

VOLUMEN NUEVE / NUMERO DOS / 1985

desarrollo de base

REVISTA de la FUNDACION INTERAMERICANA

SILVICULTURA SOCIAL EN BOLIVIA
ORIENTAL

¿ERES TU ANSELMO CHUMBI?... Sí

CONCESION DE CREDITO A
CAMPESINOS EN PARAGUAY

ETAPAS DEL CRECIMIENTO DE LA
MICROEMPRESA EN EL SECTOR
INFORMAL DE LA REPUBLICA
DOMINICANA



La Fundación Interamericana, organismo público creado por el Congreso de los Estados Unidos, proporciona ayuda financiera directa para los esfuerzos de autoayuda de la población pobre de América Latina y el Caribe. La Fundación Interamericana otorga un promedio de 200 donaciones al año para proyectos en más de 25 países. Aproximadamente la mitad de sus recursos provienen de las asignaciones del Congreso y el resto del Fondo Fiduciario de Progreso Social administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo. Su presupuesto para 1985 es de aproximadamente US\$ 30 millones.

La Fundación Interamericana publica la revista *Desarrollo de Base* dos veces al año, en español, portugués e 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 publica principalmente artículos sobre las experiencias de la Fundación y de los grupos a los cuales otorga ayuda. Sin embargo, se aceptan contribuciones de personas que no trabajan para la institución. Se invita a quienes deseen enviar artículos a que escriban solicitando el envío de las Instrucciones para los colaboradores.

A menos que se indique 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.

Desarrollo de Base aparece en el catálogo del *Standard Periodical Directory* y el *Public Affairs Information Service Bulletin*. Pueden obtenerse copias de los números atrasados de University Microfilms International, 300 N. Zeeb Road, Ann Arbor, Michigan 48106.

Esta publicación puede solicitarse a:

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

Director de la revista Sheldon Annis
Jefe de redacción en
español y portugués Leyda P. Appel
Coordinadora de
producción Anna M. DeNicolò

Diseño de la revista Robert Borja

Foto de la portada: Poco después de regresar de Phoenix, Arizona, en donde trabaja como recolector de naranjas, Alejandro Estrada carga en un burro las bolsas de cemento que necesita para construir un pozo en Guanajuato, Mexico. Philip Decker.

desarrollo de base

REVISTA de la FUNDACION INTERAMERICANA

Volumen 9, Número 2, 1985

Contenido

- | | | | |
|---|-----|---|------------------|
| El Aserradero Comunal Ayoróde-Zapocó: Proyecto social de silvicultura en Bolivia oriental | 2 ✓ | Una comunidad indígena de las tierras bajas del oriente boliviano renueva su vida —y la selva tropical— mediante la tala selectiva de sus recursos madereros. | Shelton H. Davis |
| ¿Eres tú Anselmo Chumbi? . . . Sí | 10 | Un cuento basado en la vida real. | Chuck Kleymeyer |
| Cómo funciona el “milagro” económico del Paraguay | 17 | Cuatro programas cooperativos han organizado comités de vecinos para detener el proceso de desintegración del campesinado que el milagro agrícola de Paraguay ha traído consigo. | Richard Reed |
| Concesión de crédito a campesinos en Paraguay | 25 | Cómo los cuatro grupos descritos en el artículo de Reed aplican métodos innovadores para hacer que los programas de crédito rural superen las habituales circunstancias desfavorables. | Ken Jameson |
| Etapas del crecimiento de la micro-empresa en el sector informal de la República Dominicana | 33 | Estudio de microempresas manufactureras de la economía informal de la República Dominicana. Se distinguen tres etapas en el crecimiento de la empresa, indicándose cómo pueden superarse los obstáculos para pasar de una a otra. | Sarah W. Wines |
| Cooperativa Sin Fronteras | 43 | Los campesinos mexicanos que trabajan al norte de la frontera están poniendo en práctica un programa original para canalizar dinero y equipo agrícola a sus comunidades de origen y ayudar a los que dejaron atrás. | Ted Conover |
-

EL ASERRADERO COMUNAL AYOREODE-ZAPOCO: PROYECTO SOCIAL DE SILVICULTURA EN BOLIVIA ORIENTAL



“Vivíamos contentos en el bosque. Nos pusieron en un pueblo misionero y era un mundo que no entendíamos: casas, ropa, otra clase de alimentos. Todos sentíamos una gran añoranza por la vida que habíamos perdido. Los misioneros nos dieron medicinas, pero morían más de los nuestros que antes. Se nos caían los dientes y las mujeres y los niños languidecían. No hay retorno. ¿Pero adónde nos lleva nuestro camino?”

Así es como un indígena ayoréode describe la abrupta transición que debió soportar su tribu cuando 30 años atrás se puso fin a su vida de cazadores y recolectores. Desde entonces, el número de ayoréodes se ha reducido en un 60 por ciento, mientras la rápida colonización, mezcla de prosperidad y depresión, ha arrasado más de 50.000 hectáreas de bosques en el departamento de las tierras bajas de Santa Cruz, Bolivia. El antropólogo Shelton Davis visitó recientemente el apartado pueblo de Zapocó para ver cómo un grupo de ayoréodes está tratando de renovar la cultura indígena protegiendo y recolectando en forma selectiva los recursos forestales que les rodean.

SHELTON H. DAVIS

Cuando las topadoras avanzan a través de las tierras vírgenes, las selvas tropicales y los indígenas que las habitan sufren por igual. Poco es, generalmente, lo que estos últimos pueden hacer, más que presenciar en silencio la caída de la selva. Pero en una apartada región de Bolivia son los mismos indígenas quienes en este momento dirigen un aserradero.

Son propietarios y operadores comunales de este aserradero rudimentario los ayoré-

des* del pueblo de Zapocó, en la provincia de Nuflo de Chávez, Departamento de Santa Cruz. Los ayoréodes, que una vez llevaron una existencia independiente como cazadores y recolectores nómadas en los bosques del Chaco oriental, suman hoy menos de 2.000 personas y se han asentado, muy a su pesar, en misiones diseminadas en el este de Bolivia y norte de Paraguay. Zapocó es una de estas misiones indígenas, fundadas por la Misión Sudamericana a fines de los años 40, que actualmente aloja aproximadamente 140 ayoréodes y 30 chiquitanos (grupo indígena vecino). Con su largo pelo negro, dientes cariados y ropas raídas, los ayoréodes son fáciles de reconocer como uno de los grupos indígenas más pobres y culturalmente oprimidos de las tierras bajas orientales de Bolivia.

Desde 1982 la Fundación Interamericana ha estado financiando el proyecto de desarrollo del aserradero. Aunque relativamente barato (aproximadamente US\$120.000 en un período de dos años) y de pequeño alcance (sirve a una comunidad de menos de 200 personas), el proyecto reviste especial significado para los planificadores del desarrollo interesados en crear un tipo de desarrollo ecológicamente sustentable en las tierras bajas tropicales de América del Sur.

El grupo denominado Ayuda para el Campesino del Oriente Boliviano (APCOB), que presta ayuda a más de 40 grupos indígenas de Bolivia oriental, es el adjudicatario real del aserradero comunal Ayoréode-Zapocó. El proyecto también forma parte de un programa de mayor envergadura de cooperación económica interétnica y de protección de

* La tribu tiene varios nombres, entre ellos samucoces, zamucos, morotocos, potureros y guarañocos. Los habitantes de Zapocó se autodenominan ayoréodes.

tierras y recursos indígenas promovido por la Central de Pueblos y Comunidades Indígenas del Oriente Boliviano (CIDOB), federación indígena fundada en 1982. El propósito perseguido es demostrar que los grupos indígenas de las tierras bajas tropicales pueden conservar y proteger los recursos naturales al tiempo que desarrollan simultáneamente economías locales autosustentables de autogestión.

A principios de 1985 pasé 16 días evaluando los efectos sociales y económicos del aserradero comunal Ayoréode-Zapocó. Como tantas otras cosas en Bolivia, encontré que la evolución de este pequeño proyecto de desarrollo rural estaba sujeto a los problemas políticos y económicos más grandes de la sociedad boliviana (véase el artículo de Kevin Healy titulado “Por los caminos de Bolivia: en busca de lo pequeño, lo arriesgado y lo hermoso”, en el vol. 9, no. 1 de *Desarrollo de Base*). Pero también hay ciertos aspectos excepcionales —como lo es el hecho de que la operación del proyecto está a cargo de un grupo de indígenas de la selva y que sólo unas décadas atrás eran cazadores y recolectores nómadas.

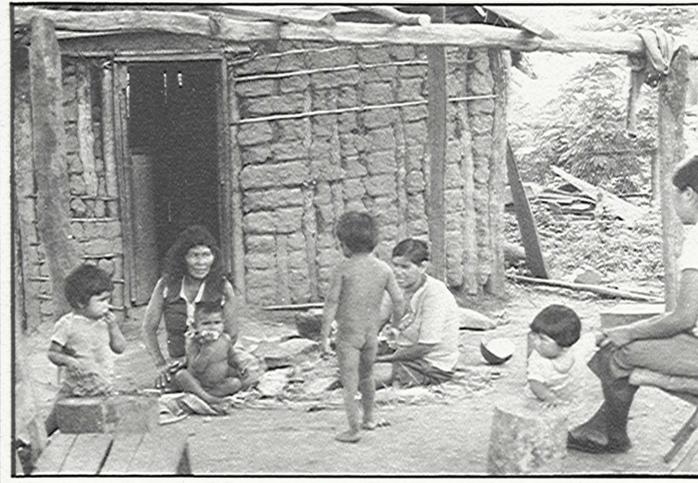
LOS PUEBLOS INDIGENAS Y LA LEY GENERAL FORESTAL DE LA NACION

APCOB fue establecido en 1978 por un grupo de antropólogos y lingüistas que habían realizado investigaciones en el Oriente Boliviano y querían ayudar a los grupos indígenas a adaptarse a la sociedad nacional, respetando al mismo tiempo la identidad cultural de dichos grupos. Aunque los guaba un gran idealismo se daban cuenta de lo

Cepillado de un tronco en el aserradero comunal Ayoréode-Zapocó.



APCOB



Mujeres y niños fuera de una casa de una habitación en Zapocó.



Camión para el acarreo comercial de troncos en las afueras de Santa Cruz.

difícil que era para los grupos indígenas tratar de integrarse a la sociedad boliviana sin perder la propia identidad.

Los indígenas de las tierras bajas orientales se hallan dispersos en una enorme área geográfica, hablan lenguas distintas, recíprocamente incomprensibles, se hallan en diferentes estados de asimilación cultural o de contacto con la sociedad nacional y su número asciende a más de 130.000. Más importante todavía, el auge del desarrollo de la agricultura, la industria del petróleo y del gas natural en los últimos decenios ha tenido un efecto notable en las relaciones sociales e interétnicas de la región.

Por una parte, miles de indígenas de habla quechua de Cochabamba y otras partes de Bolivia han emigrado a Santa Cruz para trabajar en forma permanente o estacional en las nuevas plantaciones de azúcar y algodón o para establecerse como colonos en los proyectos de colonización patrocinados por el Estado. Y por otra parte, los grupos tribales indígenas de la región como los ayoréodes, guarayos, chiquitanos y chiriguano de Izozog, ven amenazados su suelo natal y sus formas tradicionales de vida por los nuevos caminos, establecimientos ganaderos y proyectos de desarrollo de recursos.

Además de estar económicamente marginados, estos grupos indígenas (a diferencia de los más grandes y poderosos de las tierras altas, de lengua aimará y quechua) no encuentran ninguna protección o reconocimiento legal del estado boliviano para sus tierras y comunidades tradicionales. La legislación boliviana de reforma agraria de 1953, por ejemplo, se concentra casi exclusivamente en los problemas de tenencia de la tierra de los campesinos indígenas de las tierras altas y contiene escasas disposiciones acerca de la protección de los derechos te-

ritoriales de los grupos tribales indígenas más dispersos de las tierras bajas. Las pocas secciones de la legislación que se refieren a dichos grupos los describen como habitantes de la selva que viven en condiciones "salvajes" y que poseen un nivel "primitivo" de organización social.

"En general", escribe Jürgen Riestler, fundador y director actual de APCOB, "el sistema jurídico boliviano no sólo no fomenta el desarrollo autónomo de los grupos indígenas de las tierras bajas, sino que acepta específicamente la tutela de las instituciones privadas y la protección del Estado. No existen procedimientos jurídicos que permitan o estimulen el desarrollo independiente de las comunidades indígenas."

Las dificultades encontradas por los grupos indígenas de las tierras bajas al tratar de tener control de sus tierras y recursos y al tratar por ende de asegurarse alguna posibilidad de desarrollo autónomo e independiente, son evidentes tanto en la Ley General Forestal aprobada en 1974 como en la ley aprobada el año siguiente que rige los asuntos relativos a la flora y la fauna silvestres, los parques nacionales, la caza y la pesca. Aunque dichas leyes contienen disposiciones referentes a la conservación de recursos, sólo ofrecen un reconocimiento limitado de los derechos de los indígenas a disponer de los peces, la flora y la fauna silvestres y los demás recursos de la selva.

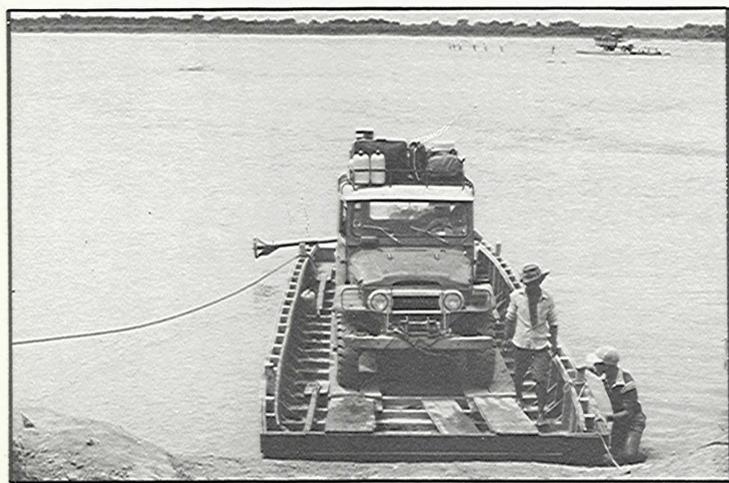
La Ley General Forestal de 1974, por ejemplo, no contiene disposiciones respecto del control indígena de los recursos madereros en los territorios tribales. Por el contrario, la ley establece solamente que el Centro de Desarrollo Forestal (encargado de administrar, proteger y desarrollar el patrimonio forestal del país) dará adiestramiento y empleo a *individuos* indígenas

para el talado de árboles y la vigilancia de los bosques.

A partir de mediados de los años 70, el Centro Boliviano de Desarrollo Forestal comenzó a ceder grandes áreas a compañías privadas para que se ocupen del desarrollo forestal sin prestar mucha consideración a los intereses de los habitantes autóctonos o a la conservación y protección de los recursos selváticos. A pesar de la legislación que demanda el manejo adecuado de los bosques, la tala selectiva de árboles y la reforestación sistemática, pocas compañías madereras de propiedad privada actúan de esa manera. En Bolivia oriental y en casi todas las tierras bajas de América del Sur, la práctica general de esas compañías es la tala total, que les permite obtener rápidas ganancias. Muchas compañías mandan también cazadores para matar animales silvestres con los que alimentan a los trabajadores, destruyendo así la fauna de la que dependen numerosos grupos indígenas.

Antes de establecerse el aserradero, los ayoréodes de Zapocó trabajaban como taladores en compañías particulares y otras instituciones (la vicaría de Nuflo de Chávez, por ejemplo) que tenían autorización para explotar los ricos recursos madereros de las tierras tribales. En realidad, hasta que APCOB ofreció ayuda a los ayoréodes para establecer un aserradero comunal propio no se les había ocurrido a los indígenas preparar la propia madera para fines comerciales. Aunque los ayoréodes conocen íntimamente el medio ambiente, no poseen un sistema para proteger, manejar y desarrollar sus bosques.

Uno de los objetivos principales del aserradero comunal es demostrar a los organismos estatales, como el Centro de Desarrollo Forestal, que las comunidades indí-



Jeep del aserradero comunal transportado a través de río Grande durante las inundaciones de la estación lluviosa.



Guido Vega y Rosas Cuéllar (en segunda fila) con trabajadores del aserradero.

genas pueden desarrollar comercialmente los recursos de la selva sin destruirla. Por esta razón, el personal de APCOB ha puesto gran esfuerzo en enseñar a los ayoréodes a realizar inventarios forestales, seleccionar para la tala sólo árboles maduros de ciertas especies e iniciar un programa de manejo y reforestación integral de los bosques. Como Nohaine Picanerai, uno de los líderes ayoréodes, me dijo el día de mi llegada a Zapocó: "Somos los únicos indígenas de Bolivia oriental que tenemos un aserradero y lo cuidamos para que nuestros hijos y la selva donde vivimos puedan beneficiarse y prosperar."

EL ASERRADERO COMUNAL AYOREODE-ZAPOCÓ

Dos cosas llaman inmediatamente la atención de quien observe desde afuera el aserradero comunal Ayoréode-Zapocó. La primera es el aislamiento general del aserradero respecto de los centros sociales y comerciales de Bolivia. El aserradero no sólo se halla en una de las mayores regiones fronterizas de Bolivia, sino que además está situado en uno de los lugares más aislados de esa región. Durante la estación lluviosa se tarda de 15 a 18 horas para llegar en jeep a Zapocó. Sólo la primera hora del trayecto es sobre camino pavimentado; el resto del viaje es sobre camino de tierra a través de montañas y selvas. Al final del camino está Zapocó. Allí uno encuentra una gran torre de agua construida por la misión; una casa protegida con tela metálica donde antes se alojaba una familia misionera norteamericana y ahora sirve de vivienda al personal de APCOB; el conjunto desordenado de las casitas de madera y techo de paja de los indígenas, y el aserradero y depósito de madera, cocheras y talleres.

La segunda impresión que uno recibe es lo dedicado que está el personal de APCOB al pueblo ayoréode y al proyecto del aserradero. Tres empleados de APCOB trabajan con el proyecto y viven en Zapocó la mayor parte del tiempo: son ellos Guido Vega, coordinador del proyecto; Rosas Cuéllar, silvicultor del proyecto, y Guillermo Antelo, mecánico del proyecto. Estos tres hombres tienen un enorme respeto por el pueblo ayoréode y su cultura, así como gran deseo de proteger las selvas en peligro de Bolivia. Cuando trabajaban como empleados de zona del Centro de Desarrollo Forestal, Guido Vega y Rosas Cuéllar recorrieron a pie gran parte de Bolivia oriental y pasaron semanas reconociendo y midiendo áreas protegidas. De esta manera han podido ver el daño causado al medio ambiente por las compañías madereras y están convencidos de que el proyecto ayoréode proporcionará el modelo para una política de desarrollo forestal social y ambientalmente acertada.

Durante el primer año después de establecido el proyecto, el personal de APCOB trabajó para proveer a los ayoréodes de los conocimientos técnicos y de organización y administración necesarios para operar y dirigir el aserradero comunal. Primero, Guido Vega y Rosas Cuéllar efectuaron un estudio de los recursos forestales de la zona de Zapocó. Dicho estudio incluyó un inventario de todas las especies de árboles comerciales en las tierras de los ayoréodes, la demarcación de la superficie perteneciente a la comunidad ayoréode y una estimación del alcance de las talas anteriores. Una vez en posesión de esta información, los ayoréodes solicitaron al Centro de Desarrollo Forestal autorización para desarrollar los recursos forestales de la zona.

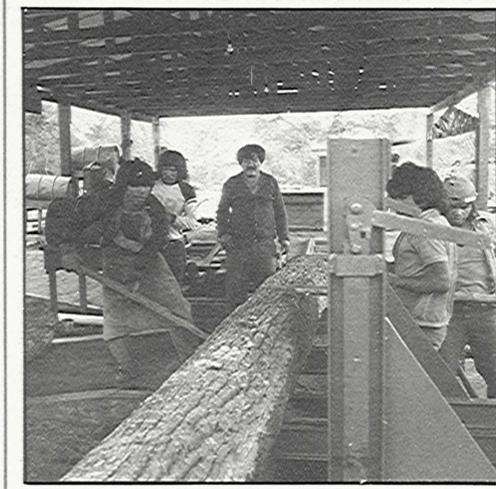
APCOB empleó un maestro capataz de

aserradero para que organizara los primeros dos años de operación del aserradero. El capataz ayudó al personal a enseñar a los ayoréodes todas las técnicas relacionadas con el corte, transporte y transformación industrial de la madera. La fuerza laboral del aserradero se organizó en dos turnos mensuales rotatorios de siete hombres cada uno. En cada turno hay un ayoréode al que se ha enseñado a usar, manejar y reparar la maquinaria. Un joven ayoréode ha aprendido las técnicas necesarias para administrar el aserradero, especialmente cómo medir la madera cortada y la madera ya preparada. Otros dos jóvenes han aprendido a manejar y reparar el tractor y los camiones del proyecto.

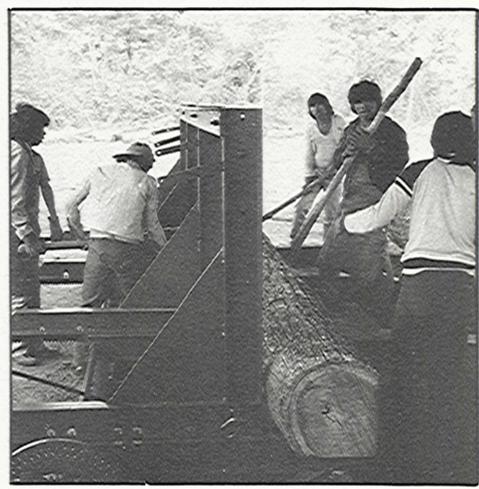
Finalmente, el personal de APCOB ha realizado una serie de talleres de adiestramiento en el uso y mantenimiento de la sierra de cadena, operación y administración del aserradero, protección de los recursos naturales, contabilidad, alfabetización de adultos y nutrición. Los cursos sobre el uso y mantenimiento de las sierras de cadena y la operación y administración del aserradero han demostrado dar tan buenos resultados que ahora concurren a ellos otros grupos indígenas de las tierras bajas. En realidad, como resultado de estos cursos, las comunidades chiquitanas vecinas de Lomerío están formulando sus propios planes para establecer un aserradero a fin de explotar los ricos recursos madereros de sus tierras.

EL COMITE DE AUTOGESTION

Desde el principio, APCOB estuvo interesado en convertir el aserradero en una empresa de autogestión económicamente viable bajo el control comunitario. Inicialmente, APCOB pensó que en el término de cinco



Descortezando un tronco en el aserradero comunal. El tercero a la derecha es el maestro capataz.



Preparación de un tronco para el cepillado.

años el proyecto podía estar bajo el pleno control y administración de los ayoréodes. Aunque el personal del proyecto sigue dedicado a alcanzar esta meta, tiene ahora una visión más realista de las dificultades que entraña colocar el aserradero completamente en manos de los ayoréodes, particularmente en vista de la falta de conocimientos contables, administrativos y de lectura y escritura básicos entre la población indígena, y de las rivalidades partidarias existentes en Zapocó. Pero en el verano de 1984 ocurrió algo que aceleró el proceso de autogestión de los ayoréodes.

Durante una de las asambleas nocturnas de Zapocó, Chinoi Picanerai, pastor protestante y uno de los líderes del pueblo, acusó a Mario Picanerai, el conductor del tractor del proyecto, de usar el tractor para sus propias necesidades y no para beneficio de la comunidad. Chinoi Picanerai también acusó a Guido Vega, coordinador de proyectos de APCOB, de engañar a la comunidad al afirmar que "el camión es nuestro" (es decir, que realmente pertenecía a la comunidad). Chinoi y uno de sus aliados, un pastor y maestro de escuela chiquitano, estaban enojados porque en el proyecto no les permitirían usar el camión para transportar el maíz de comunidades vecinas.

En la disputa surgió el punto de cómo armonizar las demandas contradictorias del proyecto con las necesidades de consumo y transporte de la comunidad indígena local. Más tarde, a la manera típica ayoréode, se convocó otra reunión y Chinoi se disculpó ante Mario y el personal de APCOB por haberlos acusado y les pidió perdón. Como resultado de esta segunda reunión, el personal de APCOB sugirió que se organizara un comité oficial de autogestión y que se pre-

para un acta definiendo las funciones del comité.

De acuerdo con el acta, redactada en noviembre de 1984, el comité de autogestión firma todos los contratos relativos al funcionamiento del aserradero, planea el horario y actividades laborales de éste, resuelve los problemas que puedan surgir por el uso de los bienes de la empresa, presenta informes mensuales sobre el aserradero y establece los salarios para la apertura de caminos y el corte de los troncos. Se espera que el comité de autogestión asuma finalmente la administración total del aserradero, dejando sólo los programas de asistencia técnica y de capacitación en manos del personal de APCOB.

A principios de 1985, el comité de autogestión estaba dedicado por completo a proyectar el programa de trabajo y producción del aserradero y a tramitar los documentos requeridos para obtener el permiso anual del gobierno para el corte de madera. Aunque todavía es imposible predecir si el aserradero se convertirá en una empresa completamente autónoma, no cabe duda de que el establecimiento del comité de autogestión es un paso positivo en esa dirección.

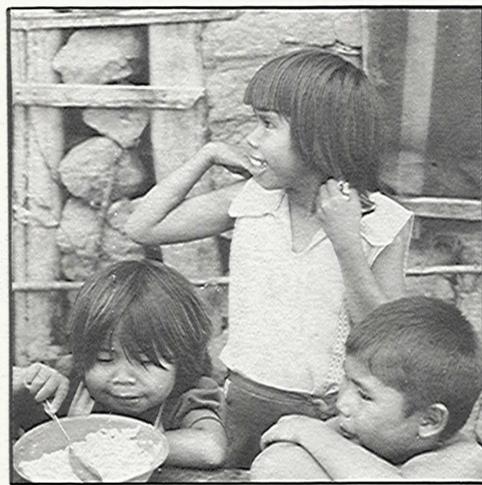
REPERCUSIONES SOCIALES, ECONOMICAS Y CULTURALES DEL ASERRADERO

Los ayoréodes han reaccionado de manera positiva frente al aserradero debido a sus favorables repercusiones sociales, económicas y culturales. Por cierto que la mayor repercusión del proyecto ha sido en las oportunidades de empleo y de ingreso en Zapocó. Antes de que se instalara el aserradero, los únicos puestos remunerados eran los

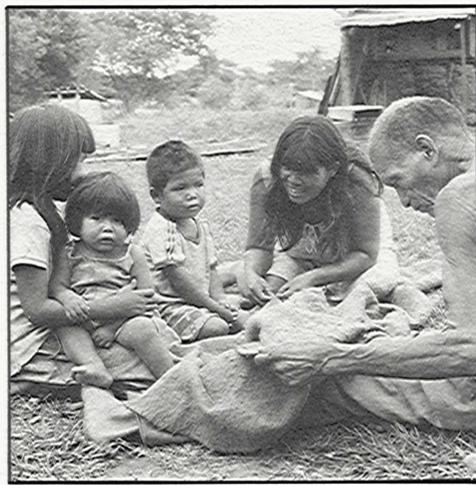
de maestro y cuidador del ganado de la comunidad, pagados ambos por la Misión Sudamericana. Aparte de esto, los ayoréodes sólo podían ganar dinero empleándose estacionalmente con los hacendados locales o las compañías madereras, o cortando la madera de sus propios bosques para la vicaría.

El ingreso de 50 de los 52 hombres de Zapocó proviene del aserradero y de las actividades relacionadas con éste (los otros dos hombres son ya mayores y reciben un estipendio). En diciembre de 1984, por ejemplo, los siete obreros de la planta, el administrador del aserradero, el conductor del tractor y el ayudante del camionero ganaron un total de 9.680.000 pesos bolivianos (aproximadamente US\$675). Entre julio y diciembre de 1984, los empleados para abrir caminos y talar árboles ganaron un total de 6.000.962 pesos (aproximadamente US\$420). Aunque el poder adquisitivo del ingreso total después de la inflación no era grande, estas entradas representaban un apreciable aporte al ingreso familiar de los individuos y al bienestar de la comunidad.

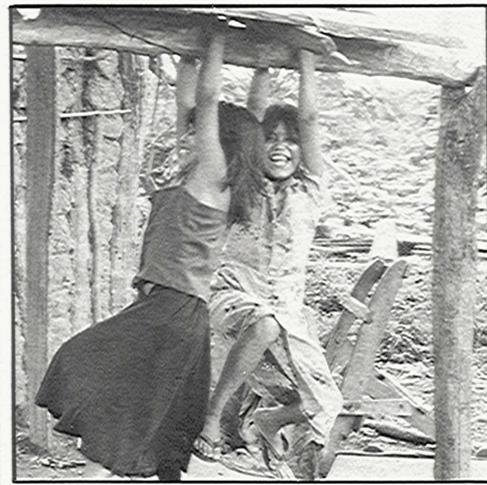
De igual importancia es el efecto que tiene el aserradero en otros aspectos de la vida de los ayoréodes. En la organización del aserradero, el personal de APCOB decidió que el proyecto forestal no debía competir con las actividades tendientes a producir alimentos (los ayoréodes producen arroz, yuca, camote, maíz, plátano, papaya y caña de azúcar en pequeñas huertas familiares). Durante el ciclo agrícola de 1983-84, se cultivaron en Zapocó 20,4 hectáreas de hortalizas. Con la asistencia técnica de APCOB, la comunidad plantó 28,5 hectáreas durante el ciclo agrícola de 1984-85 —incremento que debería mejorar de manera



Se estimula la agricultura de subsistencia, pero la corta estación lluviosa limita la producción de arroz.



Mujer ayoréode y uno de los ancianos que recibe un estipendio del aserradero curten un pedazo de cuero.



Con restos de madera del aserradero se construyen y agrandan viviendas.

apreciable la dieta y la salud de la población ayoréode.

El personal de APCOB también ha empezado a trabajar con las mujeres ayoréodes. Las ayoréodes juegan un papel vital en la economía doméstica como productoras de canastos, redes y faldas tradicionales, como recolectoras de fruta, palmas y plantas comestibles y medicinales, y como hortelanas, junto con sus maridos. Aunque el personal del proyecto ha aceptado la división tradicional del trabajo absteniéndose de emplear mujeres en el aserradero o en tareas forestales afines, les presta apoyo en la producción y venta de productos artesanales, poniendo a la venta dichos objetos en una tienda cooperativa de Santa Cruz. El aserradero también ejerció un efecto positivo en la vivienda de Zapocó. En el censo de 1983 se encontró que casi dos tercios de las casas de Zapocó tenían sólo una habitación (generalmente con techo de paja y piso de tierra) donde también se cocinaba y servía además de gallinero. Con el aserradero se está experimentando un auge en la construcción y renovación de viviendas. Se usan restos de madera para construir y agrandar casas y para agregar gallineros, cercos y cocinas. Además, APCOB llevó un albañil para que enseñara a la comunidad a hacer ladrillos y tejas de barro para los techos en un horno de reciente construcción.

Como la mayoría de las comunidades rurales de América Latina que han tenido últimamente algún acceso a la medicina moderna, la población de Zapocó es joven. Más del 50% de los habitantes tienen menos de 25 años de edad, y el aserradero les ha ofrecido empleo para que puedan quedarse en su pueblo natal; la edad media de las personas empleadas en el aserradero es de 23

años, y más del 60% de los empleados en trabajos viales y tala de árboles tienen entre 15 y 25 años de edad.

Para muchos de estos jóvenes, el trabajo del aserradero y demás actividades forestales parecen llenar el vacío psicológico y cultural dejado por más de 30 años de vivir en relación de dependencia con la misión y de supresión de la caza, la guerra y otras actividades masculinas tradicionales de los ayoréodes. El brío con que los jóvenes ayoréodes llevan a cabo su trabajo en el aserradero hace recordar la independencia y el orgullo que caracterizaban a los jóvenes varones de la cultura tradicional. Tal vez se esté formando una nueva identidad masculina entre los ayoréodes en la que el éxito está culturalmente definido como la capacidad que uno posee de trabajar en el aserradero, manejar un camión o tractor, o hacer funcionar una sierra de cadena.

Finalmente, la radio de onda corta utilizada por el personal del proyecto está expandiendo el universo social y cultural de la gente de Zapocó. Todas las mañanas, un grupo de ayoréodes se reúne frente a la radio de onda corta en la casa que ocupa la misión para comunicarse con la sede de APCOB en Santa Cruz o para oír noticias de allí o de otras zonas del departamento donde APCOB tiene proyectos de desarrollo rural. Esta comunicación diaria por radio proporciona información valiosa sobre temas tan diversos como las condiciones de los caminos, precios de los artículos de primera necesidad, cursos de adiestramiento y conferencias, el estado de un niño enfermo en el hospital, la situación de las negociaciones tendientes a obtener crédito de un organismo gubernamental o muchos otros temas. Es exactamente esta red social en expansión

la que puede determinar a la larga la viabilidad económica del experimento llevado a cabo por los ayoréodes que operan y dirigen un aserradero moderno.

RENDIMIENTO ECONOMICO DEL ASERRADERO

Comparado con el efecto positivo ejercido por el aserradero en la situación social y cultural de los ayoréodes, el rendimiento económico de esta empresa es más difícil de valorar. Debido a la tasa de inflación boliviana del 2.000 por ciento de 1984 y a la continua inestabilidad y drástica devaluación del peso, es casi imposible para cualquier empresa realizar ganancias o elaborar planes económicos racionales. Exacerban estos problemas las graves dificultades que presentan el transporte y la comercialización en Zapocó así como la falta general de experiencia empresarial y administrativa de los ayoréodes. Dados estos factores, el aserradero comunal ayoréode deberá juzgarse teniendo en cuenta tanto su capacidad de supervivencia durante la actual crisis económica como las medidas económicas comunes de rentabilidad.

Resulta instructivo mirar el rendimiento económico real del aserradero en los ciclos de producción de 1983 y 1984. Según los datos de APCOB, el aserradero no sólo no produjo suficiente madera transformada para cubrir los costos de explotación, sino que se registró un descenso de la producción y un déficit creciente. En 1983, las proyecciones de APCOB indicaban que el aserradero debería producir 105.321 pies cuadrados de tabla (p.t.) de madera para llegar al punto de equilibrio entre pérdidas y ganancias. En la

práctica, el aserradero sólo produjo 98.321 p.t., lo que significa un déficit de 7.000 p.t. Al año siguiente, APCOB proyectó un cupo de producción de 114.480 p.t. para alcanzar el punto de equilibrio, pero el aserradero sólo produjo 65.000 p.t., o sea que el déficit de producción fue de 49.480 p.t.

Si bien las cifras absolutas tienen poco significado, si se compara el ingreso anual como proporción de los costos totales del proyecto y del aserradero en 1983 y 1984, se observa una tendencia similar. Las entradas provenientes de la venta de madera como proporción de los costos del aserradero bajaron del 14,7 al 8,05 entre 1983 y 1984, mientras que las entradas dejadas por la venta de madera como proporción de los costos del aserradero bajaron del 34% al 26,05%. En otras palabras, el aserradero comunal Ayoréode-Zapocó no sólo no alcanzó a cubrir los costos, sino que los déficit de producción e ingresos aumentaron durante los dos primeros años de operaciones.

Sin embargo, ni el personal del proyecto ayoréode ni el contador de APCOB se extrañan de los deficientes resultados económicos iniciales del aserradero. Ellos atribuyen estos resultados a la situación económica general de Bolivia, la importancia dada al adiestramiento técnico durante los dos primeros años de funcionamiento del aserradero y la formación tardía del comité de autogestión, de importancia vital para la viabilidad económica a largo plazo del proyecto. El personal de APCOB ha analizado los problemas de producción y cree que el aserradero pronto podrá cubrir al menos el 75% de los costos.

El personal de APCOB también se da cuenta de que los problemas de transporte deberán resolverse si el aserradero ha de convertirse en una empresa económica autosustentable. El camión del proyecto, por ejemplo, realizó en 1984 sólo cinco viajes con madera terminada a Santa Cruz, aunque se había estimado que se necesitaban 48 de esos viajes para que el aserradero alcanzara el punto de equilibrio. El personal del proyecto respondió utilizando el camión de CIDOB para transportar madera de Concepción a Santa Cruz. Cuando fue posible disponer de camioneros particulares, también se los contrató.

El personal de APCOB ha tratado de ayudar a los ayoréodes a entender estos problemas económicos, para lo cual ha diseñado un sistema contable sencillo y apropiado desde el punto de vista cultural. Con este sistema se convierten los pronósticos económicos y las cuotas de producción para la empresa en valores expresados en p.t. en lugar de pesos. En este sistema se

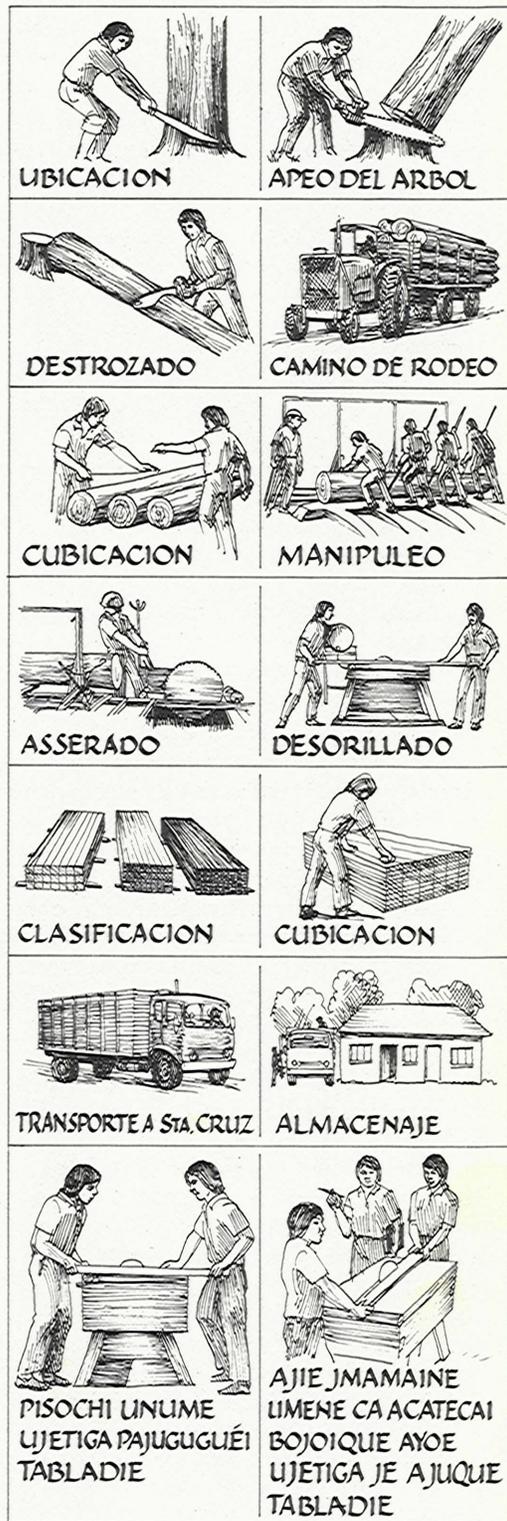
estima, por ejemplo, que el costo de inversión del aserradero es de 117.800 p.t. Dado que los ayoréodes han convenido en pagar el 50% del costo de inversión (58.900 p.t.) en un plazo de 10 años, se estima que necesitarían producir y vender 5.890 p.t. por año entre 1984 y 1994 para pagar la parte que les corresponde del costo de inversión.

El personal de APCOB ha elaborado un sistema de conversión similar para describir los problemas de producción del aserradero. Se les ha dicho a los ayoréodes, por ejemplo, que habrían debido cortar 566 metros cúbicos de troncos de árboles ó 120.000 p.t. de madera para cubrir los costos de producción y de otro tipo durante 1984. La producción real de troncos (264 metros cúbicos) fue de sólo el 46,6% de dicha cantidad, dejando un déficit de producción del 53,4%.

En cuanto a las unidades más pequeñas de producción, el personal del proyecto estima que el aserradero deberá elaborar como mínimo 1.000 p.t. por día ó 20.000 p.t. por mes para que la empresa pueda cubrir los costos de producción. El personal de APCOB cree que si se expresan los valores de esta manera y se establecen cuotas de producción ajustadas a la realidad, los ayoréodes dirigirán sus esfuerzos de producción hacia las necesidades colectivas y no hacia sus necesidades personales o familiares.

APCOB espera, además, resolver los problemas de rendimiento económico del aserradero orientando los esfuerzos de comercialización hacia el programa de comercialización regional de mayor envergadura preparado por CIDOB. Desde su fundación en 1982, CIDOB ha fomentado la cooperación regional interétnica a fin de contrarrestar la marginación y explotación económica de los indígenas en el Departamento de Santa Cruz. Son elementos fundamentales de este esquema la formación de cooperativas locales entre grupos étnicos indígenas, la propiedad colectiva de camiones, la información compartida sobre el mercado, y un programa progresivo de planificación económica y adiestramiento técnico interétnicos que se llevará a cabo en colaboración con personal de APCOB.

Actualmente CIDOB proyecta extender la escala de su concepto comercial regional a la comercialización de la madera y de los productos agrícolas. La federación indígena regional compró recientemente una parcela en Santa Cruz en la que construirá un depósito para la madera, una tienda mayorista para las centrales y las comunidades indígenas de la federación y un taller mecánico para la reparación de vehículos y los cursos de capacitación.



En el programa de educación de la comunidad se utilizan carteles para ilustrar la producción y comercialización de la madera. Los dos últimos facsímiles están escritos en ayoréode.

Se trata de un plan particularmente importante para los ayoréodes, ya que les permitirá almacenar y vender la madera junto con otros grupos indígenas que están contemplando proyectos sociales de explotación forestal parecidos. El proyecto proporcionará además una fuente de mercaderías al por mayor para la cooperativa de artículos de consumo local y ofrecerá una solución parcial para los problemas de acarreo y transporte del aserradero.

OTRO TIPO DE MODELO

El interés por el manejo y desarrollo de las selvas tropicales ha aumentado en vista de las terribles consecuencias sociales y ambientales que acarrea la extensa deforestación tropical. Ciertas fuentes indican que anualmente se despejan nada menos que 11 millones de hectáreas de selvas tropicales, o sea una superficie aproximadamente igual a la del estado de Nueva York, para dedicarlas a la agricultura u otras formas de desarrollo. En América Latina, con más de la mitad de las selvas tropicales del mundo, todos los años se convierten más de 100.000 kilómetros cuadrados, y en América Central sólo queda actualmente un tercio de la selva original. Los hombres de ciencia predicen que, de continuar esta tendencia, el mundo perderá gran parte de su diversidad genética, ya que las selvas tropicales contienen más del 50% de la vida animal y vegetal. Advierten además acerca del grave peligro de la erosión y los daños a la línea divisoria de las cuencas hidrográficas, modificaciones importantes en el clima y en la cantidad de anhídrido carbónico en la atmósfera terrestre.

El pasado mes de julio muchos de estos asuntos se trataron en el Congreso Forestal Mundial celebrado en la Ciudad de México. Asistieron al Congreso 2.200 delegados (más de la mitad de ellos de América Latina) de 105 países. Se prestó especial atención a la urgente necesidad de actuar en favor de la protección y aprovechamiento racional de las selvas tropicales en peligro de todo el mundo.

Uno de los oradores principales del Congreso fue el presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, Antonio Ortiz Mena, quien destacó la importante contribución que los recursos naturales como las selvas representan para el proceso de desarrollo en América Latina. Las selvas, observó, proporcionan materias primas de importancia vital, energía, protección a las cuencas fluviales y muchos otros beneficios. Pero, con demasiada frecuencia en el pasado, el desarrollo ha dañado los recursos naturales

de la región. El Sr. Ortiz Mena agregó que dichos recursos deben aprovecharse con cuidado "no sólo para evitar desperdiciarlos, sino también para asegurar su desarrollo para futuras generaciones de latinoamericanos".

En consonancia con el pensamiento ecológico moderno, el presidente del BID calificó de "errónea" la difundida suposición de que los recursos naturales son ilimitados e inagotables, que su pérdida a través del deterioro ambiental es el precio insignificante que se paga por el crecimiento económico y la evolución de la sociedad. "Debemos tratar de encontrar una relación armónica entre el orden humano y el orden natural", dijo Ortiz Mena, "la cual indudablemente acelerará la evolución social y nos permitirá dejar un legado ecológico adecuado a las generaciones futuras, ya que ellas tienen el mismo derecho que nosotros a usufructuar los bienes de la naturaleza".

El Sr. Ortiz Mena destacó que América Latina posee la mayor superficie boscosa por habitante del mundo y que "en la actualidad uno de los mayores desafíos tecnológicos para la humanidad" es la protección y aprovechamiento adecuado de este patrimonio forestal. La sección Forestal y Pesca del BID ya ha adjudicado préstamos por valor de US\$715 millones para efectuar 35 proyectos de desarrollo y está dispuesta a incrementar el crédito en este sentido.

Es interesante notar que en todas las tierras bajas de América del Sur los grupos indígenas, muchos de los cuales fueron víctimas de programas anteriores de despeje y colonización de tierras, también están explorando estrategias de desarrollo que respeten la cultura indígena, conserven los recursos naturales y posibiliten el sustentamiento prolongado de los grupos humanos de población y el medio ambiente. Los términos "etnodesarrollo" y "ecodesarrollo" han sido acuñados por los antropólogos, especialistas en cuestiones del medio ambiente y pueblos aborígenes para describir estos modelos de desarrollo cultural y ambientalmente apropiados.

Aunque todavía se halla en etapa experimental, el aserradero comunal Ayoréode-Zapocó ofrece uno de los raros ejemplos de dicho modelo a cargo de habitantes indígenas de las tierras bajas (véase también el proyecto de protección forestal y turismo científico descrito en "Ecología al estilo kuna" de Patrick Breslin y Mac Chapin, *Desarrollo de Base*, vol. 8, no. 2).

En mi introducción señalé que el aserradero comunal Ayoréode-Zapocó, a pesar de su tamaño relativamente pequeño y repercusión social limitada, puede ofrecer lecciones

más amplias. Es evidente que una de las lecciones más importantes de este proyecto es que los organismos estatales y las compañías privadas no son las únicas instituciones con capacidad para desarrollar los recursos de los bosques tropicales. Con capital limitado y asistencia técnica adecuada, las comunidades indígenas locales pueden desarrollar comercialmente sus recursos forestales, manejarlos de modo de obtener un rendimiento sostenido y contribuir positivamente a las metas nacionales de progreso social y desarrollo rural integrado.

La Fundación Interamericana continuará evaluando en los próximos años el proyecto Ayoréode-Zapocó, especialmente como modelo de estrategia para otros grupos indígenas que viven en tierras bajas de la zona tropical de América del Sur y América Central. La Fundación, junto con instituciones tales como el Banco Interamericano de Desarrollo, debe tratar de velar por la plena y consciente inclusión de los pueblos indígenas en los programas nacionales de desarrollo forestal. En cierto modo se trata de una cuestión de "interés propio".

Varios años atrás, el escritor ambiental Norman Myers abordó la cuestión de la responsabilidad por la deforestación tropical diciendo: "Todos tienen la mano en la sierra de cadena." El aserradero comunal Ayoréode-Zapocó, pese a tratarse de una empresa embrionaria, demuestra que la población indígena puede enseñarnos mucho acerca del uso de la sierra de cadena. En un inventario forestal reciente, los ayoréodes descubrieron 30 tipos de árboles, algunos de ellos muy exóticos. Decidieron entonces tratar estos árboles raros y "caros" como si se tratara de una cuenta de ahorro —a la que se recurre sólo cuando hay gran necesidad de dinero y nunca para sacar todo de una vez. Si enfocamos el desarrollo de una manera más equilibrada y confiamos más en la gente que vive en estas regiones, podemos todavía ser capaces de conservar las selvas tropicales en peligro y velar porque continúen ofreciendo abundantes recursos a las generaciones futuras.

SHELTON H. DAVIS es director ejecutivo del Anthropology Resource Center, Washington, D.C., Estados Unidos. Davis ha realizado trabajo de campo en Guatemala y ha enseñado en la Universidad Federal de Rio de Janeiro, la Universidad de Harvard y el Massachusetts Institute of Technology. Su libro titulado *Victims of the Miracle* (Cambridge University Press, 1977) describe los efectos sociales y ambientales de los programas viales y otros programas de desarrollo en las tribus indígenas de la región amazónica brasileña.

¿ERES TU ANSELMO CHUMBI? SÍ

Un cuento basado en la vida real

CHUCK KLEYMEYER

Anselmo se arremangó los pantalones y metió los pies desnudos en el agua creciente de la acequia de irrigación recién abierta. El agua helada bañaba sus pantorrillas y pronto le produjo un dolor en los músculos como si le perforaran con clavos de acero. Observó detenidamente las hileras de plantas de papa y cogiendo su azadón, con tres golpes seguros echó tierra del borde de la acequia para contener el agua y encauzarla a la izquierda, hacia otra zanja.

Era el atardecer de un jueves, y la agencia de irrigación del gobierno permitía a la comunidad de Anselmo regar sus campos solamente hasta el domingo por la mañana. No había llovido en siete semanas, y las hojas colgaban mustias de las tiernas plantas. Una vez más, la cosecha precaria le obligaría a él y a su gente a consumir todo lo que producirían, incluyendo las papas nuevas que se utilizaban como semilla para la próxima siembra; y después, muchos de los hombres tendrían que ir a las ciudades en busca de trabajos temporales. Allá pasarían las noches bajo los puentes y trabajarían transportando cargas en sus espaldas, como los animales del campo.

Anselmo salió de la acequia y subió al sendero a contemplar el agua que corría por las zanjas reflejando el resplandor rojo del atardecer, como venas abiertas surcando rítmicamente el campo.

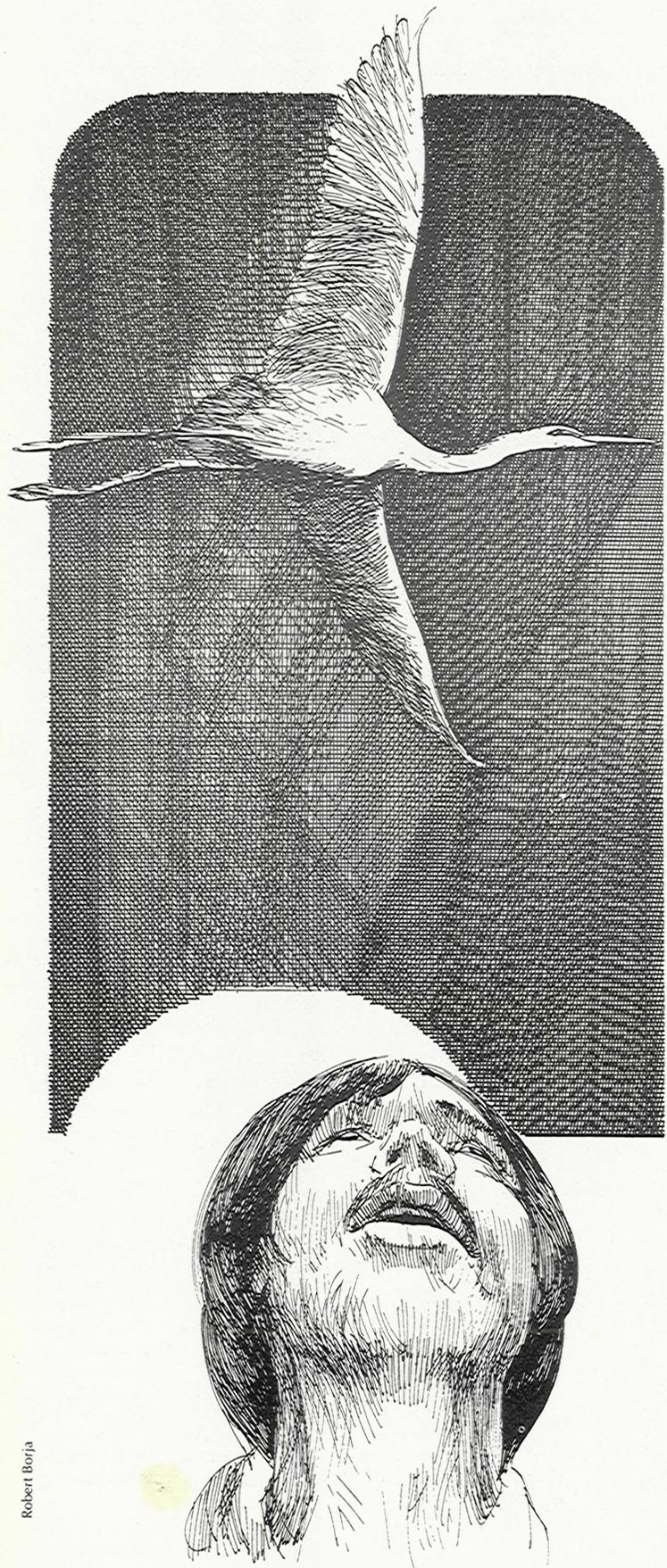
Anselmo Chumbi. Campesino. Descendiente de los indios Pumaranas quienes hicieron frente a los guerreros incas en las ondulantes y herbosas pampas de los Andes. La primera persona en la comunidad de Runapac Libertad que aprendió a escribir su nombre.

En tiempos pasados, como Anselmo era el único que sabía leer, cualquier periódico que aparecía en Libertad era inmediatamente puesto en sus manos para que lo leyera en voz alta. Esta práctica luego se convirtió en clases hasta que la mayoría de los hombres y algunas de las mujeres jóvenes aprendieron también a leer.

Eso fue hace 10 años, cuando Anselmo era joven y recién casado. Ahora enseñaba a leer y a escribir por las noches en el programa de alfabetización del gobierno en un pueblo cercano rodeado de haciendas. Estas eran las únicas haciendas grandes que quedaban en la Provincia de Aputambo y los hombres del pueblo a diario vendían su mano de obra en las casas de hacienda por un mezquino jornal, tal como lo habían hecho antes sus padres y abuelos. Mucho antes, todas esas tierras fértiles pertenecían a los indígenas pero ahora no tenían otra alternativa que vivir en las altas laderas de la montaña. Todos los días los hombres bajaban por los erosionados senderos hacia los valles para trabajar en los potreros y sembradíos de los mestizos dueños de las tierras. Las mujeres y los niños se quedaban en las aldeas cuidando los polvorientos plantíos junto a sus chozas de adobe.

Anselmo había conocido esa vida cuando era muchacho. Era una vida que siempre quiso dejar atrás. A pesar de los incesantes esfuerzos de los hacendados ricos para mantener su dominio sobre la tierra y el trabajo de los indios, unos pocos gobiernos progresistas y una falange de organizaciones indígenas poco a poco lograron cambios, especialmente en educación y reforma agraria.

Y ahora, al atardecer, después de trabajar desde el amanecer en los campos comunales de Libertad, Anselmo tomaba el bus



hasta el puente más abajo de Rumipamba y luego continuaba a pie, bordeando cuidadosamente las haciendas hasta llegar a la escuela donde enseñaba a leer y a escribir.

Una vez, mientras caminaba junto a la acequia de irrigación que bordeaba la más grande de las haciendas, Anselmo se cruzó con un guardián armado, un mestizo que llevaba pantalones bien planchados, sujetos por un cinturón con hebilla plateada. Estaba apoyado en un auto pequeño estacionado en el potrero.

“Oye, hijo”, llamó a Anselmo cuando éste pasaba frente a él.

Anselmo se detuvo y miró hacia atrás sin darse vuelta completamente.

“Un indio se quita el sombrero para saludar a un patrón.”

Anselmo respiró profundo. “Mi padre me decía que antes eso era costumbre”, dijo y continuó caminando, acelerando su paso mientras el sol se hundía entre los árboles de eucalipto. Cuando llegó a Rumipamba, respiraba con dificultad y se sintió un poco avergonzado. Se quitó el sombrero y secó el interior de la copa con su pañuelo. Cuando se lo puso de nuevo, ya respiraba tranquilamente, y se fue a comenzar su clase.

Rumipamba quiere decir “pampa de piedras” en quechua, refiriéndose a la misma altiplanicie donde los miembros de la comunidad construyeron hace unos años un cuarto para la escuela. Allí, entre esas paredes de adobe y piso de tierra pisada, Anselmo reunía a su grupo de hombres y mujeres, prendía una lámpara de gas, y durante dos horas compartía sus conocimientos tan apreciados:

“ma-má”

“pa-pá”

“a-gua”

“re-for-ma a-gra-ria”

¿Eres tú Anselmo Chumbi? . . . Sí.

Anselmo tenía una cara amplia de rasgos firmes y la piel como nogal pulido. Sus ojos redondos, nunca entreabiertos, observaban con atención todo lo que ocurría a su alrededor. Era un hombre tranquilo. Sonreía de a poco y dejaba que la sonrisa también se desvaneciera de a poco.

A la gente le fue fácil apreciar a Anselmo. Tenía una actitud entusiasta hacia la vida, y era dedicado a su familia, y por extensión, a su comunidad. Se mantenía alejado de los políticos y a buena distancia de los misioneros también.

Bajo de estatura y ancho de pecho, Anselmo tenía piernas gruesas y manos de campesino, callosas y eternamente empolvadas. Algunas veces se vestía con chaqueta y siempre llevaba zapatos, pero era indígena hasta la médula. Generalmente era el primero en pedir al grupo de músicos jóvenes y tradicionales de Libertad que tocara algo para alegrar las largas reuniones de la comunidad y las mingas.

Anselmo estaba convencido de que debido a las mingas, las comunidades indígenas se mantenían activas y avanzando ya que tan sólo juntando su mano de obra en los días de minga podían realizar la colosal labor que les esperaba.

En Tamburco, donde vivía su hermana, se construyó un camino de 12 kilómetros bajando hacia la carretera, con el trabajo de hombres, mujeres y niños, y sin maquinaria pesada. Los habitantes de San Francisco Kaypi extendieron solos un túnel de irrigación a través de 400 metros de montaña rocosa cuando el dueño de las tierras les cortó el agua. Durante aquel año de trabajo, tres hombres perdieron la vida. El ingeniero del gobierno que inspeccionó el túnel después de que se terminó, declaró que desde el punto de vista técnico ese trabajo era imposible. Con eso, metió

la mano en el agua corriente y lanzó un juramento. Y en la propia comunidad de Anselmo, en Runapac Libertad, los campesinos compraron la tierra, su fuente de vida, con los productos que cosechaban resultado del trabajo de numerosas mingas.

Así es que Anselmo entendía muy bien el poder de esta tradición que venía desde antes de la llegada de los españoles, incluso antes de los incas. Además, creía que los indígenas deberían hablar el quechua en familia y en la comunidad; el español era útil para las incursiones a la ciudad, lugar de encuentro con el mundo mestizo. Tenía fe en las curaciones que los viejos conocían, especialmente en las hierbas secas. Y creía que los colibríes a veces hablaban a los hombres y que los majestuosos cóndores visitaban a las pastorcitas en las verdes pampas de los páramos. Muchas de estas creencias él se guardaba nomás, y así era mejor. No todos respetaban las costumbres de los indígenas; ni aun todos los indígenas lo hacían.

Anselmo recordaba los días de su niñez en la escuela primaria: tenía que caminar cuatro kilómetros hasta una aldea cercana porque los terratenientes donde él vivía no permitieron que se estableciera una escuela para indígenas. Todas las mañanas en la escuela, la profesora mestiza venida de la ciudad de Plazablanca, hacía formar a los niños en el patio de tierra frente a la puerta. Luego les ordenaba repetir en voz muy alta las frases que ella dictaba:

“¡Me lavaré la cara y las manos todos los días antes de venir a la escuela!”

“¡ME LAVARE LA CARA Y LAS MANOS TODOS LOS DIAS ANTES DE VENIR A LA ESCUELA!”

“¡No pelearé con mis compañeros!”

“¡NO PELEARE CON MIS COMPAÑEROS!”

“¡No hablaré en quechua!”

“¡NO HABLARE EN QUECHUA!”

Durante una de las estaciones secas, los padres de los niños indígenas organizaron una minga para añadir un cuarto más a la escuela. Anselmo y sus compañeros, de propia iniciativa, formaron una larga línea para cargar los adobes desde el campo donde los habían dejado secar al sol, cruzando el arroyo pisando cuidadosamente sobre las más grandes de las piedras hasta el sitio de la construcción. La profesora salió de su casa a media mañana y vio que las niñas a la par con los niños llevaban los gruesos adobes de barro y paja. Paró inmediatamente la operación y explicó en voz alta para que todos la escucharan: “Las mujeres no cargan cosas pesadas. Deben siempre recordar eso.”

Anselmo recordaba a su profesora. Le enseñó muchas cosas, algunas de las cuales él se dio cuenta después que era mejor desaprenderlas.

Anselmo y su mujer, Cecilia, tuvieron seis hijos. Cinco sobrevivieron. Cecilia era apenas dos años más joven que Anselmo pero aparentaba tener mucha más edad. Estaba esperando el séptimo hijo.

Como todas las demás mujeres de Runapac Libertad, Cecilia llevaba el traje tradicional: polleras negras de tela tejida a mano, y una larga manta de la misma tela le cubría la cabeza y los hombros hasta la cintura. Su blusa de algodón era bordada con flores entrelazadas, y sus largas trenzas asomaban por debajo del sombrero de fieltro negro. Siempre descalza, sus desnudos pies estaban agrietados y endurecidos por los senderos que serpenteaban las montañas erosionadas.

Cecilia hablaba solamente quechua, lo que era común entre las mujeres de Runapac Libertad, con excepción de las jóvenes que ahora asistían a la escuela. Su tía, en el año antes de su muerte, le

enseñó todo lo que sabía para ser partera, y ahora era a Cecilia a quien la gente llamaba para atender los partos. Hablándoles, ayudaba a las mujeres a pasar los momentos más difíciles del alumbramiento, y durante las calmas pasajeras, les servía agua de yerbas y les sobaba la espalda.

Las mujeres de las comunidades indígenas eran más fuertes que los hombres, y también más tiernas. Parecía que Cecilia hubiera absorbido los sufrimientos de los otros, las huellas en su rostro lo indicaban. Su cara estaba tan surcada de arrugas como las colinas circundantes. Sus manos eran piel y hueso. Antes de casarse llevaba flores en el sombrero cuando iba al mercado, pero ahora no.

Al primer hijo, un varón, le pusieron el nombre de su padre. En señal de cariño lo llamaban "Anselmito", o simplemente "Amito". Ya de 10 años de edad, Amito era una imagen en miniatura de su padre. La misma cara amplia y mirada franca. El mismo tono de piel y postura firme. Con frecuencia acompañaba a su padre cuando éste iba al mercado o a dar sus clases de alfabetización. La gente sonreía cuando veía a Amito parado en silencio, junto a su padre. Se mantenía con el cuerpo erguido bajo su pequeño poncho, cubierta la cabeza con idéntico sombrero de fieltro, y captando todo con los ojos, constantemente.

Pero lo que más le gustaba a Amito era ver a su padre jugar volibol. Al terminar la jornada de trabajo en el campo, Anselmo y los demás hombres solían reunirse en el patio de la escuela del otro lado de la carretera y frente a su casa. Allí jugaban su propia versión campesina de "voli" —una mezcla de fútbol, baloncesto y volibol clásico. Desafiando todos los conceptos comunes referentes a las limitaciones del cuerpo humano, Anselmo y sus compañeros saltaban, rebotaban, y golpeaban la infeliz pelota. No había reglas ni restricciones firmes para el juego: un equipo recibía la pelota en su campo y la arrojaba al otro lado, pasando por una delgada cuerda suspendida entre dos palos de eucalipto clavados en la tierra. Los jugadores usaban las manos, los codos, los pies, las rodillas, los puños, la cabeza y hasta el pecho. Se movían en toda dirección, chocaban entre sí, caían de rodillas y de espaldas. Todo esto a una altura de tres mil metros sobre el nivel del mar. Los puntos se contaban casualmente, y el concepto universal de formalidad no existía en estos partidos. El único requisito general era el buen humor. Casi nunca se dejaban llevar por el enojo y todos gritaban con entusiasmo durante todo el partido. Eran sus únicos ratos de completo abandono.

Algunas veces, después del juego de pelota, Anselmo se enteraba de reuniones en otras comunidades, y allá iba. Se sentaba atrás y raras veces hablaba, excepto para presentarse: decía su nombre, de dónde venía, y que estaba allí para demostrar la solidaridad de Runapac Libertad con la comunidad hermana. Todos los campesinos del valle sabían que Libertad había comprado sus tierras y había pagado la deuda.

Con frecuencia se quedaba después de la reunión hablando hasta bien tarde de noche con los dirigentes. Hablaban sobre préstamos bancarios y aftosa. Sobre la panadería comunal en la comunidad de Pumahuasi, y problemas de contabilidad. Y sobre comunidades que se veían amenazadas de perder tierras que les habían sido entregadas por la agencia de la reforma agraria, hacía ya años. Algunos habían oído amenazas públicas en contra de campesinos. Uno de los amenazados era Anselmo Chumbi.

Anselmo decía: "Mi comunidad tiene mil años. Es eterna. Pueden matar a un dirigente pero no pueden matar a una organización. ¡Todos tenemos demasiados hermanos y primos!" y se reía.

"Además", añadía, "éste es un país tranquilo. Hay leyes. Los indígenas tenemos derechos también, y los campesinos. No es como en otros países. Todavía no."

Muchos de los presentes asentían: "Tienes razón. Todavía no."

Más luego en la noche, Anselmo regresaba solo a su casa, bajo la luz de la luna.

¿Eres tú Anselmo Chumbi? . . . Sí
(Eso será todo lo que habrá de su juicio.)

Cuando llegaban visitas a Runapac Libertad, Anselmo las recibía en el polvoriento patio de la escuela junto a la Carretera Panamericana. En época de lluvias, si le preguntaban acerca de los sembradíos, Anselmo levantaba la mirada hacia las colinas detrás del techo de paja de la escuela y señalaba en silencio uno por uno todos los campos hasta que completaba el círculo.

Los sembradíos en las laderas eran verde sobre verde —una docena de tonos de verde en los geométricos campos de trigo y cebada. Cuando el viento los mecía, eran como el oleaje suave de un lago. Anselmo no se cansaba nunca de contemplar ese paisaje. Fue él quien primero propuso a los demás campesinos comprar esas tierras. Muchos se mostraban reticentes, inseguros de que lo podían hacer.

Anselmo les dijo: "Voy a averiguar."

El domingo siguiente despertó temprano y sacó su camisa blanca que tenía guardada en el baúl de madera que reposaba contra la pared. Se vistió con cuidado y bebió su café en la puerta. El aire era liviano y los Andes estaban empolvados con la blanca escarcha que se había formado durante la noche.

Anselmo terminó su café y le dio la taza a Cecilia. Salió afuera y vio que Mama Quilla, la luna, estaba todavía alta, como una brizna clara de hielo de la madrugada, apretada contra el cielo amaneciente. Mama Quilla se colgó alto sobre las nubes que se acumulaban encima del Volcán Aputambo. Anselmo se sintió contento de tener la luna como compañera durante estas horas del día.

Caminando a la carretera, cantó bajito:

*El sol es mi padre,
La luna mi madre.*

*El sol es mi padre,
La luna mi madre.*

*Y las estrellitas
Son mis hermanitas.
Y las estrellitas
Son mis hermanitas.*

Cecilia lo siguió hasta la carretera, llevando su sombrero de fieltro y su poncho. Anselmo cogió el sombrero pero le dijo que había decidido no llevar el poncho.

"No debes tener vergüenza de llevar un poncho."

"No tengo vergüenza", contestó. "Es mejor así. El señor es dueño de un hotel."

Un bus se acercaba. El le hizo señas y gritó "¡Plazablanca!" pero éste no se detuvo. Un cuarto de hora más tarde apareció otro bus y disminuyó la velocidad al acercarse. Anselmo corrió y de un salto hizo pie en el primer escalón y cogió la agarradera de metal. El bus tomó nuevamente velocidad.

Se deslizó en el primer asiento junto a una ventana sin vidrio y se quedó mirando las pendientes colinas castañas que pasaban rápidamente, con sus verdes trozos cultivados, profundamente cortados por derrumbes y desbordes. Durante un largo trecho, la carretera iba junto a los rieles, pero ese día no había ningún tren

con quien competir, sólo las delgadas y vacías cintas de plata que corrían hacia el valle sin fin. No había tren porque las fuertes lluvias que trajo la corriente del Niño habían silenciado las negras locomotoras, tal vez para siempre, cuando las faldas de las montañas cayeron en los ríos. “La Nariz del Diablo”, donde los trenes bajaban zigzagueando hacia la costa, había sido torcida permanentemente por la trompada de un niño.

Mientras el bus pasaba de largo, Anselmo observó las aguas poco profundas del Yahuar Cocha. Este “Lago de Sangre” fue el sitio de una matanza de indígenas por los incas hacía más de cinco siglos. Algún día, las plantas de totora que cada vez se adentraban más en el lago, convertirían a éste en una gran llanura fértil. Se preguntó si las mismas familias campesinas que lindaban

el sol es mi padre, la luna mi madre

con extensiones de plantas de totora para después tejerlas en esteras, podrían algún día ser dueños de la tierra donde crecían ahora las plantas. Seguramente que no, pero sus tataranietos tendrían que tener largas vidas para conocer la respuesta a esta pregunta. Vio tres garzas blancas elevarse lentamente desde el agua y volar sobre la superficie del lago siguiendo una corriente de viento.

Anselmo llegó a la casa del hacendado en la ciudad de Plaza Blanca y golpeó la maciza puerta de madera tallada. Mientras observaba los diseños de la puerta, se quitó el sombrero y lo sostuvo adelante con ambas manos.

Abrió la puerta un joven vestido con traje deportivo azul y gris. “¿Qué quieres?”

“Quisiera hablar con don Néstor”, respondió Anselmo.

El joven se volvió hacia el interior de la casa. “¡Papá!” gritó. “¡Un indio quiere hablar con usted!” Y se fue adentro.

Anselmo esperó. El sol hacía brillar las blancas paredes de la casa. Miró fijamente por el hueco oscuro que se extendía hacia el interior. Cuando sus ojos se acostumbraron, pudo distinguir grandes fuentes de plata sobre una mesa de madera apoyada contra la pared, y más hacia el fondo, un televisor. Escuchó ruidos desde adentro y una música suave que le recordó vagamente la misa en la catedral.

Anselmo cambió de postura. Sus viejos zapatos de cuero gimieron suavemente. Se miró la camisa. Le faltaba un botón cerca a la cintura. ¿No estaban completos esta mañana cuando dejó la casa? Sentía el sol que le quemaba la nuca. Volvió a levantar la vista. Don Néstor estaba delante de él.

“¿Sí, hijo?” le dijo: “¿Qué quieres?”

Don Néstor era alto, de manos largas con densos moños de vellos negros en los dedos entre cada nudillo. Llevaba una bata de terciopelo, del color de la sangre de toro. Su cabello raleado adelante le dejaba una amplia frente que ya alcanzaba la coronilla.

Anselmo lo miró directamente a la cara. “Me llamo Anselmo Chumbi. Vengo de la comunidad de Runapac Libertad. Mi gente quiere saber si usted nos vendería sus tierras.”

Don Néstor lo miró de soslayo. “¿Quién te dijo que quiero vender mis tierras?”

“Nadie”, respondió Anselmo. “Necesitamos más terreno para alimentar a nuestras familias. Muchos de nosotros tenemos que pasar nueve meses al año trabajando en la costa cargando plátanos o cortando caña. O tenemos que ir a trabajar en las ciudades cargando ladrillos y cemento en las construcciones.” Cambió de pie de apoyo, pero siguió con la vista fija en el rostro de don Néstor. “Nuestras mujeres e hijos se quedan solos cuidando los cam-

pos. Si tuviéramos más tierras, podríamos sembrar más y no tendríamos que dejar nuestras casas para sobrevivir. Le pagaremos lo que nos pida.”

“¿Y cómo juntarán el dinero?”

“Cada tres meses.”

“¿En efectivo o en cheque?”

Anselmo hizo una pausa para carraspear. “En efectivo.”

“¿Y cómo juntarán el dinero?”

“Con las cosechas y los jornales.”

“¿Y qué pasa si no me pagan?”

“Le pagaremos”, Anselmo hizo un decidido gesto afirmativo, “pero usted se quedará con el título en caso de que no cumplamos con el acuerdo.”

“La verdad es que no sé nada de este asunto de tierras. Mi padre era el que manejaba todo. A lo mejor lo que me estás diciendo no es ni siquiera legal.”

“Está estipulado en la Ley 27, Sección 5, Párrafo 16.”

Don Néstor levantó las cejas. “¿Conoces la Ley Agraria?”

“Toda la ley, señor.”

“¿Fuiste a la escuela?”

“Cinco años —hasta que cumplí mis doce años— caminando hasta El Porvenir.”

“¿Y cómo conoces la Ley Agraria?”

“Una noche la leyeron en la radio del Obispo. Mi hermano tiene grabadora. Grabó todo el programa.”

Don Néstor observó a Anselmo durante un largo rato. Entonces sonrió y le dijo: “Enviare a mi abogado el sábado para que hablen. Espéralo en el camino.”

“Muchas gracias su merced”, le dijo Anselmo con una corta venia. Se dio media vuelta y se puso nuevamente el sombrero. Inmediatamente sintió refrescada su cabeza.

Mientras cerraba la puerta, don Néstor pensó: “Estos indios pagan sus deudas mejor que los mestizos. Y prefiero tener dinero en vez de terreno.” La verdad era que don Néstor quería deshacerse del problema de tierras. Que los indios corran los riesgos de las sequías y las heladas; de todos modos, se puede hacer más plata comercializando los productos. Y que los indios y los mestizos se encarguen de los interminables conflictos de la propiedad agraria.

¿Eres tú Anselmo Chumbi? . . . Sí
(No habrá cargos. Ni defensa.)

Eso fue hace cinco años. Después de interminable regateo, se cerró la compra. Luego vinieron los pagos y la ansiedad cuando se cumplía el plazo de las cuotas trimestrales. Tres cosechas de papas se quemaron por las heladas. En una estación de sequía se perdió el trigo y la cebada, y en otra, las incasantes lluvias dañaron los sembradíos. Muchos de los hombres se fueron a trabajar a la costa durante seis meses o más. Cuando regresaron, sus mujeres disgustadas les tiraban la leña, por haber vendido toda la cosecha para pagar la parte que les correspondía de la deuda y volver a sus casas con sólo una libra de sal y una botella de aguardiente. A muchos de ellos sus mujeres les dijeron que se volvieran no más a la costa para hallar, si podían, a la misma mujer que les lavaba y les cocinaba allá.

Después de al fin pagar toda la deuda, la gente de Libertad reunió fondos poco a poco para dar un adelanto y comprar un tractor. Los mestizos ricos podían tener sus autos privados y los comer-

cientes sus camiones. Pero una comunidad campesina podía comprar un tractor y así viajar más alto que todos ellos.

El tractor de Libertad tenía grandes luces amarillas en la parte delantera. Los campesinos hacían turnos de 24 horas para manejarlo arando las tierras de la comunidad. Cuando le tocaba el turno a Anselmo, se iba al campo al amanecer con una botella de agua y una bolsa de plástico con papas cocidas. Y araba hasta el amanecer del día siguiente. Lo que más le gustaba era manejar el tractor durante la noche, mirando hacia las estrellas durante los trechos largos. En noches claras a esa altura, el cielo estrellado parecía tener tanta luz como oscuridad, y Anselmo contemplaba las constelaciones moviéndose lentamente a través de la gran bóveda encima de él. Si Mama Quilla aparecía y las nubes se iban, entonces los grandes volcanes nevados de la cordillera brillaban con una luz azul que parecía venir de más allá, detrás de ellos.

Pero de todos modos, el turno del arado le parecía eterno a Anselmo, y al anochecer el ruido del motor lo ensordecía como dos enormes manos tapándole los oídos. El polvo penetraba y cubría todo su cuerpo y el olor del aceite quemado se le metía por la nariz. Cuando su turno finalmente terminaba, las manos vibraban por horas y un dolor sordo y persistente en los hombros le duraba días. Pero ya había cumplido, y ahora tenía libre el resto del mes para atender su parcela donde tenía plantados maíz, cebolla y quinua.

Anselmo trabajaba normalmente seis días a la semana en el campo y en las clases de alfabetización en Rumipamba. Los domingos frecuentemente iba al mercado de Tambo —donde todavía mucha gente usaba el trueque— llevando un saco de papas o de habas, cuando tenía sobrante, para vender o cambiar.

Hacía siglos que existía el mercado dominical de Tambo, siempre cambiando y siempre el mismo. Allí Anselmo se aprovisionaba de sal, azúcar, fideos y café, cada producto envuelto en media hoja de papel periódico. Si le sobraba dinero, se hacía cortar el pelo y compraba caramelos para sus hijos. Algunas veces participaba en un partido de fútbol en el patio de la escuela o se iba a mirar a los vendedores que ofrecían cacerolas de aluminio, pañuelos y ropa de nailon traída del Norte.

Algunos domingos había que hacer en la casa; reparando el mango de un machete, o las alpagatas hechas de llantas de sus hijos. En otras ocasiones, simplemente no tenía deseos de ir a ninguna parte; pasaba el tiempo charlando con sus vecinos y contemplando la montaña.

ma-má , pa-pá, agua, reforma agraria

Un domingo por la mañana Anselmo le dijo a Amito, “Ven conmigo. Hay alguien con quien quiero hablar.”

Amito saltó de la piedra donde estaba sentado junto al fuego y cogió su sombrero. Anselmo ya estaba sacando su bicicleta por la puerta.

“¿Dónde vas?” le preguntó Cecilia.

“Allá abajo nomás. A la chichería.”

Cecilia se quedó mirando, con una mano en la mejilla, mientras Anselmo montaba a Amito en el manubrio y comenzaba a pedalear despacio. La bicicleta se balanceó, forzándole a girar de un lado a otro hasta que pudo tomar velocidad. Cuando entró en la carretera, un bus pasó rugiendo y dando bocinazos, girando apenas levemente hacia el centro del camino. Amito le hizo una señal de despedida a su madre.

Montados los dos en la bicicleta recorrieron cerca de dos kilómetros en dirección a Plazablanca. Ninguno hablaba. Sentado en el manubrio, Amito se sentía cómodo en medio del calor de los bra-

zos y el pecho de su padre. Contemplaba las laderas resacas y los eucaliptos, altos y encorvados, que bordeaban los campos.

A un lado de la carretera, un colibrí con larga cola de tijera hacía sus rápidos vuelos laterales, de una flor de cactus a otra. “¡Quinde! ¡Quinde chupana!” le susurró su nombre en quechua, y sonrió.

Las flores que salían de las hojas redondas de los cactus indicaban que las tunas rojo-anaranjadas pronto estarían maduras. Amito volvería a recogerlas, armado de una horqueta. Con la horqueta frotaría las tunas en la tierra para sacarles las pequeñas espinas y luego abrirlas con sus manos para comer el jugoso y delicioso fruto.

Amito ya podía sentir el aliento de su padre sobre el ala de su sombrero y sobre su nuca. La carretera estaba casi desierta y el cielo sin una sola nube. El volcán Aputambo —sitio de descanso de los dioses— brillaba enfrente de ellos, con sus glaciares pintados de un leve tono de azul frío. Los eucaliptos se inclinaban suavemente con la brisa.

Anselmo hizo un viraje brusco esquivando un perro muerto en medio de la carretera. La noche anterior, las pesadas ruedas de un carro le habían pasado por encima, y sus patas estiradas y tiesas apuntaban hacia el sol, como si empujaran el cielo. Amito cerró los ojos y en silencio se reprendió a sí mismo por haber mirado tanto.

Cuando llegaron a la chichería, Anselmo estaba sudando copiosamente. Gotas de sudor resbalaban por su frente, saliendo por debajo de la cinta del sombrero, y caían sobre sus pómulos. Oscuras manchas de humedad marcaban su pecho y espalda, y separó la camisa del cuerpo mientras se encaminaba hacia el local.

Se agachó para cruzar la pequeña puerta torcida. Cecilia siempre decía que él iba a ese lugar a hablar, pero solamente con la boca de un tazón de chicha. Anselmo hizo un ademán de saludo al dueño y a los otros hombres que se encontraban allí sentados en bancos junto a las paredes.

La chicha estaba buena ese día, hecha de maíz tierno. Bebió un tazón de golpe, con los ojos cerrados. Estaba justo como debe ser, en su punto de dulce y espesa. Para la noche ya habría pasado su mejor estado. Amito bebió una Coca Cola. Anselmo pidió un segundo tazón.

Mientras tanto, en la casa, Cecilia daba de mamar a su guagua, cuando escuchó la bocina de un auto. Salió a la puerta y vio que se acercaba un Volkswagen rojo. El auto se detuvo con un chirrido. En él venían cuatro mestizos, todos bien vestidos. Uno de ellos, de lentes oscuros, bajó la ventanilla.

“¿Esta es la casa de Anselmo Chumbi?” preguntó el hombre en español.

Cecilia asintió al oír el nombre de su marido.

“¿Está ahí? Dile que salga.”

Sin entender todo lo que le estaban diciendo, Cecilia negó con la cabeza mientras acomodaba al niño que mamaba de su pecho. Su hija Rosalía de cinco años, cargando a su espalda a su hermano menor envuelto en una manta, se asomó detrás de la pollera negra de su madre.

“¿Dónde está ese Anselmo Chumbi?” insistió el hombre. “Es un asunto importante.”

Cecilia miró fijamente al hombre que hablaba. Podía verse reflejada en sus lentes oscuros. Bajó la vista y miró la cubierta roja del auto. Tenía una brillante manija plateada en la nariz. El auto parecía el catafalco de un corpulento obispo.

“¡Habla!” le ordenó el hombre.

La mirada de Cecilia saltó nuevamente a los lentes oscuros.

"Chaypi. . . chicheriapi", dijo, señalando hacia un extremo del valle con su mano libre. El auto regresó a la carretera, acelerando después de subir al pavimento.

Anselmo y Amito vieron el Volkswagen rojo cuando llegó a gran velocidad y se estacionó frente a la chichería. Los dos habían dejado el local un cuarto de hora antes y estaban en camino a la casa empujando la bicicleta. Anselmo no estaba muy seguro de poder pedalear de regreso con los dos, ya que la carretera iba ligeramente en ascenso.

Al cruzar el pavimento, Amito escuchó el croar de las ranas que sin cesar cantaban entre el pasto que crecía en la zanja de drenaje al borde de la carretera. El ruido de las ranas parecía el de pequeñas piedras chocando unas contra otras en un riachuelo de montaña. Se echó boca abajo en el espeso pasto, tratando de ver por lo menos una rana, pero no pudo. Anselmo se extendió junto a su hijo y los dos buscaron por un momento.

"Papá", dijo Amito, "¿las ranitas van a la escuela para aprender a cantar?"

"¡Claro!" respondió Anselmo. "Y las ranas veteranas les enseñan también a leer y escribir: *ma-má. . . pa-pá. . . a-gua. . . re-forma a-gra-ria.*"

Ambos se echaron a reír, y poniéndose de pie se encaminaron hacia la casa. Caminaron un rato, turnándose para empujar la bicicleta por el borde de la carretera. Fue entonces que escucharon que el volkswagen se acercaba por detrás. El auto los pasó y siguió avanzando por unos 20 metros hasta que se detuvo al borde del camino. Dos hombres bajaron y se encaminaron decididamente hacia ellos. Ambos estaban vestidos con trajes de telas sintéticas. Estaban mirando a Anselmo. El hombre de los anteojos oscuros habló bruscamente.

"¿Eres tú Anselmo Chumbi?"

Anselmo miró de una cara a la otra, "Sí."

Los dos hombres se acercaron más y lo empujaron de espaldas al suelo.

Anselmo miró rápidamente a Amito. "¡Huasiman!" le ordenó. "¡A la casa!" Pero Amito con la vista clavada en su padre, no hizo ningún intento de dejarlo.

Los hombres, inclinados sobre Anselmo, sacaron revólveres del interior de sus chaquetas.

Anselmo desde el suelo miraba fijamente a los dos. Sus revólveres parecían dedos de plata apuntando justo a su centro. El comenzó a mover los labios en silencio.

"¡Indio de mierda!" balbuceó uno de los hombres, y ambos comenzaron a disparar. Sus delgados rostros cimbraban mientras las plateadas armas disparaban una y otra vez. Entonces pararon.

Anselmo sintió como si cuchillos de fuego lo clavaran a la tierra. El dolor avanzaba desde el estómago hacia todos los confines de su cuerpo, y luego volvía.

La puerta del auto se cerró con un golpe, y el volkswagen se alejó.

Anselmo tenía los ojos fijos en el cielo. Los tonos azules pulsaban lentamente como las cenizas de un fogón al enfriarse. El cielo parecía más profundo que nunca. El rostro de Amito apareció sobre el suyo, y las lágrimas del niño cayeron en sus ojos.

"¡Papá!" dijo Amito, "Voy a buscar a Mamá."

Anselmo pudo oír el sonido de las alpargatas de goma del muchacho golpeando el pavimento mientras corría.

Echado de espaldas al costado de la carretera, Anselmo podía sentir el calor del pavimento en sus piernas, sus hombros y bajo su cabeza. Los pies apuntaban al norte, hacia Plazablanca, y la cabeza al sur, hacia Runapac Libertad. A su izquierda podía escuchar el

croar de las ranas. Sintió que no podía moverse.

Continuó mirando fijamente el cielo de la mañana. En lo alto, una garza blanca planeaba, sin mover las alas, con las patas estiradas hacia atrás.

Las manos de Anselmo descansaban sobre el pecho, agarrando su camisa. Las sentía húmedas y calientes. El dolor en el estómago ya estaba disminuyendo.

De pronto, el sol se puso y el cielo encima de él se tiñó de un rojo intenso.

Un momento después ya era de noche.

No había estrellas.

Ni luna.

Y las ranas quedaron en silencio.

CHUCK KLEYMEYER es graduado del Programa de Letras de la Universidad de Stanford y tiene un doctorado en Estudios sobre el Desarrollo, de la Universidad de Wisconsin. Ha vivido y viajado extensamente en América Latina. Desde 1979 trabaja como representante de la Fundación Interamericana en la región de los Andes. Ha publicado trabajos literarios en otras revistas, así como un libro sobre interacción entre indígenas y no indígenas y numerosos artículos sobre desarrollo socioeconómico y sociología aplicada.

Eulogio Velásquez, Miembro del Consejo y Daniella Riculmos, Contadora, en las oficinas del CPCC, en Caacupé.



Este artículo, del antropólogo Richard Reed —y el siguiente, del economista Ken Jameson (pág. 25)— analizan cuatro proyectos rurales paraguayos (véase recuadro pág. 18). Reed estudia cómo la economía y la estructura social del campo paraguayo han cambiado espectacularmente en los dos últimos decenios y cómo, en respuesta al cambio, se están organizando redes de comités de vecindario para mejorar la producción de subsistencia y la comercialización de los cultivos de mercado, sobre la base de ayuda mutua tradicional entre vecinos.



Felipe Díaz, presidente del Comité Potrero de Angelito I.

COMO FUNCIONA EL "MILAGRO" ECONOMICO DEL PARAGUAY

RICHARD REED

El sector agrícola del Paraguay se ha transformado en los últimos 20 años. Hasta 1965 la norma general era una agricultura de subsistencia, en pequeña escala, que exportaba tan sólo cantidades limitadas de algodón, madera y ganado de pastoreo. Desde entonces se han despejado más de 500.000 hectáreas de bosques para cultivo intensivo. Se han abierto caminos incluso a través de los bosques más aislados, y el algodón y la soya se han convertido en el eje central de una pujante economía de exportación. El área cultivada con trigo se triplicó entre 1966 y 1968, pasando de 7.000 a 20.000 hectáreas. Para 1977 se tenían sembradas 360.000 hectáreas de soya; es decir, un salto de 3.000% en ocho años. Durante el decenio de 1970 la agricultura constituyó el 95% del ingreso por exportaciones de Paraguay.

A pesar de estos datos espectaculares, el "milagro" agrícola del país dejó al margen a los pequeños productores. La falta de acceso al crédito, maquinaria, conocimientos técnicos y a parcelas de tierra de extensión suficiente para una economía de escala, impidió a los campesinos competir con las agroindustrias orientadas a la exportación. De hecho, el nivel de vida en el campo ha decaído, teniendo que sobrevivir los campesinos, una vez perdidas sus tierras, como peones a jornal.

Este fenómeno ha dado como resultado sórdidas barriadas colmadas de inmigrantes rurales alrededor de muchas ciudades de América Latina. En Paraguay el proceso se encuentra todavía en su inicio, estando aún a tiempo de tomar medidas preventivas. Cuatro organismos paraguayos (ver recuadro página 18) —Centro Paraguayo de Cooperativistas (CPC), Centro de Promoción Campesina de Cordillera (CPCC), Programa de Ayuda Cristiana (PAC) y Proyecto de Ayuda

Rural de Iglesias de Itapúa (PARII)— se encuentran actualmente poniendo en marcha proyectos que aceleren este proceso y ofreciendo un nuevo modelo de desarrollo económico rural.

El modelo se basa en la comprensión de los nexos entre la economía rural y su sociedad. Hasta hace relativamente poco tiempo (1956) el 68% de la población de Paraguay cultivaba parcelas de tierra menores de 10 hectáreas. Las familias campesinas vivían generalmente en caseríos muy cercanos unos de otros, cultivaban casi todo lo que les era necesario, y vivían relativamente aisladas de la economía y del resto de la sociedad. Al enfrentarse las familias a períodos de crisis y escasez, tendieron a compartir los productos y el trabajo. Se mantenían potreros comunales para el ganado lechero y los animales de tiro, y los hombres unían sus fuerzas para las arduas tareas de desbroce de los campos, labranza de los suelos y recolección. Esta "red de seguridad", de asistencia mutua, reducía el riesgo de colapso de algunas de estas familias. Incluso si la tierra se agotaba, las familias podían roturar nuevas parcelas en las enormes extensiones de selva que permanecía abierta para nuevos asentamientos.

Sin embargo, desde mediados del decenio de 1960, este sistema se encuentra en constante deterioro. La política nacional empezó a poner énfasis en la agricultura comercial, y la tierra disponible para los campesinos comenzó a reducirse. Grandes zonas de propiedad pública —ocupadas y sin ocupar— fueron vendidas a grandes agricultores para su cultivo intensivo. Se produjeron frecuentes desalojos de campesinos. Al aumentar las presiones y el ritmo del cambio, los campesinos empezaron a sembrar cultivos rentables para llenar nuevas

necesidades, como el registro de títulos que aseguraran sus propiedades.

Si bien el producto elegido —algodón— era apropiado para la agricultura de pequeña escala, resultó ser contraproducente. Con el fin de pagar las semillas y los insecticidas, los campesinos se vieron forzados a trabajar a jornal o a recibir préstamos en condiciones desfavorables, generalmente comprometiendo sus cosechas futuras a los intermediarios. Los que tuvieron la suerte de encontrar semillas se enfrentaron a un problema más espinoso aún: la siembra del algodón supuso la reducción de la tierra disponible para la producción de alimentos, mientras que el trabajo de jornalero redujo, a su vez, el tiempo disponible para otras tareas agrícolas. La producción de subsistencia decayó, y las familias que antes se autoabastecían, tuvieron que empezar a comprar productos básicos. La comunidad dejó de producir los recursos necesarios para completar el ciclo agrícola, y las pautas tradicionales de asistencia mutua comenzaron a desaparecer. Los campesinos se encontraron dependientes financieros de las élites rurales y estructuralmente dependientes de los mercados nacionales e internacionales.

El CPC, el CPCC, el PAC y el PARII están tratando de romper este ciclo debilitante. Sus agrónomos y asistentes sociales paraguayos están organizando comités de vecindario para detener la desintegración del campesinado. En la mayoría de los casos, estos comités dan forma y refuerzan los nexos ya existentes de amistad y parentesco. En otros casos, los comités surgen espontáneamente. En la comunidad de Aguaity, por ejemplo, 13 pequeños agricultores que necesitaban acceso a una mayor extensión de tierra enviaron un representante a Asunción para buscar asistencia. El grupo se

PROYECTOS

Centro Paraguayo de Cooperativistas (CPC), en la región de Guairá-Caazapá, en la parte oriental de Paraguay, fundado en 1963 para la capacitación de dirigentes rurales en técnicas cooperativas. Con fondos de la Fundación Interamericana, el CPC inició un programa mucho más amplio en 1976.

Con clara estructura administrativa, está integrado en su nivel básico por comités locales formados por 20 ó 30 familias miembros. El volumen de cada comité se ha mantenido reducido, y con frecuencia más de uno por población. Cada comité dividía entre sus miembros sus actividades de crédito, producción, contabilidad y abastecimiento, y cada grupo recibía a su vez amplio margen para la selección de su calendario de actividades, aunque siempre se incluía la concesión de crédito y la mejora de la producción agrícola.

Los comités contiguos se agrupaban en zonas, con personal elegido la mayor parte de las veces. Estos administradores zonales asumían la responsabilidad de formar nuevos comités para coordinar la asistencia técnica y para efectuar colectivamente las compras o las ventas de los comités miembros.

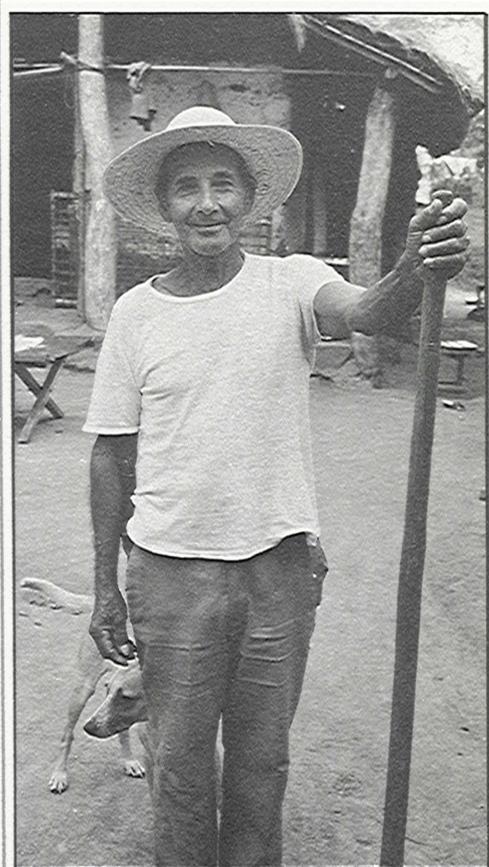
La coordinación general del proyecto estaba a cargo, a nivel "regional", de personal técnico que facilitaba igualmente adiestramiento y asistencia contable, agrícola y de servicios sociales a las zonas y sus afiliados locales. Las decisiones de política general eran tomadas por una junta de directores, integrada por participantes y personas ajenas a los comités, como abogados, organizadores comunitarios, sacerdotes rurales, etc. Los participantes asumieron control total de esta "regional" del CPC en 1982.

Los cuatro proyectos que funcionan actualmente con financiamiento de la Fundación Interamericana han tomado a la "regional" del CPC como modelo. (Algunos de sus organizadores habían trabajado previamente con el CPC y prácticamente en todos los casos nuevos grupos han visitado las zonas de acción del CPC para aprender técnicas aplicables a sus propios trabajos. La organización de las operaciones de crédito es un área en la que se asemejan los cinco proyectos). Uno de los proyectos más recientes fue iniciado directamente por el CPC en 1982, gracias a una donación de la Fundación que permitió al CPC ampliar sus actividades a zonas inexploradas de Guairá-Caazapá. Para 1984, este proyecto incluía 42 comités organizados en cinco zonas. La región ha sido colonizada recientemente, y la mayor parte de las 705 familias miembros están compuestas por pequeños agricultores que han registrado sus tierras legalmente.

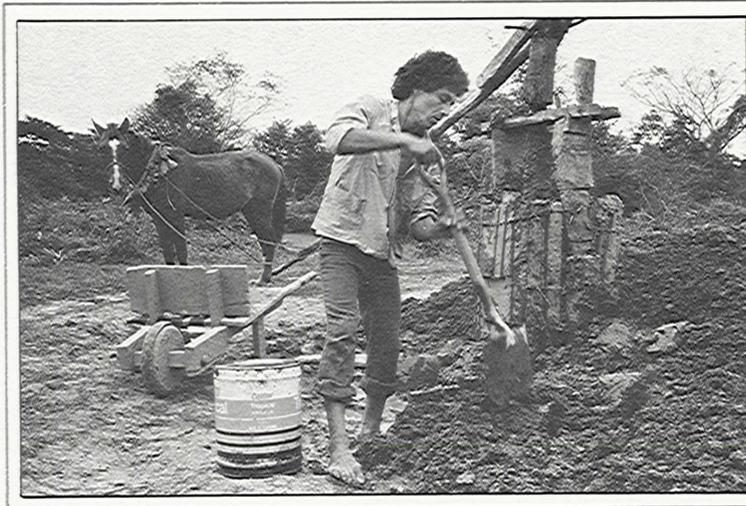
Programa de Ayuda Cristiana (PAC), financiado por la Fundación en 1981. Funciona en una región de nueva colonización en la frontera oriental con Brasil. La mayor parte de sus participantes son ocupantes ilegales de tierras o fincas y carecen de títulos de propiedad. Varios miembros se han visto obligados a trasladarse a otro lugar debido a la presa de Itaipú o a controversias sobre propiedad de tierras. La mayor parte de los fondos del PAC procedentes de la Fundación se han canalizado a la asistencia legal de los campesinos para la obtención de títulos. Los componentes de servicio de crédito, agrícola y social del proyecto están financiados a través de otras fuentes, esencialmente por los Servicios de Auxilio Católico y por varias iglesias europeas. En 1984 las 900 familias miembros del PAC estaban organizadas en 50 comités.

Proyecto de Ayuda Rural de Iglesias de Itapúa (PARII), financiado por la Fundación Interamericana desde 1982. Situado en la zona sur de Itapúa, este proyecto funciona en una zona de colonización en la que los títulos de propiedad de la tierra son la preocupación central. Parte de los fondos donados por la Fundación se están dedicando a crear un fondo de crédito rotatorio, que en 1984 prestó servicios a 29 comités y a más de 500 familias.

Centro de Promoción Campesina de Cordillera (CPCC), el más reciente beneficiario de una donación. El grupo funciona en una de las zonas de asentamiento más antiguas del Paraguay, donde la tierra fértil disponible se está reduciendo por efecto del exceso de cultivo y del aumento de la población. El proyecto comenzó su funcionamiento en 1983 e incluía ya 42 comités en 1984.



Francisco Torales, miembro del Comité Potrero Angelito III, frente a su casa.



Paul Griffin

Carlos Brítez, miembro del Comité Potrero de Carmen I, preparando arcilla para cocer ladrillos.

incorporó más tarde como un comité del CPCC y se encuentra ahora ayudando a organizar otros comités.

Al tratar de resolver la crisis rural, cada uno de los grupos reconoce que la lógica de la antigua economía de subsistencia ya no funciona, en tanto que la lógica empresarial de la agroindustria exige recursos empobrecidos. Por ello han concebido un sistema de *secuencias productivas* que reconstruye las pautas tradicionales de interdependencia para ayudar a los campesinos a adaptarse a las demandas de una economía de mercado. El sistema está integrado por tres elementos interrelacionados: primero, ayudar al campesino a lograr su autoabastecimiento; segundo, desarrollar la capacidad de los comités de vecindario para reconstituir la "red de seguridad" de la sociedad campesina; finalmente, facilitar asistencia técnica y capital inicial para ayudar a los miembros a unir sus recursos con el fin de lograr el máximo posible de influencia en el mercado.

LA AUTOSUFICIENCIA DE LAS FAMILIAS

Como primer paso hacia la autosuficiencia, los agrónomos del proyecto han insistido en la importancia de que las familias cultiven lo necesario para su alimentación. Esto reduce la dependencia indebida respecto del mercado, asegurando los alimentos aun en el caso de que fracasen los cultivos comerciales. También han introducido nuevos cultivos y nuevos tipos de semillas para impulsar la producción y diversificar la dieta familiar. Se enseña a los campesinos a mantener registros anuales de producción, con información detallada sobre

tipo y extensión de producción de cada familia.

Al producir las familias lo necesario para su alimentación, quedan habilitadas para préstamos dirigidos a cultivos comerciales. Este crédito se ha ideado para asegurar a los productores la disponibilidad de herramientas, semillas e insecticidas cuando les resulten necesarios.

Si bien el crédito del proyecto y el nuevo énfasis en los cultivos alimentarios aumentan la seguridad de los pequeños agricultores, la mayor parte de las familias campesinas requieren aún algún ingreso adicional trabajando para otros. Los planes de producción indican que las familias necesitan en promedio 81.000 guaraníes (US\$1 = G1.200) anuales por cada hectárea en producción comercial. Esta cifra puede desglosarse del modo siguiente: herramientas, G20.000; semillas, G1.000; insecticidas, G30.000; productos veterinarios, G5.000; sacos para recolección de cosechas, G10.000; recolección, G15.000. Sin embargo, los proyectos sólo facilitan de 40.000 a 60.000 guaraníes por familia (las familias más pobres reciben algo más para comprar herramientas).

En ciertos aspectos, el trabajo como asalariado parece más atractivo que el cultivo del algodón para subsanar la deficiencia. En 1984 la producción de algodón aportó aproximadamente 1.000 guaraníes diarios; suma que sólo supera ligeramente el monto del jornal. Por lo demás, esta ligera diferencia se compensa por la incertidumbre del clima y de los precios del mercado, que pueden arrasar de la noche a la mañana los esfuerzos de un año entero.

Los organizadores del proyecto argumentan, sin embargo, que la dependencia del trabajo asalariado conlleva también riesgos y precios ocultos. Dado que todos los tra-

bajos rurales están ligados al ciclo agrícola, los campesinos terminan con frecuencia abandonando sus propios campos, lo cual no sólo reduce sus ingresos por cultivos comerciales, sino que pone en peligro la agricultura de subsistencia que es el eje del programa.

Por lo tanto, los programas tratan de reducir al mínimo la cantidad de tiempo dedicado al trabajo jornalero. Una hectárea de algodón exige aproximadamente 100 días de trabajo; los cultivos de subsistencia requieren 120 días adicionales. Como quiera que estos períodos de trabajo se intercalan con períodos inactivos, se estimula a las familias a incluir el trabajo asalariado en los períodos ociosos de los ciclos de la cosecha. Los minifundistas que trabajan con el CPCC, por ejemplo, están haciendo justamente eso: han informado que el crédito del proyecto ha reducido su trabajo asalariado a la mitad. (Debe añadirse que los organizadores del proyecto consideran que el trabajo de jornalero acelera por sí mismo la estratificación de la sociedad rural. Incluso en el caso de que los fondos del crédito fueran suficientes para cubrir todos los gastos, no se otorgarían préstamos para permitir a los pequeños agricultores la contratación de jornaleros. Los préstamos están concebidos para ayudar a cada familia a cultivar la mayor cantidad posible de tierra que su capacidad laboral permita. En el siguiente artículo se ofrece un análisis detallado de las políticas y prácticas crediticias de estos proyectos.)

CREACION DE COMITES DE VECINDARIO

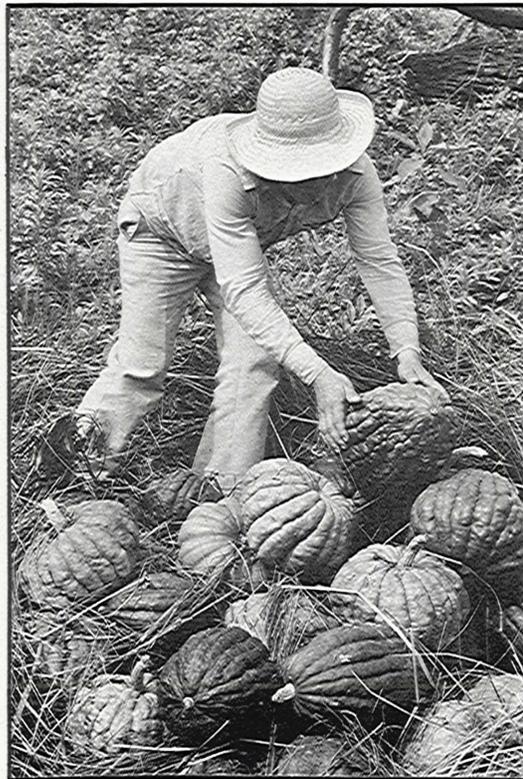
Todos los proyectos utilizan el comité de vecindario como instrumento de pro-



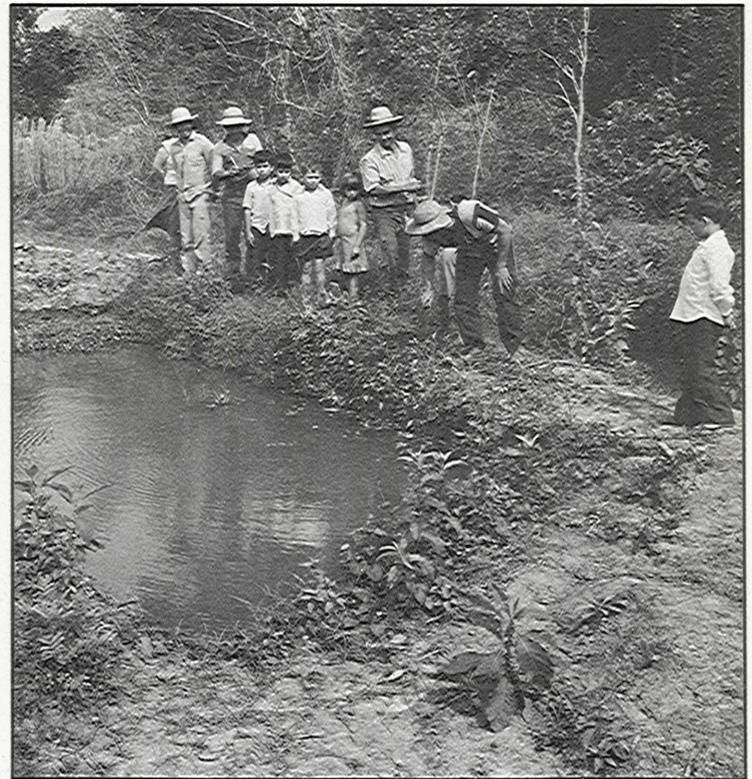
Aparicio Rojas, miembro del Comité Pedrosa, en su campo de piñas.



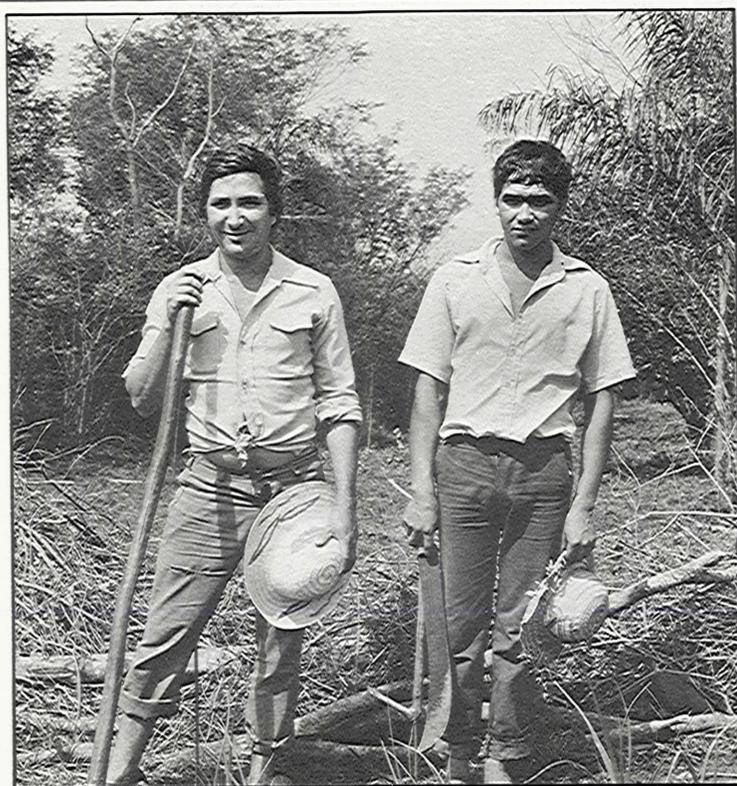
Rosa Martínez, miembro del Comité Jagareté Kua, moliendo maíz.



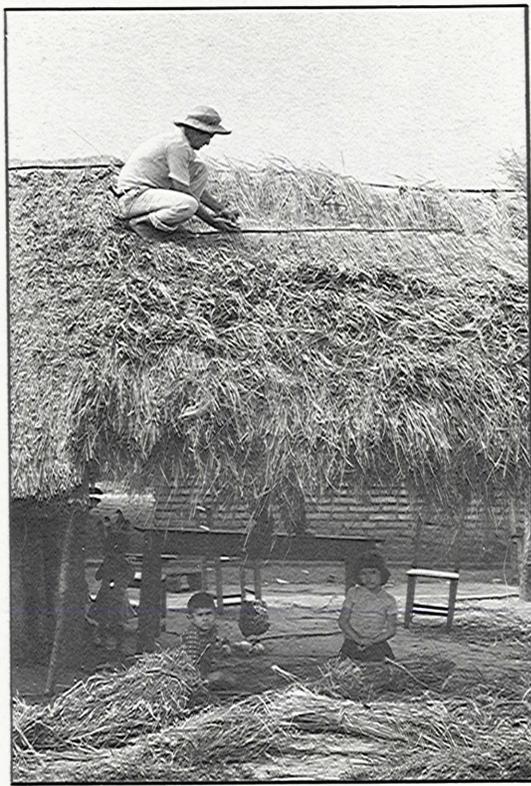
Pedro Martínez, miembro del Comité Jagareté Kua, con su cosecha de calabazas.



Miembros del Comité Jagareté Kua han construido dos pequeños estanques para la cría comercial de peces.



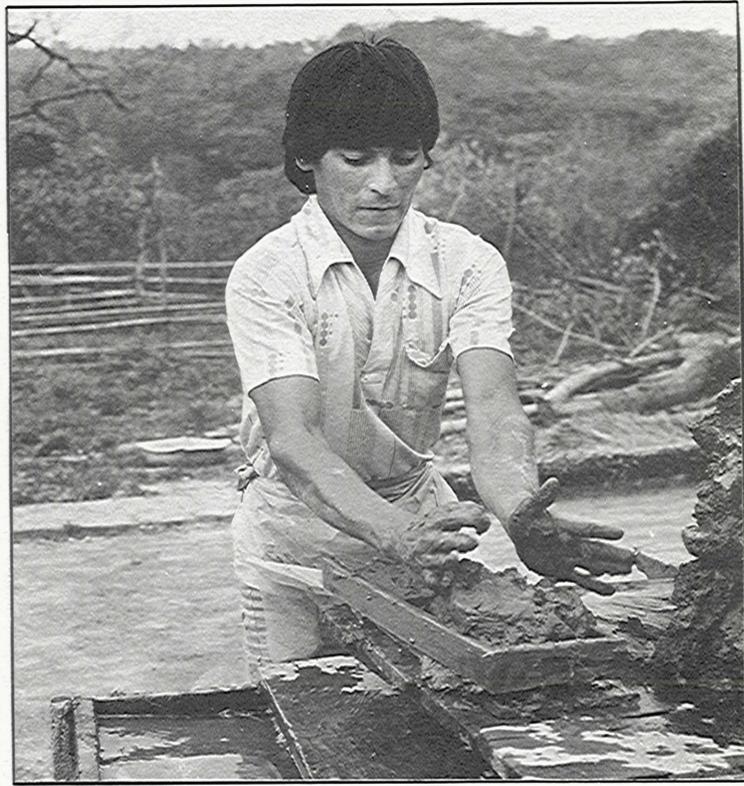
Mario y Merardo Franco cultivan cebolla con fines comerciales.



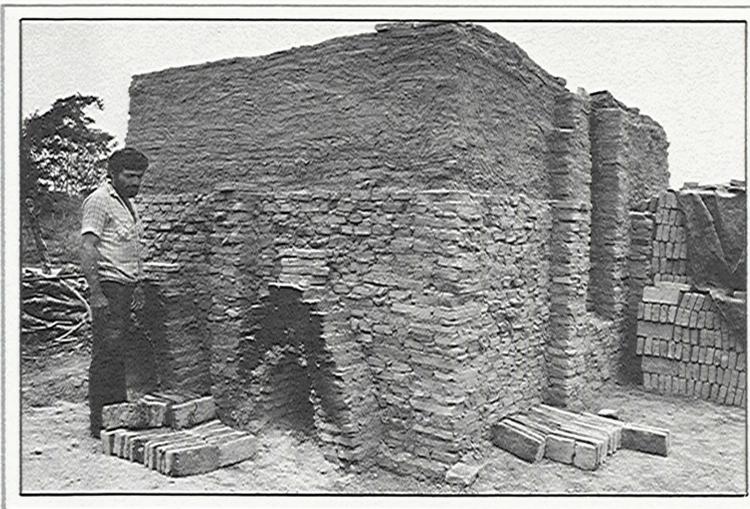
Un campesino techando la vivienda de otro miembro de su comité.



Felipe y Eugenio Díaz cultivan un pequeño huerto para sustento de sus familias.



Moldeando ladrillos de arcilla para construcción de viviendas, en Comité Potrero de Carmen I.



Paul Carlin

Baudelio Martínez, del Comité Potrero de Carmen I, fabrica ladrillos para viviendas de la comunidad.

moción de la autosuficiencia. Los comités deben cumplir con el requisito de elaborar planes de producción anual que especifiquen la forma en que las familias miembros intentan satisfacer sus necesidades de subsistencia antes de quedar habilitadas para ser prestatarías. Estos planes, a su vez, ayudan a los agrónomos del proyecto a diseñar programas de adiestramiento y asistencia técnica para impulsar el rendimiento de las cosechas.

Sin embargo, los comités sólo constituyen una parte reducida de un gran engranaje burocrático en el que se insertan los proyectos. La dirección y el trabajo en ellos no son remunerados, se rotan entre los miembros, y su intención básica es crear instituciones operantes a nivel local que permitan a los pequeños agricultores reconstituir sus redes de parentesco y de vecindario, tan deterioradas en los últimos años. Los comités refuerzan las relaciones comunitarias entre las familias autosuficientes y constituyen un planteamiento dirigido a la solución de los problemas de la comunidad.

Por ejemplo, los comités son centros para la organización de "mingas" para construir caminos o escuelas. En el pasado, las mingas eran importantes para compartir el agotador trabajo agrícola de la roturación de terrenos de bosque para el cultivo. Los comités están resucitando esta tradición, lo cual es un beneficio evidente para los agricultores que no pueden pagar jornales a obreros contratados.

Los comités promueven también la tradición de compartir los recursos. Los miembros siembran los campos comunales, usualmente de 1,5 a 3 hectáreas, en tierras donadas por los miembros. Estas parcelas constituyen un modelo para el ensayo de innovaciones agrícolas, y los ingresos por cosechas se usan en beneficio de la comunidad. En

San Buenaventura, por ejemplo, los miembros ahorraron sus ingresos de dos años de producción de soya para construir una casa de reuniones. Se encuentran planificando como paso siguiente la compra de su propio desgranador de soya, para obviar así la necesidad de alquilar una máquina para cada cosecha. Otros comités ahorran sus utilidades para emergencias tales como la reconstrucción de alguna casa destruida por incendio o la concesión de préstamos para tratamiento médico de urgencia. Otros comités han adquirido yuntas de bueyes, y sus dueños las usan por turno para el arado de sus campos. Una vez iniciado el proceso, con frecuencia se continúa de modo voluntario. Por ejemplo, los miembros del comité propietarios de tierra prestan a menudo las porciones que no cultivan a otros que no poseen ninguna.

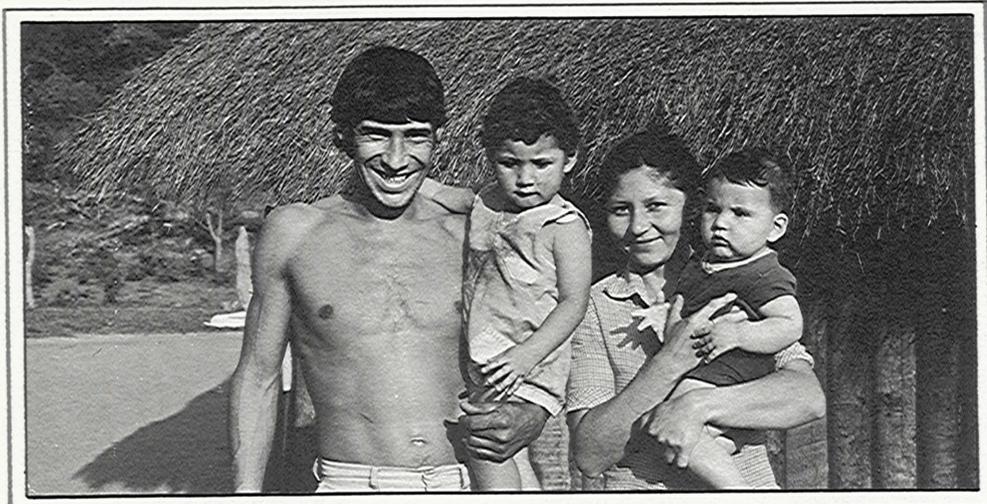
MAYOR INFLUENCIA DE LOS CAMPESINOS EN EL MERCADO

En cierto sentido los dos elementos descritos anteriormente se basan mucho en el pasado. Intentan, en efecto, movilizar lo que aún funciona en la economía tradicional de subsistencia, para así crear las bases sobre las que puedan construir los pequeños agricultores. En realidad, no proveen a los campesinos de los medios para ampliar sus economías familiares y convertirlas en economías comerciales. Una vez que los comités logran un nivel de subsistencia estable entre sus miembros y organizan sus conocimientos trabajando juntos, se hace viable un nuevo orden de esfuerzos. Los proyectos crean la estructura y facilitan la asistencia técnica y los préstamos necesarios para ayudar a los comités a comprar y vender a granel.

Los comités permiten a los pequeños agricultores el acceso a ventajas de la economía de escala. Antes de los proyectos, los cultivadores vendían su algodón a intermediarios locales que pagaban del 10 al 20% por debajo del precio oficial. Esta diferencia era en parte resultado de costos de transporte y manipulación, pero reflejaba también una falta de conocimiento del mercado por parte de los campesinos y su incapacidad de encontrar otros compradores, con frecuencia a causa de endeudamientos con otros intermediarios locales. El crédito a los proyectos ha liberado a los miembros de los comités de compromisos anteriores con comerciantes locales y ha permitido a los campesinos vender sus productos al por mayor —a precios más altos— directamente a las refineras.

Los intermediarios locales se han visto obligados a responder con ofertas más aceptables. En muchas zonas los intermediarios pagan hoy tanto como las refineras, e incluso algo más, a los comités de proyectos. En efecto, los comerciantes están eliminando todos los costos de manejo para los cultivos comerciales y limitando sus utilidades a las ventas de abastecimientos agrícolas y productos de consumo a los campesinos. Sin duda, es posible que los comerciantes estén ofreciendo estos precios ventajosos para minar la coherencia y el atractivo del mercadeo a través de los comités. Si tienen éxito en este empeño, los beneficios podrán ser a corto término. Mientras tanto, sin embargo, la competencia ha ocasionado un alza de los precios de venta incluso para los campesinos que no son miembros de comités.

Algunas veces los comités logran también reducir los gastos de los pequeños agricultores al comprar productos a granel. Se esta-



Aparicio Rojas con su familia, miembros del Comité Pedrosa.

blecen entonces tiendas con fondos de los miembros, quienes adquieren el derecho a comprar de estas reservas. Los productos se compran al por mayor y se venden con un mínimo sobrepeso, generalmente entre 10 y 20% por debajo del precio corriente. Pero, a pesar de este ahorro, los comités experimentan problemas considerables para mantener sus tiendas cooperativas. El capital con frecuencia se ve reducido por la inflación, el hurto y la falta de pagos de los créditos. La mayoría de las tiendas ha fijado estrictas prácticas contables, e incluso las ventas más pequeñas son controladas por dos miembros. Dado que el trabajo no es remunerado, a menudo las tiendas permanecen abiertas sólo unas horas al día.

No obstante, algunas de las tiendas funcionan con éxito. El comité Primero de Mayo, cerca de Villarrica, abrió sus puertas en 1976 y ha acumulado 400.000 guaraníes de capital. La tienda no sólo vende una gama completa de mercancías a precios entre 10 y 12% por debajo del de sus competidores, sino que está en condiciones —a diferencia de la mayoría de las tiendas de los comités— de proporcionar a los miembros crédito de consumidor y préstamos en efectivo hasta un máximo de 5.000 guaraníes. Las tiendas de comités tienen su mayor éxito en zonas que nunca antes tuvieron tiendas al detalle, ya que la pobreza y los costos de transporte impedían su funcionamiento rentable.

LOS CAMPESINOS COMO PEQUEÑOS PRODUCTORES

Los cuatro proyectos paraguayos están poniendo en movimiento una secuencia de acontecimientos concebidos para mejorar permanentemente las relaciones sociales a través de un proceso de educación y apren-

dizaje. Esto se puede comprender mejor, por lo tanto, no en referencia a cualquier transferencia de recursos específicos que haya podido producirse (por ej., titulación de tierras), sino a la transferencia de conocimientos que posibilitan nuevas relaciones sociales y económicas. Tomemos, por ejemplo, el caso citado anteriormente. El número de litigios sobre tenencia de tierra refleja la importancia del asunto. Sin embargo, un título de propiedad no es suficiente para mantener el terreno o garantizar que los campos se vayan a trabajar productivamente. Cuando los campesinos carecen de estas capacidades y del acceso a la tecnología moderna, la titulación se reduce con frecuencia a una invitación a vender la tierra para lograr un lucro rápido.

Estos proyectos están diseñados para proveer a los pequeños agricultores de los instrumentos necesarios para trabajar la tierra en su propio beneficio a largo plazo. Primero, prestan asistencia a las familias para hacer uso de los recursos disponibles, y así fomentar su subsistencia. Luego, desde una posición más segura como productores independientes, los campesinos forman grupos que les permitan reforzar sus pautas tradicionales de asistencia mutua. Finalmente, desde la seguridad de la comunidad campesina, los proyectos asisten a los campesinos a integrarse más efectivamente en la economía de mercado.

Los comités han permitido a los campesinos mejorar su nivel de vida estructurando simultáneamente sus propias comunidades. Son particularmente apropiados para restaurar el sentido de comunidad que se pierde cuando las familias centrales se trasladan a zonas fronterizas, alejadas de sus viejos amigos y de sus familiares cercanos. Pueden también ayudar a revitalizar las redes de

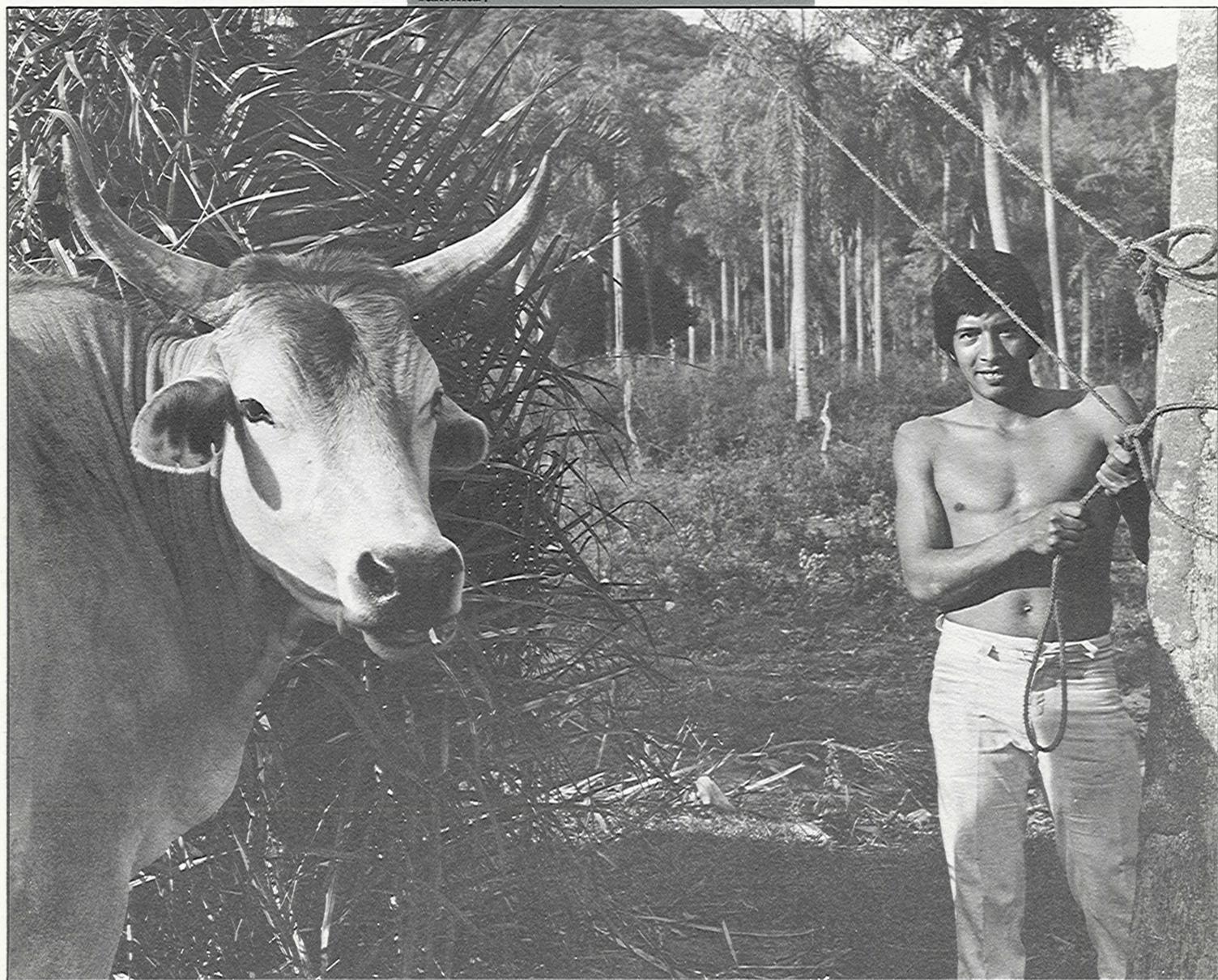
parentesco y de vecindad, seriamente lesionadas por las presiones de la economía de exportación en crecimiento. Por último, los organizadores de los proyectos esperan que en el futuro los comités formen nexos entre comunidades muy dispersas y se integren en una red regional. Podrán entonces comenzar a definir sus problemas comunes y actuar a niveles más amplios.

El personal del proyecto cuenta con la voluntad y la capacidad de ayudar a los comités campesinos a organizarse en cooperativas federadas de pequeños terratenientes. Esto ha ocurrido ya entre los primeros comités organizados por el CPC, que se han integrado para gestionar un fondo de crédito independiente y un programa de tecnología agrícola, así como para estructurar grupos cooperativos de compra y de mercado. Tomados en su conjunto, estos cambios ofrecen a los pequeños agricultores de Paraguay una oportunidad de participar en el creciente "milagro" agrícola del país.

RICHARD REED está trabajando en su doctorado en antropología por la Universidad de Harvard. Su investigación de campo en Paraguay (1979-1982) tuvo financiación de la IAF en forma de beca doctoral. Este artículo está basado en un estudio de evaluación de estos cuatro proyectos paraguayos realizado en el verano de 1984.

El artículo precedente, de Richard Reed (pág. 17), describe cuatro proyectos paraguayos de ayuda a pequeños campesinos, para adquirir los conocimientos necesarios en una economía de mercado que les ha excluido. Este artículo, del economista Ken Jameson, estudia cómo estos grupos manejan la arriesgada palanca del crédito cooperativo como instrumento de desarrollo. A pesar de los riesgos enormes del empeño, estos grupos han diseñado hábiles estrategias para detener —o al menos retardar— la tendencia hacia la falta de pago de los créditos y la descapitalización.

Luis Rojas, del Comité Pedrosa, corta y empaqueta ramas de palma para alimentar el ganado familiar.



Paul Griffin

CONCESION DE CREDITO A CAMPELINOS EN PARAGUAY

KENNETH JAMESON

Existe un proverbio africano que dice: "Si cruzas el río en un gran grupo, el cocodrilo no te comerá". La proliferación de los sistemas cooperativos de crédito prueba la validez de la promesa del proverbio. El hecho de que tantos fracasen indica que el cruce sigue siendo peligroso.

Hay dos tipos de crédito cooperativo que han ofrecido los beneficios más durables. Los sistemas de mayor éxito incluyen pequeños grupos de amigos que hacen pagos regulares a un fondo de capital para su distribución periódica con miras a la compra de un producto concreto. Ejemplos notables son las sociedades fraternales de Guyana, las diversas agrupaciones de "vales" en Asia, y los diferentes arreglos "susu" de Africa. Dado que sus metas son limitadas, sus préstamos se realizan en corto plazo y se transforman rápidamente en activos físicos, sus miembros son pocos y muy unidos, estos grupos de crédito logran generalmente capear los giros violentos de la economía nacional en que se encuadran.

Entre las instituciones cooperativas de mayor envergadura, los sindicatos de crédito cuentan con la historia de mayor éxito. Si bien no son inmunes a la inestabilidad económica nacional, cuentan con cierta protección frente a ella. Las contribuciones mínimas de los miembros a permanecer activos, provee una cierta prueba de solvencia crediticia y evita la participación en ellos de los sectores marginales de la economía. Estas uniones de crédito experimentan a menudo problemas administrativos, si bien existe una serie de medios, cuidadosamente desarrollados, para subsanarlos y reducir las pérdidas.

¿Qué cooperativas de crédito son las más propensas al fracaso total? Los candidatos con mayor probabilidad combinan una organización precooperativa informal con requisitos mínimos, o sin requisito alguno, de inversión para los nuevos miembros, y se en-

cuentran dispuestos a hacer préstamos para fines múltiples —de desembolso y reembolso en efectivo— a partir de un fondo de crédito rotatorio. Estos riesgos serán mayores aún si los prestatarios no poseen tierra, o si se trata de campesinos pobres con títulos de propiedad dudosos.

Varios proyectos, financiados por la Fundación Interamericana, funcionan en Paraguay bajo la premisa de alguna de estas desventajas o de todas ellas (véase recuadro de la página 18 para una descripción de los proyectos). Aunque todavía en medio de la corriente, han logrado hasta el momento eludir a los cocodrilos. ¿Cómo lo han logrado?

En primer lugar, el acceso al crédito se ha vinculado a la participación en un programa más amplio de desarrollo rural. En segundo lugar, se han fijado varias limitaciones a los programas para mantener así la solvencia de los fondos crediticios. Por último, los programas han descubierto modos para aumentar la eficacia de los préstamos, haciendo importante la disponibilidad continuada de los mismos para los pequeños agricultores.

EL CREDITO COMO PALANCA DEL DESARROLLO RURAL

A primera vista, el componente de crédito de estos programas parece modesto. Por ejemplo, el fondo de crédito del Centro de Promoción Campesina de Cordillera (CPCC) representa tan sólo US\$66.000 de un presupuesto total del proyecto de US\$300.000; es decir menos de US\$100 por familia miembro. Sin embargo, tanto los organizadores como los participantes concuerdan en que los préstamos son vitales para el éxito del esfuerzo total de desarrollo rural. Los muchos efectos positivos de los fondos de

crédito pueden clasificarse en tres categorías: económicos, institucionales y simbólicos.

Beneficios económicos. La mayoría de los miembros son agricultores de subsistencia que han trabajado tradicionalmente como peones a jornal para obtener efectivo para sus compras esenciales. Como la mayor parte del trabajo diario es también agrícola, los campesinos con frecuencia carecen de tiempo para el cuidado de sus tierras durante la época de cultivo. Cultivan, pues, tan sólo una pequeña porción de su propia tierra, con un fin esencialmente comercial. Esta cosecha se ofrece a las tiendas locales, por lo general en condiciones desfavorables, para compras de bienes de consumo durante el año. Como dijo un pequeño agricultor: "Nosotros comemos tan sólo tres veces al año; en Navidad, en Año Nuevo y en Semana Santa."

La disponibilidad de préstamos a partir de un fondo de crédito permite a los campesinos equilibrar sus ingresos durante el ciclo de cultivo y concentrar su trabajo en las parcelas de la familia. Pueden poner más tierra en producción, y las familias pueden reducir su dependencia del trabajo de jornalero. Por ejemplo, una encuesta en cuatro comunidades del nuevo Centro Paraguayo de Cooperativistas (CPC) revela que los participantes en este proyecto se encontraban cultivando 41% de su tierra al cabo del año, frente a una tasa de 31% entre los no participantes. Un estudio de los cinco primeros años del proyecto CPC original indica que estas diferencias persisten. En tres de las cuatro comunidades comparadas, los participantes cultivaban 20% más de terreno que los no participantes, reduciendo al mismo tiempo el número de días que trabajaban como jornaleros.

Una vez que los pequeños agricultores empiezan a dedicar más atención a sus tierras, el crédito puede combinarse con la asis-

tencia técnica* y así mejorar la productividad. Los participantes toman fondos en préstamo para comprar semillas de alta calidad, fertilizantes y fungicidas recomendados por los técnicos agrónomos del programa, que sugieren más tarde en qué cultivos debe insistirse, dónde sembrarlos y cómo racionalizar la explotación agrícola. Los resultados evidentes han sido los niveles más altos de subsistencia entre los participantes. La siembra de una serie diversa de cultivos alimentarios ha sido de particular importancia, ampliando la base nutricional de la dieta familiar y aumentando la capacidad de los pequeños agricultores para alimentarse cuando los cultivos comerciales no encuentran buena salida en los mercados. No se dispone de información general sobre cada cultivo, si bien los agrónomos han visto con frecuencia duplicarse el rendimiento. Los participantes han declarado éxitos individuales aún mayores. Por ejemplo, el comité de San José, del proyecto CPC, declaró un salto en su producción de maíz de 200 a 1.500 kilos por hectárea.

Los fondos crediticios han hecho posible que los pequeños agricultores acumulen activos al tiempo que aumentan la producción. En el antiguo proyecto CPC, por ejemplo, los préstamos se utilizaron con frecuencia para adquirir yuntas de bueyes. Esto permitió a las familias emplear el tiempo libre del

trabajo del día de modo aún más eficaz, desbrozando y cultivando tierra hasta entoces forestal. Algunos comités han recibido préstamos para sembrar cítricos o algunos otros cultivos rentables que llevan años en dar sus primeros rendimientos. Otros han invertido su tiempo libre y el capital prestado en mejoras básicas de infraestructura, como sistemas de riego y control de la erosión. Todos estos esfuerzos contrastan vivamente con la tendencia nacional declinante en los rendimientos de los cultivos por causa de insuficiente inversión y administración deficiente de la tierra.

Finalmente, los programas han usado el crédito para ayudar a los pequeños agricultores a reducir sus costos y obtener mejores precios por sus cultivos. En el caso del algodón, los pequeños productores no miembros de comités encuentran dificultades para la compra de semilla y tienden a comprometer su cosecha entera con un comerciante local a cambio de insumos y bienes de consumo para el año siguiente. El agricultor absorbe el aumento de precio del intermediario, perdiendo cualquier ventaja derivada de las fluctuaciones del mercado estacional. Los fondos crediticios permiten a los participantes en el programa comprar a través del comité suministros de alta calidad, en volumen y a precios más bajos. Igualmente, dado que los operadores de las desmotadoras de algodón de Paraguay pagan una prima por el despacho de grandes cantidades de algodón, los participantes del programa perciben mayores ingresos al vender sus cosechas conjuntamente.

Beneficios institucionales. Muchos de los beneficios económicos dependen del acceso que los pequeños agricultores tengan a las instituciones mediadoras que puedan prestar una serie de servicios, desde la asistencia

Horno de ladrillos del Comité Potrero Angelito I. Hileras de ladrillos puestos a secar al sol.

(al centro)

Elenio y Rosa Martínez, del Comité Jagareté Kua, con sus hijos.

(abajo)

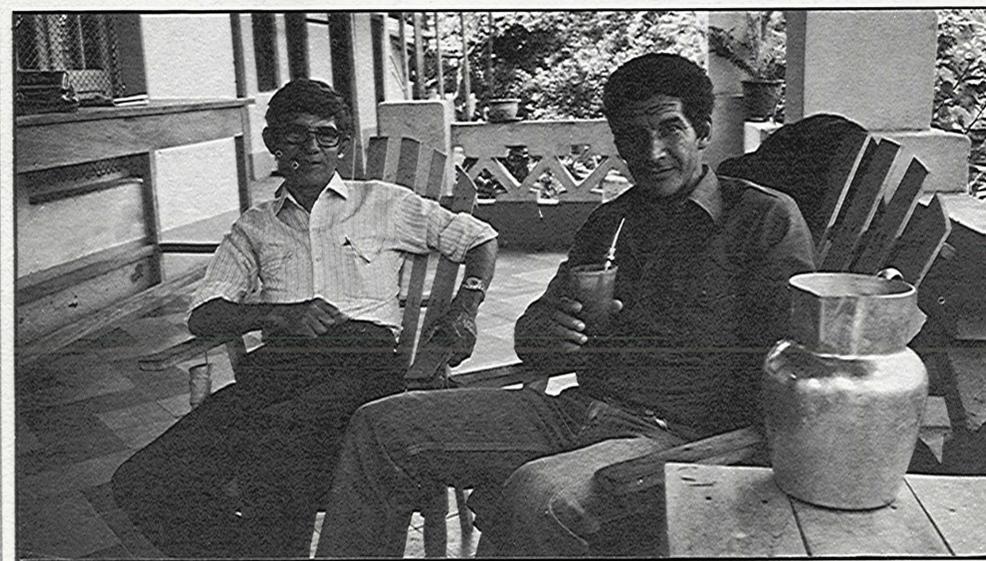
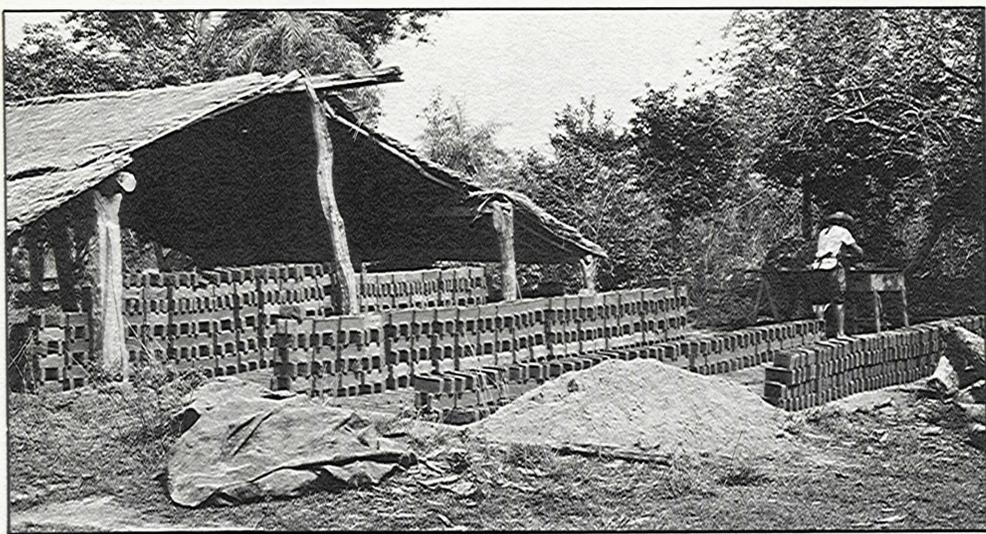
Luciano Rojas y Eulogio Velásquez (izquierda), miembros del Consejo, en las oficinas del proyecto CPCC, en Caacupé.

técnica hasta la gestión de compras y ventas a granel y el transporte de cultivos al mercado. Tal infraestructura es escasa en Paraguay y estos programas han tratado con frecuencia de estructurar un marco funcional partiendo de cero. A pesar de la carencia, los campesinos a menudo se muestran reacios a sumarse a programas de desarrollo, ya que existen muy pocos precedentes que indiquen que los beneficios prometidos a mediano y largo plazo se cumplirán. Al fin y al cabo, la participación exige un cambio inmediato y traumático en el estilo de su vida ordinaria: la participación como miembro significa el compromiso a trabajar con un grupo local, desarrollar un plan anual para el ciclo agrícola y tomar parte en cursos de adiestramiento.

Los cuatro proyectos debieron trabajar duramente para crear sus primeros comités. Una vez formados, sin embargo, el crecimiento fue sumamente rápido. Los programas alcanzaron sus metas de tres años en relación a sus miembros en un solo año o, como máximo, en dos años. Por ejemplo, el proyecto CPCC pasó de 8 comités al cabo de seis meses a 42 al término de un año, faltándole tan sólo ocho para la meta de 30 a los tres años. Los organizadores de todos los proyectos se mostraron de acuerdo en que la necesidad urgente y desesperada de crédito por parte de los pequeños agricultores fue la clave de este crecimiento.

La disponibilidad de crédito no sólo estimula la formación de nuevos comités, sino que establece la base para ponerlos en marcha. Los préstamos del proyecto se otorgan al comité en pleno, no a un campesino concreto. Con el fin de sumarse al programa y estar habilitados para recibir fondos, la gente debe, a nivel local, concertar un conjunto compartido de valores y

*Históricamente, la asistencia técnica agrícola en Paraguay se ha limitado a los principales cultivos de exportación: algodón y soya. Una encuesta patrocinada por USAID concluyó que tan sólo, 4,5% de los agricultores con menos de 11 hectáreas habían recibido asistencia técnica, y sólo 11,5% de los agricultores con 30 a 100 hectáreas. Todos estos proyectos, con apoyo financiero de la Fundación Interamericana, facilitan asistencia técnica a sus miembros.

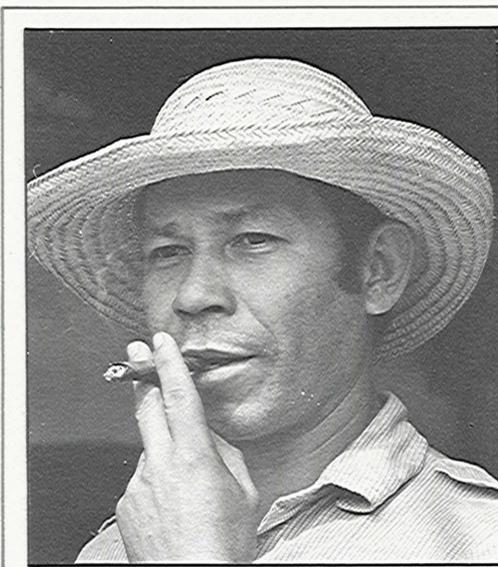


de metas. Debe decidir sobre la distribución de futuros préstamos, sus fines y la forma de reembolso. Al lograr este consenso, debe mostrar también una comprensión de cómo va a relacionarse el comité con las metas más generales del proyecto. Al asumir una responsabilidad conjunta para el uso y reembolso de los préstamos, los miembros se comprometen a trabajar juntos por un período prolongado de tiempo.

Este compromiso abre toda una nueva gama de posibilidades. El comité, como asociación de individuos, puede contribuir a llenar un vacío en la sociedad rural, la cual carece de organizaciones estables de todo tipo. Si bien hay que proceder con cautela al aplicarlo universalmente, el argumento más convincente a favor de las asociaciones voluntarias fue expuesto con gran penetración por Tocqueville en 1833:

Los norteamericanos de todas las edades, condiciones y disposiciones crean constantemente asociaciones. No solamente tienen compañías comerciales y manufactureras, en las que todos toman parte, sino asociaciones de miles de otros tipos: religiosas, morales, serias, banales, generales o restringidas, enormes o diminutas. Los norteamericanos establecen asociaciones para ofrecer entretenimiento, para fundar seminarios, para construir hospederías, para construir iglesias, para difundir libros, para mandar misioneros a las antípodas; de esta manera fundan hospitales, prisiones y escuelas. Si se trata de inculcar alguna verdad, de promover algún sentimiento mediante el estímulo de un gran ejemplo, forman una sociedad. Cuando en Francia se ve al gobierno a la cabeza de alguna nueva empresa, o en Inglaterra una persona de alto rango, sin duda alguna, en situación paralela, se encontrará en los Estados Unidos una asociación (Volumen II, p. 114, Vintage Edition).

Pedro Martínez, tesorero del Comité Jagua-
reté Kua.



Paul Griffin

En Paraguay, el mecanismo de crédito ha alentado la formación de asociaciones que pueden abordar así otros problemas locales, y sus metas claramente económicas ayudan a aislar a los nuevos grupos de las presiones políticas externas.

Beneficios simbólicos. Los fondos de crédito afectan la forma en que sus miembros se ven a sí mismos, a los otros y a sus comunidades. Los individuos están afiliados a un comité local, un comité zonal y una organización regional. El prestigio de estas instituciones incidirá en el prestigio de la persona, y viceversa; y el fondo de crédito constituye una referencia para medir la importancia de toda la operación. Como dijo un participante en una reunión regional: "El crédito es importante porque es nuestro; porque es un recurso que controlamos nosotros." Las decenas de miles de dólares que los campesinos poseen y administran juntos demuestran que los miembros individuales de la organización son valiosos y productivos. Deben ser tomados seriamente y tratados igualmente en la clasificación y reembolso de los préstamos.

Este status más elevado puede fomentar un sentimiento de responsabilidad en la comunidad. Buena parte de una reciente reunión del comité de coordinación regional del proyecto CPCC se invirtió en el debate sobre si debían usarse pesos alterados en la venta de productos del comité. Algunos argumentaron que "todo el mundo lo hacía", y el debate fue intenso. La conclusión final fue unánime: el prestigio del comité regional y de sus miembros exigía que "actuaran como católicos", y que su comportamiento estuviera por encima de todo reproche. Podría parecer esto una simple táctica comercial, pero la decisión se basó también en el componente social introducido por el fondo de crédito.

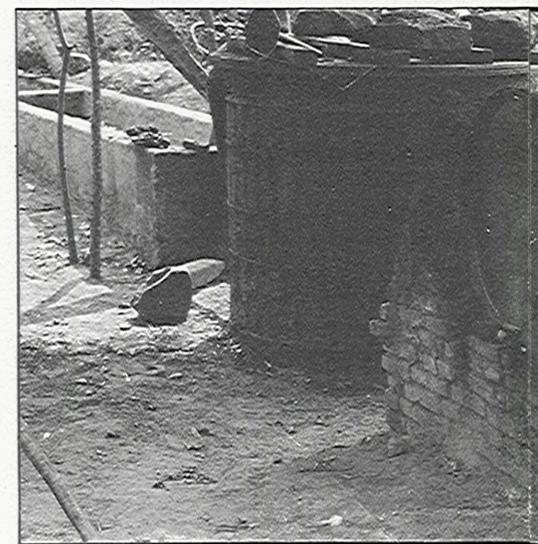
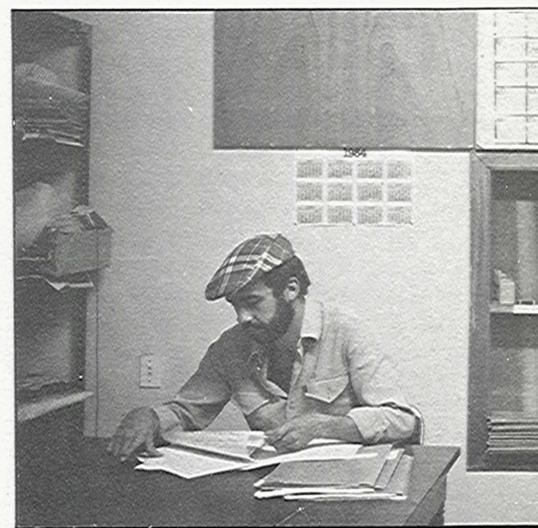
MEDIDAS DE PROTECCION CONTRA EL AGOTAMIENTO DE LOS FONDOS

Los fondos rotatorios para préstamos fracasan con frecuencia cuando los miembros abandonan el grupo o incumplen los pagos de reembolso. El miedo al cocodrilo es la mejor razón para evitar tales retrocesos, y algunas veces es suficiente. Por ejemplo, un comité tuvo problemas para comercializar su algodón en 1983, cuando un mayorista local obstruyó todos los puentes de la zona, excepto el que era de su propiedad. Se formó, pues, un grupo de trabajo que construyó otro puente. La cosecha del comité llegó al molino, y el precio más alto de venta subrayó una vez más la ventaja de trabajar unidos.

El fondo de crédito sirve también como una especie de puente. Dada la estacionalidad de la agricultura, los campesinos necesitan tener acceso a este tipo de puente repetidamente, y tienen un interés directo y simbólico en mantenerlo abierto. El éxito y el secreto de los proyectos de Paraguay ha consistido en su capacidad de fomentar ese interés y de limitar los atrasos en el reembolso de los préstamos.

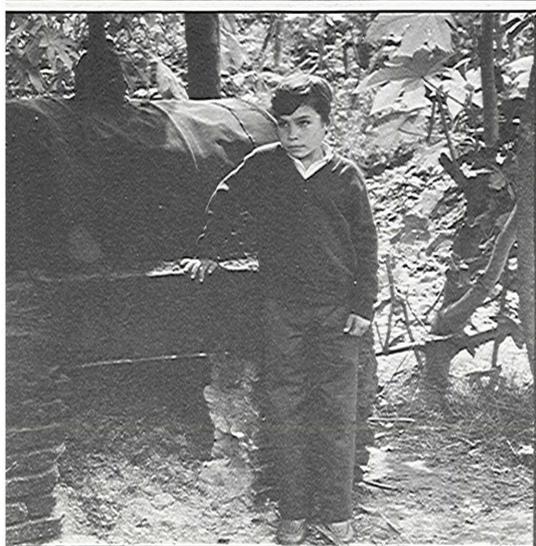
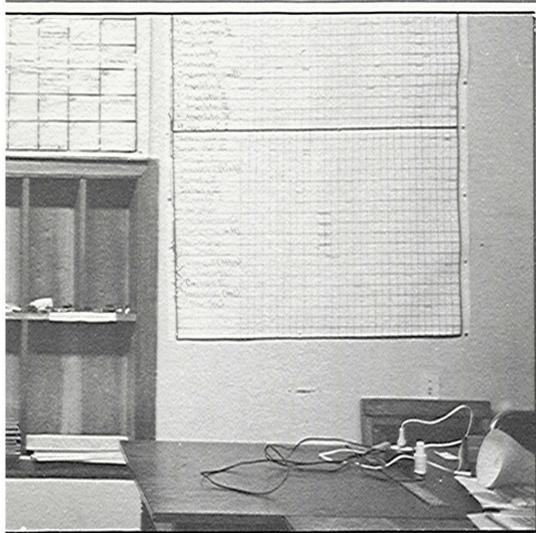
Una restricción esencial está incorporada en la estructura misma del comité, que es el único conducto para tomar empréstitos del programa y es responsable de todos los reembolsos. Si un miembro incumple con el pago de su porción del préstamo, sus amigos y vecinos tendrán que asumir la deuda. La irresponsabilidad individual afecta a todos, y, si se generaliza, amenaza el acceso al crédito de todos los demás. Así, parte de la responsabilidad de supervisión del préstamo se asigna a personas de la localidad, que tie-

Miguel del Puerto, agrónomo del proyecto del CPCC, en su oficina de Caacupé.



La familia Montaña, de Jagua-
reté Kua, destila esencia etflica de las hojas de naranjo
agrio.

Paul Griffin



Paul Griffin

nen mejores posibilidades de saber cómo se están usando los fondos y un interés creado en que se reembolsen. Se han producido muchos casos en que el comité interno de crédito de un comité ha suspendido los desembolsos de un préstamo porque el dinero no se estaba empleando apropiadamente.

Los programas también han reducido al mínimo los riesgos, manteniendo la mayor parte de los préstamos a los comités a un nivel relativamente bajo (en promedio, US\$125 por familia anualmente). Esto elimina buena parte del incentivo que pueda tener el tesorero de tomar los fondos e irse a Asunción. El nivel bajo de los préstamos también facilita el reembolso, aun en tiempos difíciles. Por ejemplo, se produjo en 1983 un problema grave, cuando muchos agricultores paraguayos recibieron semillas de algodón que no germinaron. Sin embargo, en el proyecto CPC el reembolso del préstamo llegó al 97%, ya que los miembros encontraron otros modos de generar los ingresos necesarios para reembolsar sus pequeños préstamos y continuar en el programa.

Existe otro dispositivo que tiene un efecto similar. Cada uno de los miembros habilitado para beneficiarse de un préstamo recibe generalmente la misma cantidad, aun si no se gasta todo el dinero. (Se dieron algunas excepciones al comienzo de los proyectos, y es posible recibir préstamos para inversiones de capital, tales como la compra de una yunta de bueyes). Esta disposición reduce al mínimo los riesgos de concentración de los recursos en unas pocas personas, quienes tendrán entonces un cierto incentivo en no cumplir con los pagos de reembolso. Mantiene también un sentido de igualdad en el comité y elimina una fuente de disensión interna.

Finalmente, han comenzado a surgir

medidas adicionales como resultado de experiencias anteriores. Por ejemplo, las tasas de reembolso han variado considerablemente entre los diferentes proyectos. Tres de los programas cuentan con un fuerte personal central convencido de la importancia del fondo rotatorio, y se han logrado tasas superiores al 90% incluso en tiempos muy difíciles. Las tasas de reembolso han sido aproximadamente de 75% en otro proyecto cuyo personal ha considerado que el mantenimiento a largo plazo del fondo es menos importante que proveer una asistencia inmediata a los agricultores muy pobres que sostienen una dura lucha por sobrevivir. La tasa más baja —50%— se registró en el proyecto más antiguo. El control de los fondos había pasado a los participantes mismos, y estos fueron menos estrictos en exigir puntualidad en los reembolsos. Cuando se hizo evidente el peligro de descapitalización del fondo, se instituyó una política de préstamos más rigurosa. Sólo con el tiempo se sabrá si la política puede mantenerse o si debe establecerse nuevamente un personal central independiente para mantener la solvencia.

Naturalmente, el personal central también puede perder su firmeza para evitar la reincidencia de incumplimientos de pago. El fácil acceso al financiamiento externo estimula a veces la complacencia por parte del personal. El proyecto que registraba una tasa de reembolso de 75% tenía una amplia gama de actividades en marcha, financiadas todas por donaciones internacionales y era claro que se disponía de fuentes alternas para la reposición de su fondo de crédito agotado. Igualmente, el coordinador del proyecto cuyas tasas de reembolso habían descendido a 50% se encontraba negociando con un organismo internacional un monto mayor para su proyecto, yendo una parte al fondo de crédito.

Si bien los financiadores externos harían bien en exigir a los beneficiarios un fuerte mecanismo interno de supervisión y cobro de los préstamos, debe añadirse aquí una palabra de cautela. El agotamiento de un fondo de crédito no significa siempre que el dinero se ha "malgastado". Puede deberse al hecho de que se trata de pequeños agricultores, quienes llenos de necesidades urgentes, reciben en efecto valiosos recursos por un tiempo determinado, aunque al precio de limitar el número de clientes que reciben ayuda, y poniendo posiblemente en peligro la supervivencia del programa.

REFUERZOS POSITIVOS

Las restricciones contra el incumplimiento no son suficientes para mantener viable un programa; deben existir alicientes continuos y positivos, tanto para los individuos como para el grupo. Los cuatro proyectos incluyen tales elementos, y el éxito dependerá en última instancia y a la larga de su correcto funcionamiento.

Todos los proyectos estimulan al comité a cultivar una parcela comunitaria. Esto supone para el comité local una fuente de ingresos para ayudar a cubrir cualquier falta de pago por parte de los miembros individuales. Dado que todos los miembros contribuyen con tiempo y trabajo, esto ayuda igualmente a mantener la unión del grupo, ofreciendo al mismo tiempo una medida tangible de quién tiene un interés real y quién no. Hasta el presente, no se han necesitado las parcelas comunitarias para sufragar deudas incobrables, y los ingresos se han utilizado con frecuencia como financiamiento inicial para la fundación de cooperativas de consumo. Es decir, la parcela comunitaria ha actuado de instru-

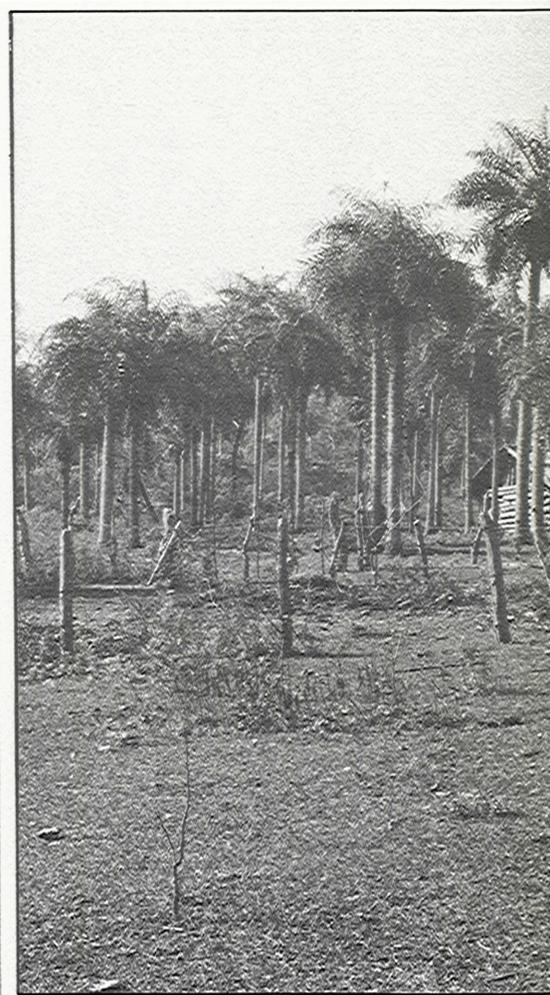
mento de ahorro. En algunos casos la acumulación de activos ha sido considerable ya que el trabajo conjunto de la tierra ha elevado la productividad. Los terrenos más extensos permiten un mejor uso de las yuntas de bueyes, y los trabajos pueden especializarse para así utilizar plenamente los diversos conocimientos de los integrantes del comité.

Los programas también ofrecen un segundo rasgo positivo. Antes de recibir el crédito, el comité debe elaborar un plan de producción para el año siguiente, con inclusión de todos los miembros y de la tierra disponible. En este proceso se encierra la evaluación de los resultados del año anterior. De este modo, los planes de producción estimulan el aprendizaje a partir de la experiencia, además de constituir un registro de lo que se ha aprendido. También hacen posible enfocar la asistencia técnica de los agrónomos del programa para lograr el máximo provecho.

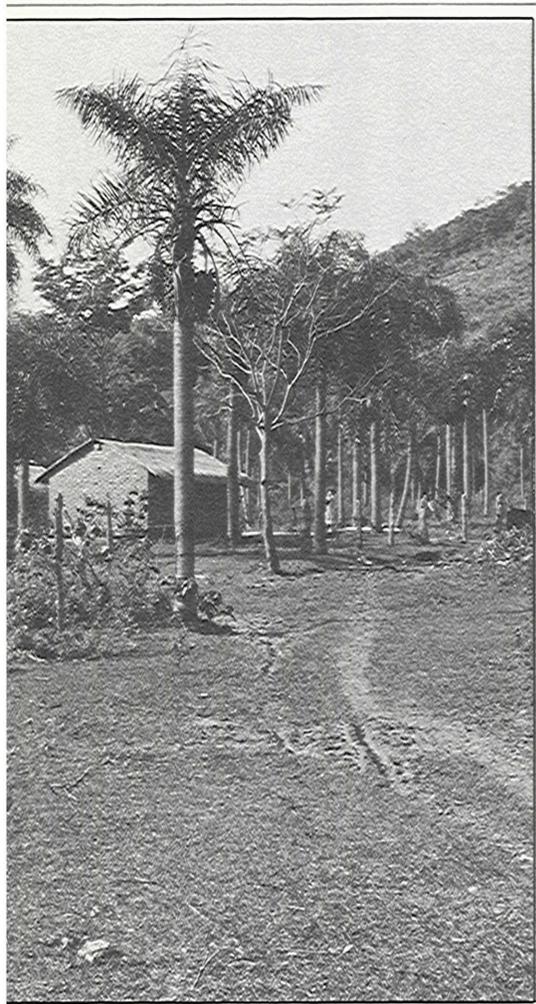
Finalmente, los fondos de crédito han abierto nuevas posibilidades de producción. Por ejemplo, existen muchas palmas de coco salvajes en la zona del proyecto CPCC, aunque con frecuencia los cocos no se recogen por problemas de mercadeo y porque muchos de los miembros se encuentran trabajando como peones. El CPCC decidió conceder un préstamo, basado en la cosecha de coco prevista, para mantener a los campesinos durante el período de cosecha y hasta que pudiera venderse el producto. Sin el financiamiento anticipado, no se habría logrado el beneficio de este valioso recurso.

LOS FONDOS DE CREDITO Y LA MACROECONOMIA

Resultaría irónico que los comités logran evadir los cocodrilos, para ahogarse



Cocotero en la chacra de Aparicio Rojas, del Comité Pedrosa. La cosecha se vende a fábricas que extraen el aceite y usan la pulpa para hacer jabón.



Paul Griffin

luego en el río en crecida. La inflación ha sido fuerte en Paraguay, alcanzando una tasa de aproximadamente 30% en 1984. A menos que se efectúen ajustes compensatorios, incluso los reembolsos plenos de los préstamos no conseguirán evitar la descapitalización de los fondos crediticios.

Las tasas de interés de los préstamos para los proyectos varían considerablemente. Uno de estos no aplica gravámenes, pero la mayoría cobra el 1% mensual, más una cuota única de servicio del 2%; lo cual se sitúa por debajo de la tasa media anual de 18% del crédito rural oficial de Paraguay y de 24% de las uniones de crédito.

Se han ensayado diversas estrategias para mantener la solvencia de los fondos de crédito. En el antiguo proyecto CPC se deduce ahora el interés en el momento del desembolso del préstamo. Este "pago anticipado" eleva el tipo efectivo de interés por encima del 16% y el beneficio para la organización regional, que presta los fondos, a más de 18%. Este tipo es inferior a la tasa de inflación, si bien es bastante superior a la que ofrecen los bancos comerciales por depósitos.

Otro de los proyectos realiza algunos de sus préstamos en semillas, cobrando un reembolso en especie de 125%. Con dos estaciones semestrales de cultivo al año, la tasa efectiva de interés simple es de 50%.

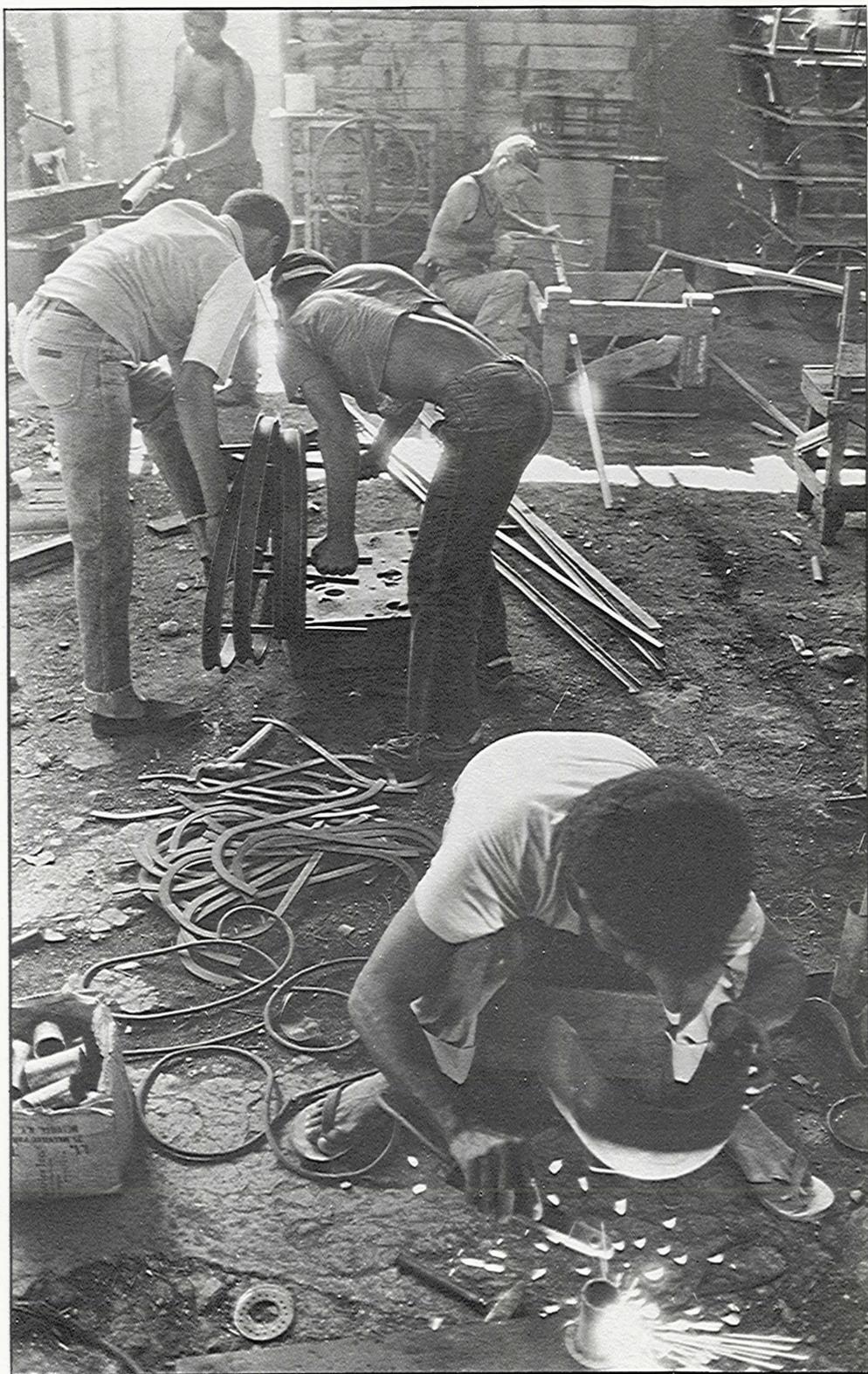
Finalmente, otro proyecto presta 200 guaraníes (aproximadamente 16 centavos de dólar) por cada caja de cocos. Al vender el cultivo, se añade un recargo de 50 guaraníes al cobro de interés corriente, lo que resulta en una tasa de interés anual efectivo de 56%. Los miembros consideran que el proyecto merece este costo, y el crédito se está concediendo ahora para cubrir una nueva cosecha.

Respuestas como éstas son testimonio de

la creatividad de los fondos de crédito paraguayos, aunque cabe preguntarse si serán suficientes para mantener los proyectos a flote. La tendencia general es desalentadora, a primera vista. El más antiguo de los proyectos cayó de un número máximo de 60 comités a 40. Sin embargo, algunos de estos afiliados insolventes se "graduaron" de hecho en el programa. Gracias a su éxito y a los activos que acumularon, habían conseguido acceso a otras fuentes de financiamiento. Existen otras razones para un optimismo moderado. Tres de los 20 comités que se desligaron han reiniciado sus actividades, y están formándose siete nuevos grupos. El río y el cocodrilo siguen siendo formidables, pero la gente está logrando cruzar a la otra orilla.

KEN JAMESON es economista y enseña en la Universidad Notre Dame de Estados Unidos. Ha trabajado en proyectos de desarrollo en Perú, Bolivia, México, Jamaica, Guyana y Paraguay.

El artículo de Ken Jameson sobre el Paraguay rural (página 25) describe la forma en que los grupos de pequeños agricultores navegan las aguas peligrosas de la extensión de crédito. Sarah Wines estudia el uso del crédito por parte de 24 microempresarios urbanos que han tenido éxito en Santo Domingo (República Dominicana). La autora sugiere de qué manera podrían adecuarse el crédito y la asistencia técnica a las necesidades de las pequeñas empresas en sus tres etapas de crecimiento.



Mitchell Denburg

Obreros de una microempresa de Santo Domingo fabricando triciclos.

ETAPAS DEL CRECIMIENTO DE LA MICROEMPRESA EN EL SECTOR INFORMAL DE LA REPUBLICA DOMINICANA

SARAH W. WINES

El debate sobre el empleo urbano en los países en desarrollo se ha centrado últimamente en cómo las empresas pequeñas pueden obtener ingresos para una porción cada vez mayor de la fuerza laboral. Estas actividades empresariales, que se definen como el sector "informal" de una economía, a menudo se describen como un recurso de última instancia. Es decir, se supone que los pobres, con escasa educación formal y sin perspectivas de empleo "real", inician pequeños negocios para ganarse la vida. Muy pocas historias de éxito son noticia o se investigan en profundidad, de modo que rara vez se cuestiona esta descripción del problema.

Una razón de la falta de información sólida es la dificultad de investigar el sector de los negocios informales. La rotación del personal es muy frecuente, la mayoría de las empresas no tiene licencia y muchas operan ilegalmente. Las opiniones son muy variadas acerca de su potencial de crecimiento y la necesidad de programas que les proporcionen crédito y asistencia técnica.

A principios de 1985 realicé un estudio de 24 empresas florecientes del sector informal de Santo Domingo (República Dominicana) para ver de qué manera la disponibilidad de crédito afectaba su capacidad para crecer y establecer vínculos con empresas de la economía formal. El historial de los casos identificó tres etapas de crecimiento, cada una con su haz específico de problemas. El estudio se centró en la forma en que los empresarios hacen frente a estas dificultades y en el papel que el crédito juega en su superación.

Las empresas estudiadas se especializan en una serie de actividades de manufactura, desde confección de ropa, cerámicas o velas, a la reparación de refrigeradores, panifica-

ción y producción de caramelos o incluso papel de imprenta. Las 24 empresas participan en un programa de extensión de crédito de la Asociación para el Desarrollo de Microempresas (ADEMI), fundada en abril de 1983 dentro del sector privado, con apoyo financiero del gobierno y de donantes internacionales.

Este programa recoge y combina los elementos más satisfactorios y venturosos de esfuerzos similares por parte del KIK de Indonesia, el FEDICREDITO de El Salvador y la Fundación Dominicana de Desarrollo de la República Dominicana. Se han simplificado los trámites burocráticos para el procesamiento de los préstamos, alcanzando así a una clientela más amplia. Los préstamos se conceden en base a una escala móvil, no requieren garantía y soportan intereses muy inferiores a las tasas habituales exigidas por los prestamistas locales. Los préstamos iniciales suelen ser de monto reducido, con plazos de reembolso cortos: unos 300 pesos (aproximadamente US\$100, en marzo de 1984) a tres semanas. Las firmas más importantes pueden en ocasiones recibir prestados hasta 5.000 pesos por cinco meses. Hasta el momento, solo 8% de la cartera de préstamos de ADEMI ha experimentado atrasos de pago, lo cual es extraordinario en el mundo de los programas de extensión de crédito.

Según las normas de ADEMI, las 24 empresas pueden considerarse exitosas. Esto significa que cada una de ellas cumple por lo menos con uno de los siguientes criterios: 1) ha recibido y reembolsado varios préstamos; 2) ha crecido lo suficiente como para estar habilitada para recibir los préstamos mayores de ADEMI; 3) ha recibido simultáneamente crédito de otra institución de préstamo; ó 4) ha satisfecho los criterios mínimos para obtener préstamos del Fondo

de Inversiones para el Desarrollo Económico (FIDE, programa del Banco Central dominicano que financia pequeñas industrias con activos de capital fijo de 10.000 a 100.000 pesos).

Hay que tener en cuenta que la gama de esta muestra es reducida. Dado que todas éstas son empresas manufactureras, sus experiencias pueden diferir considerablemente de las empresas exitosas orientadas a los servicios. Y como empresas venturosas, sus propietarios tuvieron poco que criticar al programa de ADEMI, lo cual podría no haber sido el caso si les hubieran visitado evaluadores del programa o si hubieran tenido problemas con los tribunales por atrasos en el pago de sus préstamos. Estas historias de éxito, sin embargo, sí arrojan luz sobre cómo funcionan las empresas del sector informal y cómo puede contribuirse a su crecimiento.

LA DINAMICA DE UNA ECONOMIA EN DESARROLLO

Para fijar un marco de referencia que permita evaluar estas historias venturosas, hay que ubicarlas primero en un contexto más amplio. Existe un consenso general en el sentido de que las economías en desarrollo se caracterizan por una naturaleza dual: una formal, la otra informal. El sector formal incluye todas las actividades basadas en formas modernas de producción y organización. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) ha definido el sector informal como "una forma de hacer las cosas caracterizada por la facilidad de acceso, el uso de recursos locales, la propiedad familiar de las empresas, el funcionamiento a pequeña escala, la tecnología adaptada y con uso intenso de mano de

obra, la capacitación adquirida fuera del sistema escolar propiamente dicho, y mercados competitivos y no regulados”.

No hay consenso, sin embargo, sobre la utilidad de esta distinción o sobre cuán estricta deba ser. Fundamentalmente, se han formulado tres objeciones: una encuentra que el modelo es excesivamente rígido y señala los vínculos que existen entre ambos sectores (Moser, 1978); otra enfatiza las variaciones dentro de cada sector y propone divisiones adicionales (Standing, 1977); la tercera considera que la división de la economía en dos sectores es real pero transitoria, ya que los negocios del sector informal evolucionan hacia el sector formal (Emmerij, 1974). Las tres críticas tienen un rasgo común: hay una relación dinámica entre las empresas, pequeñas o grandes, formales o informales.

Los estudios empíricos han procurado eliminar esta interrelación analizando las diversas restricciones al crecimiento con que se enfrentan las empresas del sector informal. Schmitz (1982) divide los estudios de tales firmas manufactureras en dos categorías: los que enfatizan los factores externos y los que ponen mayor énfasis en los factores internos. El primer grupo de estudios concluye que las microempresas quedan atrofiadas por su falta de acceso a la tecnología moderna, las materias primas y los mercados de masas. El segundo grupo sostiene que las microempresas se estancan por carencia de capacidad empresarial o gerencial.

Dentro de cada grupo hay discrepancias sobre el grado en que estas restricciones pueden ser “superadas” o “resueltas”, y ello ha suscitado un debate sobre si el crecimiento en el sector informal será una “involución” o una “evolución”. El crecimiento involutivo realza la disparidad entre los sectores formal e informal. El empleo en el sector informal no

genera el ahorro que necesitan los empresarios para ampliar sus operaciones o para que los trabajadores adquieran sus productos. Los negocios del sector formal tienen la tecnología, la magnitud y el capital para penetrar y reorganizar los mercados del sector informal y para monopolizar las materias primas. Las empresas del sector informal sólo medran marginalmente, donde las ganancias son mínimas e inciertas (Hart, 1970; Oshima, 1971). Esta opinión implica que se requiere una transformación del orden económico nacional e internacional reinante en ayuda del sector informal (Tokman, 1978).

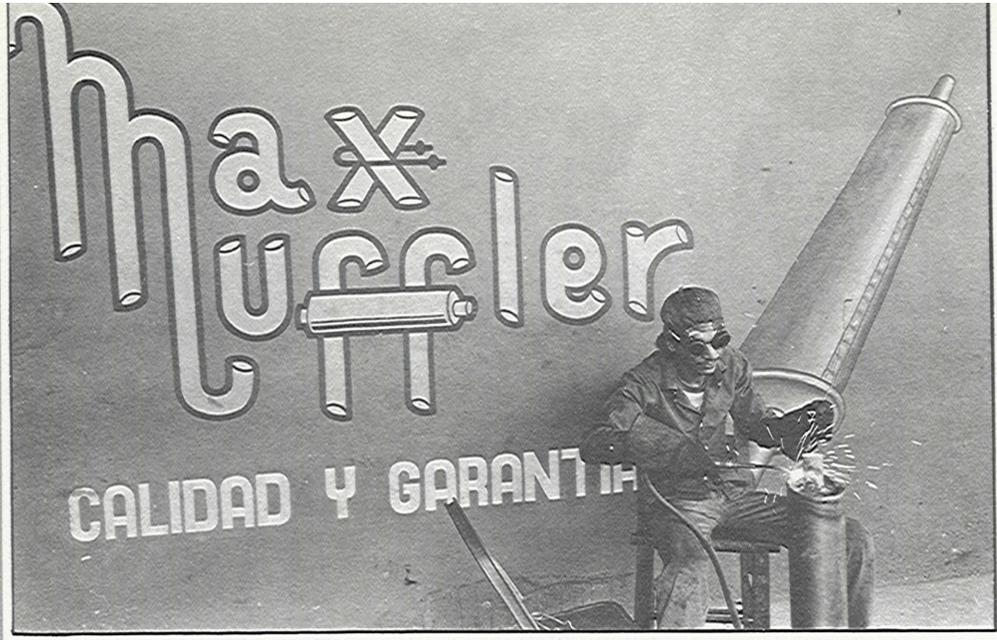
Por su parte, quienes predicen el crecimiento evolutivo creen que las empresas del sector informal realmente crecen cuando el ambiente político les es favorable y cuando pueden establecer enlaces con empresas del sector formal (Mazumdar, 1976; OIT, 1972; Sethuraman, 1976). Hay quienes subrayan la necesidad de eliminar las restricciones internas al crecimiento mediante programas de instrucción para mejorar la capacidad gerencial. Los que prestan mayor importancia a la eliminación de las restricciones externas al crecimiento concentran su atención en programas dirigidos a facilitar a las empresas del sector informal acceso a la tecnología, los productos primarios y el crédito. En la práctica, las políticas actuales dirigidas al sector informal intentan eliminar ambos tipos de restricciones. Los mejores ejemplos son los programas de extensión del crédito que también facilitan asistencia técnica.

Este estudio de 24 microempresas dominicanas cae implícitamente dentro del primer grupo citado por Schmitz, ya que concentra su atención primordialmente en las restricciones de tipo externo. Los resultados de la encuesta también confirman la opinión de que el crecimiento del sector informal es evoluti-

vo, dado que estas empresas manufactureras fueron capaces de “resolver” o “eliminar” muchos cuellos de botella. El hecho de que muchos de estos empresarios hayan *abandonado* empleos, tanto en el sector formal como en el informal, con el fin de crear su propio negocio, indica que no tomaron estas oportunidades como un último recurso. Hay posibilidad de obtener ganancias y se puede acumular un superávit para inversiones. Y el hecho de que estos empresarios buscaran activamente y lograran ganancias de las relaciones con compradores y vendedores de mayor envergadura sugiere que la relación entre empresas del sector formal e informal es lucrativa para ambos. Las microempresas pueden utilizar estos vínculos para crecer.

En realidad, los resultados del estudio apoyan las tres críticas mencionadas a la división simplista de las economías en desarrollo en los sectores formal e informal. En primer lugar, el estudio demuestra que hay conexiones definidas entre instituciones de ambos sectores. En segundo término, el estudio muestra cuán difícil es categorizar las empresas por su comportamiento. (Para citar sólo un ejemplo, muchas microempresas no tienen licencia para operar, si bien cumplen la legislación laboral. La primera característica llevaría a catalogarlas como informales, en tanto que la segunda las haría formales). Finalmente, el estudio enseña claramente que algunas empresas del sector informal evolucionan hacia el sector formal y ello sugiere que el fenómeno de la economía de dos sectores es *provisional*. (A medida que las empresas con éxito fueron creciendo, empezaron a requerir mano de obra capacitada, a depender de materias primas importadas, y a vender sus productos en los mercados formales).

Esta pauta de crecimiento evolutivo puede dividirse en tres etapas definidas a su vez



Mitchell Denburg

Trabajador de una microempresa manufacturera de Santo Domingo soldando un silenciador; la empresa ha logrado salir adelante y consolidarse.

por cuatro variables: (1) edad de la empresa, (2) fuente de sus suministros, (3) clientes y (4) mano de obra.

EL NACIMIENTO DE LA EMPRESA Y SUS "TIEMPOS DIFÍCILES"

Los empresarios entrevistados para este estudio describieron los dos primeros años de actividad como "años de lucha" cuando toda la familia tenía que trabajar muchas horas no sólo para mantener a flote la empresa, sino "para que no faltara el pan". Las microempresas nuevas operan con un margen muy estrecho, donde cada chele (centavo) cuenta, donde la supervivencia depende de saber explotar toda "ventaja natural". En esta etapa no se pagan salarios, ya que los miembros de la familia aportan su trabajo. Con frecuencia el negocio se hace desde el mismo hogar. Los propietarios se las arreglan con maquinaria de segunda mano, y dedican la mayor parte de sus energías al proceso de producción, ya que las tareas administrativas son poco importantes.

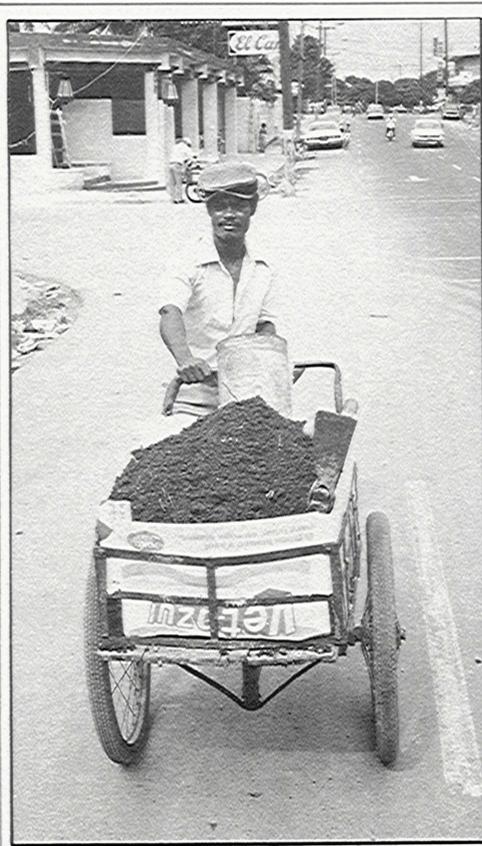
A esta altura, el principal obstáculo para el crecimiento es la falta de liquidez para adquirir de forma sostenida materias primas. Irónicamente, no es mucho el dinero que se necesita. La mayoría de los clientes son pobres y sólo pueden adquirir artículos baratos, y ello permite a los productores emplear materiales de baja calidad o incluso reciclados. Algunos empresarios son capaces de aprovecharse de esa flexibilidad de forma muy ingeniosa para seguir adelante. Como dijo un zapatero, él podía comprar retazos de tela, cuero y caucho, y así cubrir los gastos básicos de su familia porque había aprendido a "hacer de todo casi con cualquier cosa".

Para la mayoría de los empresarios, sin

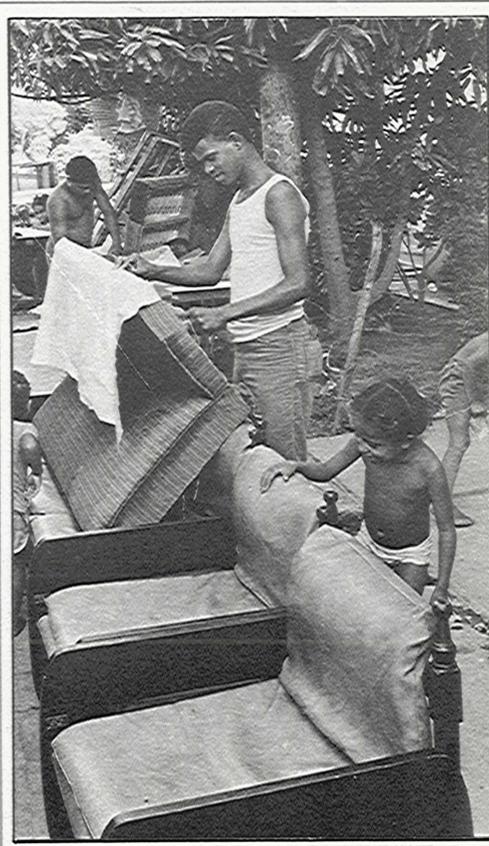
embargo, estos primeros años presentan opciones difíciles. El capital invertido en materias primas queda comprometido hasta que se pueda vender el producto acabado. Si el negocio no marcha bien, habrá quizá que recurrir a otras fuentes de ingresos. Al principio el dueño de la empresa puede recurrir a los ahorros acumulados de empleos anteriores; pero habitualmente estos ahorros se agotan con rapidez. Algunos empresarios mantienen otros empleos y tratan de sacar adelante su

Triciclero vendiendo su mercancía en las calles de Santo Domingo.

Microempresario de Santo Domingo tapizando un sofá.



Stephen Vetter



Mitchell Denburg



Trabajadora pegando bolsas de papel.



Obrero de Santo Domingo cosiendo dobladillo.

negocio como cosa secundaria. Otros piden dinero a prestamistas, amigos o familiares para mantenerse hasta que se vendan los productos. Las fuentes de dinero mencionadas, sin embargo, con frecuencia se hallan en apuros ellas mismas, y los prestamistas habitualmente cobran tasas de interés muy elevadas. Dado que las ganancias sobre las ventas pueden no ser suficientes para cubrir los gastos y además adquirir materias primas, se requieren nuevos préstamos. Los empresarios intentan entonces reducir sus riesgos lo más posible, tomando en préstamo sólo lo suficiente para producir lo que con seguridad esperan vender en un día o una semana.

Los empresarios entrevistados creen que la clave para romper ese ciclo es la capacidad para adquirir materias primas de los abastecedores al por mayor. Los mayoristas pueden mantener una variedad de artículos más amplia en sus almacenes, y esto reduce la necesidad de ir de un lado al otro de la ciudad buscando "una cosa por aquí y otra por allá", y pueden ofrecer descuentos porque venden en grandes cantidades. (Algunos empresarios señalaron que estos mayoristas también podrían convertirse en importantes intermediarios para ingresar en los mercados formales, dados sus contactos con grandes minoristas). La mayoría de las microempresas, sin embargo, no pueden darse el lujo de estos ahorros; ya es bastante difícil sobrevivir hoy como para preocuparse del mañana.

ADEMI ofrece una salida a este estancamiento. Para empezar, cuesta menos tomar un pequeño préstamo a corto plazo de ADEMI que pedir dinero a los prestamistas locales. La diferencia puede utilizarse para adquirir más materias primas y aumentar la producción sin poner en peligro el bienestar de la familia. Los propietarios "venturosos" incluidos en este estudio lograron cruzar esta barrera an-

tes de que se fundara ADEMI, pero sin duda habrían recibido muy bien su ayuda cuando luchaban para ponerse en marcha.

Estos empresarios también tienen opiniones muy firmes acerca de los tipos de asistencia técnica más apropiados para esta etapa de crecimiento. Varios admitieron que un asesoramiento sobre selección de materiales adecuados habría evitado errores costosos. Sin embargo, la mayoría sostuvo que había apenas necesidad de capacitación gerencial, ya que había pocos empleados pagados, si es que los había. Tampoco se expresó una gran necesidad de métodos de contabilidad, dado que el negocio apenas lograba dinero suficiente para ampliar la producción. De ello se deduce que los programas de extensión del crédito que también ofrecen asistencia técnica, deberían enfocarse al mejoramiento de los métodos de producción de las empresas nuevas, dejando la gerencia y la comercialización para más adelante.

LA ESTABILIZACION: COMO ASEGURAR UNA BASE DE MERCADO

Desde el momento en que una firma empieza a ampliar su producción se va aproximando a un cierto umbral: se necesitan más trabajadores, y la mano de obra familiar debe ser reemplazada por empleados ajenos. Puede afrontarse el costo adicional porque hay un gran número de jóvenes desocupados, dispuestos a aceptar salarios bajos y escasa seguridad de empleo. Durante esta etapa del crecimiento de las empresas, los patronos pueden emplear la táctica de "contratar y despedir" para mantener bajos los costos de mano de obra. Los aprendices se convierten al cabo de seis meses en operarios, y entonces, al amparo

de la ley dominicana, tienen derecho al salario mínimo, pago por despido (equivalente al salario de dos semanas) y prestaciones marginales (vacaciones pagadas y licencia por enfermedad). Algunos empresarios encuentran más barato y ventajoso despedir a sus empleados cada tres o seis meses, aunque ello les obligue a capacitar a los nuevos trabajadores que les sustituyen.

Al tiempo que se tornan gradualmente a los abastecedores mayoristas, como ya se mencionó, las firmas que atraviesan la segunda etapa del crecimiento empiezan a buscar

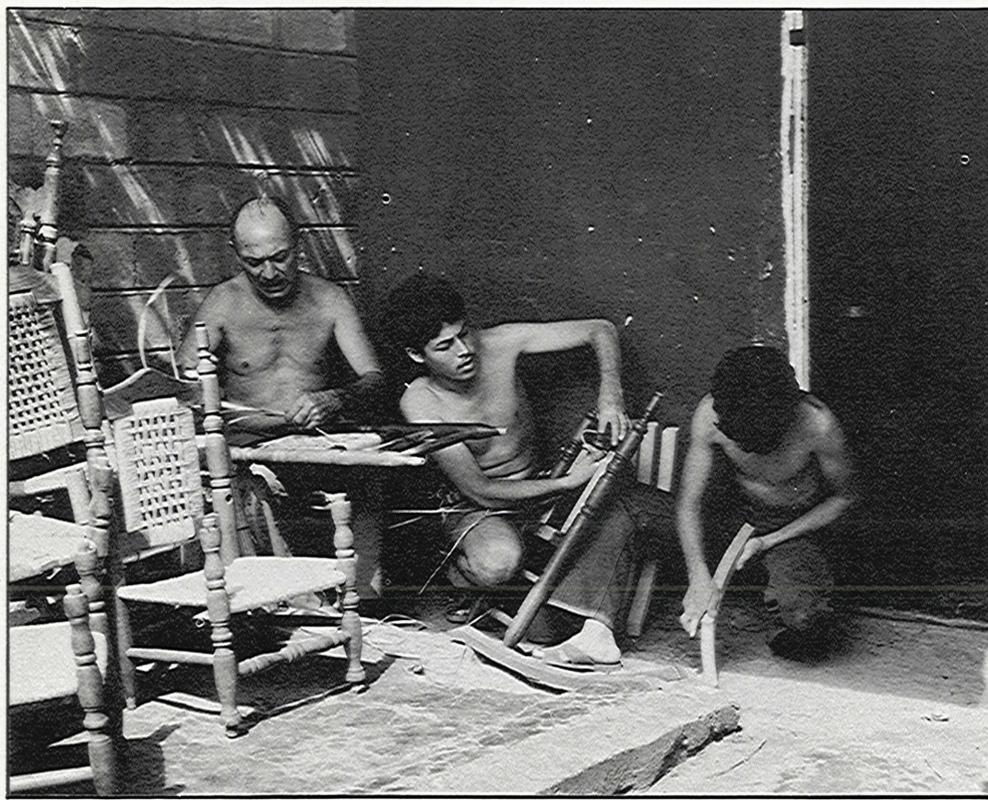
mercados más lucrativos. Continúan vendiendo a los clientes que acuden al taller, pero también comienzan a vender a las tiendas que sirven a la creciente población de ingresos modestos y medios de Santo Domingo.

Los dueños de empresa consultados para este estudio manifestaron tanto las ventajas como los inconvenientes del establecimiento de relaciones con clientes del sector formal. Los dueños de las firmas con mayor antigüedad llegaron a la conclusión de que las ventajas son más que las desventajas. Los empresarios más recientes opinaron lo contrario.

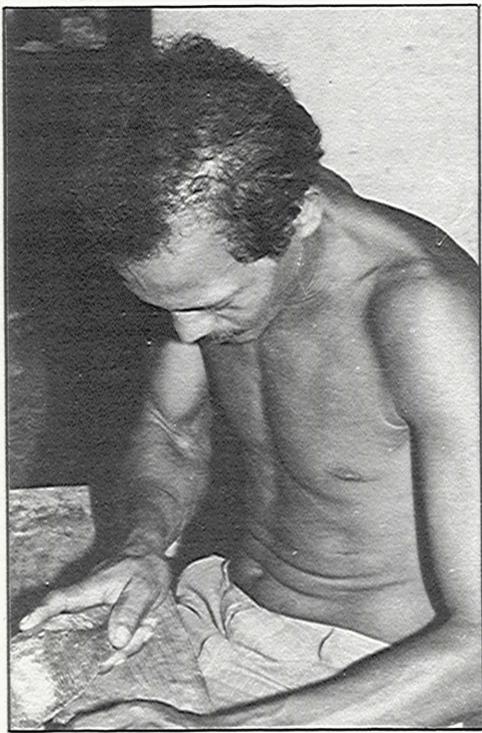
Se mencionaron dos ventajas de la venta a las tiendas. En primer lugar, estos comercios son clientes más seguros que los vendedores callejeros o los compradores individuales. El empresario sabe, al menos con 15 días de antelación, que se venderá una cantidad mínima de su mercancía, ya que las tiendas envían sus pedidos por adelantado. Esto permite planificar la producción. En segundo término, las empresas se ven forzadas a mejorar sólo "levemente" la calidad de sus mercaderías. Si bien las tiendas compran en cantidades mucho mayores, en definitiva a ellas concurren los mismos clientes de bajos ingresos.

También se señalaron varias desventajas. Por una parte, los productos tienen que ser entregados en estos comercios y ello aumenta los costos. Por otra, la competencia es mucho más dura, ya que la gente que ha tenido contacto por largo tiempo recibe por lo general trato favorable de los dueños de las tiendas. Finalmente, los dueños de las empresas más nuevas se quejaron de que no se les paga a tiempo y de que en algunas ocasiones, los cheques no tienen fondos.

Muchos empresarios también destacaron que el acercamiento inicial a las tiendas es un paso sumamente difícil porque significa un tipo nuevo de actitud y pericia. Hay que ofrecer muestras del producto; algo nuevo para quien ha dedicado toda su vida laboral a las actividades de producción. Además es necesario persuadir a la tienda de que la empresa es fiable. Puede resultar muy difícil convencer a los dueños de las tiendas que corten sus relaciones con un importador que quizá cobra un poco más, pero que asegura la calidad del producto y su entrega puntual. Muchos pe-



Un microempresario y sus hijos ensamblan sillas de mimbre.



Zapatero: "haciendo de todo de cualquier cosa".

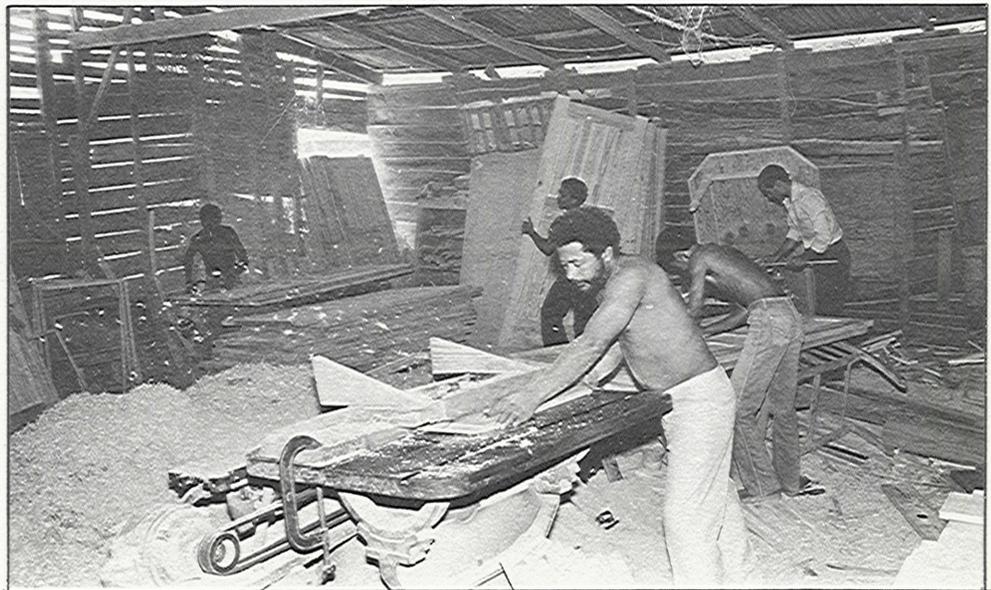
queños empresarios relataron cómo tuvieron que abastecer a las tiendas por varios meses antes de conseguir un contrato escrito.

El acceso al crédito juega un papel importante en todas estas transformaciones. Por ejemplo, puede transcurrir tiempo entre la contratación de los trabajadores necesarios para ampliar la producción y la disposición segura del flujo de dinero para pagar sus salarios. Varios empresarios, con un promedio de 19 años de actividad, contaron cómo en sus primeros años de operaciones tuvieron que gastar hasta su último chele contratando más trabajadores para atender la demanda. Los dueños de firmas que han venido operando un promedio de dos años (al tiempo de este estudio) dijeron que usaban los préstamos de ADEMI principalmente para "contratar nuevos trabajadores y comprar más materias primas".

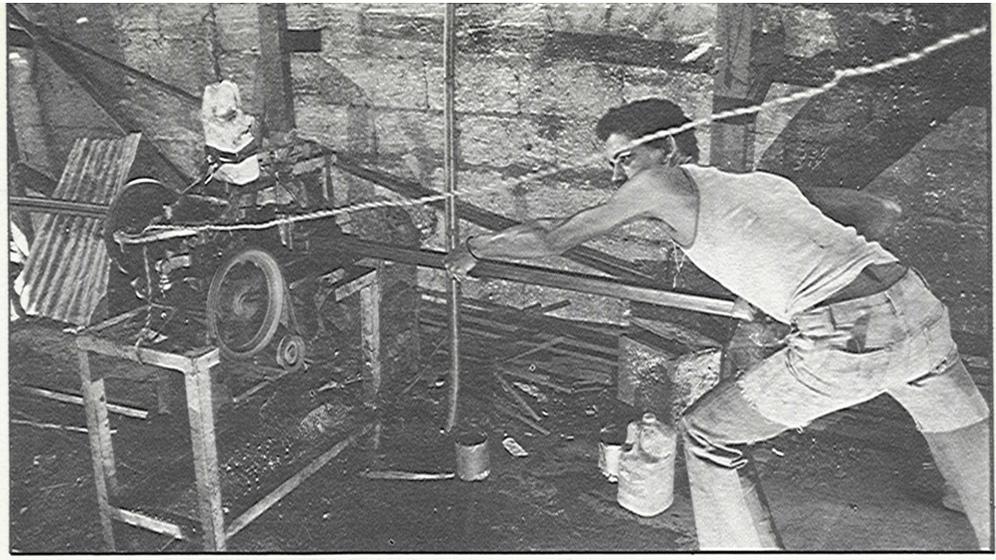
Los programas de crédito también pueden jugar un papel crucial para facilitar la transición a abastecedores mayores y, más tarde, a compradores mayores. Pueden utilizarse los préstamos para adquirir grandes cantidades de materias primas, reduciendo así el

costo unitario a fin de ayudar a absorber el costo del contrato de mano de obra. También pueden invertirse los préstamos en camiones o *jeeps* para transporte de la mercadería, o en ampliar los locales para almacenar materiales y productos terminados.

Los dueños mencionaron además el efecto indirecto del crédito en la capacidad de las empresas para ampliar su operación, ya que el hecho de que una institución esté dispuesta a prestar a un empresario le confiere a éste legitimidad. Los almacenes pueden confiar en que la microfirma no va a derrumbarse si, por una caída de los negocios, se ven forzados a demorar un pedido. Los abastecedores también sienten que pueden confiar en la microempresa y en que continuará comprando a ritmo sostenido. Ser cliente de una institución financiera como ADEMI, pone al individuo en contacto más estrecho con los sectores más privilegiados de la economía, mejorando las posibilidades de que el prestatario abra una cuenta de ahorro o pueda estar habilitado para recibir asistencia financiera o técnica procedente de otras instituciones.



Taller de pequeña empresa de carpintería de Santo Domingo.



Mitchell Denburg

Trabajador calificado armando marcos de triciclo en una floreciente empresa.

LA EXPANSION A NUEVOS MERCADOS

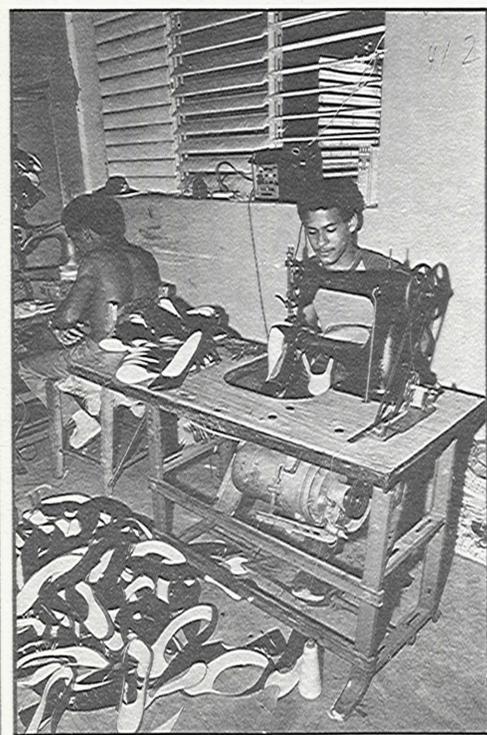
Antes de entrar en la tercera fase del crecimiento, una empresa ha comenzado ya a generar los ingresos suficientes para cubrir los gastos del personal; ha empezado a comprar cantidades crecientes de materias primas; ha iniciado la ampliación de su fuerza de trabajo y ha comenzado el proceso de acumulación de capital fijo. Las ventas a las tiendas requieren una mejor calidad de los productos, y por ello las empresas empiezan a retener a los trabajadores más capacitados.

Al llegar a la tercera etapa, los dueños de las empresas empiezan a ocuparse de su situación legal. Para algunos, la necesidad de retener a los trabajadores más capacitados les lleva a abandonar la práctica de contratar y despedir cada tres meses, y a adoptar el pago del salario mínimo y las prestaciones sociales señaladas por la ley. El deseo de emplear materias primas mejores para elevar la calidad de sus productos proporciona a las

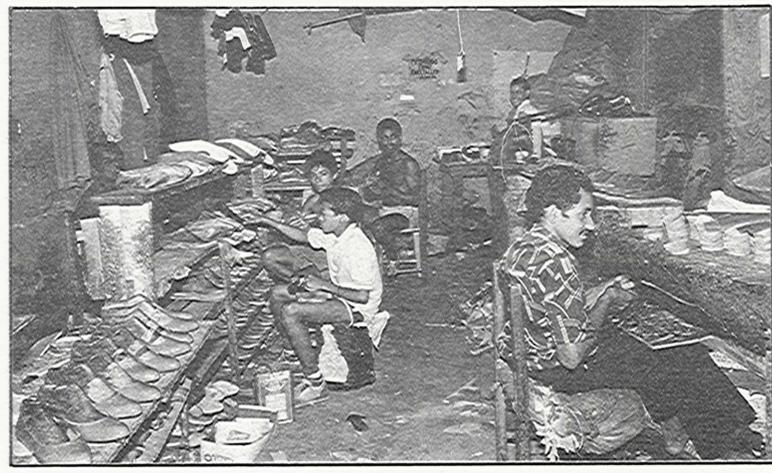
empresas un incentivo para adquirir licencias comerciales y pagar tarifas de registro. (La mayoría de los importadores mayoristas requiere comprobantes de ventas y sólo abastece a las empresas con licencia).

Esto es sintomático de la gama de problemas gerenciales y administrativos que empiezan a experimentar las microempresas. Los dueños son con frecuencia contrarios a promover a sus empleados a posiciones de responsabilidad gerencial y la racionalización u organización de las tareas no directamente productivas se torna un problema complejo. La delegación de autoridad y control (en actividades como el control de los pedidos de los clientes o la caja diaria) se vuelve difícil porque la mayoría de los empresarios carece de experiencia para capacitación de sus empleados, o simplemente es reacia a confiar en trabajadores que no son de la familia.

Precisamente en esta etapa, los empresarios invierten un porcentaje creciente de sus ingresos en activos de capital fijo. Esto refuerza la necesidad de trabajadores capaci-

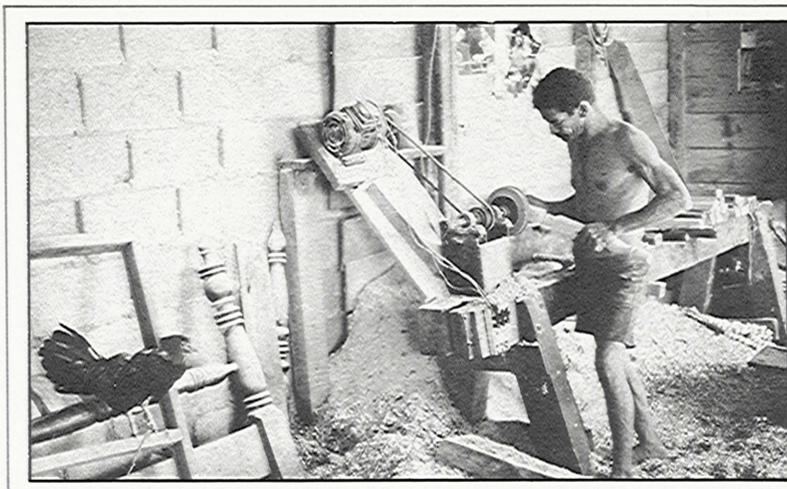


Trabajadores de una microempresa dedicada a la fabricación de zapatos.



Mitchell Denburg

Taller de una microfábrica de calzado.



Stephen Vetter

Torneando la cabecera de una cama.



Stephen Vetter

Puliendo joyas de metal para su venta en una boutique de Santo Domingo.

tados, pero también facilita la satisfacción de esta demanda el hecho de que los mejores trabajadores desean aprender y dominar las técnicas más adelantadas. Según los empresarios entrevistados, los compradores de las tiendas habitualmente consideran que la presencia de tecnología significa mejor calidad, mayor cantidad y entrega más puntual. El hecho de que la firma tenga la capacidad de invertir en capital fijo implica que ha consolidado una base de mercado y puede ahora penetrar en otros.

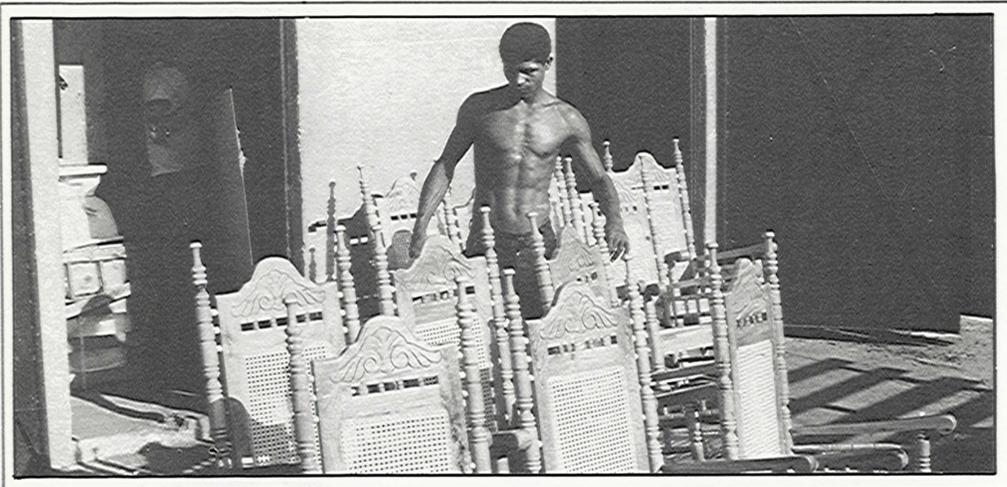
En realidad, después de consolidar sus relaciones con las tiendas, algunas firmas empiezan a vender a *boutiques*, es decir, a comercios minoristas de clientela perteneciente a la clase media y alta. Las *boutiques* pagan precios unitarios más altos que las tiendas, si bien exigen calidad muy superior. Esto fortalece las tendencias mencionadas a la contratación y retención de mano de obra calificada y a la modernización del equipo de producción.

La penetración de este nuevo mercado,

según los entrevistados, se ha visto facilitada por la aplicación de medidas de austeridad dictadas por el Fondo Monetario Internacional. A corto plazo, los principales competidores de las microempresas en este mercado, que son los grandes productores nacionales y los importadores, atraviesan momentos difíciles por la supresión de importaciones subvencionadas. A medida que sube el costo para el consumidor de los bienes importados, las *boutiques* empiezan a sustituirlos con bienes de producción local. Los productores nacionales en la economía formal tienden a depender de materias primas importadas, que también se van tornando más caras. Irónicamente, los microempresarios manufactureros que tuvieron que aprender a sacar todo el provecho posible de los suministros locales se encuentran de pronto en una situación de ventaja ante el mercado.

El crédito juega un papel importante en todo este proceso. Las firmas reciben préstamos para pagar salarios más altos en un intento por retener los mejores operarios, para invertir en maquinaria o para obtener licencias comerciales o materias primas de mejor calidad. Algunas veces se trata de gastos cuantiosos y a largo plazo. Algunos empresarios se lamentaron de que sus préstamos recibidos de ADEMI no tenían el monto suficiente para adquirir con ellos la maquinaria que les permita atender al nuevo volumen de negocio. Otros dijeron que mencionaban sus relaciones previas de créditos de ADEMI para obtener préstamos mayores y con plazos de reembolso más largos (y por tanto, tipos de interés más bajos) de otras instituciones crediticias sin fines de lucro.

La respuesta de ADEMI parece ambigua. Ultimamente la institución ha venido aumen-



Stephen Vetter

Sillas listas para su entrega al mercado.

tando los límites máximos de préstamo y prolongando los plazos de reintegro para los clientes que cuentan con antecedentes favorables en materia de crédito. Algunos críticos opinan que este alejamiento del crédito a corto plazo impide que los clientes de ADEMI se "gradúen" ante instituciones de crédito del sector formal.

Pero esta crítica no parece justificada. Si bien las empresas florecientes de ADEMI, que son también más ricas, continúan beneficiándose del programa las entrevistas indicaron que estas empresas siguen teniendo dificultades para obtener préstamos bancarios. Las instituciones crediticias formales se resisten a prestar a quienes hablan de usar esos fondos para sobrevivir las caídas de las ventas o los aumentos de precios de las materias primas. Se estima, en esos casos, que una declaración semejante indica un grave problema de liquidez. Por otra parte, los bancos requieren unos trámites complejos y premiosos, lo que resulta excesivo para estos empresarios. Finalmente, la escasez de fondos para préstamos en la economía, derivada de las tasas de interés real negativas, podría estar induciendo a los bancos a racionar su crédito, excluyendo así los prestatarios menores y más débiles.

El que se presten cantidades mayores y a plazos más largos representa un conjunto diferente de responsabilidades para un programa de crédito. Por ejemplo, el plazo más largo de reintegro ofrecido por anteriores programas crediticios en Santo Domingo, era considerado como señal de lenidad por algunos empresarios, que creían que retrasarse un tanto en sus pagos de reintegro no tenía demasiada importancia, dado que los préstamos de todos modos ya tenían un año de duración. Esta actitud quizá contribuya a explicar las altas tasas de incumplimiento

de pagos que se registró más tarde. De ello se deduce la necesidad de "educar" a los prestatarios del sector informal sobre el uso del crédito, y la política de ADEMI de incrementar gradualmente sus volúmenes de préstamo tiene precisamente esa finalidad.

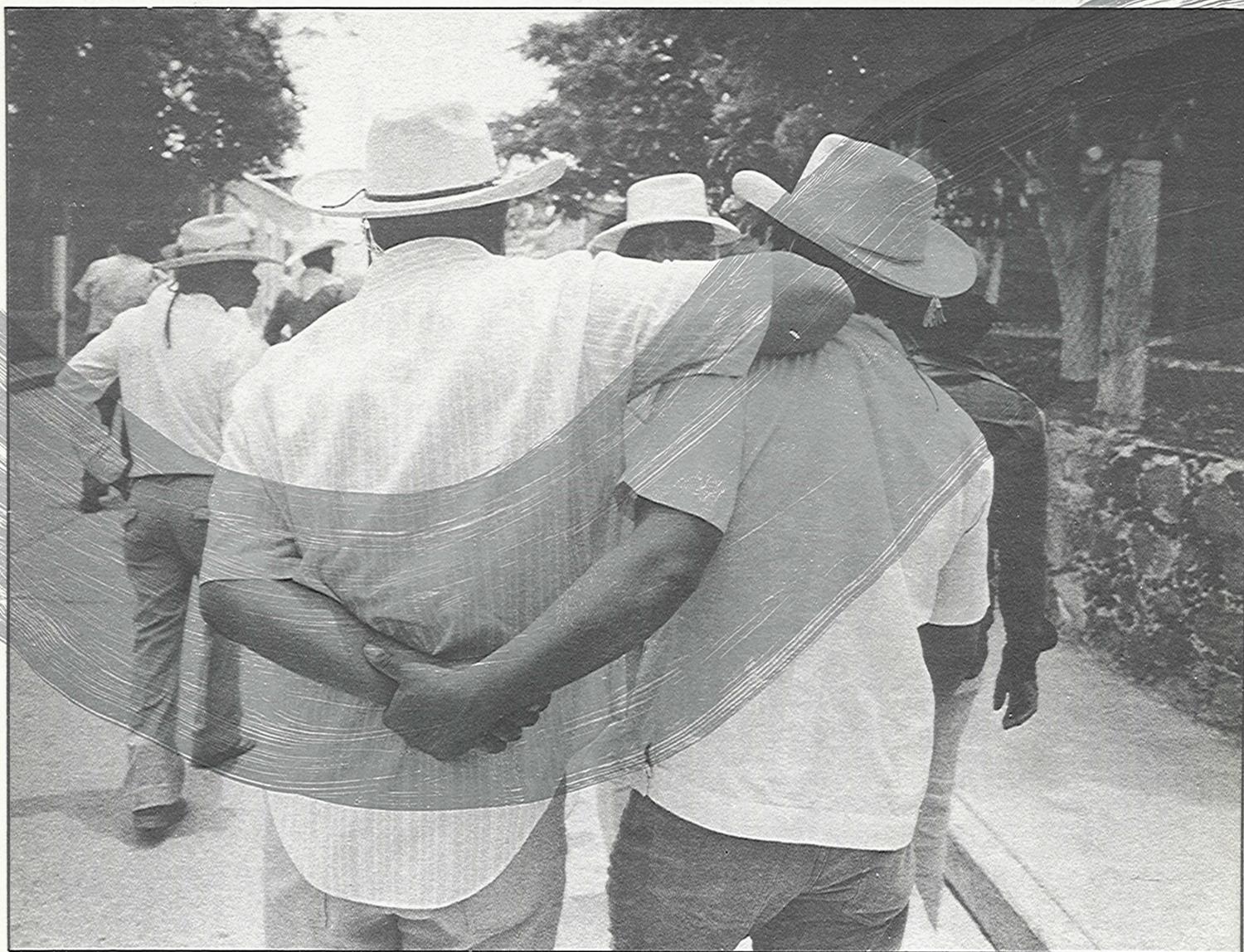
Los programas deben tener también en cuenta la necesidad, en esta tercera etapa, de asistencia técnica en materia de gerencia, mercadeo, publicidad y contabilidad. Cabe suponer que las empresas más eficientes estén en mejores condiciones para reembolsar sus préstamos. La necesidad primordial, mencionada por los empresarios que han servido para este estudio, es de conocimientos de contabilidad una vez que sus empresas han entrado en expansión. La venta a las *boutiques* también exige mejor presentación y promoción de los productos. Algunos empresarios indicaron que se sentían capaces de llevar los libros de contabilidad, pero que necesitaban asesoramiento para la capacitación de los empleados en funciones administrativas. Todos los dueños de firmas que mencionaron algunos de estos problemas, manifestaron también su disposición a pagar y costear la asistencia técnica.

Cabe mencionar que ADEMI continuará perfeccionando su programa y respondiendo a las diversas necesidades de las microempresas, según la etapa de crecimiento en que se hallen. ADEMI se basó en la experiencia aleccionadora de anteriores programas de extensión crediticia. Ahora tiene la oportunidad de convertirse en modelo para otros esfuerzos en este terreno.

REFERENCIAS

- Emmerij, Louis (1974). "A New Look at Some Strategies for Increasing Productive Employment in Africa," *International Labour Review*, September 1974.
- Hart, K. (1970). "Small Scale Entrepreneurs in Ghana and Development Planning," *Journal of Development Studies*, Vol. 6, No. 4, pp. 104-21.
- International Labour Office (1972). *Employment, Incomes and Equality, A Strategy for Increasing Productive Employment in Kenya* (Geneva: ILO).
- Mazumdar, Dipak (1976). "The Urban Informal Sector," *World Development*, Vol. 4, No. 8, pp. 655-79.
- Moser, Caroline O. (1978). "Informal Sector or Petty Commodity Production: Dualism or Dependence in Urban Development?" *World Development*, Vol. 6, No. 9/10, pp. 1041-64.
- Oshima, H.T. (1971). "Labour Force Explosion and the Labour Intensive Sector in Asian Growth," *Economic Development and Cultural Change*, Vol. 19, pp. 161-83.
- Schmitz, Hubert (1982). "Growth Constraints on Small-Scale Manufacturing in Developing Countries: A Critical Review," *World Development*, Vol. 10, No. 6, pp. 429-50.
- Sethuraman, S.V. (1976). "The Urban Informal Sector: Concept, Measurement, and Policy," *International Labour Review*, Vol. 114, No. 1, pp. 69-81.
- Standing, Guy (1977). "Urban Workers and Patterns of Employment," in Subbiah Kanapan (ed.): *Studies of Urban Labour Market Behaviour in Developing Countries* (Geneva: International Institute for Labour Studies).
- Tokman, Victor E. (1978). "An Exploration into the Nature of Informal-Formal Sector Relationships," *World Development*, Vol. 6, No. 9/10, pp. 1065/75.

SARAH WINES es investigadora asociada, dedicada al estudio de las finanzas públicas, en el Urban Institute de Washington. Este trabajo se llevó a cabo en el Instituto de Tecnología de Massachusetts, gracias a una beca para estudios de postgrado de la Fundación Interamericana.



Socios de la cooperativa caminan por una calle de Yuriria, Guanajuato, después de la sesión dominical de planificación.

Mientras reunía datos para un libro sobre los trabajadores mexicanos que emigran a Estados Unidos y regresan a México, Ted Conover tuvo oportunidad de conocer a un grupo poco común de hombres que están tratando de cambiar las condiciones que les forzaron a dejar sus hogares. La Cooperativa sin Fronteras está contribuyendo a crear una vida diferente para los pobladores de Ahuacatlán que se quedaron en los apartados caseríos de la Sierra Madre.



COOPERATIVA SIN FRONTERAS

TED CONOVER

Manuel Marín, de 58 años de edad, ha sido durante casi toda su vida trabajador indocumentado en los Estados Unidos. Después de haber recogido algodón en Texas, frutas cítricas en Arizona y hortalizas en California, Marín notó una cosa: que sus compatriotas mexicanos, inhabituados como estaban a ganar tanto dinero, tendían a no sacarle el mejor provecho.

“Autos, cerveza, muchachas, radios. . . a veces gastábamos en un solo fin de semana lo que nos había costado dos semanas poder ganar. Nada de lo que comprábamos duraba mucho. Y decidí que aquí había un problema porque yo había venido en primer lugar a hacer dinero.”

Marín hizo una pausa para mirar a su interlocutor norteamericano. “Me va a perdonar, pero nunca disfruté mucho de la vida en su país. Para arreglarnos tenemos que trabajar muy duro. Podemos vivir aquí por años y todavía nos sentimos extranjeros. Aguantamos para ahorrar e irnos a casa a vivir mejor, pero pocos consiguen hacer esto.”

Como socio fundador de la Asociación de Trabajadores Agrícolas de Arizona (Arizona Farmworkers Union -AFW), la primera organización de trabajadores indocumentados en Estados Unidos, Marín tenía la idea de romper este ciclo de derroche y desilusión. Por cada hora de trabajo de un socio en un establecimiento agrícola de la asociación, el empleador pondría de lado 10 centavos en efectivo o destinaría maquinaria agrícola por valor de 15 centavos a un fondo de desarrollo que podría utilizarse en la comunidad natal del trabajador. Podría esperarse que en un buen año el fondo aportaría de US\$30.000 a US\$45.000, lo que es una suma considerable de acuerdo con los estándares mexicanos. El objetivo era mejorar la agricultura en el país de origen, de modo que los trabajadores

no tuvieran que emigrar a los Estados Unidos para poder sobrevivir.

El concepto de la autoayuda recibió la aprobación inmediata de los socios, y poco después se fundó la Cooperativa sin Fronteras. Esta idea original de fomentar el desarrollo rural en México se debe realmente a Marín, a la inspiración de un lugareño que nunca terminó la escuela primaria.

“No era tan sólo que se trataba de una gran idea”, dice Lupe Sánchez, directora ejecutiva de la asociación. “También tuvo mucho que ver la forma en que todos considerábamos a Manuel.”

Aunque físicamente pequeño, Marín tenía una fama muy grande de hombre audaz, resistente y de inquebrantable buen humor. Entre los “ilegales” locales se había creado ya una pequeña leyenda a su alrededor por haber ido a la cabeza de un grupo de 10 compañeros desde la frontera hasta Phoenix, Arizona, a pie —una distancia de más de 300 kilómetros.

“Nos habíamos quedado sin dinero y querían volver”, explica Marín. “Les dije: ¡Ustedes están locos; si casi estamos allí!”. La caminata por el desierto, casi siempre de noche para eludir encuentros con la policía, duró una semana. En compañía de Marín uno tenía la sensación de que las posibilidades se ensanchaban.

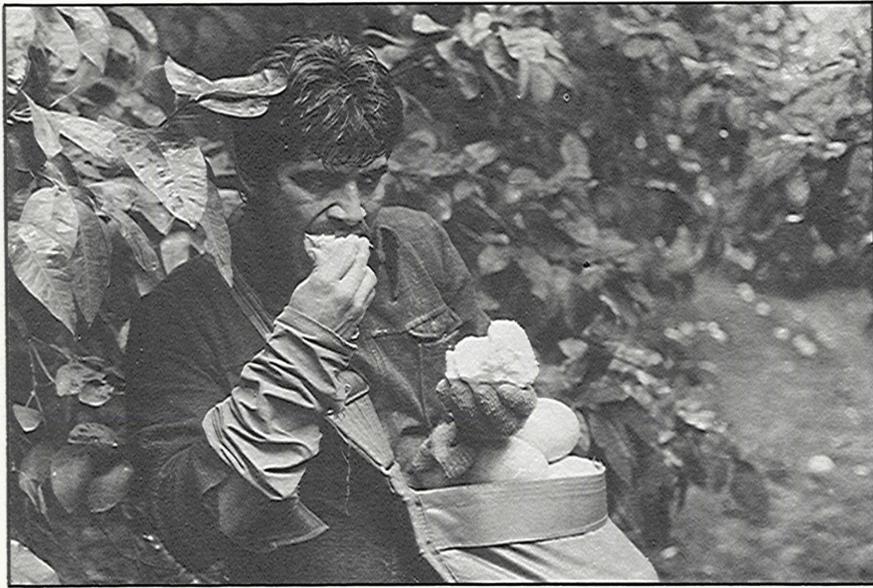
Con el fondo de desarrollo de Marín se financiaron durante los primeros dos años proyectos pequeños —el cultivo de algunos campos, la fundación de una escuela secundaria, la construcción de algunas casas— en dos estados mexicanos. Luego, como continuaba entrando dinero, la administración del fondo se formalizó, y en 1981 nació la Cooperativa sin Fronteras. Con el apoyo de la Fundación Interamericana y otras entidades, se convirtió rápidamente en un organismo de

alcance nacional y, como ejemplo innovador, en organismo de importancia internacional.

Actualmente la cooperativa se enorgullece de tener de 5.000 a 6.000 socios y un personal remunerado de 15 individuos. En un país regionalista donde las cooperativas nacionales son casi desconocidas, esta cooperativa coordina las actividades de gran diversidad de proyectos en seis de los 32 estados de México y continúa desarrollándose.

En el estado de Sinaloa, por ejemplo, los socios terminaron recientemente de construir una fábrica de tortillas y ya se han hecho cargo de una carnicería. En Michoacán, varias socias dirigen un taller artesanal y textil que produce artículos para el mercado turístico. En Guanajuato, los técnicos de la cooperativa esperan poder ayudar a un grupo de pescadores de la zona a eliminar una planta no autóctona que ha invadido un lago. El lirio ha tomado posesión de las aguas poco profundas del lago, despojando a los habitantes locales de su medio de subsistencia.

En Guanajuato y San Luis Potosí los principales proyectos consisten, en cambio, en la perforación de pozos para el riego. Por falta de tierras arables para cultivar y alimentar a sus familias, “prácticamente todos los hombres de La Palma Pegada (San Luis Potosí) emigran a Estados Unidos todos los años”, dice Lupe Sánchez, directora de la asociación. “Y el problema de México no es la falta de agua. Es la falta de medios para conseguirla.” En parte a través de un préstamo de uno de los agricultores contratados por la AFW, el ejido de La Palma Pegada es el único en México que posee un equipo de perforación de pozos artesianos. Al finalizar el año los campos han de reverdecer con los once pozos que para entonces se hallarán en funcionamiento.

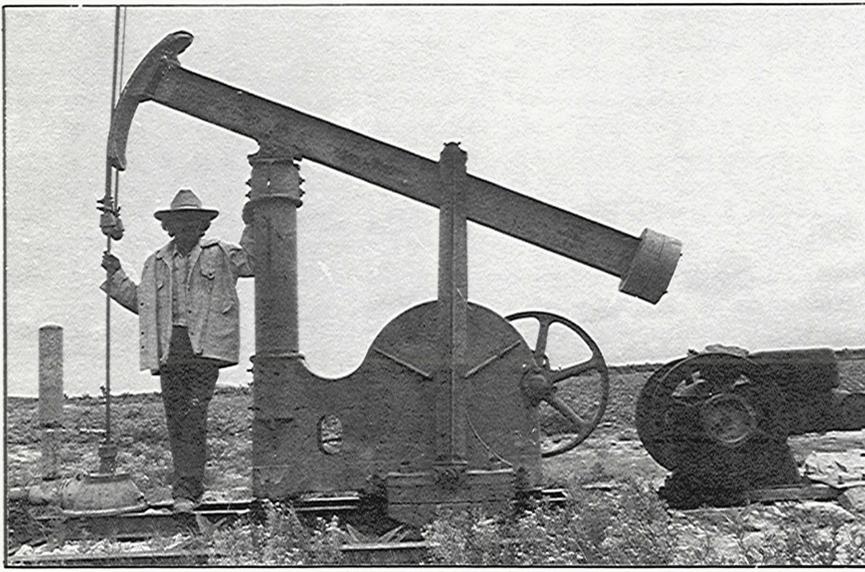


Trabajador agrícola de la AFW come una toronja en un momento de descanso en un huerto cercano a Phoenix, Arizona.

Trabajadores de la AFW en los EE.UU. reciben la paga (35 centavos por bolsa de toronjas) al finalizar el día. Todos los hombres son de Ahuacatlán.



Philip Decker



Nuevo pozo de perforación mecánica y funcionamiento a gas en San Luis Potosí. Anteriormente los pozos se cavaban con picos y palas y tenían bombas manuales de madera.



El padre Tomás Cano recorre los ranchos alrededor de Ahuacatlán para decir misa y celebrar bodas y bautismos.

Pero la mayor cantidad y diversidad de proyectos se llevan a cabo en un apartado valle del montañoso estado de Querétaro, al noreste de la Ciudad de México. De este valle procede el mayor contingente de trabajadores de la AFW —un grupo de unos 200 hombres, casi todos emparentados, quienes por años han migrado estacionalmente a Arizona para recoger frutas cítricas— y quienes son, por lo tanto, los que más aportan al fondo de desarrollo.

Este profundo valle está situado en Sierra Gorda, una de las ramas de la Sierra Madre Oriental, a unas 10 horas de camión de México. Desde la capital estatal de Querétaro, el camino asciende a través de un desierto árido y cada vez más montañoso hasta que, a unos 2.400 metros de altura, hace una curva en la cima de un paso y desciende a una campiña relativamente verde. Pero aun en ese lado de la montaña, bendecido por las lluvias del Golfo de México, hay humedad suficiente para sostener sólo a un número limitado de personas.

La cooperativa desarrolla su labor alrededor de Ahuacatlán, poblado de remoto origen de aproximadamente 1.200 habitantes. Cuando Hernán Cortés llegó a México en 1512, los otomíes vivían en Ahuacatlán y otros caseríos del valle. Debido a su ferocidad (bien documentada en las crónicas españolas de la época) y a la inhospitalidad de la escarpada Sierra Gorda, los otomíes fueron uno de los últimos grupos indígenas en ser avasallados.

Ahuacatlán está en el fondo de un valle, al lado del río Moctezuma; en las tierras altas que lo rodean hay 25 comunidades mucho más pequeñas, de 20 a 50 habitantes cada una, denominadas ranchos. Casi ningún rancho tiene electricidad, y a casi todos puede llegarse sólo por senderos para

peatones. En la mayoría de los casos, la existencia de un rancho está dada por la presencia de un manantial. En términos monetarios, los residentes de estos caseríos son los más pobres de los pobres de esta zona. Grandes haciendas agrícolas dominaron el valle hasta que finalmente llegó a Ahuacatlán, en los años 40, la reforma agraria, heredada de la revolución de 1910-1920. Desde entonces indios y mestizos han extraído a duras penas de sus pobres solares lo necesario para subsistir.

Con la dificultad crónica de cultivar en las laderas rocosas lo necesario para comer, el pasto del otro lado de las montañas, pero especialmente el del lado estadounidense de la frontera de México, empezó a parecer mucho más verde. Comenzó entonces la migración estacional: primero a los demás estados de México y en los años 40, con el auge de la industria petrolera en Texas, a los Estados Unidos. Se trataba, a los ojos de los hombres que se iban, de una oportunidad tremenda. Pero desde el punto de vista de los que se quedaban, se trataba del comienzo de un gran malestar.

“Desde que llegaron los españoles trayendo esclavitud y enfermedades, no ha habido nada que haya deshecho tanto la trama social de esta región”, dice José Antonio, el joven médico de Ahuacatlán. El pueblo, beneficiario ahora del dinero para el desarrollo y de los cheques de los maridos ausentes, se ve afligido por la misma migración que les provee de este dinero. Durante la mayor parte del año, Ahuacatlán es un pueblo que casi no tiene hombres. Mucho más de la mitad de los que están en edad de trabajar se van a otros lugares a buscar trabajo, especialmente a Estados Unidos, después de la estación lluviosa del verano.

Poco después de llegar de Phoenix la

primavera pasada, la dirigente de la AFW, Lupe Sánchez, se reunió con cada una de las 40 mujeres y niños que formaban cola frente a su puerta. Sánchez les traía noticias de los maridos y sobres con dinero de la última paga.

“A menudo he dicho que ésta es una parroquia de viudas y de huérfanos”, dice el padre Tomás Cano, sacerdote educado en Estados Unidos (en la Universidad Católica). Algunos de ellos son viudas y huérfanos por solo nueve o diez meses al año, explica el padre, pero hay maridos errabundos que se quedan viviendo afuera por cinco o diez años, dejan de enviar dinero a la familia y se sabe de su existencia sólo por noticias de terceros. Algunos nunca retornan.

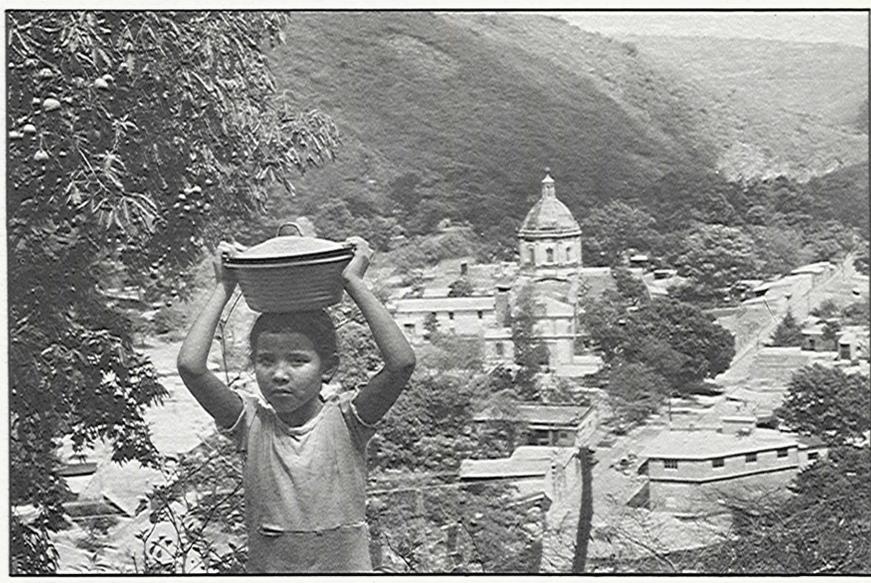
“Generalmente mueren en accidentes automovilísticos o en peleas en algún bar”, dice el padre Cano. “Durante los últimos nueve años, según he podido contar, han muerto 17 hombres.”

Pero en su mayoría los hombres están deseosos de irse. En Estados Unidos pueden ganar en una sola semana lo que ganan en tres o cuatro meses en su pueblo trabajando de sol a sombra en tareas agotadoras. Se considera que los que se quedan en el pueblo son tímidos o carecen de empuje.

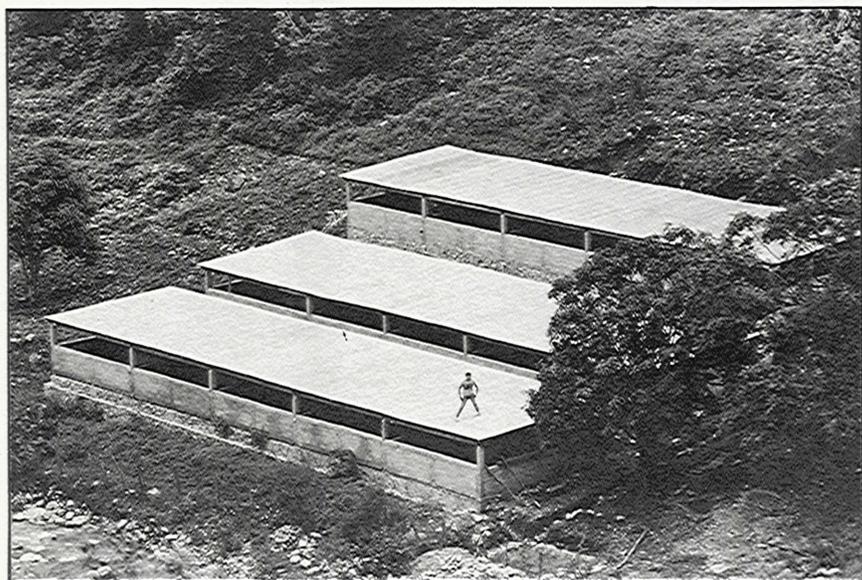
La demografía de esa zona plantea, pues, un problema que rara vez debe enfrentarse en los planes de desarrollo del Tercer Mundo: escasez de mano de obra. Pero los fundadores de la Cooperativa sin Fronteras no se preocuparon por esto y ayudaron en cambio a tomar la iniciativa a la mano de obra femenina.

Uno de los proyectos es una pequeña empresa para la cría de cerdos. En la empresa trabajan 23 mujeres (de 18 a 45 años de edad). En su mayoría han “enviudado” en forma literal o figurada por la emigración

Ahuacatlán.



Philip Decker



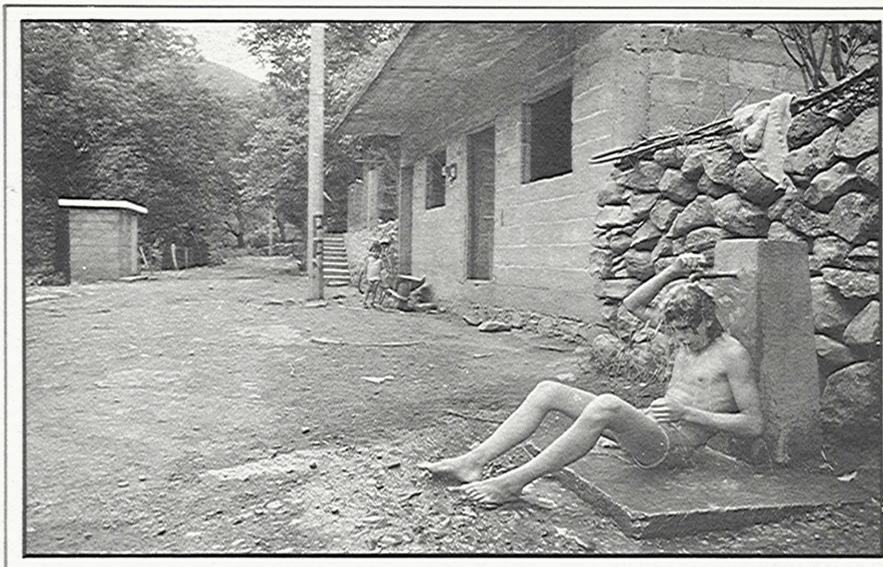
En esta granja de reciente construcción en las cercanías de Ahuacatlán habrá pronto 150 cerdos Yorkshire blancos.

Todos los viernes por la mañana las mujeres aprenden en clase lo relacionado con la cría, alimentación y comercialización del ganado porcino.



Philip Decker

Muchacho bañándose bajo el grifo de una fuente comunitaria en el rancho de Huajales, en las afueras de Ahuacatlán.



Philip Decker

de los maridos a Estados Unidos. Además de cuidar a numerosos niños, las mujeres deben funcionar como administradoras del dinero, encargadas de la disciplina y en ocasiones demasiado frecuentes, cuando no se reciben los giros postales de Estados Unidos, como sostén económico de la familia. ¿Cómo se arreglan estas mujeres?

“Bueno, como puede ver, he estado criando cerdos por mucho tiempo”, explica María Isabel, conocida en el pueblo como “Eustolia”. La gigantesca marrana de Eustolia y pequeños grupos de cochinitos, personajes bien conocidos de Ahuacatlán, se estaban alimentando al lado de la puerta. Como Eustolia no tiene tierra, los cerdos andan por los lugares menos transitados del pueblo, comiendo lo que encuentran.

El marido de Eustolia ha estado en los Estados Unidos 12 ó 15 años; dos de sus siete hijos, de 14 y 16 años, respectivamente, se fueron al estado de Florida hace sólo un mes. Eustolia se preocupa por ellos, pero se siente algo aliviada a la vez.

“Tal vez me manden algo de dinero, y en último caso así tengo poco menos qué hacer”, dice Eustolia. “Como yo lo veo, ahora necesito tiempo extra para instalar la granja, pero una vez que esté en marcha, si Dios quiere no necesitaré más tiempo que el que me llevan ahora los cerdos. Y me va a dejar mucho más dinero.”

La granja —una serie de corrales de hormigón cerrados y abiertos en hileras escalonadas de tres— fue idea del veterinario de la cooperativa, Jorge Fragoso, de 30 años de edad, quien la presentó tres años atrás. El ejido donó la tierra y 30 mujeres organizaron el trabajo, contratando gente para gran parte de la construcción. “Comparado con lo que hemos pasado, ese trabajo fue fácil”, dice Eustolia.

El problema de las mujeres ha sido la cooperación. Como explica Eustolia, “De cosas chicas se hicieron cosas grandes. La gente entiende mal, toma las cosas del lado equivocado. Creo que a las mujeres nos cuesta más que a los hombres llevarnos bien. Chismeamos, hablamos de más y eso nos crea problemas.”

A la hermana de Eustolia, que trabajaba de tesorera, se le acusaba en ese momento de haber robado 1.000 pesos (unos US\$3). El comité directivo, compuesto de otros cinco parientes amenaza renunciar a raíz de este asunto. No se trabaja y todo ha quedado en un compás de espera.

“Este es sólo el último incidente de una larga serie”, dice Jorge Fragoso, quitándose la gorra con la inscripción “San Francisco Giants” (sonriendo, había explicado un momento antes que SF también quería decir “Sin Fronteras”). “El problema es que aquí a las mujeres nunca se les enseña a trabajar juntas. Al hacerse adultas esperan que los hombres se encarguen siempre de todo. Para lo único que se han reunido alguna vez las mujeres en el pasado ha sido para hacer muñecas con las cuales reunir dinero para la iglesia. Pero construir una granja para la cría de cerdos es mucho más difícil.”

A pesar de todo, se está extendiendo una línea eléctrica a la granja (de noche se necesitaba luz para espantar los vampiros). El molino para moler la comida de los cerdos está casi instalado, y los socios han decidido comprar cerdos blancos de raza Yorkshire para la reproducción. Así están por rendir fruto tres años de trabajo.

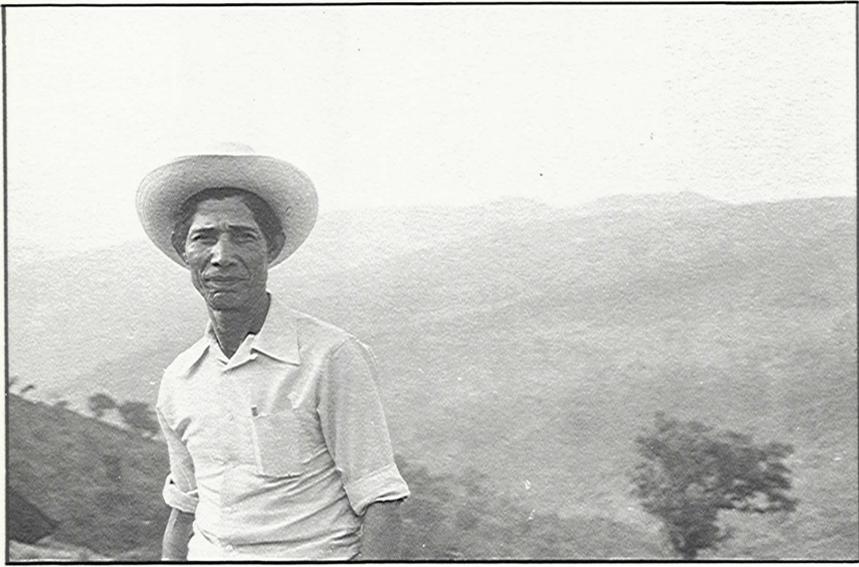
Eustolia se mantenía escéptica. “Si tenemos todos estos problemas ahora”, decía, “imagínese los que tendremos cuando estén aquí los cerdos, entonces sí que habrá tema

para discutir. Pero mis chicos no tienen mucho ahora y si con esto tienen una vida un poco mejor, vale la pena hacerlo.”

Cada 40 días los empleados y socios del comité de proyectos de la Cooperativa sin Fronteras se reúnen en la oficina principal y el depósito en la ciudad de Querétaro. Revisan los proyectos en curso, evalúan las propuestas para otros nuevos y deciden cómo se ha de gastar el dinero. Aunque se supone indispensable, el director ejecutivo, puesto ocupado por el abogado Eduardo Chávez, no es allí la persona más importante. Los más importantes son los seis integrantes de la junta de directores uno por cada estado en que funciona la cooperativa. Ninguno de ellos ha ido a la universidad; todos tienen años de trabajo ilegal en Estados Unidos. El “hotel”, en la parte de atrás del depósito, consiste en una serie de literas con una colchoneta delgada.

Las reuniones (que generalmente tienen lugar la noche anterior a las reuniones generales a la luz de una bombilla) son extraordinarias. Manuel Marín, el creador de la Cooperativa sin Fronteras, suele dirigir la reunión. Marín habla con gracia e ingenio y se le conoce por su gusto en aguijonear a los demás y por su “espíritu chingativo”, o sea por su capacidad de poner en aprietos a la gente.

Más ecuaníme y contemplativo es Adelaido Primero, de 56 años, oriundo de Parral, Chihuahua. A pesar de faltarle las dos piernas, Primero trabajó por cinco años como mecánico y como portero en Texas. Siempre cuenta la historia de cuando cruzó el río Matamoros montado en la espalda de un amigo y de cómo, apenas instalado en su silla de ruedas del otro lado del río, vio aparecer a la patrulla fronteriza. Sus amigos ayudaron y él tuvo que manejar solo la silla

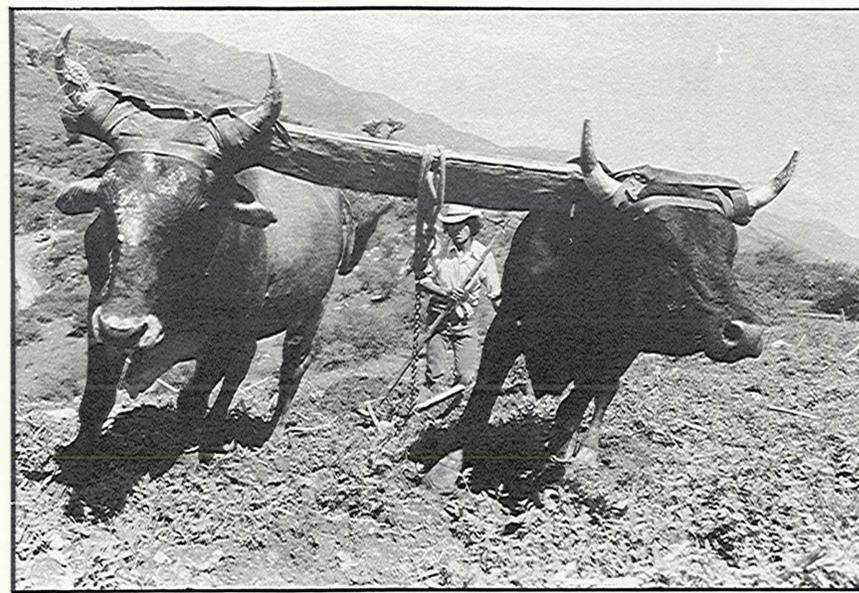


Hilario Pacheco en las montañas que circundan a Ahuacatlán.

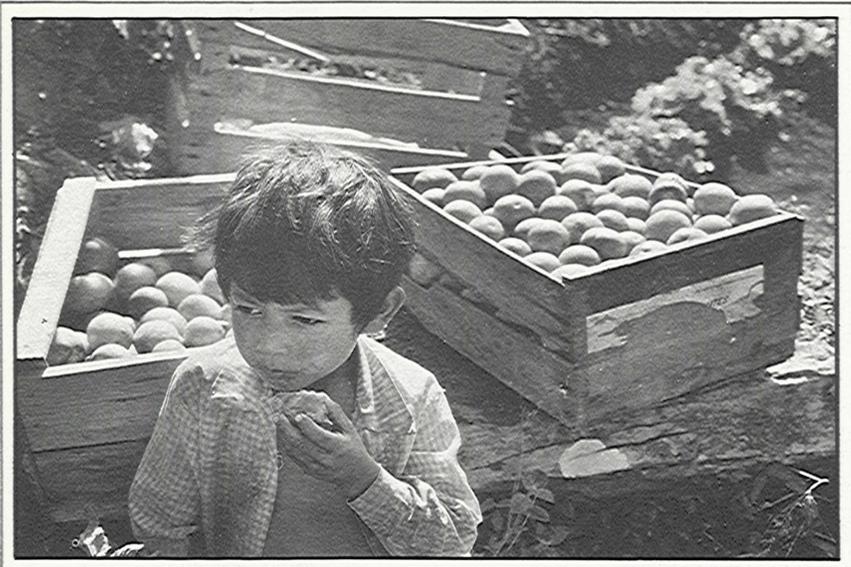
Socias de la cooperativa limpian un local nuevo para el proyecto de granja avícola en las afueras de Ahuacatlán.



Philip Decker



Un campesino ara la tierra para sembrar maíz.



Saboreando un durazno en el huerto de la cooperativa.

calle abajo a toda velocidad, consiguiendo así escapar, naturalmente.

César Valdez, de Sinaloa, y Modesto López, de San Luis Potosí, son más callados pero muy respetados. Valdez cuenta la historia de cuando lo arrestaron en Colorado, y otro hizo contrapunto con la suya. Las reuniones de directorio se parecen mucho a una reunión de excombatientes. Todos los hombres son líderes locales.

Hilario Pacheco, de Ahuacatlán, es, a los 55 años, el mayor de los tres "promotores" o representantes de la cooperativa. Como Manuel Marín y Adelaido Primero, fue uno de los socios fundadores de la AFW y uno de los organizadores de las primeras huelgas de la AFW contra los productores más grandes de frutas cítricas.

"Trabajé en el mismo campamento de Marín", dice Pacheco. "Las condiciones de trabajo eran muy malas allí. No había viviendas, de modo que todos vivíamos bajo los árboles. Atamos hojas de plástico encima nuestro para protegernos de la lluvia, pero cada varios días regaban ese lugar y teníamos que trasladarnos a otro.

"Una semana la compañía me robó 10 bolsas de limones, es decir, negaron que yo los había recogido. Ya me había sucedido antes, pero nunca por una cantidad tan grande. Allí fue cuando empecé a ayudar a organizar a los trabajadores."

Era difícil conseguir que Hilario hablara de su vida en los Estados Unidos, no sólo porque no le agrada hablar acerca de sí mismo, sino porque es orgulloso, y los años pasados "en el otro lado" le parecieron denigrantes. Pero a instancia de su hermano Cornelio, un día contó cómo los dos partieron para el norte en 1949, después del fallecimiento del padre. Hilario tenía 14 años y su hermano 11.

"Caminamos 100 kilómetros desde aquí hasta Xilitla, porque no había carretera entonces", explica Hilario. "Nos costó muchas humillaciones —no, no por los gringos, sino por los demás mexicanos— porque éramos tan jóvenes y pequeños y no teníamos quien nos protegiera. Tomamos un camión hasta la frontera, cruzamos el río Bravo y encontramos trabajo en la cosecha del algodón en Texas. Me quedé allí cinco años mandando dinero a casa para nuestra mamá. No ahorré nada para mí, pero me traje un recuerdo. . ."

Hilario se desabotonó la camisa lo suficiente para mostrar una cicatriz larga y ancha en el hombro. "Ustedes tienen suerte de vivir en esta época en que las botellas de cerveza tienen tapas de rosca", dijo Hilario. "Un tipo con un abridor de botellas en un bar de Weslaco decidió que yo no le gustaba. . ."

Hilario permaneció en Texas cinco años, hasta que fue deportado en 1954, durante la gran barrida de inmigrantes ilegales conocida con el nombre de "operación espaldas mojadas". Aunque le ofrecieron un trabajo como trabajador visitante legal en virtud del programa "braceros" de fines de los años 50, se negó a volver hasta principios de los años 70, cuando su esposa Lupe debía someterse a una operación quirúrgica y no había otra forma de financiar la operación. Hilario desea fervientemente que su hijo Jesús, que tiene ahora seis años, nunca se sienta tentado de emprender el camino hacia el norte. "Creo que si nos va bastante bien aquí, nunca tendrá necesidad de irse."

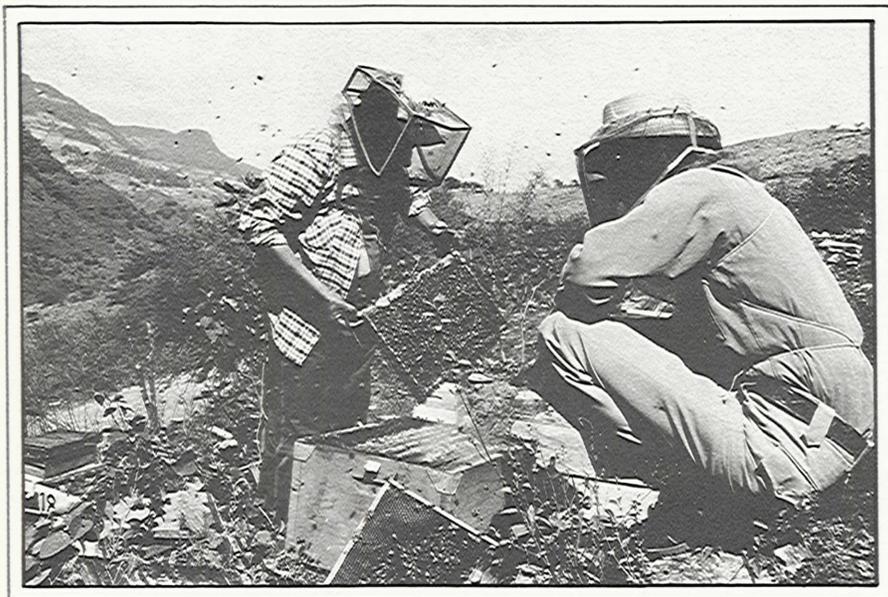
Como representante principal de la Cooperativa sin Fronteras en Ahuacatlán, Hilario Pacheco se halla ahora a cargo de los numerosos proyectos de la cooperativa en ese pueblo. En el rancho de Huajales, río abajo de Ahuacatlán, hombres y mujeres están or-

ganizando un esfuerzo similar a la granja de cerdos, pero esta vez para la producción de pollos. Y para rematar los proyectos zootécnicos, cabe mencionar las numerosas colmenas instaladas en los fondos de las casas por los socios de la cooperativa con préstamos y asistencia técnica de ésta. Este es el renglón secundario especial de Angel Ramos, el experto en producción de miel de la cooperativa.

Angel, de 45 años de edad, viste chaqueta de cuero y *jeans* de una marca cara, es influyente y de palabra fácil y persuasiva. Angel consiguió trabajo en la cooperativa demostrando a los socios cómo vender más barato que los otros proveedores de miel y obtener todavía una buena ganancia. (Uno de los lugares donde se vende la miel es una pequeña tienda de abarrotes que la cooperativa ayudó a poner en marcha en el apartado rancho de Quirambal.) "Si se es bastante vivo, cualquier cosa da dinero", dice Angel.

Casi todos los demás proyectos están dedicados a la producción de cultivos. Diferentes grupos de socios cultivan cebolla larga, calabaza, lechuga, maíz y frijol en toda clase de tierras, desde llanas a empinadas. Se han plantado unos 200.000 durazneros en 1.600 hectáreas de laderas tan empinadas que cada planta ocupa una miniterraza, apuntalada desde abajo con una pared curva de piedra. Como es tan difícil conseguir tierras arables, es común ver franjas de maíz y frijoles entre filas de árboles, sin que se desperdicie ni un centímetro de tierra. Impedir el derroche y la extravagancia es una de las primeras condiciones en la escala de prioridades de Hilario. Su sueño es llegar a encontrar una fábrica local de conservas en la que los duraznos magullados o deformes se transformen en jugo en lugar de tirarse.

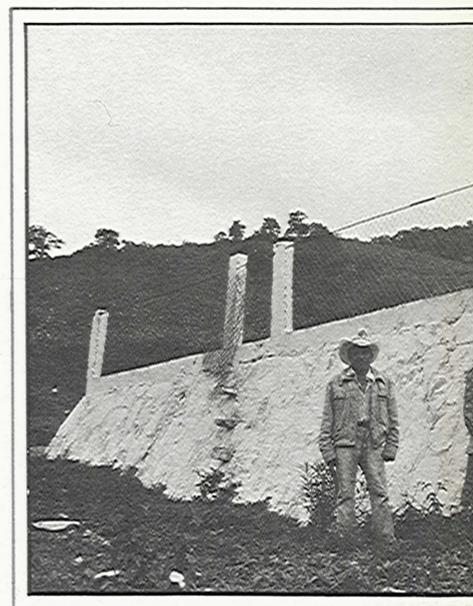
Todos estos proyectos comparten el cré-



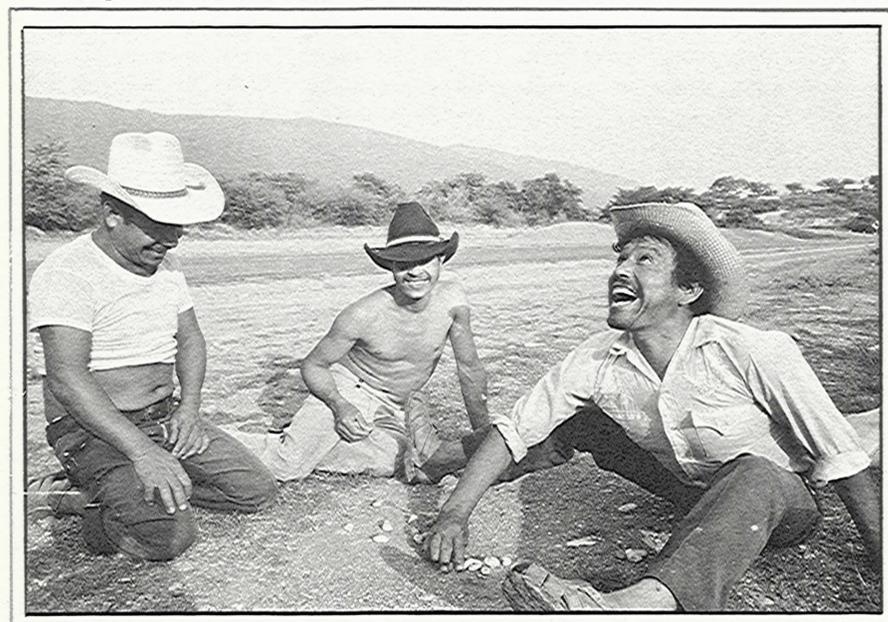
Philip Decker

Angel Ramos e Hilario Pacheco inspeccionan colmenas de la cooperativa.

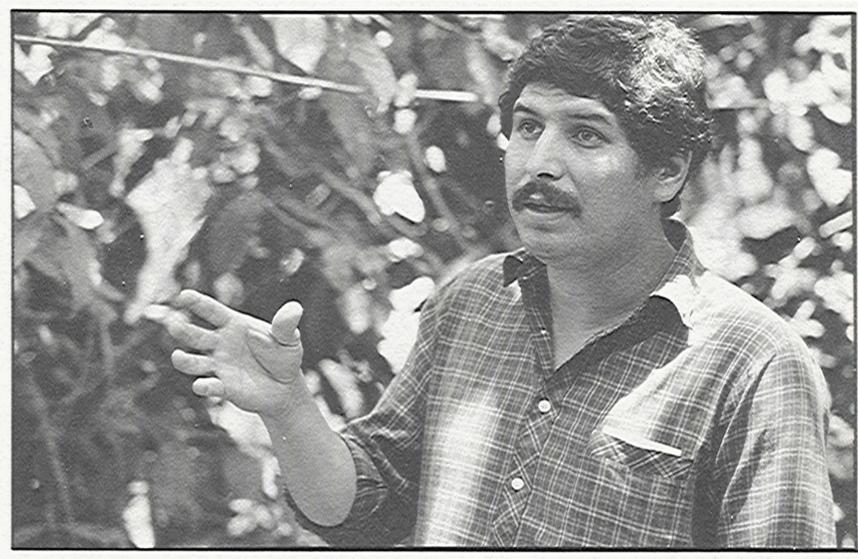
Con el depósito más grande de la cooperativa, en Loma Roza, se riegan los cultivos en terrazas de maíz, ajíes y cebollas en las laderas inferiores.



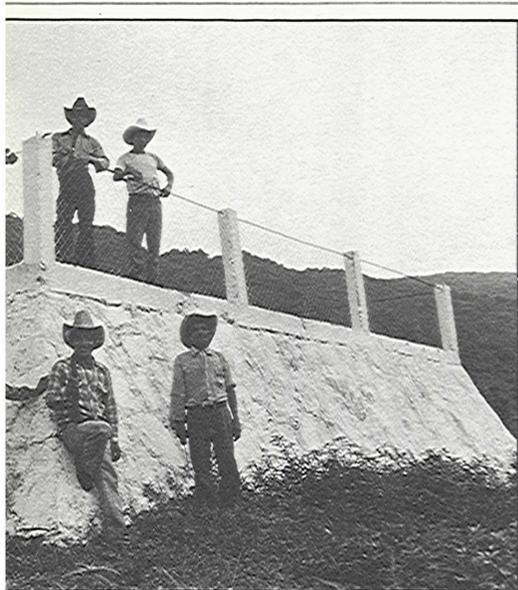
Los campesinos se distraen con el juego indígena de la matatena después de trabajar en los campos de cebollas de la cooperativa.



Philip Decker



Philip Decker



Philip Decker

dito y la pericia técnica de la cooperativa. Ultimamente comparten también un pequeño tractor de empuje importado de la República Popular China que ha sido diseñado para trabajar tierras evidentemente idénticas a las empinadas laderas y pequeños campos de Sierra Gorda.

Pero lo más importante de todo es que los proyectos agrícolas reciben los beneficios —y muchos no podrían existir sin ellos— de la extensa red de depósitos de agua construidos en lo alto de las sierras. La construcción de esta red, consistente en más de 90 depósitos y 100 kilómetros de cañería de plástico enterrada, es quizá el logro primordial de la cooperativa. Mediante este sistema se toma el agua de los manantiales de la montaña que, o bien se conserva para el riego o se transfiere por gravedad a otras zonas

que de lo contrario quedarían secas. La cañería, que conecta un depósito con el siguiente, posibilita la transferencia del agua.

Los socios de la cooperativa se enorgullecen inmensamente cuando muestran este sistema a los visitantes norteamericanos. Parado sobre un promontorio en un lado del valle del río Moctezuma, Eduardo Chávez, el administrador en jefe, pidió a la delegación de la Fundación Interamericana que observara uno de los depósitos de forma más o menos cuadrada del otro lado del valle, a unos tres kilómetros de distancia.

“Allí está el manantial principal”, dijo Chávez. “Ahora miren a la derecha”. A la distancia, uno podía ver otro cuadrado blanco, a 400 metros del primero y algo más abajo. “Y un poco más a la derecha de ustedes pueden ver la esquina de otro”, dijo. ¡Bastó sólo un momento para apreciar la serie de depósitos conectada alrededor de todo el valle hasta el mismo lugar donde estábamos parados!

“Parte del agua que usamos para regar este lado del valle comienza realmente en ese primer depósito del otro lado”, explicó Chávez. “Aunque no da para este lado, el agua corre cuesta abajo hasta donde estamos nosotros. La que no se usa para regar la tierra debajo del depósito correspondiente, se transfiere dejándola correr por gravedad al depósito siguiente, que siempre está un poco más abajo. A lo largo del recorrido hay pequeños manantiales que ayudan a mantener lleno el sistema.

“Cuatro años atrás, antes de que empezáramos este trabajo, hicimos venir a unos ingenieros para que examinaran la situación. Pensábamos pagarles para que nos hicieran un estudio indicándonos la mejor manera de hacerlo. ¡Pero resultó que nos pidieron por

el estudio más de todo lo que hemos gastado hasta ahora en los depósitos!”, dijo Chávez.

Así fue que la Cooperativa sin Fronteras empleó sus propios ingenieros rurales. “Yo mismo visité cada uno de esos manantiales”, dijo Pacheco, con apariencia de gran fatiga. “Los marcamos en los mapas. Calculamos cuáles se podían aprovechar y qué depósitos llenarían. Y nos pusimos a trabajar.” Actualmente, los comités seccionales de socios electos deciden cuáles laderas resacas han de convertirse en huertas.

“También en esto hay disputas, como en todo lo demás”, dice Chávez. Muchas veces parece que las cosas podrían marchar más rápidamente si una autoridad centralizada decidiera simplemente qué hacer. Pero los socios de la cooperativa saben que no es así.

“Eso de haber terminado los 100 depósitos me hace sentir muy bien”, dice Chávez. “Pero quizá no sea esto lo más importante. Lo importante es que los socios decidieron qué debía hacerse y luego, a pesar de todo lo que les llevó organizarse, lo hicieron.

“Algunas veces el gobierno, aquí o en cualquier otra parte, decidirá que la gente se beneficiaría si hubiera, digamos... un criadero de peces aquí”. Y así, una semana mandan a alguien y lo construyen. Dos años después ya no funciona, la gente perdió interés, o es difícil conseguir algún suministro, en fin, cualquier otro pretexto. Esto ocurre porque la gente nunca sintió que la obra les pertenecía: la idea no había sido de ellos y no se sacrificaron por ella. El desarrollo no se hace con regalos y nada más. Aquí nosotros estamos tratando de crear un tipo de actitud diferente.”



Philip Decker

Manuel Marín, el creador de la Cooperativa sin Fronteras.

TED CONOVER, miembro de la Asociación Interamericana de Prensa, vivió durante 1984-85 en el pueblo de Ahuacatlán, de donde viajó periódicamente para cruzar en ambas direcciones la frontera entre México y Estados Unidos junto con trabajadores indocumentados. Su libro sobre inmigración ilegal en los Estados Unidos se publicará en 1986 bajo el sello de la editorial Random House. En una obra anterior titulada *Rolling Nowhere* (Penguin Travel Library, 1985), el autor narra las experiencias de su vida con los vagabundos de los ferrocarriles en los Estados Unidos.

Los campesinos de Puerto Escanelilla han utilizado material de la cooperativa para construir 13 depósitos en dos años.



Philip Decker

Fundación Interamericana

Personal Ejecutivo

Deborah Szekely, Presidente
Robert W. Mashek, Vicepresidente Ejecutivo
Steven Smith, Vicepresidente de Operaciones
Charles Berk, Asesor Jurídico
Charles Reilly, Director de la Oficina de Aprendizaje y Divulgación
Robert Sogge, Director de Programas
Stephen Vetter, Director de Programas

Consejo Directivo

Víctor Blanco, Presidente; Presidente y Director Ejecutivo de Múltiple Medical Management
Harold K. Phillips, Vicepresidente; Presidente de la Granja Costarricense de Camarones, S.A.
Elliot Abrams, Secretario Adjunto para Asuntos Interamericanos, Departamento de Estado
Lynda Barness, Coordinadora de Proyectos de The Barness Organization
Peter McPherson, Administrador de la Agencia de los EE.UU. para el Desarrollo Internacional
Luis G. Nogales, Presidente de la United Press International

Comité Asesor

William C. Doherty, Jr., Presidente; Director Ejecutivo del Instituto Americano para el Desarrollo del Sindicalismo Libre
John C. Duncan, ex Presidente y Director Ejecutivo de St. Joe Minerals Corporation
Augustin S. Hart, Jr., ex Vicepresidente de Quaker Oats Company
Peter T. Jones, Primer Vicepresidente de Levi Strauss & Co.

Programas de Becas de la Fundación

La Fundación Interamericana ha creado tres programas de becas con el propósito de apoyar a investigadores de América Latina, el Caribe y los Estados Unidos, que realizan estudios sobre las actividades de desarrollo de la población pobre. Dos subvencionan la investigación de campo en América Latina y el Caribe de candidatos a grados en maestría y doctorado, y el tercero los estudios de postgrado de académicos y profesionales en los Estados Unidos.

Los temas principales de investigación son: 1) la naturaleza de las organizaciones de base efectivas, formadas por la población pobre; 2) la naturaleza de organizaciones intermediarias o de servicios que operan con eficiencia; 3) la evaluación sistemática de las actividades de desarrollo local, tales como los programas de crédito, construcción de viviendas por esfuerzo propio y métodos innovadores de enseñanza; y 4) el estudio de las actividades de programas de desarrollo destinados a favorecer a los grupos de menos recursos, como los microempresarios del sector informal, mujeres jefe de familia, indígenas aislados y pequeños pescadores.

Las solicitudes de información y subvención deben dirigirse a la:

Oficina de Becas
Fundación Interamericana
1515 Wilson Blvd.
Rosslyn, Virginia 22209
Tel. (703) 841-3864

Contenido

El Aserradero Comunal Ayoréode-Zapocó:
Proyecto social de silvicultura en Bolivia oriental

Shelton H. Davis

¿Eres tú Anselmo Chumbi?... Sí

Chuck Kleymeyer

Cómo funciona el “milagro”
económico del Paraguay

Richard Reed

Concesión de crédito a campesinos en Paraguay

Ken Jameson

Etapas del crecimiento de la microempresa en el
sector informal de la República Dominicana

Sarah W. Wines

Cooperativa Sin Fronteras

Ted Conover