, ayudó a organizar el financiamiento y la asistencia técnica para el grupo.

La construcción se llevó a cabo con mano de obra contratada y cuadrillas de futuros residentes, ahorrándose así tiempo y dinero. Los equipos de trabajo estaban formados por 12 personas que se encargaban de completar toda una casa, dejando los toques finales a cargo del dueño.

La escasez de viviendas adecuadas afecta en Argentina a más de dos millones de familias, según varios estudios. En los últimos cinco años se formaron 17 cooperati-

vas, o asociaciones de vecinos como la de San José Obrero, para ayudar a la gente pobre a construir sus propios hogares. Aunque se han levantado 2.200 viviendas, esto no representa más que *una isla en un mar de necesitados*, según Oscar Yujnovsky, director del Centro de Estudios Urbanos y Regionales (CEUR) de Buenos Aires.

En realidad, la aparición de un pequeño número de organizaciones de autoconstrucción no parece algo muy notable hasta que uno considera el ambiente político reinante en Argentina últimamente. Dichos grupos no recibieron estímulo, y por el contrario, se desarrollaron a pesar de las políticas adoptadas por el gobierno militar.

Cuando en 1976 se inició el último período de gobierno militar, un 8% de la población de Buenos Aires vivía ya en barriadas denominadas villas miseria, y las políticas económicas del nuevo gobierno agravaron la situación. Al revocarse la congelación de los arrendamientos vigente desde hacía 30 años, los alquileres se indizaron de acuerdo con las tasas de inflación, y el costo de vida siguió aumentando todos los años a casi el doble. Mientras tanto, el nivel de los aumentos salariales se mantuvo más bajo, y la nueva legislación sobre utilización de la tierra imposibilitó casi por completo la compra de lotes pequeños para le-

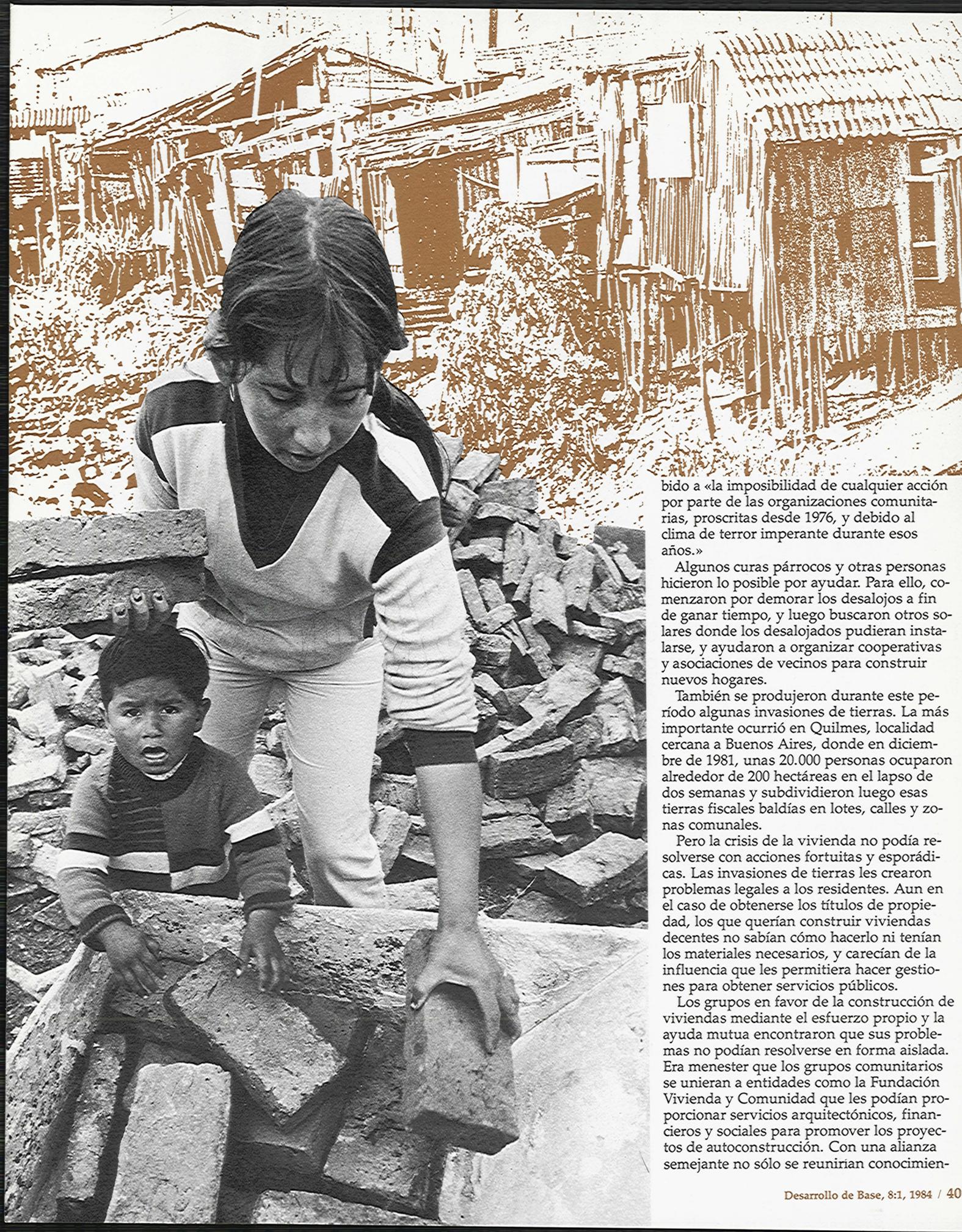
vantar nuevas viviendas. Miles de familias se vieron obligadas a resolver el problema de otra manera, y la población de las villas miseria y de los conventillos se acrecentó sobremanera.

Por su parte, el intendente de la ciudad de Buenos Aires decidió que ya era tiempo de erradicar las villas miseria, que ante sus ojos no eran más que manchas que ensuciaban a su ciudad. La erradicación consistió en una sencilla operación militar: se enviaron camiones, se cargó a la gente y lo que ésta pudiera llevar y se la depositó luego en algún lugar fuera de los límites metropolitanos.

Al tratar de justificar esta medida, el subsecretario de la comisión municipal de vivienda ofreció la siguiente explicación: «Nuestra única intención es que los que habitan nuestra ciudad estén culturalmente preparados para ello. . . no cualquiera puede vivir aquí.»

Fuera de los límites metropolitanos empezaron a aparecer nuevas villas, al tiempo que el gobierno aprobaba el proyecto del Cinturón Ecológico, un programa de terraplenamiento destinado a rodear la ciudad con una faja verde de parques. Una vez más, las topadoras arremetieron contra las villas.

Los villeros no podían protestar. Un estudio de CEUR sobre los grupos de autoconstrucción concluye diciendo que el plan de erradicación encontró poca oposición de-



bido a «la imposibilidad de cualquier acción por parte de las organizaciones comunitarias, proscritas desde 1976, y debido al clima de terror imperante durante esos años.»

Algunos curas párrocos y otras personas hicieron lo posible por ayudar. Para ello, comenzaron por demorar los desalojos a fin de ganar tiempo, y luego buscaron otros solares donde los desalojados pudieran instalarse, y ayudaron a organizar cooperativas y asociaciones de vecinos para construir nuevos hogares.

También se produjeron durante este período algunas invasiones de tierras. La más importante ocurrió en Quilmes, localidad cercana a Buenos Aires, donde en diciembre de 1981, unas 20.000 personas ocuparon alrededor de 200 hectáreas en el lapso de dos semanas y subdividieron luego esas tierras fiscales baldías en lotes, calles y zonas comunales.

Pero la crisis de la vivienda no podía resolverse con acciones fortuitas y esporádicas. Las invasiones de tierras les crearon problemas legales a los residentes. Aun en el caso de obtenerse los títulos de propiedad, los que querían construir viviendas decentes no sabían cómo hacerlo ni tenían los materiales necesarios, y carecían de la influencia que les permitiera hacer gestiones para obtener servicios públicos.

Los grupos en favor de la construcción de viviendas mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua encontraron que sus problemas no podían resolverse en forma aislada. Era menester que los grupos comunitarios se unieran a entidades como la Fundación Vivienda y Comunidad que les podían proporcionar servicios arquitectónicos, financieros y sociales para promover los proyectos de autoconstrucción. Con una alianza semejante no sólo se reunirían conocimien-

tos especializados, sino que también se incrementaría el poder general de negociación con las autoridades.

En octubre de 1980, 150 personas pertenecientes a 35 cooperativas de vivienda de Argentina y Uruguay y de varias entidades de prestación de servicios asistieron a una conferencia sobre vivienda cooperativa económica. Los delegados organizaron una confederación—el Secretariado de Enlace de Grupos y Cooperativas de Vivienda Popular de la Argentina—para intercambiar información, celebrar seminarios y organizar cursos de capacitación.

Al divisarse el final del gobierno militar, el Secretariado comenzó a explorar cómo podría atender el nuevo gobierno las necesidades de los pobres en materia de vivienda. «Empezamos a intercambiar ideas en el plano nacional y nos convertimos en una federación para tratar de influir en la legislación, particularmente en lo referente a la utilización de la tierra», dijo Ezequiel Zapiola, el arquitecto que dirige la Fundación Vivienda y Comunidad.

En su boletín informativo, el Secretariado se expresó de la siguiente manera:

Si de las decisiones de los gobernantes dependen también las soluciones de nuestros problemas, debemos dar ideas, decir en cuanto a políticas de vivienda qué nos parece bien, qué legislación esperamos, qué prácticas alentar, qué líneas de crédito fomentar. Nosotros vamos a beneficiarnos con la corrección de las políticas que se adopten. Pero también vamos a sufrir directamente las consecuencias de los errores en las decisiones del gobierno. Y como los errores pueden que ocurran, por más bien intencionadas que sean las disposiciones adoptadas, *es que tenemos que participar en el estudio de los temas, en las propuestas de leyes y reglamentaciones. O sea, en los temas cuyas decisiones más nos afectan.*

Las elecciones se realizaron el 30 de octubre de 1983, apenas un año después de que los partidos políticos fueran autorizados a organizar sus respectivas campañas y plataformas electorales. El nuevo gobierno iba a enfrentarse con una situación económica grave: una tasa anual de inflación del 365%, las arcas fiscales vacías y una deuda

externa de US\$40.000 millones. Era evidente por lo tanto que el país no iba a estar en condiciones de combatir el déficit de viviendas con un programa de construcción en gran escala.

Todos los partidos políticos, sin embargo, habrían de preparar políticas y planes para enfrentar la crisis de la vivienda y los representantes de las asociaciones comunitarias querían hacer oír su voz en el proceso. El problema estaba en cómo esos grupos, sin influencia ni experiencia política—pero con mucho que perder si se perseguía una política insensible a sus necesidades—podían asegurarse de que iban a ser oídos durante el período de transición política y más adelante.

Los dos partidos más importantes de Argentina son el Justicialista—nombre oficial que agrupa a los partidarios del fallecido Juan Perón—y la Unión Cívica Radical—cuyos orígenes se remontan al movimiento de reformas democráticas surgido el siglo pasado. Los radicales se identificaban sobre todo con la clase media, pero durante esta campaña buscaron ganar también los votos de los obreros, monopolizados por los peronistas que controlan los sindicatos. La proscripción de actividades políticas durante medio decenio había sofocado prácticamente toda participación popular, y los partidos sentían la falta del diálogo con amplios sectores de votantes.

Al aproximarse las elecciones, los partidos apreciaban que cualquier grupo que alegara representar legítimamente los intereses de los pobres se pusiera en contacto con ellos. Fue así como las cooperativas de vivienda organizadas por medio del Secretariado—aunque representaban solo una porción ínfima de los residentes de las villas precarias—encontraron que podían tener acceso a los grupos políticos y transmitir las inquietudes de sus comunidades.

El liderazgo de las asociaciones de vivienda no provenía totalmente de las comunidades. Todos los grupos dependían, por lo menos al principio, de la iniciativa de sacerdotes y otros profesionales. Este tipo de representante de la comunidad había establecido contactos personales en los partidos políticos lo cual podía aprovecharse para hacer oír la opinión del Secretariado en cuestiones de vivienda.

Lo primero que hizo la federación fue trazar un esquema de la clase de política de vivienda que sus integrantes podían apoyar y que se tituló *Acciones sugeridas para los programas de vivienda*.

«Creemos que sería insensato suponer que el país estará, en un plazo previsible, en condiciones de atender los requerimientos de vivienda de todos los sectores populares, ya que no existen soluciones mágicas ni se puede creer en planes faraónicos. Es imprescindible que las comunidades afectadas jueguen su papel, central e insustituible, en las tareas de realojar dignamente a más de dos millones de familias, ahora sumergidas en la insatisfacción de sus necesidades.» La posición básica asumida por la confederación era legalizar la propiedad de la tierra cuando fuera necesario y apoyar los programas de vivienda por el sistema del esfuerzo propio a través de subsidios crediticios, mejor asistencia técnica y menos trámites burocráticos.

En las propuestas del Secretariado se pedía lo siguiente:

- Reconocimiento y legalización de la posición dudosa de tierras con adjudicación de derechos y prioridades a los ocupantes sin título;
- Suspensión de todos los desalojos hasta tanto se resuelven en forma tangible las necesidades de los habitantes;
- Designación de los programas de vivienda desarrollados por entidades sin fines de lucro como cooperativas o consejos de vecinos dentro de la categoría de los *de interés público* para que tengan derecho a recibir tratamiento especial del gobierno;
- Provisión de tierras para dichos programas mediante la formación de un *banco de tierras estatal*;
- Terminación a cargo del estado de la infraestructura básica y los servicios públicos para las comunidades;
- Reglamentación de la subdivisión y venta de tierras en razón de que numerosas familias pobres sufrieron pérdidas como resultado de planes inescrupulosos;
- Simplificación de los códigos de planificación y construcción;
- Establecimiento de líneas de crédito especiales para entidades sin fines de lucro que intervienen en programas comunitarios de vivienda;

• Decentralización del proceso de adopción de decisiones relativo a los programas comunitarios de vivienda.

Dos meses antes de las elecciones, el Secretariado invitó a los consejeros de los principales partidos políticos a una conferencia de tres días de duración a fin de hablar sobre vivienda popular. Asistieron a la conferencia y participaron en las discusiones de los seminarios representantes de los partidos Justicialista, Radical, Demócrata Cristiano y del MID (Movimiento de Integración y Desarrollo). Observadores uruguayos y chilenos siguieron las alternativas del debate, que algún día quizá les sirva de modelo para los que lleguen a realizarse en sus respectivos países durante el período de transición a la democracia.

La conferencia se abrió con una presentación de las normas de política de vivienda de la plataforma de la confederación. Juan Gómez Barraut, director del Secretariado, dijo lo siguiente: «Le pedimos al estado que reconozca la existencia de diversas formas de encarar el problema de la vivienda, entre las cuales todas las variantes del sistema de construcción por el esfuerzo propio y la ayuda mutua. Deben adoptarse políticas que fomenten y no que impidan estos esfuerzos». El orador y otros participantes recalcaron además que deseaban colaborar en el desarrollo de una política nacional de vivienda—«Lo que pedimos es una función normal dentro de una democracia.»

Los asistentes a la conferencia reafirmaron reiteradamente que el Secretariado se da cuenta de que la situación económica de Argentina excluye la posibilidad de solicitar la asignación de fondos presupuestarios importantes para la construcción de grandes proyectos de vivienda, y que las mejores deben buscarse sobre todo a través de cambios legales y políticos que faciliten los programas de autoayuda.

Por otra parte, también se habló sobre la necesidad de obtener subsidios limitados del gobierno. Un estudio de CEUR ha demostrado que ninguno de los grupos de vivienda presentes en la conferencia hubiera tenido resultados fructíferos sin subsidios de alguna fuente. Además, también es limitada la cantidad de tiempo que una persona pobre puede dedicar a la construcción de su hogar. Es una tarea que demanda mucho tiempo y dinero, incluso cuando el futuro residente contribuye con gran parte del esfuerzo. Los costos que el proceso de construcción impone a los individuos, familias y comunidades pobres no tiene necesariamente que afrontarse sin ayuda.

El consenso de la conferencia fue que, a pesar de sus limitaciones, el programa de vivienda por el esfuerzo propio es un componente legítimo de la futura política de vivienda argentina. Se reconoció que la participación de los residentes en la construcción de sus hogares es una forma realista y legítima de encarar un problema nacional, y no una anomalía.

¿Cuáles serán los efectos de este esfuerzo en la formulación de una política y en la obtención de acceso a las futuras autoridades públicas? Lo mínimo es que los organizadores de la conferencia consiguieron hacerse oír por quienes han de desempeñar alguna función en el próximo gobierno. Las plataformas del partido Justicialista y del partido Radical se refieren por lo menos una vez a la participación de la comunidad en los programas de vivienda.

Si se compara la posición de ambos partidos a este respecto, los peronistas siguen favoreciendo los proyectos en gran escala. En el Plan Nacional de Vivienda y Desarrollo Urbano, se habla de la construcción de 136.000 unidades habitacionales el primer año, con incrementos del 12 al 25% los años siguientes, pero bajo el epígrafe *participación*, se lee que «la acción centralizada de las oficinas estatales se complementará con la participación de los habitantes en la planificación y construcción de viviendas a través de canales naturales como los sindicatos.»

En la plataforma del partido Radical, la sección sobre vivienda enumera tres líneas de acción. Después de la construcción de nuevas viviendas y del crédito para mejorar las existentes, los *objetivos especiales* consisten en:

- Dar solución efectiva a las *villas de emergencia* y todo otro tipo de asentamientos carenciados a través de programas formulados por los Institutos Provinciales de Vivienda, Municipalidades y con participación de Entidades Intermedias en coordinación con los sectores responsables de la conducción de programas de acción social complementarios.

- En los casos que las condiciones

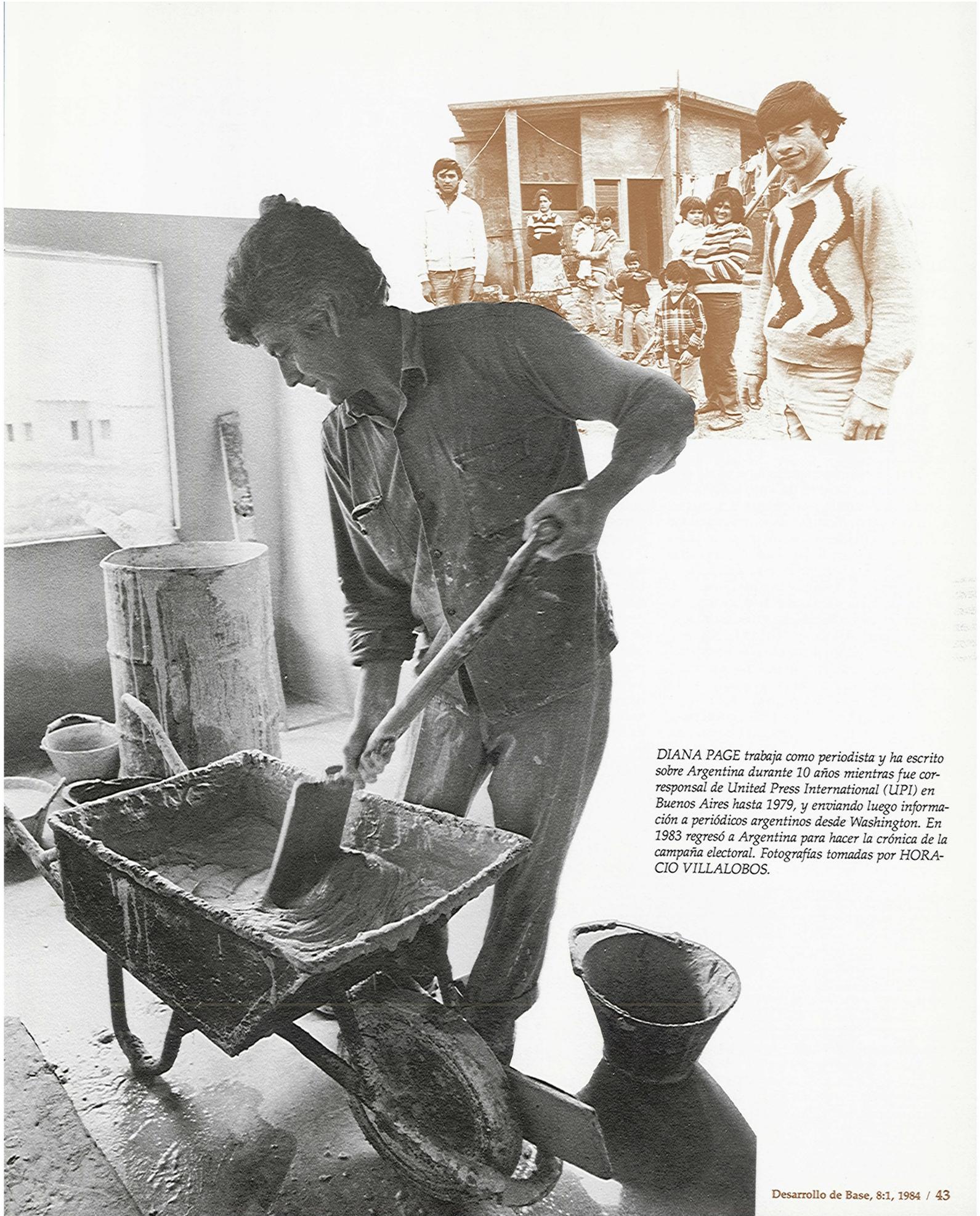
de ocupación del suelo, nivelación, posibilidades de realización de obras de servicios de agua y desagüe, dieron lugar a la existencia de un proceso de consolidación, se encargarán programas que contemplen el acceso a la propiedad de la tierra y las obras necesarias de infraestructura de servicios, equipamiento social y de mejoras de la vivienda o construcción de nuevas unidades.

- Cuando las características físicas del asentamiento lo indiquen, se promoverá la relocalización de la población fomentando el acceso de las familias a conjuntos habitacionales, a programas de construcción por ayuda mutua y otro tipo de soluciones.

En las elecciones, el partido Radical ganó la presidencia por una mayoría inesperada de votos, y también obtuvo la mayoría en la cámara de diputados. Para el Secretariado, esto significa que algunas de las normas elaboradas por sus integrantes tienen probabilidad de ponerse en efecto. Por otra parte, la aplicación de medidas políticas concretas puede ser una cuestión diferente y ha de constituir por cierto una formidable empresa para la renaciente democracia argentina.

Como Oscar Yujnovsky, director de CEUR, advirtió, los programas de vivienda por el esfuerzo propio «no son una panacea, pero anteriormente no había posibilidad de hablar o de participar en los programas de vivienda del gobierno. Ahora, ambos partidos contemplan favorablemente la participación de las organizaciones vecinales y de las cooperativas en el sector vivienda.»





DIANA PAGE trabaja como periodista y ha escrito sobre Argentina durante 10 años mientras fue corresponsal de United Press International (UPI) en Buenos Aires hasta 1979, y enviando luego información a periódicos argentinos desde Washington. En 1983 regresó a Argentina para hacer la crónica de la campaña electoral. Fotografías tomadas por HORACIO VILLALOBOS.

Vivienda por autogestión

MARGARITA SOROCK

Durante los últimos 30 años, en el transcurso de una generación, Colombia se ha transformado de país rural en urbano. En 1951, el 35% de la población era urbana; en 1980, el 66% de una población estimada en 26 millones vivía en ciudades. Para el año 2000 habrá unos 36 millones de colombianos, el 75% de los cuales vivirá en ciudades de un mínimo de 10.000 habitantes.

En 1982 se estimaba que existía ya un déficit de vivienda urbana de unas 800.000 unidades. Los servicios de infraestructura tales como agua, alcantarillado, electricidad y calles son parciales en el mejor de los casos, y la expansión de las redes de servicios existentes no logra estar al paso del acelerado crecimiento de la población. El nivel de la demanda ha sobrepasado la capacidad de las instituciones colombianas tradicionales, públicas y privadas, de vivienda (el sector *formal* de vivienda) en cuanto a la construcción de nuevas edificaciones. Una enorme inflación en los costos de la vivienda contribuye a este déficit (sólo el precio del cemento subió en un 70% en 1981), sobrepasando ampliamente los aumentos salariales.

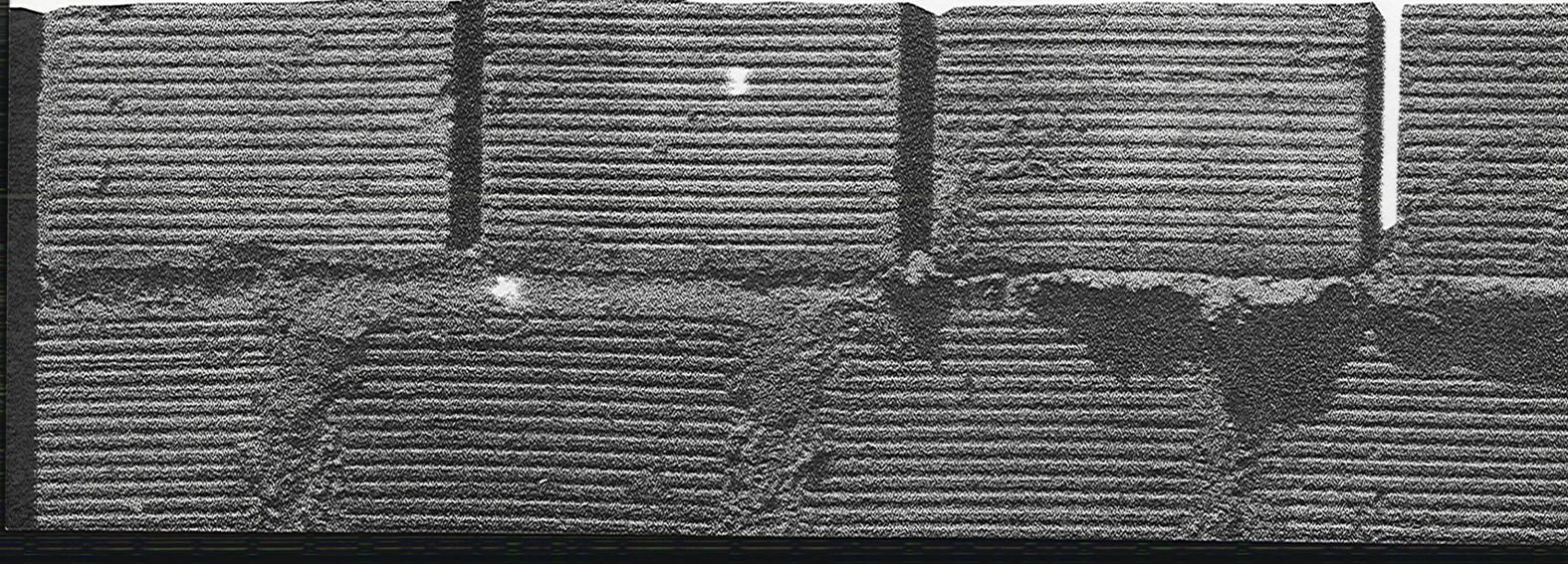
Hasta un 70% de las familias colombianas se ven afectadas por esta situación, puesto que la vivienda que produce el mercado formal está muy por encima de sus posibilidades. Aun las viviendas más modestas son objeto de competencia que resulta ventajosa para los de posición relativamente mejor, y los constructores e instituciones financieras están exigiendo estrictos términos de pago, con el fin de minimizar sus propios riesgos y lograr el máximo de utilidades. En este proceso, una mayoría de probables compradores de vivienda quedan excluidos del mercado.

Pero la mayoría de los colombianos, por supuesto, no está durmiendo en las calles. Los que han quedado sin acceso al mercado formal de vivienda están buscando los medios de solucionar su problema de vivienda en un mercado informal de su propia creación. Hasta hace poco, había dos maneras principales de resolver el problema: primero, como en muchos otros sitios de Latinoamérica, se han producido numerosas invasiones de tierras, de grupos de familias de bajos ingresos que ocupan lotes sin urba-

nizar de propiedad pública o privada y construyen viviendas precarias. (Irónicamente, buena parte de esta tierra había sido adquirida por las municipalidades, que las mantenían en reserva para viviendas de bajo costo, todavía sin construir). En segundo lugar, las familias han comprado propiedades de *constructores piratas*. En este caso, se trata de constructores que tienen propiedad legal sobre una extensión de terreno, pero no cuentan aún con el permiso de urbanizar y vender por lotes. Las familias que compran lotes a constructores piratas no pueden conseguir el título legal de la propiedad hasta tanto el barrio no se incorpore dentro del perímetro urbano.

La tenencia legal de la propiedad es un requisito previo a la obtención de crédito para el financiamiento de vivienda y la construcción de infraestructura, así como para la obtención de otros servicios públicos. Sin título legal ni recursos financieros, los ocupantes ilegales de tierras y los compradores de las urbanizaciones piratas se ven forzados a prolongar el proceso de urbanización, y pueden pasar hasta 20 años antes de que se construyan las alcantarillas, se pavimenten las calles y se mejoren las viviendas.

Irónicamente, las leyes que fueron dise-



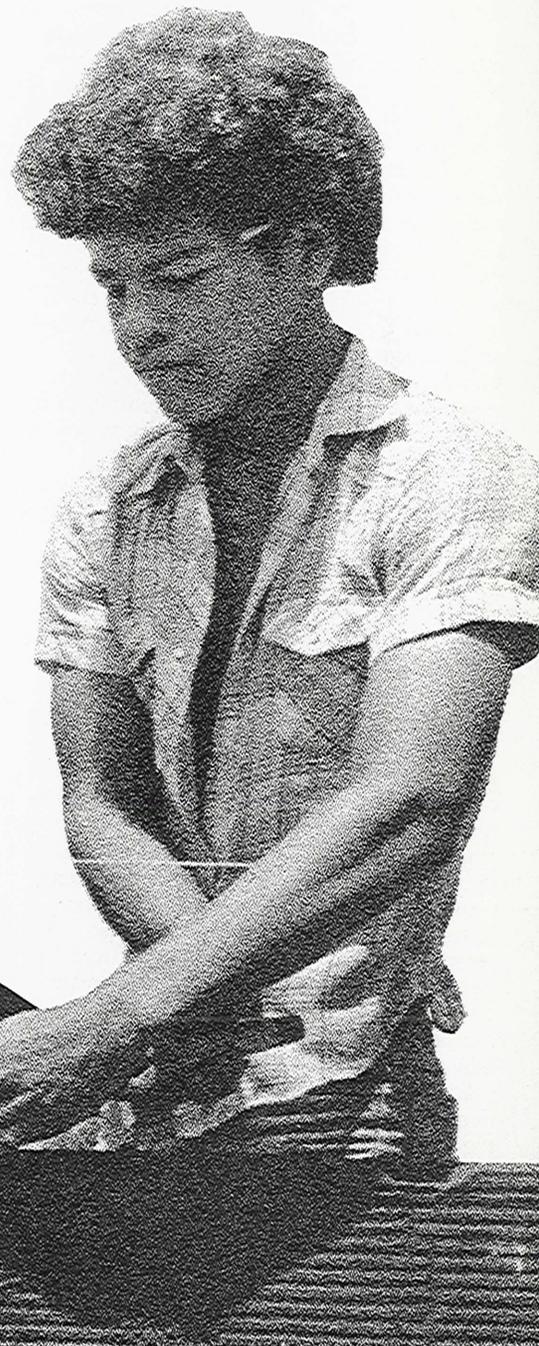
comunitaria en Colombia: el caso de Cartago

ñadas para proteger a los compradores de vivienda exigiendo a los constructores la construcción de infraestructura adecuada, dificultan ahora la legalización de los títulos de los compradores en urbanizaciones piratas, agravando el déficit de vivienda. Los requisitos mínimos impuestos por las municipalidades para un desarrollo legalmente autorizado pueden imposibilitar la construcción de vivienda por parte del sector formal que esté al alcance de los compradores de bajos ingresos. Algunas municipalidades, sin embargo, han ajustado sus requisitos sólo para descubrir que las normas técnicas inferiores no se traducen automáticamente en costos más bajos de vivienda. La demanda de vivienda nueva es tan grande que los contratistas no siempre tienen que deducir del precio lo que hayan ahorrado en la construcción para poder vender.

Las invasiones y las urbanizaciones piratas son pues las principales estrategias empleadas por la gente para obtener terrenos. Los procesos que siguen a la adquisición de la tierra—es decir, la construcción de las casas, el acceso a la infraestructura, el desarrollo de la comunidad y la legalización de la tenencia—son considerablemente más lentos en el sector informal que en el for-

mal. Pero esos procesos se llevan a cabo. Con el tiempo, las unidades de vivienda individual y la comunidad pasan por diversos cambios. El bloque de cemento y el ladrillo reemplazan a los materiales endeble de segunda mano. El agua y la electricidad que una vez fueron servicios comunales llegan a las casas individualmente. Las calles se pavimentan, se plantan árboles, y el servicio de recolección de basuras y de transporte llegan a la zona. Y aunque puede tomar entre 20 y 25 años, algunas familias adquieren, en efecto, el título de propiedad de sus casas. Un estudio reciente indica que un tercio de los barrios de Bogotá, con el 45% de las familias de la ciudad, comenzaron como subdivisiones piratas.

Durante los últimos cinco años, los colombianos han desarrollado una tercera estrategia que intenta racionalizar el mercado informal y acortar el plazo que les toma a las familias la adquisición de una vivienda adecuada. Ha surgido un movimiento de vivienda por autogestión que consiste de organizaciones privadas sin fines de lucro, de familias de bajos ingresos cuyo objetivo específico es el de adquirir viviendas decentes a precios accesibles. Este movimiento, que combina elementos de los sectores de vivienda formales e informales, tiene raíces



en las organizaciones de acción comunal de comienzos de la década del 60. Sin embargo, la primera prioridad de estos grupos es la vivienda, mientras que para las organizaciones de acción comunal el albergue ha sido tan sólo uno de los tantos intereses.

La construcción por autoayuda, o ayuda mutua, demanda una inversión considerable de tiempo y energía, y un organismo más flexible, dedicado a ese único propósito, para llevar a cabo sus objetivos. Las organizaciones de acción comunal con frecuencia se encontraban atadas por requisitos legales que definían un radio de acción geográfico limitado, de manera que a los que vivían en una zona de la ciudad les resultaba imposible construir una casa en otra zona correspondiente a otra organización. La incorporación del grupo de vivienda como una asociación separada con una base geográfica de amplia delimitación, fue entonces una respuesta más funcional a las necesidades de organización.

Las organizaciones de vivienda por autoayuda requieren asistencia técnica. Aunque todas tienen por lo general algunos socios con experiencia en construcción, todos deben adquirir conocimientos y capacitación adicionales para construir sus propias casas. En la década del 70 comenzaron a surgir instituciones para prestar esta asistencia. El SENA, instituto nacional de capacitación vocacional de Colombia, comenzó a ofrecer cursos de autoconstrucción. Los grupos han buscado también asistencia local, con algún éxito. Las autoridades de planificación municipal y de servicios públicos ayudan a los grupos en el diseño urbanístico y de infraestructura. Los estudiantes y profesores ayudan con diseños arquitectónicos y con los presupuestos. Además, diversas organizaciones sin fines de lucro financian sistemas de vivienda prefabricada de bajo costo. Estas tecnologías han sido usadas y adaptadas por grupos que construyen sus propias casas.

La más importante fuente de financiamiento para los grupos de vivienda por autogestión la constituyen los propios socios. Los planes de ahorro se complementan con esfuerzos de recolección de fondos que se llevan a cabo durante la construcción. También se busca que contribuyan con tierras, equipo y dinero el gobierno, la Iglesia y em-

presas privadas. Finalmente, los grupos invierten su tiempo y su mano de obra para llevar a cabo la mayor parte de las tareas de construcción.

Una de las principales características del movimiento de vivienda por autogestión ha sido su gran diversidad. Los grupos han evolucionado de manera diferente. Algunas veces, un desastre natural—un incendio, inundación, o terremoto—azota una zona urbana, y las presiones existentes para construir vivienda y mejorar servicios ya de por sí deficientes estimulan a las instituciones a actuar, generando nuevas organizaciones.

La creación de la Corporación Diocesana Pro-Comunidad Cristiana de Cartago, Valle, Colombia, que surgió a comienzos de los años setenta, es un ejemplo de lo antedicho. A pesar de que la Diócesis de Cartago había reconocido previamente la necesidad imperiosa de vivienda, la Corporación comenzó en realidad como un esfuerzo por prestar ayuda de emergencia a las víctimas de una inundación, luego de que sus casas habían desaparecido. Las familias afectadas estaban entre las más pobres de Cartago; vivían en el lecho del Río La Vieja, extrayendo arena y piedra para vender a fábricas de materiales de construcción. La Diócesis ayudó en la tarea de ubicar de nuevo a las familias, pero rápidamente se dio cuenta de que era necesaria una solución más permanente.

La vivienda en Cartago

El problema de la vivienda en Cartago es considerable. De acuerdo con un inventario del Instituto de Crédito Territorial (el Instituto Colombiano de Vivienda) realizado en 1982, 69.203 de los 81.435 residentes de Cartago—es decir, un 85% de la población—viven en unidades deficientes. Además, 10.599 (el 88%) de las viviendas de Cartago fueron clasificadas como deficientes, porque las unidades no se ajustaban a los códigos de construcción aceptados, porque los barrios no satisfacían las normas municipales para la financiación, la planificación del lote y el suministro de servicios, o porque los títulos de propiedad eran irregulares.

Ni las instituciones locales o nacionales

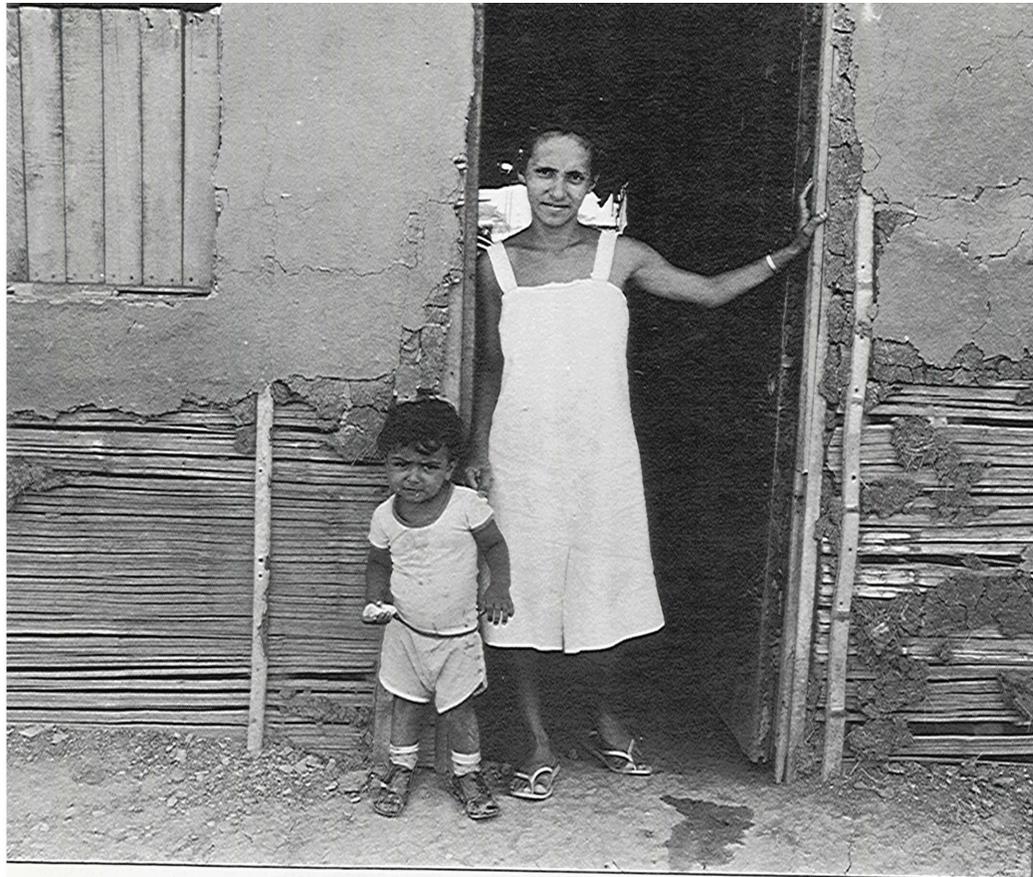
de vivienda, ni el sector privado, han podido corregir esta situación. Sus esfuerzos combinados en Cartago han producido tan sólo 750 unidades de vivienda durante los últimos cinco años. Tal tasa de producción está bien por debajo de la necesidad actual de reemplazar o mejorar las viviendas existentes, y no llega a cubrir nuevas necesidades: aun los cálculos más moderados señalan que por lo menos 300 familias nuevas se forman anualmente en Cartago, y presumiblemente, casi todas requerirán su propio espacio vital.

El paso lento de la construcción no es el único problema. Los costos de producción han sufrido alzas drásticas y los precios de las viviendas construidas los han alejado de las posibilidades de más de la mitad de la población, es decir, aquellos que tienen la mayor necesidad y los menores recursos y acceso a crédito.

Ciertamente, la mayor parte de los habitantes de Cartago encuentran alguna forma de vivienda, muchas veces improvisada: construyendo destartaladas estructuras para un número excesivo de personas, con poco o ningún acceso al agua, alcantarillado, electricidad o transporte. En el pasado, los funcionarios municipales trataron de erradicar estas estructuras por la fuerza, para luego ignorarlas. Recientemente, las autoridades municipales de planificación y servicios públicos han mostrado estar dispuestas a cooperar con los residentes de estos asentamientos, proporcionándoles asistencia técnica, de tal manera que gradualmente puedan mejorar sus casas y sus comunidades, siendo éste el máximo de ayuda que puede esperarse de organismos con personal y presupuesto limitados.

Cartago cuenta sin embargo, con algunas ventajas que mitigan la escasez de vivienda: goza de un clima cálido; la tierra es rica en cal y en arcilla; los ríos contienen piedra y arena para la fabricación de cemento, ladrillo, baldosines y tejas. Y, como se ha anotado, la producción de materiales de construcción es un importante factor de la economía local.

No obstante, como lo indican las estadísticas de vivienda deficiente, los problemas de Cartago son graves. Una institución que está tratando seriamente de resolver estos problemas es la Corporación Diocesana Pro-



Mitchell Denburg

Comunidad Cristiana. Dada la magnitud del déficit de Cartago, la producción de vivienda es vital de por sí. Sin embargo, como veremos más adelante, las actividades de la Corporación han producido también otros beneficios para las personas de bajos ingresos

Las primeras etapas

La parroquia de San José Obrero abarca un amplio sector de Cartago con viviendas deficientes. Hace diez años, fue asignado a la parroquia un joven sacerdote de Antioquia. El sacerdote tenía parientes en Cartago y no tardó en mudarse a un apartamento de la parroquia con su primo, un arquitecto recién graduado. Ambos jóvenes estaban ansiosos por mejorar las condiciones de los parroquianos, y cuando la Diócesis planteó la iniciativa de vivienda, el sacerdote fue la persona más indicada para dirigir las tareas.

La presencia del sacerdote y de su primo arquitecto era vital para tales tareas. Los dos profesionales vivían ya en la comunidad. Utilizando sus conocimientos sobre los problemas y tradiciones locales, propusieron soluciones que se adaptaban a las necesidades, a las capacidades de pago, y a las preferencias de los residentes de los barrios pobres de Cartago.

Tanto el apoyo moral como la ayuda económica limitada de la Diócesis fueron decisivas para la fundación de la Corporación. Sin embargo, desde el comienzo mismo, la Diócesis quería que la organización fuera independiente, para evitar confusiones de

las amplias metas de la Iglesia con los objetivos de vivienda y desarrollo comunitario de la Corporación. La Diócesis donó en 1973 un lote de tres hectáreas y media (35.000 metros cuadrados) adyacente a la iglesia parroquial de San José Obrero, a la nueva Corporación, lanzando así el proyecto de vivienda de bajo costo.

La Corporación levantó desde el comienzo un plano general, concentrando en la vivienda, el empleo y la educación la más alta prioridad. A medida que se construyen las comunidades, éstas se van asociando a la Corporación. Personal permanente de tiempo completo trabaja con grupos de residentes y futuros residentes, en el perfeccionamiento de técnicas de diseño y de construcción, en el cumplimiento de las obligaciones financieras, elaborando presupuestos, reuniendo fondos, y planeando y poniendo en marcha servicios e instalaciones comunitarias.

El primer terreno habilitado por la Corporación se conoce como Las Colinas, en donde vivirán unas 180 familias. Luego de haberse habilitado casi la mitad de Las Colinas y de comprarse otros lotes en Cartago y zonas de los alrededores, la Corporación buscó asistencia de la Fundación Interamericana. En Septiembre de 1979 fue aprobada una donación de US\$65.100 por dos años para cubrir los salarios de trabajadores sociales, los materiales y costos laborales para 98 unidades de vivienda, la expansión de empresas comunitarias, y la cuota inicial de un camión. Hasta la fecha, la donación de la Fundación ha financiado un 35% de la actividad total de la Corporación.

La Corporación ha proporcionado servicios integrales a sus comunidades, utilizando el esfuerzo realizado en la vivienda como instrumento para abordar otros problemas comunitarios. Unas 250 familias—cerca de 1500 personas—se han beneficiado. En mis visitas a los residentes, estos hicieron hincapié en el mejoramiento de sus condiciones de vida a través de la participación en las actividades de la Corporación. A continuación se da un análisis más detallado de los diferentes aspectos de las actividades de la Corporación.

Ayuda mutua entre vecinos

El requisito fundamental de todos los proyectos de la Corporación es que los beneficiarios estén de acuerdo en ayudar a construir viviendas y a desarrollar instalaciones comunes en cada lote. La vivienda en sí es solamente un primer paso en la urbanización del lote; las calles, andenes, nivelación del terreno, drenaje, árboles y parques se planifican desde el inicio, y se selecciona espacio para instalaciones tales como capilla, centros comunitarios, escuelas y canchas de fútbol, si existe el terreno disponible y los residentes así lo desean.

Para asegurar la ayuda a las familias con mayores necesidades y deseos de trabajar conjuntamente, la Corporación ha desarrollado una solicitud simple de una sola página, para seleccionar a los beneficiarios en perspectiva. Se piden en ella los nombres, direcciones, edades, empleo y educación de todos los miembros de la familia, así como los ingresos familiares, una descripción de la vivienda actual, costos mensuales de arriendo, datos generales de salud y referencias. Luego de presentada la solicitud, el trabajador social de la Corporación visita a cada solicitante. Basándose en dicha entrevista y en la información del formulario, se selecciona a las familias que participarán en el programa.

Los criterios básicos de selección son:

- ingreso familiar
- estabilidad familiar (dándose preferencia a los padres con hijos pequeños)
- voluntad de participar en el sistema de trabajo de la Corporación, y
- cualidades que faciliten las buenas relaciones entre vecinos.



Interior de una vivienda en el Barrio Bella Vista, asentamiento de precaristas cerca de Cartago.

La familia promedio atendida por la Corporación consta de dos adultos jóvenes y cuatro niños. En su mayoría, las familias ganan el salario mínimo. Entre los hombres, las ocupaciones principales son: trabajador agrícola, vigilante, obrero de la construcción, vendedor ambulante y portero. Muchas de las mujeres trabajan como empleadas domésticas, o costureras. Entre el 20 y el 30% de los ingresos familiares se destinan a la vivienda y pago de servicios públicos, de manera que en la mayoría de los casos, la familia pagará menos por mes para comprar una casa de la Corporación, que para el arriendo anterior.

Una de las razones de tal ahorro es que los beneficiarios construyen sus propias casas, reduciendo así los costos laborales, que fluctúan entre el 20 y el 30% de los costos de una unidad. La Corporación explica este requisito a los solicitantes cuando éstos piden la información sobre vivienda. Antes de comenzar el trabajo de urbanización, los beneficiarios seleccionados se reúnen y establecen las normas y reglamentos que regirán su participación en la construcción, así como las sanciones en caso de incumplimiento. La norma ha sido de seis horas de trabajo semanal, generalmente divididas por igual entre sábados y domingos. Además, se realiza una reunión una noche por semana para planear el trabajo del fin de semana. Los participantes trabajan en todas las casas. Una vez terminado el proceso completo de construcción, las viviendas se asignan generalmente por sorteo.

En las primeras etapas de desarrollo en Las Colinas, la Corporación experimentó

con diferentes combinaciones de mano de obra calificada y no calificada. Luego de varias pruebas, la Corporación decidió contratar mano de obra calificada para los cimientos y los techos. La remoción de tierra, las paredes, y la instalación de tubería de agua y alcantarillado se dejó en manos de los beneficiarios.

Potencial de generación de ingresos y ahorros comunitarios

Puesto que los proveedores de materia prima para la construcción se encuentran fácilmente en Cartago, la Corporación produce su propio ladrillo y teja. Fabrica igualmente algunos productos de metal y de madera tales como marcos para ventanas y puertas para viviendas prefabricadas de bajo costo. Estos productos se venden a precio de costo a los propietarios de vivienda de la comunidad. La Corporación compró los elementos para fabricar los paneles de hormigón de un metro cuadrado que se utilizan en el ensamblaje de las casas prefabricadas. El procedimiento fue desarrollado por Servivienda—una institución privada sin fines de lucro que produce actualmente la unidad de vivienda de más bajo costo en Colombia—y varios miembros del personal de la Corporación recibieron adiestramiento en la fabricación y ensamblaje de la casa de Servivienda.

El camión de la Corporación ahorra a los beneficiarios sumas considerables de dinero al transportar materiales de la fábrica al sitio de construcción. En la mayoría de los casos se construye una estructura tem-

poral en el lugar de la construcción y una de las familias beneficiarias la ocupa inmediatamente, sirviendo como celador, ya que los materiales de construcción son valiosos y deben vigilarse para prevenir el robo.

Además de reducir los costos de producción, estas actividades de producción generan ingresos para los miembros de la comunidad, quienes son contratados para hacer el trabajo. La Corporación proporciona los materiales y paga una suma estipulada por productos terminados. Los trabajadores cuentan con el permiso de utilizar las instalaciones para su beneficio individual, siempre y cuando éste no interfiera con los requisitos de la producción global. Todos los talleres se utilizan a plenitud, con excepción de la fábrica que produce los componentes de Servivienda.

Estas pequeñas empresas ofrecen igualmente una posible fuente de nuevos ingresos para la Corporación. Otros constructores de vivienda han expresado su interés en comprar paneles prefabricados. Si bien este mercado está aún por investigarse, podría llegar a absorber el exceso de capacidad y generar nuevas utilidades si la Corporación logra diseñar un sistema de crédito para ayudar con la financiación a los compradores.

Como resultado de las nuevas viviendas, se abre un beneficio económico final, aunque limitado, para muchos miembros de la comunidad. Si bien la Corporación no permite que las unidades de vivienda se utilicen para el funcionamiento de negocios y prohíbe específicamente el alquiler de parte o la totalidad de la unidad, se aceptan algunos talleres caseros pequeños. Como resultado, los residentes pueden lograr algunos ingresos de actividades tales como reparación de electrodomésticos y confección de vestidos, que resultaban imposibles al carecer sus viviendas anteriores de electricidad y espacio adecuados.

¿Quién paga y cuánto se paga?

En los proyectos de vivienda de financiamiento comercial, así como en los que auspician los organismos del gobierno de Colombia, el comprador debe pagar una cuota inicial—hasta del 30% del valor de la compra—para cubrir totalmente los costos de construcción de la unidad. Las cuotas iniciales de los proyectos de vivienda de la Corporación reflejan costos laborales más bajos y generalmente no exceden el 15% del valor de la compra. Los participantes deben

Mitchell Demburg



Una cuadrilla de fines de semana pone los cimientos de las casas del Barrio San Pablo, Cartago.

cios comerciales por ellos, de manera que no necesariamente pierde dinero al venderlos a un costo menor del comercial. Además, las donaciones, aunque son una ganancia indirecta, no representan todos los beneficios con que cuenta la Corporación. Los pagos de hipotecas y la venta de materiales de construcción al público generan capital igualmente, que la Corporación puede poner a trabajar en nuevos proyectos de vivienda.

En los últimos seis meses, la Corporación creó un fondo de solidaridad para propietarios de casas, con una cuota de afiliación de \$50 pesos y un pago mensual también de \$50 pesos. En caso de fallecimiento de la persona responsable de la hipoteca, sus sobrevivientes reciben una suma total de \$20.000 pesos para los gastos de entierro, y los pagos mensuales pendientes de la casa quedan cubiertos automáticamente. Si el fondo logra éxito, se ampliará para cubrir invalidez. La inversión inteligente de estos fondos puede significar capital adicional para el programa de vivienda de la Corporación.

La batalla por los servicios

Buena parte del agua y electricidad de Cartago llega al consumidor de contrabando—bien por conexión directa pero ilegal a las líneas existentes, o a través de arreglos con vecinos que han obtenido los servicios y están dispuestos a arrendarlos o compartirlos. Las comunidades de la Corporación no son una excepción hasta tanto se completen los servicios de infraestructura.

Los servicios públicos municipales de Cartago no tienen ni los fondos ni el personal para construir infraestructura en comunidades nuevas. El personal existente asesora a la Corporación y a otras instituciones en el levantamiento de planos y estructuración de presupuestos para agua, alcantarillado y sistemas de electricidad, así como en la supervisión de los trabajadores de la comunidad en las urbanizaciones. Eventualmente, estos sistemas se incorporan a la red de servicios públicos. Una vez incorporadas, el agua y la electricidad comienzan a medirse, y el consumidor debe pagar una tarifa por instalación y cuentas de consumo mensuales. Las redes de agua y alcantarillado se construyen bajo tierra mientras se levantan las casas, mientras que la electricidad generalmente se instala a nivel de tierra una vez que las casas se han ocu-

depositar esta suma tan pronto como se los selecciona. El dinero proviene de ahorros, de préstamos de parientes, o si tienen empleos permanentes con prestaciones sociales—de préstamos tomados del fondo de jubilaciones.*

Los beneficiarios reciben un plan de amortización que indica cuál será su obligación mensual durante la vida de la hipoteca. Inicialmente, el período de pago era de siete años, pero ahora la Corporación prefiere un período de cuatro años y medio. Como es la práctica en Colombia, las cuotas mensuales estimadas varían durante el término de la hipoteca: son más bajas en el año inicial de la amortización del préstamo y aumentan progresivamente con el tiempo.

La Corporación ha recibido donaciones de dinero en efectivo, tierra, servicios profesionales y equipo. La política de la institución ha sido la de compartir sus ahorros con sus clientes, apartando una pequeña suma de utilidades para pagar gastos administrativos. En consecuencia, produce la vivienda de más bajo costo con todos los servicios urbanos que pueden encontrarse en Cartago. Las unidades de vivienda unifamiliar cuentan con tres habitaciones, una sala-comedor, una cocina, un baño y un patio, con un promedio aproximado de 45 metros cuadrados. Están sólidamente construidas

*Todo empleado que figura en una nómina acumula un fondo de jubilación, el cual debe pagársele al momento de su renuncia o retiro. El único fin para el cual estos fondos se le pueden pagar al empleado mientras continúa trabajando para el mismo empleador es para la compra o mejora de su casa.

de ladrillo o de bloques de hormigón. La casa más cara vendida hasta la fecha cuesta unos \$200.000 pesos, es decir, menos de US\$3.000. Las casas similares construidas simultáneamente en una zona menos accesible a cargo del organismo de vivienda pública cuestan \$442.000 pesos.

La Corporación ha tenido un desarrollo constante durante los 10 años de su existencia. Cuatro urbanizaciones se han desarrollado dentro de los límites de Cartago. Tanto El Guadual como La Trinidad se encuentran completas, con 63 y 71 unidades respectivamente. Las Colinas ha construido 116 unidades de las 180 planeadas, y los Sauces tiene 31 unidades en construcción y 219 planeadas. Dos lotes, Zaragoza y San Pablo, han sido adquiridos fuera del perímetro urbano, y en San Pablo se han construido y ocupado seis casas.

Pudiera parecer engañoso comparar estos bajos precios y el ritmo de construcción con la trayectoria de los constructores del mercado formal pues la Corporación se apoya en donaciones para subvencionar sus actividades. Sin embargo, si se mira de cerca la situación, las indicaciones son de que éste no es un procedimiento ni extraño ni sorprendente. En alguna medida, las instituciones que ofrecen viviendas de bajo costo en Colombia, ya sean públicas o privadas, reciben *dinero barato* a través de tasas de interés inferiores a las del mercado. Los ahorros que la Corporación logra se transfieren a los compradores de las casas especialmente a través de los precios de la tierra ya que los lotes no se venden a un costo comercial. La Corporación tampoco pagó pre-



Los Sauces, Cartago. Trabajadores emigrantes de fincas construyen una pared comunal en el proyecto de vivienda de la Corporación Diocesana.

Mitchell Denburg

pado. En algunos casos, la Corporación termina subvencionando la instalación de electricidad. La instalación está incluida en el precio de la casa, y puesto que generalmente hay un periodo considerable de tiempo entre el momento de recibir el costo estimado y la conexión en sí (que es cuando se reajustan los costos), la diferencia, o factor de inflación, es asumida por la Corporación.

Innovación y cambio

Para las familias que viven en las comunidades de la Corporación, el cambio de las condiciones de vida ha sido radical y positivo. Puesto que su diseño permite un desarrollo progresivo, las casas se han ampliado y mejorado simplemente a través de extensiones agregadas a la unidad básica.

Todas las urbanizaciones se han transformado notablemente mediante el esfuerzo combinado de la comunidad y la Corporación. Cada comunidad cuenta con una asociación de propietarios de casa y a todos los miembros se les exige participar por lo menos una vez por mes en proyectos comunitarios. Se ha dado alta prioridad a la plantación de árboles y al embellecimiento de los lotes, y la apariencia física de las comunidades confirma los esfuerzos de los residentes.

Puesto que la Corporación es una entidad sin fines de lucro, tiene la capacidad de ofrecer financiación a tasas bastante más fa-

vorables que las de otras instituciones. El plazo de las hipotecas es considerablemente menor que el de 15 años que ofrecen otras instituciones, pero la combinación de los ahorros por producción y transporte de materiales de construcción con las donaciones que recibe permite que los pagos mensuales puedan fijarse dentro de las posibilidades de las familias de bajos ingresos.

Algunas dificultades y limitaciones

A pesar de sus éxitos, la Corporación no carece de problemas. La existencia de recursos depende en gran parte de las contribuciones de donantes fuera de su organización. Inicialmente, esta dependencia contribuyó a ciertas fallas en el cálculo correcto de los costos. Por ejemplo, los impuestos de una propiedad se evalúan y se pagan anualmente, pero en la práctica los impuestos generalmente no se pagan hasta tanto el título de propiedad no se transfiera. Las propiedades de la Iglesia no están exentas y sobre la tierra donada por la diócesis existían impuestos pendientes acumulados. Ahora que los primeros constructores han pagado sus hipotecas, están esperando los títulos de propiedad, y la Corporación tendrá que buscar los medios de cubrir estos costos. De manera similar, al asumirse ciertos costos de infraestructura (particularmente en el caso de conexiones de electricidad) han disminuido los fondos ya escasos.

La Corporación tiene otro problema: sólo el 27% de los beneficiarios se encuentran al día en el pago de sus hipotecas; morosidad que está, sin embargo, a la par con la del organismo de vivienda pública de Cartago. En teoría, se cobra una multa del 3% por mora en los pagos, pero ésta a veces se ignora o se perdona. No se ha instaurado ninguna acción legal contra clientes en mora. En menos de media docena de casos, se han producido cambios de propietarios de unidades de vivienda, pero en ninguno por falta de pago. La selección cuidadosa que se hace de los compradores de las casas y la ayuda mutua en la construcción han generado un sentimiento general de responsabilidad comunitaria. Los pagos pueden demorarse, pero finalmente se hacen.

Sin embargo, esto significa una lenta descapitalización de la Corporación. La demanda por sus servicios ha aumentado de manera constante. La expansión futura del grupo dependerá de que se encuentren los medios para sostenerla, bien sea a través de los pagos de las hipotecas, venta de elementos para la construcción, inversiones del fondo de solidaridad social, o captación de fondos externos adicionales. La Corporación se da cuenta de estos obstáculos y de estas oportunidades y está buscando los medios de generar ingresos sin perder de vista los objetivos del desarrollo comunitario.

Aunque la Corporación es parte de un amplio movimiento de vivienda por autogestión en Colombia, ha logrado aprovechar algunas oportunidades de carácter único. Comienza así con un terreno por urbanizar y luego selecciona los beneficiarios que habrán de ocuparse de la urbanización. En consecuencia, la Corporación tiene que pensar en la necesidad de servir a un número específico de personas como lo hacen las asociaciones de vivienda que tienen un número determinado de miembros, todos los cuales esperan construir unidades en un terreno que ellos mismos han comprado.

Un segundo factor que distingue a la Corporación de la mayoría de los grupos de vivienda por autogestión es la tierra. Hasta hace poco la Corporación no había tenido que comprar tierra, lo cual mantenía los costos considerablemente bajos. Estos ahorros son significativos, aun en una ciudad de tamaño mediano o pequeño como Car-



Mitchell Denburg

Las Colinas, Cartago. Viviendas de un proyecto por el sistema de la autoayuda realizado diez años atrás.

tago. Cuando la Corporación comenzó a comprar tierra para nuevas urbanizaciones, compró parcelas en las afueras; tierras que son mucho menos caras que en la ciudad. Sin embargo, estos lugares no solamente son menos convenientes con relación a los lugares de trabajo y compras, al estar más alejados del centro de la ciudad sino que también carecen de fácil acceso a las redes de infraestructura municipales. Así, algunos beneficios que se obtuvieron con relativa facilidad en proyectos iniciales debido a tierra gratis y a la ubicación de los lotes, pueden ser más difíciles o costosos de repetirse en el futuro.

La Corporación ha disfrutado de otras ventajas: es una organización prestigiosa y respetada que cuenta con fuerte respaldo de la Iglesia Católica, que comparte sus preocupaciones por la construcción de vivienda de bajo costo. (El obispo ha utilizado aun sus fondos personales para subvencionar la construcción de casas que la Corporación administra). Este respaldo y el prestigio que de allí se deriva, conducen a otras relaciones con la comunidad de Cartago. El banquete anual de la Corporación para levantar fondos logra por lo menos un millón de pesos. Igualmente, la Corporación ha logrado apelar a las autoridades municipales y departamentales con relación a servicios y equipo necesarios.

Aunque la mayoría de los demás grupos carecen de este tipo de recursos, existen pruebas de que el movimiento de vivienda

por autogestión está comenzando a mover sus esfuerzos de una manera más formal. En Julio de 1982, 160 grupos de casi todos los departamentos de Colombia se reunieron en el Primer Congreso de Vivienda por Autogestión Comunitaria, auspiciado por el Ministerio de Gobierno. Los delegados destacaron la necesidad de compartir información sobre tecnologías de bajo costo y recomendaron la creación de una comisión nacional tripartita con representantes de los organismos públicos, del sector privado y de los grupos de vivienda por autogestión. Un comité de seguimiento constituido por beneficiarios, representantes de asistencia técnica y observadores del gobierno se reunieron en septiembre del mismo año para definir áreas de interés común: mecanismos de financiación, tecnología de vivienda prefabricada y asistencia técnica, estrategias de organización comunal, el reajuste de códigos municipales de construcción y requisitos de propiedad.

El movimiento de vivienda por el sistema de la autoayuda aunque todavía incipiente, no carece de críticos. Los profesionales argumentan que los constructores sin experiencia usan materiales de construcción más pesados y más costosos en cantidades mayores que las necesarias en casi todos los proyectos. Señalan que la mayoría de los proyectos son relativamente pequeños y no pueden emplear economías de escala. Igualmente, que los proyectos de autogestión toman el doble del tiempo de construc-

ción que los proyectos construidos por las instituciones de vivienda formal. Finalmente, pocos grupos se escapan de una serie de contingencias: decisiones inadecuadas por falta de experiencia, desaparición de fondos, y falta de experiencia sobre los procedimientos de aprobación de vivienda.

Cuando los críticos sostienen que los profesionales no habrían sufrido muchos de estos percances, pueden estar en lo cierto. Pero lo que no mencionan es que pocos profesionales en realidad diseñan, financian y construyen viviendas de bajo costo. Igualmente, ignoran el ingenio de grupos como el de Cartago que han adaptado tecnologías para satisfacer sus propias necesidades. Los que han trabajado con la Corporación Diocesana Pro-Comunidad Cristiana en Cartago para construir su propia vivienda, se sienten orgullosos de sus esfuerzos; viven en casas que les prueban que la inversión en tiempo, trabajo, dinero y devoción valió la pena.

MARGARITA SOROCK ha trabajado en vivienda y desarrollo comunitario durante 20 años. Reside en Cartagena, Colombia, y ha trabajado en la mayoría de los países de América Latina. Entre junio y agosto de 1982, realizó el trabajo de campo para un estudio sobre las políticas e instituciones del sector de vivienda y evaluó el desempeño de beneficiarios de donaciones de la IAF en la provisión de vivienda en Colombia. El presente artículo se basa en dicho estudio.

Informes de Investigación

Síntesis de cuatro proyectos de investigación recientemente concluidos

En la década de los años 70, varios países latinoamericanos experimentaron un rápido incremento en el producto nacional bruto. Pero, ¿hasta qué punto comparte la gente pobre la prosperidad lograda durante períodos de intenso crecimiento económico?

Esta fue la pregunta hecha en dos estudios independientes que se finalizaron recientemente con el apoyo financiero de la Fundación. Como se demuestra en los casos del Brasil y Paraguay, la pregunta puede tener dos respuestas diferentes.

—Bradford Smith

Crecimiento económico y pobreza: Brasil

El *Milagro brasileño* mostró un crecimiento del producto nacional bruto de casi 130% de 1970 a 1980. En un estudio reciente se concluye que hubo un decrecimiento de la pobreza absoluta durante este período a pesar de que la desigualdad en el ingreso y la concentración del mismo aumentaron. En las propias palabras de los autores: «En épocas de activo crecimiento económico es muy factible que la población pobre mejore al mismo tiempo que la población rica aumenta su riqueza.»

El estudio titulado *El decrecimiento de la pobreza absoluta en Brasil 1970-1980* fue realizado por José Pastore, investigador del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad de Sao Paulo, Brasil, y Archibald O. Haller, profesor de sociología rural de la Universidad de Winsconsin. Con base en los datos de los censos de 1970 y 1980, se presenta un estudio comparativo de la incidencia y distribución de la pobreza absoluta de las familias brasileñas. El estudio usa familias en vez de individuos como unidad básica del análisis, dividiendo el ingreso familiar por el número de miembros que la constituyen. Puesto que en Brasil, 93% de las familias participan como entidades económicas en el mercado, esta norma es ventajosa y permite la comparación entre familias de diferentes tamaños incluyendo a todos sus miembros, no solamente a aquellos que están empleados. El estudio considera que una familia vive en la

pobreza cuando el ingreso per cápita de cada miembro es de menos de una cuarta parte del salario mínimo del país.

Basados en este criterio, los autores determinaron una baja considerable de la pobreza absoluta durante el decenio. En 1970, 7,3 millones de personas, o sea 44% de las familias brasileñas, vivían en la pobreza. En 1980, el número había disminuido a 4,4 millones, o sea, 18% de las familias.

Este decrecimiento de la pobreza se debía a cambios estructurales significativos y a movimientos demográficos. Durante la década de crecimiento, el empleo en actividades agrícolas disminuyó con relación a las actividades manufactureras y de prestación de servicios. Este cambio ocasionó un incremento en la producción y el ingreso per cápita. De igual importancia fue que el empleo aumentó más rápidamente que la población. En 1980, la baja en la tasa de natalidad causó una reducción en el tamaño de la familia e incrementó la edad media de sus integrantes. Junto con un aumento en el nivel de educación, esto significó que la *fuerza familiar de trabajo* pudo aprovechar el número de empleos que el crecimiento económico del país generaba.

Las familias indigentes se concentraron en el nordeste de Brasil, donde vive cerca de la tercera parte de la población del país. Aunque los autores señalan que el número absoluto de familias que viven sumidas en la pobreza disminuyó en esa región durante la década, en 1980 el porcentaje de brasileños indigentes que vivía en el nordeste era mayor que en 1970—50% en contraste con 41%. La mayoría de las familias que viven en la pobreza en el nordeste son numerosas y los jefes de familia, predominantemente hombres, por lo general tienen trabajos precarios, sobre todo en la agricultura y en oficios independientes. Un porcentaje menor de familias indigentes vivía en la región industrial del sudeste a fines del mismo decenio, pero en 32 de éstas no había familiares varones empleables.

Los autores concluyen que en estas dos populosas regiones del país, la indigencia está ligada a las diferentes estructuras económicas. En el nordeste, la agricultura de mano de obra intensiva genera empleo que es a la vez inestable y mal remunerado. La industria manufacturera y la agricultura de capital intensivo del sudeste ofrece sólo limitadas oportunidades económicas a las mujeres, lo que afecta seriamente el nivel de vida de las numerosas familias con preponderancia de mujeres.

En uno de los capítulos finales, los autores llegan a ciertas conclusiones acerca de la naturaleza de las familias indigentes del Brasil, y formulan recomendaciones sobre futuras políticas. «Primero, la población indigente tiene tendencia a concentrarse en las zonas agrícolas y esta tendencia está en aumento, especialmente en el nordeste del país.» Muchas familias urbanas también se dedican a la agricultura, ya sea en granjas de hortalizas o como *boias frias* (jornaleros). «Segundo, la población pobre por lo general no tiene los conocimientos necesarios para poder trabajar en actividades no agrícolas.» Debido a la creciente complejidad de la economía industrial y de servicios del Brasil, los autores creen que lo invertido en la educación primaria pagaría altos dividendos, tanto a la gente pobre como a la nación. Por último, el estudio afirma que la probabilidad de que una familia viva en

extrema pobreza es mayor cuando sus integrantes en edad de trabajar son, en su mayoría, mujeres. En estas circunstancias, los autores recomiendan generar trabajos que las mujeres analfabetas puedan ejecutar en sus hogares y ofrecer a éstas programas de capacitación que les ayuden a mejorar sus técnicas de comercialización.

Los investigadores hacen notar la importante reducción de la pobreza extrema lograda en el Brasil en el decenio de 1970, pero advierten a los lectores no rehusarse a ver «la indigencia enorme que aún existe en el país y la fragilidad del logro alcanzado.» En 1980, más de la quinta parte de la población del Brasil, o sea unos 25 millones de personas, vivían en la pobreza absoluta y a un paso de caer en ella un grupo mucho más numeroso aún.

Desde 1980, la debilitante recesión económica, la inflación galopante, la prolongada sequía en el nordeste y las inundaciones en el sur del país se han combinado contrarrestando el crecimiento positivo de los años setenta al limitar gravemente los recursos disponibles para financiar las políticas nacionales indicadas por los investigadores. El milagroso decenio de crecimiento económico de Brasil ha dado paso a una nueva década que está sometiendo la fragilidad de los logros alcanzados a las pruebas más difíciles.

La Declinación de la Incidencia de la Pobreza Absoluta en Brasil, 1970-1980, publicado por el Departamento de Sociología Rural de la Universidad de Wisconsin, con la colaboración de la Fundación Instituto de Investigación Económica (FIPE), Universidad de Sao Paulo, noviembre de 1982; en inglés y en portugués.

Mudança Social e Pobreza no Brasil 1970-1980 (O que Ocorreu com a Família Brasileira?) de José Pastore, Helio Zylberstajn y Carmen S. Pagotto, publicado por FIPE en 1983.

Crecimiento económico y pobreza: Paraguay

—Philip Musgrove

La población pobre puede beneficiarse en términos absolutos al mismo tiempo que pierde terreno con relación a la clase media y la de nivel superior. Según el informe de Pastore y Haller, ésta parece haber sido la experiencia de Brasil de 1960 a 1980: la pobreza disminuyó al mismo tiempo que aumentaba la desigualdad en la distribución de ingresos. Lo mismo pasó en Caracas, Venezuela, de 1966 a 1975. En ambos casos, una de las causas del mejoramiento fue demográfica. El promedio de las familias numerosas disminuyó, de tal manera que el ingreso per cápita de la población pobre registró un incremento, aunque el ingreso por familia o por persona empleada cambió muy poco.

En *Desarrollo y Pobreza en Paraguay*, Aníbal Miranda se ocupa de lo que le pasó a la población pobre en Paraguay. El argumento principal es que aunque se registró un incremento notable en el ingreso durante la construcción de la represa de Itaipú, la población pobre del país se empobreció aún más en términos absolutos y relativos.

El libro de Miranda es a veces una combinación frustrante de evidencia y especulación. Por una parte, no existen datos exactos

para poder hacer una comparación basada en varios años. Miranda estudió algo más de 3.000 familias con el fin de establecer el alcance y la gravedad actuales de la pobreza, pero no existe otro estudio a escala nacional con el que se puedan comparar los datos y examinar los cambios. Los indicios del empeoramiento de las condiciones de la población indigente son, por lo tanto, fragmentarios e indirectos.

Por otra parte, los esfuerzos realizados en Paraguay para analizar la pobreza y la distribución del ingreso son muy recientes. Poco más de cinco años atrás, sólo se hablaba del tema en términos generales. En los últimos años, Paraguay da la impresión de ser un país que está luchando por tener una idea de su situación y su futuro; pero una gran parte del estudio de Miranda sería superfluo o poco contemporáneo en Brasil por ejemplo, donde la pobreza se ha catalogado por años.

La evidencia que Miranda acumula en su libro apoya las siguientes proposiciones:

- La población pobre de Paraguay solía emigrar en números significativos, sobre todo a Argentina, pero desde mediados de los años setenta, esa válvula de escape se cerró. Por consiguiente, la necesidad de generar empleo

dentro del país se ha hecho, de pronto, mayor, y al no resolverse este problema, la pobreza ha aumentado.

- La reforma agraria de los años setenta podría haber reducido la pobreza rural dando a los minifundistas suficiente terreno para cultivar. Al mismo tiempo, el crecimiento de la economía no agrícola podría haber aumentado la demanda de alimentos e incrementado el ingreso agrícola. No obstante, datos oficiales y del autor muestran que relativamente pocos agricultores recibieron títulos de propiedad de la tierra a través de la reforma agraria y que se adjudicaron títulos múltiples sólo a un pequeño número. Algunos campesinos fueron desalojados de sus fincas a la fuerza, viéndose obligados a trabajar como jornaleros.
- El gran volumen del comercio de contrabando parece haber beneficiado a los productores comerciales, quienes podían disponer lo necesario para transportar su producción al exterior; pero esto probablemente perjudicó a los pequeños agricultores, quienes tenían que competir en el mercado con productos alimenticios ilegalmente importados.
- La desigualdad en la distribución del ingreso se hizo más intensa debido a la alta concentración en la tenencia de la tierra y de otros recursos de producción, y el desarrollo

Aníbal Miranda, *Desarrollo y Pobreza en Paraguay, Comité de Iglesias para Ayudas de Emergencia, Asunción, Paraguay, 1982.*

de Paraguay se debía en gran medida al proyecto hidroeléctrico que intensificó aún más la concentración de la riqueza.

- Por último, los campesinos y trabajadores no están organizados en Paraguay, de modo que no han logrado presionar en forma efectiva sus demandas por una mejor distribución de recursos. Es dudoso que la existencia de sindicatos de trabajadores o de organizaciones campesinas pueda cambiar mucho los salarios o el ingreso relativo, pero lo cierto es que simplemente no se ha dispuesto de esa oportunidad. La población pobre además paga un impuesto oneroso, aunque informal, debido a la corrupción tan prevalente.

Miranda observa que el incremento en el ingreso durante el último decenio es suficiente—si fuera más ampliamente distribuido—para acabar con la pobreza absoluta en Paraguay. El problema de Paraguay, y de cualquier otro país, es cómo llegar a la distribución equitativa del ingreso y los bienes. Este interrogante es más apremiante ahora que el apogeo de la construcción ha pasado y el resto de Latinoamérica sufre una crisis económica. Es quizás más difícil atacar la pobreza hoy en día en Paraguay que lo que hubiera sido en los años setenta, época en que se experimentaba un incremento del ingreso en general.

Artesanía y el patois en las Antillas

—Robert Maguire

La Fundación Interamericana realiza anualmente unos 30 proyectos de investigación. A continuación se presenta un ejemplo de un proyecto de investigación poco común que se llevó a la radio y le produjo un dividendo extra a una donación para capacitación artesanal en la isla de Dominica.

En 1980, tres socios de una organización de desarrollo comunitario de Haití, el Instituto de Consultación, Evaluación y Formación de Personal (ICEF), con la ayuda financiera de la Fundación Interamericana, viajaron a Dominica para visitar una organización local—la Management Consultants Ltd. (MCL). Los visitantes haitianos inmediatamente notaron que las montañas de Dominica—en contraste con la deforestación de Haití—estaban cubiertas de vegetación. En las laderas y los valles predominaban las plantas de banano, producto en el que se basa la economía de exportación de la isla.

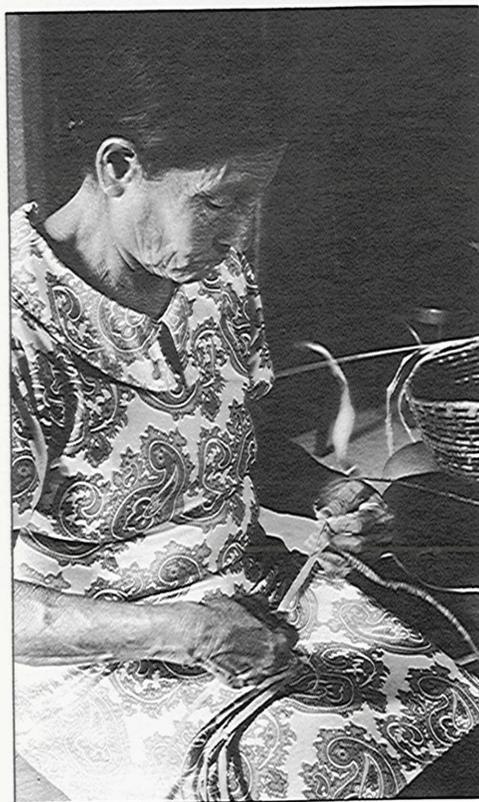
Con tal profusión de bananas; ¿por qué—se preguntaron los haitianos—no existía una industria artesanal que utilizara la fibra del banano? En Haití, los materiales desechables del banano se usan para proporcionar trabajo a muchos artesanos. Los habitantes de Dominica explicaron que la mayoría de las artes-

nías de la isla son producidas por los caribes, quienes no utilizan la fibra del banano como materia prima.

Los isleños pensaron que quizás los artesanos haitianos estarían interesados a venir a Dominica a enseñarles a sus colegas caribes a hacer cestos y otros artículos comercializables con las abundantes fibras del banano. Aunque el idioma oficial de la isla es el inglés y el de Haití es el francés, la mayoría de la población de ambos países habla patois. De ahí que no habría ninguna barrera idiomática entre los dos grupos de artesanos.

A su regreso a Haití, los miembros del ICEF se pusieron en contacto con el Comité Haitiano Artesanal (CAH), una organización de comercialización de artesanías, sin fines de lucro. El comité, a su vez, solicitó a dos expertos en el trabajo con la fibra del banano, el Sr. Joe Corneille y su esposa, si estarían interesados en ir a Dominica. Al mismo tiempo, empleados del MCL se reunieron con los artesanos caribes de la aislada costa oriental de Dominica para cerciorarse de que aceptarían gustosamente la oportunidad de aprender de los haitianos cómo hacer otra clase de artesanías. Fue así que los Corneille pasaron seis meses en Dominica, a donde llegaron a fines de julio de 1982.

Los proponentes del proyecto de capacitación artesanal y la Fundación habían pensado



Robert Maguire

en realizar una evaluación desde que iniciaron la planificación del mismo. Además de proporcionar información sobre los resultados del proyecto de capacitación artesanal, la evaluación se consideraba como un medio para reforzar y legitimar el uso del patois, considerado por largo tiempo como la lengua de los pobres, analfabetos y gente ordinaria. Sin embargo, debido al movimiento de independencia a principios de los años setenta, el patois se había convertido en símbolo de identidad nacional y de fuerza unificadora entre los isleños. Renuentes por largo tiempo a reconocerlo y hablarlo, en los años ochenta la mayoría de los isleños lo acogieron con orgullo. Para entonces les encantaba escucharlo en la radio y hablarlo en público.

La evaluación consistía en dos partes. La primera fue un informe escrito sobre los logros y limitaciones del proyecto de capacitación: los haitianos habían tenido éxito en la enseñanza de su arte a un grupo de 16 artesanos; las artesanías producidas se vendieron directamente a visitantes de la misma isla y a turistas extranjeros; se necesitaba perfeccionamiento en el trabajo; y la MCL y los aprendices estaban pensando en diferentes formas de ampliar la producción y la comercialización.

La segunda parte de la evaluación consistía en entrevistas grabadas que Felix Henderson, productor y locutor de radio, iba a transmitir por la Radio Dominica, la única radiodifusora de la isla. Por varios años, en su programa de la tarde, *Experiencia Criolla*, ha transmitido música y noticias y ha entrevistado a isleños de todos los estratos sociales, exclusivamente en patois.

Armado de una grabadora y un cuaderno de apuntes, el locutor entrevistó a los Corneille antes de su regreso a Haití. También entrevistó a casi todos los aldeanos de la costa oriental con quienes ellos habían trabajado, y en Rousseau, la capital, al ministro de agricultura y a otras personas que asistieron a la exposición de artesanías celebrada durante las sesiones de capacitación. Estas entrevistas se transmitieron en parte poco tiempo después, en una serie de programas de la *Experiencia*

Criolla y constituyeron la base del informe escrito de Henderson.

Las entrevistas indicaron que los participantes de Dominica no tuvieron ningún problema comunicándose en patois con los maestros haitianos. «Nosotros les entendimos perfectamente todo lo que dijeron y ellos también nos entendieron.» Los radioescuchas también oyeron a los Corneille concluir: «Nos animó el ver el gran interés de los participantes. Nos sentimos satisfechos porque logramos muchísimo y solamente esperamos que ellos continúen la obra.»

Los isleños se enteraron de que en Haití, son los hombres los que, como Joe Corneille, dominan la producción de las artesanías, mientras que entre los caribes de Dominica, se cree que ese es un trabajo de mujeres. Esta fue la razón citada para explicar que asistiera menos gente de la prevista a las clases de los Corneille. Pero, como explicó una mujer, «los hombres observan, y producirán si existe un mercado seguro.»

Los radioescuchas oyeron al jefe de los caribes poner énfasis en cuestiones básicas como «lo primero que necesitamos es una salida para los productos, ya que no tiene sentido producir algo que no se puede vender.»

MCL se animó con las ventas y el entusiasmo provocado por su primera exposición, y va a trabajar con los participantes para ayudar a formar grupos de productores. Además, con la probable colaboración de CAH y una tienda en Barbados, intentará asegurar la comercialización.

Henderson está interesado en hacer uso del patois como instrumento de desarrollo. Su participación en la evaluación le ha ayudado a seguir con la promoción del patois a través de la radio. Algún tiempo después, visitó Luisiana y Haití y produjo programas radiales sobre los afrocriollos de esos lugares, y ahora está considerando hacer un programa de seguimiento del proyecto artesanal. Está convencido de que la evaluación no solamente ayudó a la gente de Dominica a ser más consciente de los programas y problemas del desarrollo sino también a apreciar más profundamente el valor de su lengua.

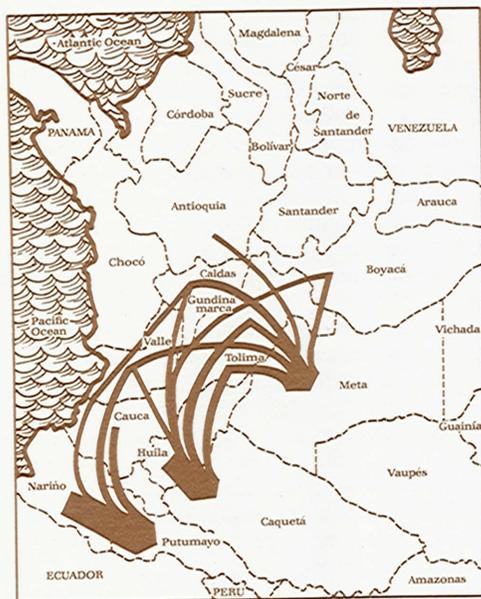
—Robin Marsh

La colonización y el desarrollo rural de Caquetá, Colombia

Robin Marsh realizó un estudio sobre la forma en que los esfuerzos de colonización y desarrollo rural del gobierno afectan la productividad, el ingreso y el bienestar general de los colonos de bajos ingresos en Caquetá, Colombia. También examinó el papel del Banco Mundial en el Proyecto de Tenencia de la Tierra del Caquetá. La Fundación Interamericana adjudicó una beca en 1978 a la Srta. Marsh para que realizara esta investigación para su tesis de maestría en estudios latinoamericanos en la Universidad de California, de Los Angeles.

Durante el tiempo que trabajó con la Uni-

dad de Evaluación del Instituto Colombiano de Reforma Agraria (INCORA), la Srta. Marsh recopiló datos de extensas entrevistas con personas a quienes se les había concedido crédito y con un grupo testigo de personas a quienes no se les concedió. Los resultados de su investigación se publicaron en un libro titulado *Estrategias de Desarrollo en el Sector Rural de Colombia: el caso del Caquetá* (Publicaciones del Centro Latinoamericano de UCLA, 1983). En la actualidad, la Srta. Marsh participa en un programa de doctorado en el Instituto para la Investigación de Alimentos de la Universidad de Stanford, donde se especializa en economía del desarrollo.



De 1940 a 1980, la población rural de Colombia declinó de un 71% a un tercio de la población total. La emigración de las zonas rurales a las urbanas fue activada por la escasez de tierra, la pobreza y la violencia en las zonas montañosas de alta densidad demográfica. Estos problemas reflejan un patrón de tenencia de la tierra que favorece los latifundios y fincas y haciendas de producción comercial. En los años 60, el gobierno creó el INCORA e inició la reforma agraria con el fin de distribuir parcelas de tierra a los campesinos. Sin embargo, el programa tuvo violenta oposición de parte de quienes tenían el poder, el apoyo del gobierno flaqueó y como consecuencia la distribución de la tierra fue mínima.

La política de reforma agraria reciente de Colombia se ha desviado de la redistribución de la tierra hacia la colonización de las inmensas selvas de la frontera y la inversión en el desarrollo rural integrado. Los esfuerzos del gobierno y el Banco Mundial en la promoción de la tenencia de la tierra y el desarrollo rural del Caquetá han demostrado que los colonos espontáneos del interior pueden establecerse permanentemente en las selvas semitropicales. Pero, el proceso de colonización acarrea altos costos económicos, sociales y ecológicos e incorpora solamente a un pequeño número de campesinos pobres necesitados de tierra.

El Caquetá, la región colonizada objeto del estudio, es un departamento recientemente formado, situado entre la Cordillera Oriental y la selva del Amazonas. De su población de 240.000 habitantes en 1978, 64% era rural, con una densidad de sólo 2,4 personas por kilómetro cuadrado. Desde los años 30, el Caquetá ha tenido una constante y espontánea afluencia de colonos, en su mayoría refugiados que huyen de las dificultades económicas y la violencia política. De las familias entrevistadas para este estudio, 16% había nacido en el Caquetá y 84% había emigrado de siete departamentos diferentes. Casi todos tenían en común la esperanza de escaparse de la pobreza estableciéndose en una finca familiar. Se trata de un proceso de largo plazo que empieza con la demarcación de un lote de terreno en la selva, que nadie haya reclamado, y luego la dedicación de años de trabajo a la agricultura de subsistencia de corte y quema, con la esperanza de dar el salto de transición al cultivo comercial a pequeña escala. Los colonos tienen que enfrentarse con enfermedades tropicales, inestabilidad de precios, sequías e inundaciones. No tienen facilidades de crédito, asistencia técnica o caminos de acceso. Sin embargo, son evidentes los indicadores de movilidad económica y social en la región, particularmente entre los primeros colonos y prestatarios.

Robin Marsh, *Estrategia para el Desarrollo Rural de Colombia: el Caso del Caquetá*, Centro Latinoamericano de UCLA, Universidad de California, Los Angeles, CA, 1983.

De 1963 a 1978, a través de sus programas de desarrollo rural del INCORA, se otorgaron 17.500 títulos de propiedad de tierra, se concedieron más de 9.000 préstamos, se patrocinaron unos 1.000 cursillos, se construyeron 409 kilómetros de caminos, 68 escuelas y 9 puestos de salud. El costo total fue de aproximadamente US\$50 millones. De estos programas, el Proyecto de tenencia de la tierra del Banco Mundial/INCORA constituyó el esfuerzo más significativo para ayudar a los colonos espontáneos a instalarse en forma permanente. El proyecto distribuyó 5.100 préstamos, favoreciendo a cerca del 20% del número total de familias campesinas. El crédito se ofreció a colonos que poseían 10 hectáreas de pastizales y como máximo 25 cabezas de ganado. Cada colono recibió 15 vacas, un toro, dinero para el establecimiento de la finca y asistencia técnica. El crédito de INCORA no se hizo disponible a un gran número de los solicitantes más pobres debido a restricciones en la elegibilidad y al insuficiente financiamiento. La falta de coordinación institucional, exceso de costos y demoras constantes en el desembolso de préstamos impidieron aún más que la cobertura del proyecto fuera más amplia.

Los datos compilados en 85 entrevistas revelan que los beneficiarios del crédito del INCORA/Banco Mundial incrementaron sustancialmente los activos de sus fincas, las ventas anuales y las ganancias brutas, después de haber recibido los préstamos iniciales. Esto lo lograron a un paso más acelerado que quienes no eran prestatarios pero tenían antecedentes socioeconómicos semejantes. La mayoría de los prestatarios, sin embargo, seguía percibiendo un ingreso anual neto muy bajo—US\$116 per cápita, descontando los pagos de amortización del préstamo. Su ingreso es todavía insuficiente para cubrir las necesidades básicas de alimentación, ropa y atención de salud.

Con el tiempo, se espera que quienes obtendrán mayores beneficios del programa de crédito de INCORA serán las familias que al principio tenían más ganado y mayores ingresos y los colonos cuyas amortizaciones y tasas de interés son más bajas, debido a que se les concedieron los préstamos con anterioridad a 1976. Las familias de más bajos ingresos, en particular, las que recibieron préstamos después de 1976, no se beneficiarán tanto. El estudio concluye que el programa de crédito INCORA/Banco Mundial tendrá éxito en lograr el fomento económico y la movilidad social de los prestatarios de la clase media. Sin embargo, los colonos más necesitados se encontrarán con que el programa de crédito es insuficiente y demasiado costoso para ayudarlos a salir de la pobreza.

Fundación Interamericana

Personal Ejecutivo

Robert W. Mashek, Presidente
Sally W. Yudelman, Vicepresidenta para Programas
Peter Hakim, Vicepresidente para Investigación y Evaluación
Stephen N. Abrams, Asesor Jurídico
Marion Ritchey Vance, Directora para los países andinos
David Valenzuela, Director para Centroamérica, Panamá y el Caribe
Anne B. Ternes, Directora para el Cono Sur
Stephen G. Vetter, Director Suplente para Brasil
Melvin Asterken, Director Suplente para Administración y Finanzas

Consejo Directivo

Victor Blanco, Presidente; Presidente y Director Ejecutivo, Multiple Medical Management
Doris B. Holleb, Directora, Metropolitan Institute, University of Chicago
M. Peter McPherson, Administrador, Agencia para el Desarrollo Internacional (AID)
J. William Middendorf, II, Representante Permanente de los E.U.A., ante la OEA, Departamento de Estado
Langhorne A. Motley, Secretario Adjunto para Asuntos Interamericanos, Departamento de Estado
Luis G. Nogales, Vicepresidente Ejecutivo, United Press International
Harold K. Phillips, Presidente, Hal Phillips Pontiac Buick GMC

Comité Asesor

Augustin S. Hart, Jr., Presidente; ex Vicepresidente, Quaker Oats Company
Manuel R. Caldera, Presidente, AMEX Systems, Inc.
William C. Doherty, Jr., Director Ejecutivo, American Institute for Free Labor Development
John C. Duncan, ex Presidente y Director Ejecutivo, St. Joe Minerals Corporation
John M. Hennessy, Director Ejecutivo, Credit Suisse First Boston
Peter T. Jones, Primer Vicepresidente, Levi Strauss & Co.
William H. Jordan, Jr., Antiguo miembro del personal profesional, Comité de Asignaciones del Senado
Charles A. Meyer, ex Vicepresidente, Sears, Roebuck and Company
R. Richard Rubottom, Profesor Emérito, Southern Methodist University
Viron P. Vaky, Profesor de Estudios Diplomáticos, Escuela de Servicio Exterior, Georgetown University

La Fundación Interamericana, organismo público creado por el Congreso de los Estados Unidos en 1969, proporciona ayuda financiera directa a los esfuerzos de autoayuda de la población de bajos ingresos de América Latina y el Caribe. La Fundación trabaja con grupos del sector privado tales como cooperativas agrícolas, pequeñas empresas, asociaciones comunitarias y organizaciones de asistencia técnica. La Fundación Interamericana otorga un promedio de 200 donaciones al año para proyectos en más de 25 países de América Latina y el Caribe. Los fondos de la Fundación provienen de las asignaciones del Congreso y del Fondo Fiduciario de Progreso Social del Banco Interamericano de Desarrollo. Su presupuesto para 1984 es de US\$25 millones.

Contenido

Retrato de un líder campesino: Ramón Aybar	Stephen Vetter
Experiencia de autogestión obrera en Perú y Chile	Martin Scurrah & Bruno Podestà
Muebles Nacionales: historia oral de una empresa autogestionaria	Robert Wasserstrom
Poesía negra en la costa ecuatoriana	Juan García Salazar
Construcción de viviendas por grupos comunitarios en la democracia argentina: la obra está empezada	Diana Page
Vivienda por autogestión comunitaria en Colombia: el caso de Cartago	Margarita Sorock
Informes de investigaciones	