

EL MICROCRÉDITO COMO GESTIÓN COMPARTIDA: LA EXPERIENCIA DE LA CASA CAMPESINA CAYAMBE



JAVIER HERRÁN

1. Introducción

En el año 1979 comencé en las comunidades indígenas de Zumbahua, en la provincia de Cotopaxi, este largo camino de ir descubriendo las potencialidades del microcrédito como generador de desarrollo y la autoestima en la población que accede a estos servicios. Eran los años en que el Fondo de Desarrollo Rural Marginal del Banco Central del Ecuador, conocido con las siglas FODERUMA, rompía mitos y esquemas académicos de desarrollo rural, pues partía de la confianza en el indígena, el campesino, el pescador y en general de los pobres organizados; creándose una escuela práctica donde hombres y mujeres jóvenes, con títulos académicos de Ecuador y Europa, pensaron el desarrollo del campo ecuatoriano desde el pobre organizado. No obstante que fuimos acusados de introducir el ‘capitalismo’ en el campo, a partir de esta experiencia pionera la avalancha de ofertas de desarrollo rural y territorial no ha dejado comuna, barrio y anejo por recorrer.

Después vino Cayambe, en la provincia de Pichincha. Un grupo de jóvenes recién graduados de bachilleres me acompañaron a aplicar las bondades aprendidas en FODERUMA, centradas en la participación y organización, al igual que en corregir las limitaciones de una institución bancaria para gestionar un programa de microcrédito en el área rural, naciendo la Fundación

Casa Campesina “Cayambe” (CCC) que empezó a funcionar como un centro de servicios para las comunidades indígenas del sector. La organización Ayuda en Acción (AeA) se sumó a esta iniciativa, dándose un socio institucional que comparte objetivos, estrategias, metodología y una visión común del desarrollo local sostenible. Hablar de la Casa Campesina es hablar de Ayuda en Acción en Cayambe.

El Programa de Microcrédito de la CCC y AeA surgió como respuesta a la demanda de las comunidades indígenas de los cantones Cayambe y Pedro Moncayo, para satisfacer ciertas necesidades de la economía familiar. Aunque en la actualidad el Estado promociona programas de microcrédito y cada vez aparecen más instituciones que trabajan en el tema, los resultados que se conocen todavía están lejos de las expectativas creadas y de los montos asignados.

El Programa de Microcrédito de la CCC y AeA, es un ejemplo que demuestra la capacidad del microcrédito para forjar cambios positivos en un colectivo local calificado como marginado y abre caminos hacia el desarrollo con capacidad de generar ingresos. Curiosamente, trabajando en iguales condiciones y con los mismos destinatarios, los resultados son diversos, surge entonces la necesidad de identificar y validar el componente diferenciador que incide en el Programa de Microcrédito para lograr los resultados conocidos.

Este artículo reseña los principios, modelos de gestión y metodología aplicados en el Programa de Microcrédito de la CCC y AeA. Cabe aclarar que no participo del criterio de muchos amigos que atribuyen el éxito de este programa a las cualidades personales y a ser parte de la Casa Salesiana de Cayambe. El texto quiere responder a la pregunta: ¿Cuáles son los factores de éxito del Programa de Microcrédito? Para ello incursiono en el modelo de gestión compartida que ha desarrollado la CCC, teniendo presentes las dudas, tantas veces planteadas, sobre los riesgos financieros de una institución de microcrédito cuando en la toma de decisiones participan los prestatarios.

Generalmente los programas de microcrédito apuntan más a la gestión institucional, al diagnóstico de necesidades y a la identificación de destinatarios, que a la participación de éstos en la gestión del servicio; suelen ser programas pensados casi exclusivamente desde la perspectiva económica y productivista. El análisis realizado lleva a descubrir nuevos aspectos del microcrédito como proceso interactivo, cuando se actúa bajo el modelo de la gestión compartida, definida como un espacio para la toma de decisiones con-

sensuadas entre la Organización no Gubernamental de Desarrollo (ONGD) y la organización comunitaria como actor colectivo que representa a los prestatarios.

Considero una limitación no tomar en cuenta este aspecto que da fortalezas y oportunidades a los programas de microcrédito, más aún cuando son aplicados en contextos culturales con valores, identidades y tradiciones que apuntalan la organización y la toma de decisiones por consenso.

¿Qué se necesita para que los programas de microcrédito a cargo de instituciones estatales y de organismos privados, asuman la gestión compartida como metodología que incorpora la participación organizada de los destinatarios?, ¿Qué se necesita para que el programa exprese sus intereses y al mismo tiempo se asegure la gestión administrativa técnica, sin clientelismo religioso o político, para lograr equidad y sostenibilidad de los programas de microcrédito? A mi entender, la respuesta está en convencer a técnicos, políticos y a mis lectores, de que la gestión compartida crea sinergias entre las instituciones y las organizaciones populares, reduciendo los riesgos de manipulación institucional y la irresponsabilidad de los beneficiarios.

Este trabajo quiere ser un aporte a los programas de microcrédito de AeA, para ello se expone tanto la metodología de gestión compartida entre la ONGD y la organización campesina, como los resultados de las instituciones que la aplican, en nuestro caso de la CCC. Los conocimientos adquiridos en largos años de aplicación del sistema, los estudios de terceros y la encuesta realizada por Dorys Vinueza, me animan a promocionar los programas de microcrédito rural con administración institucional y control comunitario, como estrategia para desarrollar el empoderamiento de la comunidad y el crecimiento de las economías familiares campesinas.

Los cambios producidos en las familias indígenas de las comunidades de Cayambe y Pedro Moncayo, avalan las conclusiones que presento. Solo conociendo los resultados atribuibles al sistema de microcrédito con gestión compartida podremos confirmar nuestra hipótesis de que la gestión compartida en programas de microcrédito puede convertirlo en factor determinante del desarrollo local, creando empoderamiento social y crecimiento económico. El microcrédito es más que una herramienta de financiamiento para la creatividad de las personas y sectores pobres, aquí se lo propone como escuela de formación y empoderamiento social que mejora la economía familiar.

El artículo resume la sistematización de la experiencia y los aprendizajes adquiridos durante una larga práctica en la organización y consolidación del Programa de Microcrédito de la CCC y AeA, en el que el autor ha participado desde sus inicios en 1987 hasta el año 2000. Se presentan las características principales que lo identifican y se comparte como aprendizaje la metodología de gestión compartida. El texto está documentado con informes elaborados por el autor sobre el Programa de Microcrédito en exámenes de auditoría contable y resultados de los últimos años y en encuestas llevadas a cabo en septiembre de 2008 y junio de 2009.

Agradezco a las personas que confiaron en la propuesta del Programa de Microcrédito, a las comunidades y dirigentes indígenas de Cayambe como Mesías Bautista de Cajas, Patricio Yánez de Turucucho, y Fabián Echeverría de Pesillo. Agradezco y reconozco la mística, capacidad de trabajo e iniciativas técnicas de quienes, hoy profesionales, iniciaron su servicio a las comunidades indígenas como colaboradores del Programa de Microcrédito entre ellos a Dorys Vinueza, Carlos Cabascango, Manuel Rengel y Jenny Campoverde. Compartir con instituciones como AeA, el Fondo Canadiense de Desarrollo, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Jugend Eine Welt, nos ha convertido en socios en esta aventura de desarrollo humano.

2. El microcrédito: algo más que un insumo productivo

Para precisar los impactos del microcrédito de la CCC en la economía de las comunidades indígenas de Cayambe y Pedro Moncayo y en las relaciones interculturales con la población mestiza de las cabeceras parroquiales y cantonales, es necesario precisar los conceptos de microcrédito y economía campesina, describir sus relaciones con el microcrédito y analizar los roles de los actores que intervienen desde la oferta del microcrédito y desde la economía campesina vista como demanda.

La palabra ‘microcrédito’ no existía antes de la década de los setenta. Actualmente, sin embargo, se ha convertido en un término de moda entre los especialistas y los profesionales del desarrollo; atribuyéndole a ese vocablo toda suerte de significados que están generando un exceso de malentendidos y confusiones a la hora de hablar sobre economía social y popular.

El microcrédito es un instrumento que se sustenta sobre una idea sencilla pero eficaz: “otorgar pequeños préstamos a los pobres” (Jordán, 2004:

14), es decir a personas excluidas de los canales financieros tradicionales. Para la mayoría de ONG que otorgan crédito, éste va junto a un valor cultural que se acompaña con la capacitación en cómo usar el dinero de forma que los beneficiarios puedan actuar autónomamente, es decir, empoderados en la habilidad de tomar decisiones.

La CCC no acepta el concepto puramente bancario del microcrédito tal como lo propone la Junta Bancaria en su Resolución No 457 del 2002: “es todo crédito concedido a un prestatario, sea persona natural o jurídica, o a un grupo de prestatarios con garantía solidaria, destinado a financiar actividades en pequeña escala, de producción, comercialización o servicios, cuya fuente principal de pago la constituye el producto de la ventas o ingresos generados por dichas actividades, adecuadamente verificados por la institución del sistema financiero prestamista”.

La CEPAL define el microcrédito como el “instrumento para el desarrollo de sectores de bajos recursos que suelen estar excluidos de los circuitos bancarios (...). Se trata de una herramienta surgida por iniciativa de instituciones privadas y ONG” (Foschiato y Stumpo, 2006: 17).

La definición más general recogida en la enciclopedia virtual Wikipedia lo define así: “Los microcréditos son pequeños préstamos realizados a prestatarios demasiado pobres como para que les concedan un préstamo en un banco tradicional. Los microcréditos posibilitan, especialmente en países en vías de desarrollo, que muchas personas sin recursos puedan financiar proyectos laborales por su cuenta que les reviertan unos ingresos”.

En el inicio del programa el microcrédito de la CCC, fue considerado como una herramienta para el desarrollo agropecuario, como un insumo. Con el paso de los años y la reflexión sobre las experiencias acumuladas acerca del microcrédito y sus implicaciones, se superó el concepto del microcrédito como ‘herramienta’ para considerarlo un sistema dinámico en proceso, no estático, dado que se inserta en la complejidad del desarrollo humano.

Según Muhammad Yunus “el microcrédito pone en movimiento los ultimísimos vagones del tren, encendiendo el motor en todos los pasajeros de aquellos vagones normalmente putrefactos y en ruinas” (Yunus, 1999: 231). Muhammad Yunus afirma: “El crédito no es solo una herramienta generadora de ingresos; es una arma poderosa para el cambio social, un medio para que los pobres recuperen su dignidad...” (Lacalle, 2008: 197).

Con esta imagen del microcrédito como motor del cambio, se identifica el concepto y praxis de la CCC. El microcrédito no es simplemente la entrega de dinero y su recuperación sino un factor del proceso de desarrollo humano integral, “una de cuyas características es el intercambio que se da” (Serrano, 1997: 39). El continuo interactuar entre los directivos de la CCC y los líderes de las comunidades indígenas para la gestión del programa de crédito, es lo que permite afirmar que el microcrédito es una escuela de formación y empoderamiento social que favorece la creatividad y mejora la economía familiar, una escuela en favor del desarrollo de las comunidades indígenas andinas.

El microcrédito está caracterizado por un sistema operativo que “tiene sintonía con la racionalidad de las familias campesinas...y funciona a través de relaciones sociales establecidas, de las relaciones familiares y de parentesco ritual...y aquí, como en todo el orden económico-productivo, participan activamente los códigos de reciprocidad. La única garantía es la palabra empeñada y la práctica establecida por la costumbre” (Serrano, 1997: 39).

A esta superación de las concepciones economicistas se suman las implicaciones del microcrédito en las estructuras locales de poder, en tanto forma parte de las propuestas orgánicas de cambio sociopolítico. La capacidad de cambio social del Programa de Microcrédito y su enfoque global de la economía campesina, generan resultados más allá de los cuadros contables e índices de producción.

El robustecimiento de las prácticas comunitarias de administración, los cambios culturales producidos en la autoestima de sus usuarios, su incidencia en la educación y salud de los miembros de la familia indígena, los hábitos creados para hacer análisis financieros y rendir cuentas, el ejercicio de la transparencia contable, son aspectos que van más allá del crédito como un insumo para la producción.

2.1 La economía familiar campesina y el microcrédito

Es indispensable conocer la estructura de la economía campesina local y los escenarios socioculturales donde se da el proceso del microcrédito, para comprender el alcance de los cambios que ha producido en la familia y en la comunidad. Hay que empezar reconociendo a la economía campesina como un todo, en el que la interconexión de las diferentes actividades pro-

ductivas y de los ingresos familiares, crean un círculo económico que favorece la complementariedad y suma resultados. Por ejemplo, los ingresos de la ganadería permiten la inversión en agricultura y ésta favorece a su vez actividades de cría de animales domésticos.

Alexander Z. Schejtman entiende la economía de pequeños propietarios agrícolas como inherente al sistema de relaciones sociales, afirmando que “esto nos permitirá destacar primero aquellos factores derivados del carácter familiar de la unidad productiva y destacar aquellos derivados de un patrón de relaciones sociales” (Schejtman, 1979:198).

Lo complejo del análisis lo constata Orlando Plaza cuando afirma que “La noción de economía campesina debe contemplar, para ayudar a comprender el funcionamiento del trabajo agrícola familiar, elementos que den cuenta de su propia dinámica, de su historia, y de la manera como se van dando sus tendencias de transformación, así como de sus vinculaciones específicas e históricas con la sociedad mayor” (Plaza, 1979: 21).

El carácter global de la economía campesina está representado por el cúmulo de actividades productivas unas, de consumo otras, sociales una gran mayoría y de inversión en activos fijos en menor escala. A esta conclusión llega Emilia Ferraro cuando afirma “que los mercados campesinos no responden solo a criterios económicos, en sentido neoliberal, sino también y tal vez principalmente, a relaciones sociales, culturales y de poder” (Ferraro, 1995:19).

Por otro lado, la economía campesina indígena andina no responde a las posibilidades de un núcleo familiar sino de la estructura de la familia ampliada. Las prácticas culturales de apoyo mutuo, del ‘cambia manos’, de la ‘gocha’ entre familias, permiten afrontar en mejores condiciones los riesgos de pérdida de cosechas y enfermedades. En este ámbito de la familia ampliada surge con fuerza la presencia de la mujer, que en grupo familiar o individualmente, con el consenso familiar, rentabiliza actividades productivas tradicionales y despliega otras nuevas.

Comprender la lógica de la economía campesina y actuar en consecuencia, es una de las claves del éxito del Programa de Microcrédito. La visión de la economía campesina como un todo, llevó a entender la interdependencia de las actividades de la familia y a aplicar el crédito de la CCC a cualquier solicitud que se presentara. Aunque parezca paradójico, en esto nuestro análisis no era diferente del que hace el prestamista y ‘chulquero’.

La experiencia nos enseñó que un crédito para comprar un ataúd o para financiar una boda, era tan exitoso o más que el realizado con análisis financiero y de rentabilidad para sembrar una hectárea de pastizales, comprar una vaca de vientre o un tractor. El crédito para la boda evitó la venta de la vaca y la consiguiente recompra con las pérdidas lógicas de este acudir a lo que “se tiene a mano” para lograr liquidez y cumplir con las obligaciones que provienen de las relaciones sociales. El crédito de la CCC responde al doble objetivo de la economía campesina y de su paso a una economía con nivel de tecnificación (Rementería, 1982: 4).

Por lo tanto, el programa de microcrédito no es una oferta previa a la demanda de las comunidades, ni del diagnóstico de potencialidades de la zona, sino resultado de la percepción y convencimiento de los campesinos de que sus fincas familiares tienen condiciones para mejorar la producción y lograr crecimiento económico. Es más, este convencimiento está sustentado en conocimientos adquiridos y esfuerzos de mejoras y cambios. Esta es la primera fortaleza que fundamenta la organización del crédito como respuesta a las potencialidades descubiertas y a la voluntad de innovar.

En la economía campesina el microcrédito no es un insumo, una herramienta o instrumento, sino una estrategia que implica un complicado proceso de negociaciones y aprendizajes para responder a la dinámica de una economía circular, vinculada al mercado local, pero dirigida a satisfacer las necesidades de la familia y de sus relaciones con la comunidad, así como su dependencia de las personas mestizas de la parroquia y el cantón.

El Programa de Microcrédito funciona afirmando la plena libertad del usuario para decir qué hacer, cómo hacerlo y cuándo hacerlo. Un programa que no crea obligaciones de dependencia como las del ‘chulquero’, sino que ayuda a fortalecer la autoestima y la capacidad de tomar decisiones, pero también un programa que tiene respuestas positivas de responsabilidad con el cumplimiento de la obligación de pagar por parte de los campesinos.

La circularidad de la economía que facilita el cumplimiento de los pagos del microcrédito, se sustenta en los ingresos cíclicos de la familia, no en la venta del resultado producido con el microcrédito. Favorece la creación de procesos de acumulación y crecimiento económico, pues la venta de la producción ya no debe destinarse al pago del crédito, pues éste ya ha sido pagado con otras fuentes de ingresos familiares. Los prestatarios comprenden que

están obligados a pagar, independientemente de si el uso del préstamo ha resultado satisfactorio (Estudios Especiales, 2005: 4).

Los campesinos indígenas de Cayambe y Pedro Moncayo, desde hace veinte años, han demostrado estar dispuestos a asumir riesgos y pagar, en ocasiones, rentas superiores a la utilidad; esa aparente irracionalidad económica les ha llevado a mejorar sus condiciones de vida.

3. El enfoque del programa de microcrédito

El Programa de Microcrédito se asienta en la sinergia entre la CCC y AeA, nutriéndose del esfuerzo por entender y trabajar el desarrollo para reducir la pobreza. La Estrategia Institucional Ampliando Horizontes recoge estos aprendizajes bajo el lema: “creando oportunidades para reducir la pobreza”.

En julio de 2006, AeA cumplía 20 años de trabajo a favor de las poblaciones marginales de Ecuador, abriendo caminos y oportunidades de reducción de la pobreza con el fortalecimiento cultural e “impulsando la dignidad y solidaridad en la construcción de un mundo justo en la era de la globalización y de la exclusión” (Memoria Institucional 2005-2007, 2008: 6).

Con este motivo, se lanzó la Estrategia Institucional 2006-2012 Ampliando Horizontes, que recoge el proceso de intervenciones y lecciones de desarrollo local emprendido durante 20 años. Hoy, AeA sigue “mejorando las condiciones de vida de niños y niñas, de sus familias y de las comunidades desfavorecidas” (op. cit.: 6), pues está presente en 18 territorios de Ecuador pertenecientes a 11 provincias, con 13 Áreas de Desarrollo (AD) que abarcan a 525 comunidades y 273.915 habitantes.

En el corazón del proceso está el modelo de gestión compartida como generador de sinergias entre las instituciones y las organizaciones populares, cuyos resultados, atribuidos al Programa de Microcrédito, confirman la hipótesis de que la gestión compartida en programas de microcrédito puede convertirse en el factor determinante de desarrollo local, cuando provoca el empoderamiento social junto al crecimiento económico.

La gestión compartida responde a la cuestión que se plantea el técnico en desarrollo cuando se propone impulsar un programa de microcrédi-

to: cómo asumir los intereses de la población y al mismo tiempo asegurar la gestión administrativa y técnica, sin clientelismo religioso o político, para lograr equidad y sostenibilidad de los programas de microcrédito. La experiencia de la CCC aporta con elementos para construir posibles respuestas.

De entrada, el Programa de Microcrédito se identifica con el compromiso de AeA para profundizar la vinculación y apoyo a las personas, comunidades, colectivos y organizaciones locales que impulsan y participan en procesos de desarrollo local. AeA y la CCC reconocen que para alcanzar la generación y fortalecimiento de procesos de desarrollo, es prioritario acrecentar las capacidades financiera y técnica, pero esto se logra estando situados al lado de quienes viven en pobreza y exclusión, trabajando al lado de las personas y colectivos en el logro de sus aspiraciones de vida digna y en la búsqueda de sostenibilidad de los procesos de desarrollo local (AeA, 2007).

AeA centraliza su acción en las personas y en la presencia local, confía en las personas y en su capacidad para ‘tomar las riendas’ de sus propios procesos. En este marco institucional nace y se desarrolla el Programa de Microcrédito que termina siendo una instancia donde se crean oportunidades para reducir la pobreza, al tiempo que se fortalecen las capacidades individuales y colectivas para lograr una vida digna, en una sociedad mas justa y equitativa.

3.1 Los beneficiarios del programa de microcrédito

La acción del Programa de Microcrédito se desarrolla en las comunidades indígenas de los cantones Cayambe y Pedro Moncayo de la provincia de Pichincha, en Ecuador. Las comunidades beneficiarias se encuentran ubicadas en cinco parroquias del cantón Cayambe: Olmedo, Ayora, Juan Montalvo, Cangahua y Otón; y en dos parroquias del cantón Pedro Moncayo: Tupigachi y Tabacundo.

La composición étnica de la población refiere a dos grandes grupos formados por las comunidades indígenas de la nacionalidad quichua que son predominantemente población rural y el grupo mestizo que se ubica en el área urbana de las cabeceras cantonales y parroquiales. Son en total 85 comunidades indígenas que hacen desarrollo local con el Programa de Microcrédito.

La estructura familiar de la población rural indígena de Cayambe ha pasado lentamente del 'ayllu' o familia ampliada, a la moderna familia nuclear. Tradicionalmente la familia estaba sustentada en buena medida por la producción de una parcela, con lo que tantas familias cuantas Unidades de Producción Agropecuaria (UPA) existían. En los últimos años la relación entre demografía y estructura agraria ha cambiado substancialmente, cada vez hay más familias sin acceso directo a la tierra. Estas familias, generalmente de jóvenes matrimonios, tienen casa independiente a la de sus padres, aunque anexo a la casa pueden tener un pequeño solar en donde se desarrolla la vida familiar, pero no disponen de una UPA propia.

El promedio por familia es de 5,4 miembros. La casa tradicional es de tapial (tierra apisonada), tiene dos cuartos y una superficie promedio de 80 metros cuadrados. En los últimos años se ha desarrollado la vivienda con construcciones de ladrillo y bloque, con estructura de hormigón.

Toda la población que participa en el Programa de Microcrédito está vinculada directamente a las actividades agropecuarias, aunque no dedique a ellas la mayoría del tiempo. Actualmente, en casi todas las familias, hay uno o dos miembros que trabajan como asalariados en las plantaciones de flores de la zona.

Las comunidades indígenas que son miembros de los Comités de Crédito, están formadas por campesinos minifundistas con escasa infraestructura productiva y limitados recursos, pues son comunidades con déficit de servicios públicos de primera necesidad.

Los indicadores de educación y salud registran cuatro o seis puntos por debajo de la media nacional y hasta quince puntos con respecto a la media urbana. La migración de la población joven por falta de oportunidades en sus territorios es característica de estas comunidades indígenas y campesinas.

Para la población rural de estos cantones, los indicadores socioeconómicos de la pobreza son asuntos de vida, de existencia, del enfrentamiento cotidiano a la dificultad o imposibilidad de vivir decentemente, de comer de manera apropiada, de ir al médico y comprar las medicinas, de tener una escuela que sirva para su vida y fortalezca su cultura. Para ellos la pobreza no está en las estadísticas sino en el acceso a mejores condiciones de vida, a ser ciudadanos y ciudadanas que gozan de los mismos derechos que los grupos urbanos servidos por el Estado y la economía nacional.

A partir de 1992 se inició la desintegración de las cooperativas agropecuarias que se crearon con la Reforma Agraria de 1971, lo cual redundó en el fortalecimiento de la comunidad como única expresión organizada de la población indígena, indistintamente de que estuvieran vinculadas o no con las cooperativas.

Paradójicamente, la desintegración de las cooperativas creó un numeroso contingente de campesinos con parcelas familiares considerablemente mayores que aquellos miembros de la comunidad que no se había inscrito en las cooperativas al momento de su formación. La comunidad indígena aparece como un ámbito con connotaciones geográficas y sociales particulares, que identifican a un grupo de familias que reconocen una autoridad comunitaria, quienes expresan el sentir de la comunidad y devienen en los interlocutores válidos con las instituciones externas.

Cabe señalar que en Cayambe y Pedro Moncayo las condiciones de vida de los habitantes, tanto a nivel social como económico, han logrado cierta mejora por la presencia de las plantaciones de flores y su oferta laboral, aunque con sueldos básicos. Es evidente que el dinamismo económico se está dando en Cayambe en torno a las empresas de flores y que de alguna manera esta orientación del capital ha creado oportunidades a pequeños y medianos agricultores para incursionar con cierto éxito en actividades tradicionales como la producción láctea y el cultivo de cebolla, que anteriormente estaban controlados por el sistema de hacienda. Oportunidades a las que ha respondido el Programa de Microcrédito. No obstante, el crecimiento poblacional y la deteriorada calidad del suelo en las comunidades indígenas de Cangahua, Otón, Ayora y Tabacundo, mantiene presente en la zona la cara de la pobreza.

En términos generales, los ingresos de la población que habita las áreas rurales provienen de la actividad agropecuaria realizada en la parcela familiar y de salarios de los miembros que trabajan en las plantaciones de flores, en la construcción y en servicios varios. El peso específico de los ingresos prediales en la composición del ingreso total, está directamente relacionado con el recurso tierra, con su cantidad y calidad.

4. La experiencia del Programa de Microcrédito de la CCC y AeA

Los Padres Salesianos iniciaron este centro de servicios sociales en el año 1985 con el nombre de Casa Campesina Cayambe, la que formaba parte

de la estructura religiosa y de promoción humana que la Comunidad Salesiana, al servicio de las parroquias eclesiásticas a su cargo en Ayora y Olmedo. Posteriormente, el centro se constituye en fundación. En el año 1986 AeA se hace presente en Cayambe en asocio con la CCC para emprender un amplio proyecto de desarrollo integral con un eje motivador y estratégico, centrado en la atención educativa y de salud a los niños y niñas de las comunidades indígenas de los cantones Cayambe y Pedro Moncayo.

El Comité Intercomunal de Crédito Cayambe formado por 47 comunidades del cantón Cayambe, y el Comité Intercomunal de Crédito Mitad del Mundo formado por 38 comunidades del cantón Pedro Moncayo, son las instancias orgánicas del poder comunitario presentes en el programa, que se convierten en lo que denominamos como la “escuela de libertad y toma de decisiones”. Para el Programa de Microcrédito el sujeto son las comunidades indígenas y campesinas, pero el beneficiario directo del microcrédito no es la comunidad, sino las familias que la componen, concretamente el microcrédito es personal en tanto miembros de la comunidad.

Por eso es que el Programa de Microcrédito, nació como una respuesta a la solicitud de los indígenas para cubrir ciertas necesidades del ciclo económico de la economía familiar. La reacción de la CCC estaba motivada por el conocimiento de numerosas situaciones derivadas del endeudamiento con prestamistas locales, conocidos como ‘chulqueros’. Busca incidir en la globalidad de la ‘economía campesina’ y en las relaciones de los indígenas con los comerciantes mestizos locales, y de manera especial con la telaraña de relaciones que se forma en torno a los prestamistas y a los compadrazgos que se producen por los ‘favores recibidos’ o por los que se esperan recibir.

4.1 La gestión compartida en el Programa de Microcrédito

El FODERUMA fundamentó su programa de microcrédito en la organización comunitaria. Las acciones emprendidas en esta dirección desde el año 1979 han permitido precisar las condiciones de la organización para el desarrollo de programas de microcrédito. En la CCC se partió de esta experiencia pública para fortalecer la opción de la organización como el elemento básico que asegure la participación de la población y la sostenibilidad del programa.

La vinculación de los conceptos ‘comunidad’ y ‘desarrollo endógeno’ en un nuevo paradigma que denominamos “desarrollo comunitario endóge-

no”, permite incorporar el microcrédito a la estructura comunitaria como un elemento dinámico, considerando que la estructura comunitaria es el camino para que las familias tengan acceso al crédito, a través de la representación democrática y la capacidad de gestión del poder comunal. El aval de la comunidad a las familias e individuos asegura la continuidad del programa, al mismo tiempo, el control comunitario del microcrédito fortalece a la organización comunal, pues la organización comunitaria actúa en la gestión del microcrédito ampliando su espacio de poder, generando participación y empoderamiento colectivo.

Robert y Cristen reconocen que para disminuir los riesgos de crédito los micro-prestamistas agrícolas, considerados exitosos, han creado modelos de préstamo que combinan la confianza con mecanismos basados en el carácter comunitario de los usuarios y en el seguimiento cercano (Estudios Especiales, 2005: 5).

En la experiencia del FODERUMA, la gestión del crédito hasta su entrega en especie era obra institucional, mientras la distribución y posterior recuperación del crédito era tarea de la organización campesina. Esta práctica redujo costos y fue eficaz cuando la organización era fuerte y obraba de buena fe, pero también era fuente de conflictos internos cuando la organización asumía toda la responsabilidad del pago.

La reflexión sobre los resultados y los procesos seguidos en los múltiples créditos comunitarios de los que fui responsable –durante mi permanencia en FODERUMA– me ayudó a descubrir que los roles del banco y de la organización estaban bien definidos, pero que no corrían juntos todo el camino, sino que cada cual debía recorrer una etapa sin compartir responsabilidades. Comencé la experiencia de hacer del programa de microcrédito, un camino de desarrollo para recorrerlo con la organización comunitaria compartiendo responsabilidades.

Es así como nació una metodología fundamentada en la concepción del desarrollo endógeno y en entender a sus actores como “socios en el desarrollo”. La metodología que se comenzó a construir en la CCC crecía alrededor de la interrelación de dos actores, de dos socios: la ONGD y la organización comunitaria. Se llamó Gestión Compartida, aunque probablemente hoy la llamaría gestión por responsabilidades compartidas.

Algunos criterios marcaron, desde el principio, el proceso a seguirse en la Gestión Compartida, entre los que se destacan:

- i) Independencia y autonomía en la toma de decisiones de la ONGD y la organización comunitaria.
- ii) Claridad de roles en el Programa de Microcrédito: la CCC como prestamista y la organización comunitaria como representante de los prestatarios.
- iii) Definición de un interés común en torno al desarrollo de la comunidad.
- iv) La necesidad de asumir responsabilidades: la ONGD las técnicas y las administrativas, y la organización comunitaria la selección de solicitantes y la presión de pago.
- v) El respeto compartido de los acuerdos y la reglamentación de los procedimientos.

Otras reflexiones y constataciones han ido surgiendo en el camino de esta interrelación querida y cuidada con esmero. Presento a continuación algunas de ellas.

La Gestión Compartida es la administración del poder institucional entre los actores que representan, por un lado a los administradores de la institución, y por otro a los usuarios de los servicios de la institución. La Gestión Compartida implica que los actores comparten visiones, criterios, estrategias y que asumen sus roles regulados por un reglamento consensuado y elaborado por las partes.

La Gestión Compartida funciona cuando la organización comunitaria actúa en la administración del microcrédito, y este protagonismo representa un espacio de poder que genera participación y empoderamiento colectivo. El poder comunitario presente detrás de un programa de microcrédito, se convierte en una “escuela de libertad y de toma de decisiones” como dice Foucault (citado en Álvarez, 2008: 128). Para la CCC el Programa de Microcrédito es ese poder que produce la participación y crea la relación de fuerzas, donde se construye el empoderamiento de las comunidades para proteger y mejorar la vida, lo que Foucault llama el ‘biopoder’.

La Gestión Compartida en la que participa una comunidad religiosa, como es el caso que nos ocupa, genera un ‘poder pastoral’ que logra sumar sinergias en individuos y comunidades para crear conciencia moral, forma-

ción y disciplina, comportamientos humanos que coadyuvan en el cumplimiento de las obligaciones crediticias y en asumir responsabilidades. Esto explica, en parte, el éxito en los cobros de los créditos del Programa de Microcrédito.

La Gestión Compartida en el Programa de Microcrédito, implica actuar con una visión endógena de largo plazo en las comunidades indígenas de Cayambe y Pedro Moncayo, con programas de desarrollo y con una imagen institucional que le permite:

- Facilitar acuerdos, asignar responsabilidades y funciones a los actores que intervienen en el programa de microcrédito.
- Asegurar la credibilidad y sostenibilidad del programa de microcrédito, transmitiendo capacidad técnica y administrativa, transparencia e identidad con la población local.
- Informar a la población todo lo relacionado con el programa de microcrédito.
- Asumir su papel de prestamista de acuerdo con la organización comunitaria.
- Ofrecer la capacidad institucional instalada (infraestructura, equipamiento y personal) para el funcionamiento del programa de microcrédito.
- Asegurar que el programa de microcrédito quede al margen de intervenciones políticas.

La Gestión Compartida es ejercida también por la organización campesina de segundo grado denominada: Comité Intercomunal de Crédito Cayambe-Mitad del Mundo, con la responsabilidad que exige el ejercicio del poder no como “un control popular del poder institucional”, sino adquiriendo credibilidad y autoridad en la medida que nace de procesos de elección democrática, con el protagonismo de las directivas comunitarias y con compromisos públicos de respeto a la normativa institucional del Programa de Microcrédito.

El Comité Intercomunal de Crédito actúa ante las comunidades como:

- El sujeto de desarrollo endógeno que promueve a las comunidades como el lugar donde se producen los cambios.

- La autoridad que da acceso al microcrédito y avala a las familias solicitantes.
- Quien asegura el pago de los créditos y la continuidad del Programa de Microcrédito.
- Quien ejerce el control comunitario del crédito, desarrollando la identificación y pertinencia de los miembros de la comunidad y el poder de la organización comunitaria.
- La autoridad que facilita acuerdos entre las comunidades, asigna responsabilidades y funciones a los miembros de la comunidad que intervienen en el Programa de Microcrédito.
- La instancia que asegura que el Programa de Microcrédito quede al margen de intervenciones políticas.

El Reglamento asigna las siguientes tareas al Comité Intercomunal de Crédito: gestión de recursos para el incremento del fondo, reuniones mensuales con los delegados de créditos de todas las comunidades, distribución de los créditos a las comunidades con base en el monto disponible en las cuentas del comité, sanciones a las comunidades morosas suspendiendo los créditos, consideraciones en Asamblea de las solicitudes de crédito y recomendar o rechazar su aprobación y vigilar el correcto funcionamiento del crédito en las comunidades socias.

Sin rehuir las implicaciones teóricas relativas al poder que están presentes en la praxis de la gestión compartida, entre instancias sociales con dinámicas y capacidades diversas, y especialmente en las relaciones con los individuos que requieren los servicios del microcrédito, esta metodología ha creado una escuela de desarrollo comunitario y familiar autogestionado, contribuyendo a lograr cambios económicos, culturales y políticos en las comunidades de Cayambe y Pedro Moncayo. Es la praxis de la gestión compartida, la que nos permite enunciar el siguiente decálogo de principios para el éxito de un programa de microcrédito.

- La construcción de una metodología que prioriza el protagonismo de la organización comunitaria, es fundamental en el funcionamiento del programa de microcrédito rural, el que es asumido como constitutivo del desarrollo endógeno.
- La imagen de la ONGD que gestiona el programa de microcrédito, tiene gran incidencia en el funcionamiento del programa, pues asume la responsabilidad de “el poder del prestamista”.

- La definición de las relaciones de poder entre la ONGD y la organización crean espacios de participación y de búsquedas de consensos.
- El ejercicio del poder en la gestión y su reglamentación, acorde a la corresponsabilidad de la institución y la comunidad, asegura el correcto funcionamiento administrativo y social del proyecto de microcrédito.
- El desarrollo de la corresponsabilidad de los actores sociales del programa de microcrédito local, crea sinergias que multiplican resultados.
- La definición de roles en la Gestión Compartida favorece la sostenibilidad y continuidad del programa de microcrédito y reduce los riesgos de conflictos entre actores sociales.
- La Gestión Compartida entre institución y comunidad se regula con la reglamentación consensuada, fruto de la praxis.
- El modelo del microcrédito con Gestión Compartida, responde a los requerimientos de la economía familiar indígena y campesina e impulsa su crecimiento.
- El modelo del microcrédito con Gestión Compartida requiere de la organización comunitaria y la consolida.
- El modelo de microcrédito con Gestión Compartida empodera a los actores sociales que actúan en el programa, especialmente a las mujeres.

4.2 Algunos resultados del programa de microcrédito

Si bien las estadísticas dicen solo una parte de la realidad, en este caso permiten visualizar el impacto logrado en la economía de las comunidades indígenas por el Programa de Microcrédito que forma parte del Proyecto de Desarrollo dirigido por la CCC. Los datos corresponden al periodo comprendido entre enero de 1994 y noviembre de 2008, esto es catorce años de promover el desarrollo local y los servicios de microcrédito comunitario en la zona.

Son 104 las comunidades involucradas en el Proyecto de Desarrollo, de las cuales 85 están directamente involucradas en el Programa de Microcrédito, que alcanza una cobertura total de 11.390 familias beneficiarias. Los dos Comités Intercomunales de Crédito se distribuyen entre 47 comunidades en el cantón Cayambe y 38 comunidades en el cantón Pedro Moncayo.

Asimismo, son 34 las mujeres que en calidad de delegadas comunitarias de crédito intervienen en los comités. El total de créditos concedidos es de 23.854 préstamos, de los cuales el 42,2%, esto es 10.079, son créditos concedidos a mujeres.

El estado de la cartera al 31 de octubre de 2008 muestra las siguientes tendencias. El total de la cartera es de USD 4.254.817,41, la cartera vencida llega a US \$ 78.802,42, el porcentaje de mora representa el 1,85%; los gastos de personal de enero 2008 a noviembre 2008 son US \$ 34.336,59, los gastos varios de gestión del programa son US \$ 26.963,98, y el porcentaje de gasto operativo sobre total de la cartera vigente es del 1,44%.

Comparados los logros del programa de microcrédito entre los años 2007-2008, se observa que el número de créditos entregados en el año 2007 fue de 1.955, mientras en el año 2008 alcanzó a 2.156 préstamos. Los créditos concedidos a mujeres igualmente en el año 2007 fueron 931, mientras en el año siguiente fueron 1.031 préstamos. El monto total entregado en el año 2007 fue de US \$ 3.412.709,64; en el 2008 alcanzó la cifra de US \$ 4.394.022,56, con un promedio general de crédito concedido de US \$ 1.745,63 en el año 2007 y de 2.038,04 en el año 2008. Las cifras revelan un crecimiento permanente del programa.

El estudio no dispone de información cuantitativa sobre el crecimiento de la economía campesina, pero sí tiene datos acerca de la incidencia en la producción de leche por UPA familiar promedio. Al inicio de la renovación de pastizales, con la incorporación tecnológica de los sistemas de riego por aspersión con apoyo del Programa de Microcrédito, la producción diaria por hectárea de pastizal pasó de 12 litros a un promedio de 39 litros. Algo similar se puede decir en la carga animal por hectárea de pastizal, la que ha pasado de dos vacas en producción a tres vacas en producción por hectárea.

Analizando el cuadro de créditos otorgados por actividad, llama la atención la cantidad de créditos entregados para infraestructura. La experiencia enseña que ordinariamente este tipo de inversión solo es posible que se realice, cuando en la familia su situación económica ha mejorado considerablemente.

Las actividades de comercialización y microempresa representaron en el año 2007 el 19% del total de créditos, si a esto se añaden otras actividades no tradicionales como invernaderos, panaderías y tiendas se llega al 21%;

es decir, uno de cada cinco créditos está destinado a nuevas actividades productivas.

Es más evidente la incidencia del microcrédito en la diversificación de la producción familiar, si se considera que la mayoría de estos créditos son otorgados a mujeres, se colige que se trata de nuevas actividades emprendidas por mujeres de las comunidades. En la práctica, el 79% de los créditos de comercialización son aplicados por mujeres.

Los impactos del microcrédito son evidentes en la globalidad de la economía campesina, pero no son menos constatables los cambios en las personas y la organización comunitaria. Los datos reseñados confirman la certeza de que la Gestión Compartida en programas de microcrédito puede convertirse en factor determinante del desarrollo local, creando empoderamiento social y crecimiento económico.

El empoderamiento que se atribuye a la acción crediticia es identificado por la población encuestada, como la capacidad de los prestatarios y de la organización comunitaria para romper los vínculos tradicionales de dependencia, ejercer asertividad en la toma de decisiones colectivas, tener un pensamiento positivo y la habilidad para hacer cambios, aprender en comunidad para mejorar su propio entorno, modificar las percepciones por medios democráticos, mejorar la autoimagen y superar la estigmatización e involucrarse en un proceso autoiniciado de crecimiento y cambios continuos.

5. ¿Qué aprendimos?

El Programa de Microcrédito de la CCC, ratifica que el éxito está relacionado con una práctica del desarrollo endógeno protagonizada por la población local y con una intervención de los agentes externos que no sustituye las capacidades de los actores locales. Estos dos principios se ponen en práctica a través de una metodología que tiene como eje transversal la independencia de roles entre la institución de servicios y la organización comunitaria.

No puede negarse que las actitudes y cualidades de las personas que intervienen en la gestión compartida, puede hacer de ella un camino al éxito, una confrontación por adquirir espacios de control para reducir la intervención de la organización o un motivo para que la organización cuestione la gestión técnica administrativa y contable del microcrédito. De ahí que la expe-

riencia no sea replicable sin que los actores participen de la filosofía que la motiva. Una aplicación programática de la gestión compartida no produce resultados, si no va acompañada de un proceso de formación en valores y democracia.

La fortaleza del Programa de Microcrédito está en la organización comunitaria y en la honradez de sus dirigentes; mientras la amenaza permanente está identificada como 'la politización partidista' de las estructuras del Comité Intercomunal de Crédito. Diferenciar la acción de la organización comunitaria en el Comité Intercomunal de Crédito, del actuar partidista bajo los lineamientos de una determinada federación u organización política, es una tarea que siempre debe estar presente y requiere de transparencia y madurez política.

Como estos temas son procesados por los nuevos liderazgos que van sustituyendo a los dirigentes tradicionales, se crean expectativas que al mismo tiempo abren nuevos caminos en la transformación hacia una sociedad más solidaria y equitativa, con mayor participación ciudadana.

Sin duda que quedan numerosas cuestiones todavía no resueltas que se convierten en preguntas abiertas para nuevas investigaciones. Recojo las que se han planteado con más frecuencia sin haber logrado consensos y certezas. ¿Es necesario vincular el microcrédito al ahorro o al incremento del capital de trabajo? ¿Para el éxito del microcrédito es necesario enlazarlo a una propuesta global de desarrollo como es el caso que se ha presentado? ¿Es posible asegurar el pago del microcrédito sin garantía, si no hay un poder que exige y de alguna manera coacciona más allá de la presión comunitaria? ¿Cómo se procesan los factores internos culturales de desconfianza hacia la institucionalidad del mercado del dinero?

¿El sistema informal de microcrédito de la ONG dificulta o facilita el crecimiento del microcrédito bancario formal? ¿Es el ejercicio correcto del poder, como lo afirman algunos concededores del programa, una clave del éxito del microcrédito de la CCC, y no la metodología de la gestión compartida como lo afirma el autor de este artículo? ¿Pudiera decirse que la presión comunitaria que forma parte de la metodología de la gestión compartida, es "una tecnología del castigo" que busca la 'normalización' de las relaciones de unos seres humanos con otros en una comunidad, y que, por lo tanto, pudiera decirse que el éxito del programa presentado es fruto, de alguna manera, de una suerte de biocomunitarismo?

Hemos recorrido el camino de la CCC para comprender el microcrédito como un proceso humano, familiar y comunitario. Hemos descrito una etapa marcada por un modelo de gestión que necesariamente va cambiando para responder a nuevas demandas del entorno. Sin embargo, lo aprendido no es seguridad del futuro, ni certificación de sostenibilidad, lo logrado parece ser parte de un proceso que se construye con la participación comunitaria, y ofrece certezas de que las personas involucradas en el Programa de Microcrédito de la CCC sobre todo han aprendido a aprender.