

---

# Katie Wright-Revolledo\*

## EL LADO MÁS OSCURO DE LAS MICROFINANZAS: EVIDENCIAS DE CAJAMARCA, PERÚ

La literatura sobre dinámicas de grupo sugiere que en los textos referidos a las microfinanzas no hay conciencia acerca de las tensiones que existen en esos grupos.<sup>1</sup> Se argumenta que los programas de microcrédito están expuestos al abuso de los líderes, particularmente del presidente y el tesorero. Muchas veces hay grandes diferencias en términos de experiencia y poder entre estos agentes y el resto de los miembros, problema que se ve agravado por el hecho de que, por limitaciones de tiempo, las ONG tienen poco contacto con los miembros ordinarios y, cuando lo tienen, se limitan a vincularse con los líderes. Por ejemplo, Mercado<sup>2</sup> ha notado esta tendencia en relación con los grupos de mujeres en México:

Es preocupante que la preparación esté limitada a muy pocas mujeres, haciendo muy problemático el desarrollo de las demás. En todo México y Centro América, muchas de las ONG e iniciativas gubernamentales promueven establecer grupos de mujeres y financian solamente la capacitación del presidente, la secretaria y el tesorero. Muchas veces estos puestos han ido a mujeres que tienen demasiado

\* Me gustaría agradecer a James Copestake por sus comentarios a este artículo y a Óscar Revolledo por su amable ayuda en la traducción del texto al castellano. La versión original se publicó con el título "The Darker Side to Microfinance: Evidence from Cajamarca, Peru", en J. Fernando, editor: *Microfinance: Perils and Prospects*. London: Routledge, marzo del 2005.

<sup>1</sup> Marr, A.: "Studying Group Dynamics: an Alternative Analytical Framework for the Study of Microfinance Impacts on Poverty Reduction". *Journal of International Development* 14: 4, 2002, pp. 511-534.

<sup>2</sup> Mercado, M.: "Power to Do: And to Make Money", en J. Townsend, E. Zapata, J. Rowlands, P. Alberti y M. Mercado: *Women and Power: Fighting Patriarchies and Poverty*. Nueva York: Zed Books, 1999, pp. 108-128.

“poder sobre otras”, animándoles a mal usar fondos y recursos [...] las mujeres pueden usar su poder para fines personales en lugar de compartirlo.

Este punto también ha sido subrayado por Riger,<sup>3</sup> quien pregunta:

¿Desde cuándo el empoderamiento de grupos y personas vulnerables simultáneamente genera un sentido de comunidad y fortalece los lazos que hacen que la cohesión de la sociedad se mantenga? De repente promueve a ciertos individuos o grupos a costa de los demás, intensificando la competitividad y falta de cohesión.

El objetivo central de esta investigación es estudiar el impacto de las microfinanzas en los grupos de mujeres de menores ingresos en la provincia de Cajamarca, departamento de Cajamarca, en la sierra norte del Perú.<sup>4</sup> Se ha producido ya literatura teórica sobre las razones por las cuales las microfinanzas pueden fracasar en su intento de aliviar la pobreza.<sup>5</sup> Muchos de estos trabajos han relacionado este fracaso con el diseño del programa y el otorgamiento y reparto del crédito. Este enfoque predomina también en la literatura sobre la dinámica de grupo: es el caso del estudio de Montgomery<sup>6</sup> acerca de los costos sociales que provoca la presión de grupo en Bangladesh. En contraste, los temas sociales y culturales más amplios han recibido mucho menos atención. En América Latina, los trabajos publicados sobre las dinámicas de grupo son escasos, y estudios como los de Marr<sup>7</sup> están dedicados más a la perspectiva económica que a la antropológica, disciplina esta última que sí adopta, más bien, Rosen.<sup>8</sup> La Antropología pone el énfasis en las ideas y las acciones de los propios participantes y las sitúa en los contextos sociales y culturales más amplios.

La investigación de campo en el Perú fue realizada entre abril de 1998 y setiembre del 2000. Un intermediario reconocido localmente ayudó a organizar las entrevistas con los informantes. Se llevaron a cabo, asimismo,

<sup>3</sup> Riger citada por Townsend, J., E. Zapata, J. Rowlands, P. Alberti y M. Mercado, *op. cit.*, p. 119.

<sup>4</sup> Este artículo se centra enteramente en las microfinanzas en Cajamarca. La tesis original en la cual se basa también compara el caso de Cajamarca con el de la capital, Lima, y resalta las diferencias entre las áreas rurales y las urbanas. Para una discusión más a fondo de estas comparaciones, véase Wright, K.: “Women’s Participation in Microcredit Schemes: Evidence from Cajamarca and Lima, Peru”. University of Liverpool, 2001. No publicado.

<sup>5</sup> Wood, G. D. e I. A. Shariff (editores): *Who Needs Credit? Poverty and Finance in Bangladesh*. Bangladesh: The University Press, 1997. D. Hulme y P. Mosely, editores: *Finance Against Poverty*. London: Routledge, 1996. 2 volúmenes.

<sup>6</sup> Montgomery, R.: “Disciplining or Protecting the Poor? Avoiding the Social Costs of Peer Pressure in Solidarity Group Microcredit Schemes”. *Papers in International Development*. Swansea: Centre for Development Studies, 1995, pp. 289-305.

<sup>7</sup> Marr, *op. cit.*, 2002.

<sup>8</sup> Rosen, L.: *Bargaining for Reality: The Construction of Social Relations in a Muslim Community*. Chicago: University of Chicago Press, 1941.

entrevistas semiestructuradas en diferentes tipos de hogares (madres solteras, casadas, separadas y viudas, entre otras) en diferentes momentos de sus vidas. Las preguntas eran piloteadas y replanteadas de tal manera que se pudiera minimizar los sesgos en las respuestas.<sup>9</sup> La mayoría de las entrevistas se hicieron en las casas de las mujeres, lo que permitió observar las relaciones e interacciones entre los miembros de la familia y obtener una mejor idea de estas.

Se llevaron a cabo, en total, 119 entrevistas con mujeres en la región de Cajamarca, en las áreas de Porcón, La Encañada, Bambamarca, Yanamango y el centro de Cajamarca, y se obtuvo la siguiente información: (i) Detalles personales: edad, estado civil, educación, número de dependientes, tiempo de residencia en el área, historia migratoria. (ii) Contexto de la microempresa: motivación para sacar crédito, cuándo se estableció el negocio, con qué fondos, condición actual de la microempresa, qué se produce, dónde se vende y la fuente del microcrédito. (iii) Cambios principales en la familia o en la microempresa. (iv) Perfil socioeconómico del hogar: ingresos y gastos, estructura de la familia, toma de decisiones, roles masculinos y femeninos en el hogar. (v) Mayores problemas en relación con el clima político y económico. (vi) Dificultades surgidas de la actividad microempresarial. (vii) Percepciones, opiniones y expectativas/aspiraciones para el futuro.

Este artículo está organizado en tres partes: la primera contextualiza brevemente la investigación; la segunda evalúa la evidencia empírica recogida en el lugar, para lo que se centra en las tensiones que se suscitan entre los miembros de programas basados en modelos de grupos en la sierra norte del Perú; y la tercera presenta un estudio de caso que narra con detalle el robo de microcrédito en un comedor popular en Cajamarca y analiza la posición de múltiples actores. Allí se argumenta que, en las comunidades rurales, estructuras sociales y culturales muy arraigadas, como el parentesco y las relaciones patrón-cliente, influyen los resultados de las microfinanzas.

## CONTEXTO SOCIAL, CULTURAL Y ECONÓMICO

Los estudios de caso han sido realizados en diferentes comunidades de la provincia de Cajamarca. La organización socioeconómica que caracteriza a las comunidades andinas es extremadamente compleja y ha recibido mucha atención de antropólogos y economistas durante la década de 1980.<sup>10</sup> La producción de cultivos ha sido organizada según varios requisitos estacionales y la mano de obra disponible,<sup>11</sup> y se ha sustentado por lo general en el

<sup>9</sup> Wright, K.: "Problems? What Problems? We Have None at All. Qualitative Data Collection for Impact Assessment: Getting the Questions Right". *Journal of Microfinance* 5: 1, 2003.

<sup>10</sup> Degregori, C. I.: *No hay país más diverso. Compendio de antropología peruana*. Lima: IEP, 2000.

<sup>11</sup> Golte, J.: *La racionalidad de la organización andina*. Lima: IEP, 1987, p. 61.

sistema de *minga*, definido por Deere<sup>12</sup> como “partidas de trabajo colectivo” mediante las cuales los miembros de la comunidad trabajan para el bien de todos. Por ejemplo:

[...] cada individuo contribuye con su trabajo para construir la casa de un miembro del pueblo y a cambio reciben comida, *chicha* y *coca*. Los campesinos trabajan sabiendo que tendrán algún beneficio más adelante de la misma manera si es que necesitaran un apoyo de mano de obra involucrando el trabajo colectivo.<sup>13</sup>

A pesar de esta característica ‘solidaria’, y de que sostiene que las familias dependen unas de otras para la prestación de servicios, mano de obra y la producción de bienes, Deere señala que es “[...] poco probable que las relaciones entre los hogares no sean problemáticas”.<sup>14</sup>

El significado cambiante de la participación de los campesinos en el trabajo remunerado entre 1940 y 1980, y las relaciones de clase en las haciendas cajamarquinas, también han sido estudiados por Deere,<sup>15</sup> quien cita en particular cómo las relaciones arraigadas patrón-cliente fueron mantenidas por la naturaleza personalista y paternalista del sistema de haciendas, en el que los campesinos intentaron ofrecer sus servicios a los hacendados y recibieron a cambio su protección. Otros autores han puesto el énfasis en la estrechez de las relaciones en la comunidad, donde los hogares están interrelacionados por lazos de parentesco y redes sociales estrechas<sup>16</sup> que facilitan la supervivencia económica de sus miembros.<sup>17</sup> Las relaciones personales tienen como base la reciprocidad (*ayni*), que se refiere al ofrecimiento y el otorgamiento de favores discutidos, entre otros, en el trabajo de Mayer y Zamalloa.<sup>18</sup> Dada la importancia de los lazos de parentesco para asegurar la supervivencia económica, Altamirano<sup>19</sup> ha argumentado que en la sociedad andina el concepto de pobreza está asociado con la carencia de estas relaciones. Por lo tanto, allí la persona más pobre es aquella que no pertenece a ningún grupo familiar, no tiene patrón ni ayudante: un huérfano (*wachu*, en quechua).

<sup>12</sup> Deere, C. D.: *Household and Class Relations: Peasants and Landlords in Northern Peru*. Berkeley: University of California Press, 1990, p. 78.

<sup>13</sup> *Ibid.* (Cursivas en el original.)

<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 2.

<sup>15</sup> Deere, *op. cit.*, 1990.

<sup>16</sup> Degregori, C. I. y J. Golte: *Dependencia y desintegración estructural en la comunidad de Pacaraos*. Lima: IEP, 1973.

<sup>17</sup> Mossbrucker, H.: *La economía campesina y el concepto de ‘comunidad’: Un enfoque crítico*. Lima: IEP, 1990, p. 109.

<sup>18</sup> Mayer, E. y C. Zamalloa: “Reciprocidad en las relaciones de producción”, en G. Alberti y E. Mayer (editores): *Reciprocidad e intercambio en los Andes peruanos*. Lima: IEP, 1974.

<sup>19</sup> Altamirano, T.: *Cultura andina y pobreza urbana*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, 1988, p. 27.

En cuanto a las relaciones de género en el contexto andino, los antropólogos se refieren a una conceptualización particular de la complementariedad entre hombres y mujeres, cuya raíz se encuentra en el periodo preíncá.<sup>20</sup> Sin embargo, este ideal puede coexistir con diferentes tipos de desventajas de género. En Cajamarca, por ejemplo, las mujeres y los hombres con frecuencia se acompañan en las ferias ganaderas, pero cuando se trata de la compra o venta de ganado mayor —*e.g.*, un toro— las mujeres no intervienen solas, y se limitan a la negociación de animales menores (que generan menor ganancia).<sup>21</sup> Este punto ha sido subrayado por Harris,<sup>22</sup> quien en su estudio sobre las relaciones de género en el norte de Potosí (Bolivia) concluye que la idea de complementariedad entre los sexos puede coexistir con altos niveles de violencia doméstica a la que las mujeres están frecuentemente expuestas.

En las últimas décadas, el desarrollo del capitalismo ha introducido profundas transformaciones en la economía y la sociedad rurales.<sup>23</sup> El aumento de la pobreza en las áreas rurales se debe al fracaso de la reforma agraria y de las políticas agrarias y de desarrollo rural. Como consecuencia, los hogares rurales tienen cada vez menores posibilidades de sostenerse única o principalmente con la agricultura, cuyos productos son destinados por lo general al autoconsumo. Así, pues, además de participar en la economía campesina, muchos hogares están forzados a trabajar en el sector informal para obtener dinero en efectivo vendiendo alimentos preparados, ropa y artesanía en las áreas urbanas de Cajamarca. Este es el contexto en el cual las mujeres negocian y acceden a préstamos de microcrédito a través de ONG.

## EVIDENCIA EMPÍRICA DE CAJAMARCA

### PRÁCTICAS CLIENTELISTAS EN LOS GRUPOS DE MICROFINANZAS: EL CASO DE LOS CLUBES DE MADRES DE PORCÓN

Los programas de microfinanzas dirigidos a las mujeres en el área rural se sustentan por lo común en el modelo de solidaridad de grupo, en el que las mujeres participan en la generación de ingresos y asumen, con los varones, la responsabilidad de devolver el préstamo. Debido a la carencia de capital,

<sup>20</sup> Silverblatt, I.: “The Universe has Turned Inside Out... There is no Justice for Us Here: Andean Women under Spanish Rule”, en M. Etienne y E. Leacock: *Women and Colonisation: Anthropological Perspectives*. Nueva York: Praeger, 1980, pp. 149-185. Hamilton, S.: *The Two-headed Household: Gender and Rural Development in the Ecuadorean Andes*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1988.

<sup>21</sup> Wright, *op. cit.*, 2001.

<sup>22</sup> Harris, O.: *To Make the Earth Bear Fruit: Ethnographic Essays on Fertility, Work and Gender in Highland Bolivia*. London: ILAS, 2000.

<sup>23</sup> Gwynne, R. y C. Kay: *Latin America Transformed: Globalization and Modernity*. London: Arnold, 1999.

las mujeres de los sectores rurales no pueden acceder a préstamos individuales y la mayoría no tiene otra alternativa que pertenecer a un grupo para ingresar al sistema de microcrédito.<sup>24</sup> Aunque esta modalidad de préstamo ha sido felicitada por su eficacia, entrevistas realizadas durante el trabajo de campo revelaron que los programas de microcrédito grupales de los Clubes de Madres se caracterizan por su alta incidencia en el autoenriquecimiento de los líderes. Así, por ejemplo, en 73 entrevistas con miembros de estos clubes en Porcón, 90 por ciento de las informantes explicaron que el microcrédito no las había beneficiado. Además, manifestaron haber sido explotadas por las lideresas del grupo y que más de 70 por ciento se había retirado por completo. Algunos de los comentarios fueron:

La presidenta se ha quedado con toditita la plata. Hasta ahora no dan nada [a las madres]. Se cambiaron las directivas. Ya no podían trabajar porque ya no había fondos. Me retiré. Ya no sacaré préstamo.

La directiva se quedó con la plata. No denunciaron a la presidenta. Ya no quieren aborrecerse más. Si críticas, te van a hablar [...] más aborrecido. Te contradicen. Cuando no repartieron nada, me desanimé. No me ha ayudado nada.

No vimos la plata. En vano trabajando. La presidenta compró ollas, platos, bancas, sillas para su casa con las ganancias. Todo quedó de su propiedad. No quieren denunciarla. Les han amenazado con pegarles. Se molestó cuando reclamaron. Allí quedó el trabajo y no queremos saber más ya [...] en vano sufrir.

Antes yo me alegraba mucho; pensaba que poco a poco las madres sacaban por su cuenta, pero ellas trabajan nada más. Los engañaba con una miseria de alimentos y plata. Nada. Mejor es que hombres y mujeres trabajen en la chacra.

Las entrevistas revelaron de manera reiterada que, en lugar de solidaridad y apoyo del grupo, la relación era, en este caso, de explotación:

Allí de vuelta, lavando, tejiendo; todo nos pidieron [...] leña tuvimos que llevar para teñir. El préstamo es una ayuda, pero lástima que coge la directiva. Con esto nos engañaban, y con los alimentos; no nos enseñó la plata. La presidenta quedaba. No la denunciábamos por ignorancia. La presidenta nos gritaba, tenía cólera [...] nos exigía para trabajar [...]; exigía, exigía.

Nosotros gratis trabajando [...] nosotros éramos trabajadoras nada más. Nada. No repartió nada. Compramos con el préstamo de Pronaa [Programa Nacional de Apoyo Alimentario, dependencia del Ministerio de la Mujer y del Desarrollo Social. *N. del E.*] cuatro arrobas de trigo; sabíamos sembrar [...] para ella [la presidenta]. “Tal día vienen a cortar”, nos dijeron. Bastante trigo había. Siete u ocho sacos de trigo cosechaba. Ni un grano; nada nos dieron. Mi esposo dijo: “¿Para qué te vas a ayudar a ella? Mejor mis hijos tienes que ayudar”. Se retiraron y ya no

<sup>24</sup> Las lideresas de los Clubes de Madres son elegidas anualmente por los otros miembros. Los puestos seleccionados son los de presidenta, secretaria y tesorera. En estos clubes existe, pues, una estructura jerárquica.

hay apoyo, ni alimentos. Una casa han levantado “para las madres”. ¡Pero era para ella! Ella es medio familia; entonces, no la denuncian.

Estas diferentes experiencias de microcrédito son muy indicativas de los procesos sociales y culturales que están en marcha en las comunidades rurales. Primero, destaca la naturaleza altamente personalizada de las relaciones. Segundo, la necesidad de cumplir con los vínculos de compradazgo está por encima de otros compromisos (“Ella es medio familia; entonces, no la denuncian). Como sugiere Rosen: “[...] el compadrazgo es un marco para acciones individuales y un recurso modelable para ser aprovechado”.<sup>25</sup> Otros tipos de recursos podrían también ser utilizados para incentivar a las personas a actuar, incluyendo el “[...] control sobre reservas físicas o simbólicas, manipulación y fortaleza de personalidad”. Se argumenta aquí que estas dinámicas de poder más amplias, que influyen en la interacción social, afectan directamente los resultados de las microfinanzas. De esta manera, individuos pueden ser “incorporados de forma adversa” en un grupo de microfinanzas.<sup>26</sup> Las comunidades rurales son un caso ilustrativo. La presidenta tiene influencia en la comunidad, experiencia en la gestión de los recursos y confianza en sí misma para manejar a las autoridades locales; además, es probable que sea letrada y hábil con los números. Se presume que los demás miembros, por otro lado, no tienen esas herramientas o que su participación en los programas es menos activa:

Más la promotora maneja la plata y la tesorera. No sale ganancias. ¿Hay ganancias? Habrá, pues. Pero nosotros no sabemos si hay ganancias. Ahorita no sabemos cómo será. Solo asisten por el vaso de leche. Sin alimentos las madres no quieren reunirse.

Dados los altos niveles de explotación que parecen ser comunes en los programas de microfinanzas en los que participan los Clubes de Madres, sería lógico pensar que las presidentas pueden ser denunciadas a las rondas campesinas, ONG u otras agencias que ofrecen crédito.<sup>27</sup> Sin embargo, las 73 entrevistas realizadas con las mujeres involucradas en programas de microcrédito en la zona que hemos seleccionado como ejemplo revelaron que no hubo ni un solo caso en el que las socias hayan denunciado a la presiden-

<sup>25</sup> Rosen, *op. cit.*, 1941, p. 76.

<sup>26</sup> Wood, G.: “Prisoners and Escapees: Improving the Institutional Responsibility Square in Bangladesh”. *Public Administration and Development* 20, 2000, pp. 221-237.

<sup>27</sup> Las rondas campesinas son organizaciones rurales que han estado “administrando justicia” desde la década de 1970 en la sierra norte del Perú. Entre otras cosas, tienen sus propias asambleas y resuelven discusiones sobre territorios y violencia en el hogar. Operan en Porcón y en el centro de Cajamarca. Para un estudio a fondo sobre las condiciones históricas que condujeron a su formación, véase Starn, O.: *Nightwatch: The Politics of Protest in the Andes*. London: Duke University Press, 1999.

ta o se hayan quejado ante las organizaciones de microfinanzas. La evidencia sugiere que cuando los fondos son indebidamente sustraídos por un miembro del grupo, los demás prefieren retirarse en silencio de estos programas: “Mejor se retiran, aunque calladitos, descontentos”.

La pregunta queda: ¿por qué no denuncian a la presidenta? Una razón reiterada es que quejarse puede poner en riesgo otros beneficios que las mujeres obtienen o pueden obtener como resultado de su asistencia al club. Además, la mayoría de los miembros de programas de microcrédito están relacionados con redes de compadrazgo, y las comunidades más cercanas dependen mucho de estos recursos. Manejar buenas relaciones de compadrazgo y ser leales a los patrones es esencial para la supervivencia del hogar como parte de un sistema social. Como escribe Chambers,<sup>28</sup> cuando hay injusticias, permanecer en silencio siempre paga:

Consciente del poder de la gente rural y urbana más rica y de sus alianzas, el hogar evita la actividad que podría poner en peligro futuro empleo, préstamos, favores o protección. Sabe que a corto plazo aceptar la falta de poder paga.

Del mismo modo, los individuos pueden estar comprometidos con los presidentes de muchos modos distintos y en diferentes niveles, lo que parece influir no solamente en los términos con los que son admitidos en el grupo sino también en el ejercicio de sus derechos dentro de él. Los grupos de microfinanzas, por consiguiente, no solo operan como tales sino que realizan también muchas otras actividades que forman parte del sistema socioeconómico y sociocultural de la comunidad, donde “[...] la existencia de estas estructuras más profundas influye en las motivaciones de las personas, sus obligaciones, lealtades y derechos informales”.<sup>29</sup> Muchas veces los miembros del grupo prefieren no revelar los abusos por temor a las represalias que los líderes podrían tomar contra ellos y el conflicto que esta acción podría provocar en la dinámica comunal:

Las madres no son capaces de ir a informar por las represalias que toman las presidentas hacia las socias; entonces, es muy difícil tener ese coraje, esa valentía de ir a informar a la oficina de CARE [...]. Nadie lo hace.

La existencia de sanciones como “un mecanismo de orden poderoso” por no respetar las relaciones de compadrazgo también se extiende a otros tipos de vínculos: con los amigos, con un aliado político, con un contacto importante o con un patrón. En la práctica, la relación entre cliente y presidente de un grupo de préstamo puede reflejar tipos de dinámicas de poder que operan en la comunidad más amplia.

<sup>28</sup> Chambers, R.: *Rural Development: Putting the Last First*. London: Longman, 1983, p. 111.

<sup>29</sup> Wood, *op. cit.*, 2000.



## INTERPRETANDO LOS RESULTADOS: ¿NO HAY HUMO SIN FUEGO?

Los bancos de desarrollo se refieren con entusiasmo a las ventajas del modelo de solidaridad de grupo, lo que refuerza la idea de que los grupos de microfinanzas funcionan sobre la base de la presión del grupo, el mutuo apoyo y la solidaridad. Según el BID:<sup>30</sup>

El uso de grupos de liabilidad\* conjunta (grupos solidarios) es un instrumento importante para muchas instituciones de microfinanzas para lograr altas tasas de devolución del préstamo. Los grupos de liabilidad conjunta sustituyen la presión del grupo para el colateral físico, lo que provocaría que cada uno de los participantes podría perder su dinero y el futuro acceso al crédito si el grupo al que pertenece no puede cumplir con sus obligaciones.

Sin embargo, se puede argumentar —como hemos visto— que esta “romantización” del aspecto solidario ignora otras dinámicas que también están en juego en las comunidades campesinas. Aunque las sociedades campesinas trabajan sobre la base de la solidaridad (ya que las familias dependen unas de otras para la construcción de sus casas y otros tipos de trabajo y de intercambio), los individuos, si tienen la oportunidad, tratan de sacar provecho de sus vecinos. Los que ocupan posiciones de liderazgo están en mejores condiciones para manipular.

Otros autores sostienen que las sociedades campesinas se caracterizan por las críticas, los chismes, la envidia y la desconfianza en las relaciones personales, debido a una particular visión del mundo a partir de la idea del “bien limitado”.<sup>31</sup> En términos sencillos, la teoría de Foster se sustenta en la noción de que, en contraste con las sociedades occidentales, las sociedades campesinas no tienen una visión capitalista del mundo. Mientras en aquellas, las occidentales, la economía está en continua expansión e incorpora a todos paulatinamente, en estas, las campesinas, los recursos del sistema están limitados y no son expandibles: si una persona gana con respecto de algún bien, esto tiene que significar que otra pierde.<sup>32</sup> Por esta razón, en las sociedades campesinas está mal visto que un individuo mejore su situación económica independientemente de los demás. En algunos casos, argumenta Foster, la sospecha mutua y la desconfianza pueden generar conflictos y hacer difícil que las personas cooperen entre sí para el bien

\* El término ‘liabilidad’ alude al caso en que la responsabilidad de pagar el crédito recae en todos los miembros del grupo. Así, por ejemplo, si un miembro está enfermo, los demás tienen que pagar por él.

<sup>30</sup> Janson, T. y M. Wenner: “Financial Regulation and Its Significance for Latin America and the Caribbean”. Washington: BID, 1997, p. 27.

<sup>31</sup> Foster, G.: *Traditional Societies and Technological Change*. Nueva York: Harper & Row, 1973, p. 36.

<sup>32</sup> *Ibid.*

común.<sup>33</sup> Siempre se asume, por lo tanto, que los líderes locales (como la presidenta de un Club de Madres) pueden recibir muchas críticas, aun cuando es posible que consiga logros para el grupo. Aun en estas circunstancias tendrá que vivir bajo la sospecha de que está sirviendo únicamente a sus intereses personales.<sup>34</sup>

Este análisis invita a la siguiente pregunta: ¿cuánta de la desilusión hacia el microcrédito (como quedó expresada en la primera sección) está basada en rumores, y cuánto es verdad que los líderes están abusando de sus posiciones de poder? La siguiente sección brinda detalles de un estudio de caso —el del comedor Los Andenes— en el que surgieron tensiones cuando un préstamo de microcrédito fue robado por su presidenta. Las versiones están presentadas desde la perspectiva de múltiples actores, cuyos verdaderos nombres han sido cambiados.

## ESTUDIO DE CASO DEL COMEDOR LOS ANDENES

El comedor Los Andenes, establecido en octubre de 1998, fue constituido por un grupo de mujeres de bajos ingresos que vivían en un distrito periurbano de Cajamarca y que tenían dos fuentes de fondos manejados de manera conjunta por dos ONG. La idea original que sustentó la formación del grupo fue que el dinero podía ser generado por los programas de microfinanzas para financiar la educación de las hijas de los miembros; estos sacarían pequeños préstamos con 4 por ciento de interés, los que serían pagados a la presidenta que habían elegido. Esta debía, luego, depositar el dinero en el banco.

En sus inicios Los Andenes alcanzó gran éxito, lo que le permitió destacarse notoriamente sobre los otros comedores del área. Sin embargo, con el tiempo varios de sus miembros comenzaron a sospechar que la presidenta estaba sustrayendo indebidamente los fondos. Estas sospechas se intensificaron cuando se negó a presentar cuentas escritas con el detalle de cuánto había sido generado. Varios miembros empezaron a darse cuenta del hurto. Aunque las cuentas enviadas a las ONG parecían estar en orden, faltaba una parte significativa del fondo del préstamo. ¿Qué había pasado?

<sup>33</sup> *Ibid.*, p. 34. Se debería notar que el trabajo de Foster ha sido algo desacreditado en tiempos recientes, dado que las habladurías y la envidia no son asociadas únicamente con las sociedades campesinas: existen en todas las sociedades, independientemente del modelo económico. Asimismo, la perspectiva de Foster de ver a las comunidades como “sistemas estáticos cerrados” también ha recibido muchas críticas. Aunque estas son importantes, sigue siendo válido el argumento de que aquellas sociedades que se basan inherentemente en alianzas altamente personalizadas es muy probable que manifiesten también características de competitividad y celos (Rosen, *op. cit.*, p. 135). Deere también toma el punto de vista de que en las comunidades muy cercanas, donde las personas son dependientes unas de otras para la prestación de servicios (como intercambios de trabajo para construir casas), estas relaciones no están completamente libres de conflicto.

<sup>34</sup> *Ibid.*, p. 37.

Según un miembro del grupo, al que llamaremos Flor, el coordinador del proyecto que trabajó en una de las ONG fue contactado en varias ocasiones pero, en vez de acercarse a las madres para explicar el problema, se dirigió a la presidenta y le informó que estos debían ser resueltos por el grupo. Después de haber dado a la presidenta —a quien llamaremos Rosa— varias oportunidades para que explique dónde estaba el dinero, en marzo de 1999 Flor la acusó ante el Ministerio Público de haberse robado 8.000 nuevos soles. También le imputó haber alquilado el comedor y haberlo usado como propiedad privada cuando en realidad pertenecía al grupo.

No fue sino hasta fines de mayo que el Ministerio Público respondió, cerrando el caso por falta de evidencia y sugiriendo, por el contrario, que el dinero había sido distribuido a los demás miembros.<sup>35</sup> Esto, sin embargo, no detuvo a Flor, quien acusó al fiscal provincial de la Fiscalía Provincial Penal correspondiente de abuso de autoridad por el retraso en la administración de justicia y, además, por haber favorecido a miembros de una familia: al parecer, Rosa tenía mucho prestigio social e influencia, gracias a que su esposo trabajaba para el Concejo Municipal de la localidad. Al respecto, es importante reconocer “el poder informal” que otorgaría el tener una posición en una comunidad cercana.<sup>36</sup> Así, pertenecer a la estructura política local otorgaría una posición que permitiría favorecer a personas cercanas o amigos. Podría también ser usado para establecer lazos contractuales o de dependencia con otros.

A mediados de junio de ese mismo año, Flor exigió que el caso pasara a una instancia más alta, la Fiscalía Superior Penal, y añadió un nuevo cargo contra la presidenta: la falsificación de nombres de personas favorecidas con la obtención de créditos (acusación confirmada por el hecho de que su propia lista de participantes no concordaba con la que presentó en otra ocasión a las ONG). A pesar de que las ONG habían brindado el crédito, no tomaron parte activa en los procedimientos legales, pero sí proporcionaron varios documentos en los que se estipulaba cuánto había recibido el grupo y que confirmaron que del 4 por ciento de interés pagado por los miembros, el monto depositado era mucho menor que el de los otros comedores que pagaron la misma tasa de interés, de donde se puede colegir que faltaba una cantidad significativa de dinero.

A partir de estos eventos, Flor decidió inscribir legalmente el comedor en los Registros Públicos y formalizarlo. Así, en un documento constan los derechos legales y las responsabilidades de la presidenta, así como los procedimientos por seguir, como emitir recibos de pago y transferencias de dinero. También se estipuló que el comedor era propiedad de la organización y no de una persona. La resolución del juicio contra Rosa fue demora-

<sup>35</sup> Mientras tanto, en el mismo mes de mayo se confirmó que Rosa también había otorgado un crédito al comedor Los Andenes, y que este no había sido pagado.

<sup>36</sup> Rosen, *op. cit.*, p. 100.

da hasta enero del 2000, cuando ella, junto con la tesorera (quien tenía también responsabilidad en la pérdida del dinero), se pusieron de acuerdo para devolver los fondos restantes, más de 30.000 nuevos soles. El juez dictaminó entonces que el comedor Los Andenes debía tener una nueva gerencia. A pesar de este juicio, en mayo del 2000 —es decir, un año después de que se sentó la denuncia— Rosa no había realizado pago alguno.

## PERSPECTIVA LEGAL

Cuando el abogado de Flor fue entrevistado, expresó que estaba convencido de que Rosa había robado el dinero. Al principio suponía que ganar el caso sería sencillo, dado que había pruebas contundentes para sustentar la acusación. En la práctica, sin embargo, no ocurrió lo que se esperaba, debido a la existencia de una dinámica de manipulación de poder muy amplia en la comunidad. Según el abogado, Rosa logró, en la Corte, evitar la pregunta sobre el robo de los fondos comentando que pertenecía a una organización diferente de la de Flor y había dado fondos a los miembros de esta otra. De esta manera ella no necesitaba rendir cuentas, porque se negó a reconocer la autenticidad de la primera organización. Rosa agregó que Flor no era miembro de la misma comunidad porque vivía fuera de sus fronteras. Sin embargo, el abogado mantenía que Rosa no tuvo los documentos legales necesarios para probar su caso. Un obstáculo que encontró el abogado fue que Flor había negociado con empleados públicos corruptos que no estaban dispuestos siquiera a publicar su pedido. Solo cuando fueron presionados por la Defensoría del Pueblo empezaron a poner las ruedas legales en marcha.<sup>37</sup>

Como Flor y el grupo de quince miembros que respaldó sus acusaciones no pudieron pagar por los servicios del abogado, decidieron recibir consejos legales de un estudiante del último año de Derecho de la Universidad de Cajamarca, quien ofreció continuar con el caso gratis. En contraste, Rosa contaba, para su defensa, con dos abogados, dinero para pagar los gastos del juicio y, además, con contactos, dadas las influencias de su esposo. A pesar de todos los inconvenientes que encontró en el camino, el abogado que acompañó a Flor al inicio del proceso afirmó que debería haber sido un caso sencillo de resolver, ya que la evidencia de Rosa era completamente deficiente. Una de las tácticas que Rosa utilizó, sin embargo, fue la de iniciar una campaña de difamación contra Flor, para lo que usó a más de sesenta miembros de la organización, algunos de los cuales habían participa-

<sup>37</sup> La Defensoría del Pueblo fue creada por la Constitución de 1993 y es autónoma frente al Estado. Su misión consiste en proteger los derechos constitucionales de individuos y de la comunidad mayor y asegurar que la administración del Estado desempeñe sus deberes adecuadamente. Uno de sus objetivos es concienciar al público acerca de los servicios locales que presta el Estado.

do en el programa de crédito. Bajo presión, ellos confirmaron que la presidenta les había dado préstamos y que ellos repagarían. El hecho de que Rosa haya contado con tanto apoyo dio peso a su caso, e hizo muy improbable que la Corte le exigiera que pagara.

Una vez más, vemos cómo la presidenta ejercía distintas formas de control —y en diversos niveles— sobre miembros del programa de microfinanzas. Algunos de los que la apoyaron en la campaña de difamación contra Flor lo hicieron por presión de su esposo. Consciente de la desigualdad de poder, Rosa logró utilizar sus relaciones de parentesco y otras influencias y recursos sociales para protegerse de la ley. Como escribe Rosen, en las comunidades las relaciones están altamente personalizadas, e individuos pueden consolidar su imagen como líderes aprovechando el apoyo de los que están bajo su dominio.<sup>38</sup>

Incluso el abogado de Rosa era consciente de que había habido mal manejo de los fondos y explotación de los miembros. Según el abogado de Flor, los comedores<sup>39</sup> son muy conocidos por los fraudes que en ellos ocurren y por sus prácticas de corrupción. Este mismo abogado afirmó conocer varios casos en los que las donaciones otorgadas por organizaciones públicas y privadas habían sido vendidas por los líderes en los mercados, quienes se apropiaron de las ganancias.<sup>40</sup> Tal comportamiento también fue observado en Clubes de Madres de otros distritos. El abogado de Rosa estaba preocupado por hacer que los dos grupos representados por Rosa y Flor se reconciliaran, y de que Rosa y los otros miembros de la organización se comprometieran a repagar el dinero que debían a la organización. Proponía, además, formar una nueva organización con un liderazgo diferente.

Resumidas ya las perspectivas legales, examinemos los testimonios de Flor y Rosa.

## PERSPECTIVAS DE FLOR Y ROSA

Primero, Flor lamentó el maltrato que tuvieron que soportar ella y las que la habían apoyado durante el transcurso del proceso legal, en el que tuvieron, además, que enfrentarse a la predisposición adversa de las autoridades ha-

<sup>38</sup> Rosen, *op. cit.*, p. 114.

<sup>39</sup> Las estrategias colectivas de la mujer, como participar en la comunidad a través del establecimiento de los Comedores Populares y Clubes de Madres en el Perú durante la década de 1980, han recibido mucha atención (véase Barrig, M., editora: *De vecinas a ciudadanas: La mujer en el desarrollo urbano*. Lima: Sumbi, 1988). Menos atención ha merecido el retiro de las mujeres de estos programas en el contexto de condiciones económicas adversas y continuadas y de una reducción de los subsidios gubernamentales para estas actividades.

<sup>40</sup> Entrevistas realizadas en julio y octubre de 1999 revelaron que muchas de las juntas directivas guardan los alimentos que entrega Pronaa para sus propias familias y solo dan una pequeña proporción a los miembros.

cia sus pedidos y al favoritismo mostrado en beneficio de Rosa, respaldado por su red de influencias:

Nosotras fuimos maltratadas en el Ministerio Público, y no como nos merecemos por ser seres humanos. Como somos mujeres de una condición humilde, nos tratan todavía peor. Yo reconozco que sí, que las autoridades son totalmente corruptas, porque habiendo documentos y pruebas contundentes, se llegó al colmo de que se archive el proceso, de que se archive un delito. Eso nos ha indignado bastante.

En segundo lugar, la batalla legal en la que Flor se involucró ejerció gran presión sobre su vida familiar: “Como mujer, tenemos nuestros hogares, nuestras obligaciones. Abandonamos todo; abandonamos nuestros quehaceres para pasar quizá la mayor parte del día en la calle”.

Mantuvo que la supervisión realizada por una de las ONG había sido completamente insuficiente, y se quejó de que los procedimientos de control eran tan poco rigurosos que resultaba fácil presentar cifras falsas, impidiendo que la ONG pudieran hacer algo para corregirlas:

La ONG solamente supervisaba a la Junta Directiva, a la presidenta y a la tesorera, pero los cuadernos, toda la contabilidad era llevada por la Junta en la oficina. La Junta llevaba la contabilidad a su manera, como les convenía, de modo que la ONG desconocía los problemas que existían en el grupo. Y había falta de información, como le digo, de parte de las socias.

Por otro lado, Rosa sostuvo durante la entrevista que aunque las cuentas no estaban en orden, no había robado los fondos, y trató a Flor de egoísta y envidiosa. Admitió que había cometido un error en prestar dinero a miembros que no pertenecían al grupo, quienes habían repagado, pero negó haber robado los fondos, sugiriendo que había habido errores de ambas partes: “Nadie es perfecto, y es mejor reconocer su error”.

Eventualmente, se cansó de la animosidad y de los gastos legales y dejó su caso.

## LA PERSPECTIVA DE LA ONG

Una ex miembro de la ONG en cuestión fue consultada para establecer la posición de su organización. ¿Por qué la institución no se involucró en el proceso legal? Esta persona señaló que la ONG había dado la capacitación adecuada respecto del control de los dos fondos de crédito que habían manejado. La informante mantuvo que Los Andenes ya no era la responsabilidad de la ONG, ya que había dejado de ser una organización no gubernamental (sin fines de lucro) para transformarse en una EDPYME (una entidad financiera más parecida a un banco).<sup>41</sup> Dado que los nuevos proyectos

<sup>41</sup> EDPYME significa Entidades de Desarrollo de la Pequeña y Microempresa. Están reconocidas como instituciones financieras formales.

y objetivos de la EDPYME eran diferentes de los originales, la ONG simplemente no tenía el tiempo ni la voluntad de involucrarse. También temieron recibir una mala prensa:

Ahora, por parte de la ONG [...] hubo indiferencia. Tal vez la ONG no quiso que su imagen institucional quedase mal parada, de estar en juzgados, porque esto sale por televisión [...]. Pero hay gente que dirá que todo ese dinero que la ONG dio ha generado problemas y que luego no da la cara para ayudar a una solución, ¿no?

La informante describió cómo las presidentas robaron regularmente fondos y puso énfasis en la incapacidad del grupo para resolver el problema, además del desgano del personal de la ONG para intervenir:

“Señorita, queremos préstamos y no hay dinero”, me observan. “¿Pero cómo?”, les digo, “si el nivel de ustedes está en 70 mil soles, tiene que haber dinero, ¿no?”. “No hay dinero, y las cuentas no se rinden. Vaya usted”.

Podemos apreciar que en los casos de corrupción no hay procedimientos formales para que el personal de la ONG proceda. La informante agregó que le daba miedo tener que hablar con la presidenta acerca de estas malas prácticas, dado que la política de la ONG era la de no intervenir. Por otro lado, la informante sintió la obligación moral de hacerlo, porque si no las presidentas pueden recurrir a prácticas fraudulentas en desmedro del grupo:

Si uno no va, las señoras se quedan así: no rinden, no rinden [las cuentas] y se molestan [...] la líder es fuerte, tiene manejo de grupo, no quiere rendir porque por allí ha prestado a su familia. En este caso eran préstamos a su mamá, a su hermana [...].

Esto demuestra cómo las relaciones desiguales de poder en la comunidad pueden ser reforzadas y no desafiadas en el contexto de las intervenciones de microfinanzas.

#### LA PERSPECTIVA DE LA NUEVA PRESIDENTA

En una entrevista, la nueva presidenta, María, reveló que Rosa había por fin pagado parte de su deuda. Aunque al principio María fue amenazada por Rosa, ahora está mostrando una actitud más arrepentida. Empezaba a ser claro que había una gran presión sobre Rosa por haber robado el dinero. Parece que el esposo se había beneficiado de los préstamos cuestionados.

El tema de la apropiación de los fondos por parientes masculinos es discutido en la literatura sobre género y microfinanzas. Por ejemplo, Goetz y Gupta, en Bangladesh, señalan cómo las mujeres no necesariamente controlan los préstamos otorgados a sus nombres:

Una proporción significativa de los préstamos de mujeres están invertidos directamente por parientes masculinos mientras que las mujeres que han prestado el dinero cargan la responsabilidad de repagar.<sup>42</sup>

Otros estudiosos también han puesto énfasis en el tema de la apropiación de los préstamos por otros miembros de la familia.<sup>43</sup> Ackerly<sup>44</sup> agrega que allí donde los prestatarios en programas de crédito simplemente llegan a ser intermediarios para conseguir el crédito y ganar ingresos para sus esposos, esto puede servir para subordinar los intereses estratégicos en el largo plazo.

En el caso de Los Andenes, el esposo de Rosa no solo se apropió del préstamo sino que, además, influyó en la elección del terreno sobre el que el comedor había sido construido, gracias a sus alianzas en el Concejo local:

Los varones quisieron quitarnos nuestro local. Ellos tienen preparación y conocen a las autoridades del barrio. El varón pensaba humillarnos: “Nosotros vamos a quitarles a estas mujeres”. Nosotras defendimos este terreno con uñas contra las autoridades. El barrio no tenía nada que ver. El esposo de Rosa es teniente gobernador del barrio y tiene acceso a oficinas. Él donaba el terreno de la Asociación de Mujeres a la municipalidad.

Este tema pone el énfasis, otra vez, en la necesidad de comprender las dinámicas de poder y las jerarquías por género en la comunidad. A pesar de los problemas experimentados por el comedor Los Andenes, ha habido un cambio de conciencia entre los miembros:

Las madres que se dejaban engañar anteriormente, ahora ven muy bien. Notan qué cantidad de plata hay en el banco. Preguntan mucho: “Presidenta, ¿dónde están las ganancias de los picarones?”. Son bien despiertas y así yo tengo que ser recta. Saben cuánto es 4 por ciento. Son muy inteligentes; no es cuestión de ser bien preparadas. Después del juicio se han despertado. Las presiono a ellas y ellas me presionan a mí.

La presidenta ya no se percibe como intocable; sabe que ya no puede actuar como un caudillo. Más bien, el grupo siente que todos los miembros tienen los mismos derechos: “Antes pensaban: ‘Somos socias. Ella es la dueña. Si hago algo, me bota’. Ahora vemos que no es la propietaria del dinero; tenemos todos los derechos”.

<sup>42</sup> Goetz, A. M. y R. S. Gupta: “Who Takes the Credit? Gender, Power and Control Over Loan Use in Rural Credit Programs in Bangladesh”. *World Development* 24: 1, 1996, p. 45.

<sup>43</sup> Mayoux, L.: “Women’s Empowerment and Micro-finance Programmes: Approaches, Evidence and Ways Forward”. *Development Policy and Practice Working Paper* 41. London: Open University, 1998.

<sup>44</sup> Ackerly, B. A.: “Testing the Tools of Development: Credit Programmes, Loan Involvement and Women’s Empowerment”. *IDS Bulletin* 26: 3, 1995, p. 159.



En términos de aprender a manejarse con las autoridades, también han ganado confianza y experiencia: “Antes pensábamos: ‘¡Entrar en la oficina de policía o un abogado!’”. Ya sabemos un poco más de lo que es la justicia. Sabemos defendernos ante las autoridades”.

También se han dado cuenta de la importancia de cumplir un papel activo en el programa: “Ahora, todas quieren un cargo. Antes, todas dijeron: ‘No tengo tiempo’. Ahora sí todas quieren puestos. Se desempeñan muy bien. No saben, pero se ingenian”.

Además, dan una importancia especial al comedor: “El crédito tiene que ser como un apoyo, una actividad. En casa estamos ahogadas. En la reunión se busca amigas. Es un espacio; una se despeja, se olvida, saca una idea; una lluvia de ideas tenemos allí”.

Se debería notar, sin embargo, que en el caso de Cajamarca, si es que existen impactos sociales de la participación de la mujer en los programas de crédito (tal como una diferencia reducida a los que están en el poder o formación de nuevos tipos de asociaciones basadas en relaciones de poder más igualitarios)<sup>45</sup>, estos son sobre todo, como en el caso de Los Andenes, generados indirectamente como respuesta a los problemas que surgieron del programa de crédito, en lugar de un resultado de los beneficios directos producidos por las intervenciones de microcrédito. A diferencia de los puntos de vista propagados por los bancos de desarrollo, estos resultados sugieren que los efectos de empoderamiento sobre la mujer tendrán la tendencia de ser indirectos e inesperados más que directamente ligados a su actividad de microfinanzas.

## CONCLUSIÓN

La evidencia de Cajamarca sugiere que, cuando investigamos el impacto de las microfinanzas, es necesario enfatizar la importancia de la dinámica de grupo. Los resultados sugieren que las estructuras sociales arraigadas basadas en el parentesco y las relaciones patrón-cliente en las comunidades rurales afectan directamente la manera como operan estos programas. En vez de ser utilizados como un vehículo para desafiar a las estructuras desiguales, los grupos de microfinanzas fueron vistos como reforzadores de las jerarquías y las desigualdades existentes. Aunque miembros desilusionados rumorearon con ánimos de exagerar que el número de presidentas que usan el préstamo para ganancias personales era muy alto, hay fuerte evidencia que sugiere que sí existen antecedentes. El tema no se refiere a que los robos perpetrados por los líderes no son detectados, sino a que las organizaciones de microfinanzas (OMF) no consideran que es su papel intervenir,

<sup>45</sup> Para una mayor discusión sobre los diferentes tipos de impactos sociales, véase Kabeer, N.: “Assessing ‘Narrow’ and ‘Wider’ Social Impacts: Conceptual and Methodological Notes”. Presentation for Global Imp-Act Meeting, Sudáfrica, 4-8 de mayo del 2003.

pues estiman que se trata de un tema interno del grupo de microfinanzas. Se argumenta aquí que el asunto de la dinámica de grupo va más allá de los parámetros de la intervención de microfinanzas en sí y que, aun cuando es importante atender el diseño del programa, también lo es considerar el entorno social y cultural en el que los actores están situados y en el que se relacionan entre sí. Esto debe ser tomado en cuenta por las OMF y por los donantes, para evitar que los programas de microfinanzas reproduzcan las estructuras de desigualdad que pretenden combatir.