

LP-96

# La pobreza no es invencible

Juan Bottasso



Pensamiento  
y praxis de

**MUHAMMAD YUNUS**



**Hassan Beedach & Yvonne A-Baki**  
Organizadores del evento en Ecuador

## **SALUDO DEL PROFESOR MUHAMMAD YUNUS A HASSAN BECDACH E IVONNE A-BAKI**

*Con motivo de su visita al Ecuador los días 2, 3 y 4 de diciembre de 2007*

**G**ran expectativa ha generado en mí visitar el Ecuador, y compartir las experiencias que he adquirido en mi trabajo con la gente más pobre; y el gran impacto que sobre sus vidas ha tenido una pequeña cantidad de dinero. Lo que ha permitido a millones salir de la línea de la pobreza, y recuperar su dignidad.



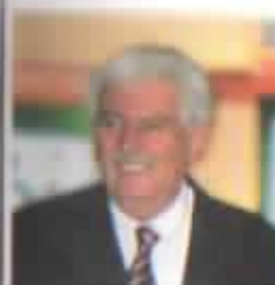
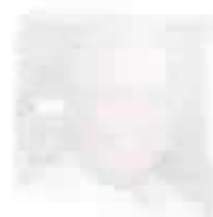
Todos los seres humanos somos muy parecidos. Las diferencias que vemos entre América Latina, Asia o África son superficiales. Básicamente la gente es la misma, por lo menos en un 95 por ciento. Por lo tanto en vez de enfocarnos en ese cinco por ciento, trabajemos para la mayor parte de la humanidad. Si algo funciona en Asia, ¿por qué no puede funcionar en América Latina o en Europa? Eso es exactamente lo que pasa con los microcréditos. Los pobres son siempre esquilados de las sociedades en donde viven y no tienen oportunidades para salir de ese círculo vicioso, cualquiera sea el país que habiten. La idea de los microcréditos ha dado resultado en todos los lugares donde se implementó porque las fuerzas que deben enfrentar los pobres son las mismas.

Creo firmemente en un Ecuador libre de pobreza. La pobreza no es creada por la gente, es creada por un sistema económico y social diseñado por nosotros mismos.

La pobreza se da porque construimos un marco teórico sobre premisas que subestiman la capacidad humana, con conceptos muy estrechos y diseñamos instituciones que se quedan a medio camino (como las instituciones financieras que dejan al pobre por fuera). La pobreza existe porque fallamos a nivel conceptual, no por falta de capacidad de las personas.

Si hubiéramos creído que la pobreza es inaceptable para nosotros, y que no debe pertenecer a un mundo civilizado, habríamos creado instituciones y políticas apropiadas para crear un mundo sin pobreza. Queríamos ir a la Luna - y fuimos a ella. Queríamos comunicarnos unos con otros muy rápidamente - por lo que hicimos los cambios necesarios en la tecnología de las comunicaciones. Logramos lo que queremos lograr. Si no lo estamos logrando, mi primera inquietud recae sobre la intensidad de nuestro deseo de alcanzar ese objetivo.

Creo firmemente que podemos crear un mundo sin pobreza, si queremos. En ese mundo, el único lugar para ver la pobreza es en un museo. Cuando los escolares visitan el museo de pobreza, se horrorizarán al ver la miseria e indignidad de los seres humanos. Culparán a sus antepasados por tolerar esta condición inhumana de una manera masiva. ...



“En el 2006, el Comité noruego decidió otorgar el Premio Nobel de la Paz a Muhammad Yunus y al Banco Grameen, por sus esfuerzos para generar desarrollo económico y social desde abajo. Yunus, con una persistencia inagotable, ha conseguido combatir la pobreza, fortalecer la democracia y los derechos humanos, mediante microcréditos otorgados a millones de personas, no sólo en Bangladesh sino también en muchos otros países.

Yunus se ve a sí mismo como un ser humano útil a otros seres humanos. Concede pequeñas cantidades de dinero a personas de escasos recursos, que en una entidad bancaria tradicional jamás calificarían para un crédito. Su visión a largo plazo es eliminar la pobreza en el mundo, meta que no será alcanzada exclusivamente con el microcrédito, pero que, sin duda, contribuye con un mecanismo que jugará un papel fundamental. Por ello, considero de vital importancia difundir estas experiencias, para que sean replicadas nacional e internacionalmente, en procura de una economía al servicio del desarrollo equitativo de la humanidad.”

**Hassan Bezdach**



“En un mundo en que los roles de género están siendo abolidos, los derechos humanos por fin consideran las características propias de hombres y mujeres como factores que los distinguen, pero colocan en iguales condiciones de utilidad para la sociedad, el bengalí Muhammad Yunus ha encontrado los medios para apoyar a la mujer, afectada por la pobreza, en su lucha contra la marginación económica, en un estrato tradicionalmente machista.

Lo menos que se puede sentir al leer este libro, al comprender la enorme obra solidaria que Yunus y el Banco Grameen llevan a cabo, es fascinación. La clave para solucionar el problema más grave de la humanidad, la pobreza, bien podría hallarse en estas páginas. Las cuales no se limitan a exponer teoría, sino que respaldan sus argumentos con hechos, acontecimientos, iniciativas de desarrollo económico, que recorren el planeta gracias al genio de un individuo excepcional y su fraternidad, característica básica de la humanidad, que todos poseemos, pero tan pocos tienen la habilidad de traducir en acción efectiva, como lo ha hecho Muhammad Yunus.”

**Ivonne Bakki**



Ivonne giving Global Citizen Award to Prof. Yunus

Ivonne,  
with great  
admiration.

May 9, 2006



Frank Sanchez & Iyona A-Baki

Dedicado a: Iyona A-Baki, Embajadora

Fecha: 19 de Noviembre, 2007

Estimada Iyona,

Es un gran placer por parte de Patel Foundation for Global Understanding poder haber unido al Dr. Muhammed Yunus y a usted, como ganadores de nuestro premio Global Citizens (Ciudadanos Globales) del año 2004 y del 2006.

Como usted sabe, la fundación Patel se enorgullece en honrar a esas personas que están haciendo la diferencia, ayudando a las personas mejorar su vida. Lo que no anticipamos era que nuestros honrados Global Citizens se unirían para multiplicar las oportunidades de ayudar a los ciudadanos del Ecuador. Le felicito por la iniciativa de traer al Dr. Yunus a Ecuador para expandir el buen trabajo que usted y Hassan Becdach están haciendo.

La Fundación Patel les desea, a usted, a Hassan y al Dr. Yunus, mucho éxito en estas próximas reuniones. Y quiero reiterar lo orgulloso que estoy por ustedes y su trabajo.

Sinceramente,

Frank Sanchez  
Chairman

## INDICE

|                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------|----|
| Presentación.....                                               | 9  |
| La intuición fundamental .....                                  | 11 |
| El país y la familia de Yunus .....                             | 14 |
| En Estados Unidos.....                                          | 17 |
| El regreso.....                                                 | 20 |
| El gran descubrimiento.....                                     | 22 |
| Romper el yugo de la garantía .....                             | 29 |
| Tanteos y experimentos .....                                    | 40 |
| El "purdah".....                                                | 42 |
| Características del sistema y requisitos<br>para ingresar ..... | 47 |
| 1977: nace el proyecto Grameen.....                             | 50 |
| Mecanismos de reembolso.....                                    | 53 |
| El secreto: vencimientos cortos.....                            | 55 |
| Grameen y los otros bancos .....                                | 57 |
| La consolidación.....                                           | 63 |
| Nunca perdonar las deudas.....                                  | 69 |
| Formación del personal de Grameen .....                         | 71 |
| Grameen se convierte en Grameen Bank.....                       | 73 |
| Grameen Bank y el Banco Mundial.....                            | 76 |
| El vértice de Washington de 1997.....                           | 79 |

## APENDICES

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| Reflexiones acerca de la economía.....             | 83 |
| Los distintos enfoques de la política social ..... | 84 |
| ¿Antes la formación o el crédito? .....            | 86 |
| La explosión demográfica .....                     | 87 |
| ¿Qué nos depara el futuro?.....                    | 88 |

## PRESENTACION

Desde uno de los países más pobres del mundo, Bangladesh, nos llega un mensaje increíblemente positivo: la pobreza se puede vencer. No se trata de una propuesta brillante, sino de una experiencia consolidada: millones de paupérrimos han dejado atrás su situación miserable para ingresar a un nivel de vida humanamente digno.

Este milagro ha sido posible gracias a la inteligencia y tenacidad de un profesor de economía, Muhammad Yunus, que tuvo el valor de salir de la ciudadela amurallada de la universidad, para ir a aprender de la gente más pobre. El mismo, en 1997, publicó un libro que narra esta aventura. Lo hizo con sencillez, sentido del humor y mucha eficacia.

El librito que has empezado a leer es un resumen muy breve de la obra de Yunus; al leerlo seguramente sentirás el deseo de buscar la obra original y de leerla en su integridad: la puedes encontrar en la Editorial Andrés Bello (Barcelona, B. Aires, México, Santiago de Chile), con el título "Hacia un mundo sin pobreza" (traducida por Pablo Azocar).

Este breve compendio se ha llevado a cabo sobre la versión italiana "Il banchiere dei poveri" (Ed. Fetrinelli), de tal manera que las citas remiten a las páginas de aquella edición.

## LA INTUICION FUNDAMENTAL

Para enfocar debidamente la lectura de las páginas que siguen, nada puede ser tan útil como leer las reflexiones que Yunus formuló después de años de sufrida experiencia. En estos párrafos está condensada tanta sabiduría, que bastarían por sí solos para justificar el aprecio con que el mundo rodea hoy al maestro bengalí. Se trata de un texto tan denso y elocuente, que sería injusto intentar resumirlo.

Hay que reproducirlo literalmente.

*"Cualquiera que viaje en coche por las calles de Dhaka está sometido sin descanso al acoso de los mendigos.*

*Frente a tanta miseria surge espontáneo dar limosna. Cuando se acerca un leproso, con los miembros que no son más que muñones, la primera reacción es meter la mano al bolsillo y sacar una oferta que para nosotros es ínfima, sin importancia, pero para el que la recibe puede constituir un patrimonio. ¿Es útil esto? En la mayoría de los casos, en mi opinión, no solamente no es útil, sino que es realmente dañino.*

*Da solamente, al donante, la impresión de haber hecho algo. Es un gesto que sirve para callar la con-*

ciencia, pero no resuelve verdaderamente el problema y al contrario, nos libera de enfrentarlo en la sustancia. Dando limosna nos quitamos la preocupación. Pero, ¿por cuánto tiempo?

La dádiva de dinero no constituye una solución, ni a corto ni a largo plazo. El mendigo pasará a otro carro, luego a otro más, confiando para sobrevivir en un mecanismo de salida. Para enfrentar honradamente el problema deberíamos comprometernos a encaminar un proceso: si el donante abriera al puerta del carro y preguntara al mendigo cuál es su problema, cómo se llama, cuántos años tiene, qué sabe hacer, si necesita asistencia médica y así por el estilo, esa sería una manera de ayudar de veras.

Pero entregar una moneda significa implícitamente invitar al mendigo a desaparecer, es una forma de librarse cómodamente del problema.

No afirmo que se deba ignorar el deber moral de ayudar, o el instinto de socorrer a los necesitados; digo tan solo que la ayuda debe tomar una forma diferente.

Desde el punto de vista del destinatario, la caridad puede tener efectos devastadores. Quien recoge dinero mendigando no está motivado a mejorar; el enfermo no querrá hacerse curar, temiendo perder su fuente de ganancia. Existen, incluso, rackets de mendigos que cogen a los recién nacidos y los encierran en ciertas vasijas, para hacerlos crecer deformes y usarlos para la mendicidad.

En todo caso, mendigar priva al hombre de su dignidad. Quitándole el incentivo de proveerse de lo necesario con el trabajo, lo hace pasivo e inclinado

a una mentalidad parasitaria: ¿Para qué fatigarse, cuando basta tender la mano para ganarse la vida?

Cuando veo a un niño que pide limosna, debo hacer un esfuerzo de voluntad para resistir el impulso de dar. Y yo también, a veces, regalo un poco de dinero: en caso de alguna enfermedad, de una madre con un niño en riesgo de morir, o en otras situaciones de extrema necesidad; pero, en lo posible, intento controlar este impulso.

El mecanismo que actúa en el nivel individual es el mismo que interviene, a una escala mayor, en el campo de las ayudas internacionales.

La dependencia del socorro internacional favorece a aquellos gobiernos que demuestran mayor capacidad para atraer a su país ingentes contribuciones.

Quien defiende la necesidad de contar con sus propias fuerzas adoptando una política de austeridad y trabajo, es burlado. Pero, aceptar ayudas alimenticias significa, por ejemplo, perpetuar la carencia de este tipo de bienes: los importadores y exportadores de cereales, los transportistas, los funcionarios encargados de la búsqueda y distribución de las provisiones, todos ellos tendrán algo que perder en la eventualidad de la autosuficiencia alimenticia.

En vez de dedicarse a buscar soluciones locales, se crean así las condiciones para la instauración de una economía distorsionada y un clima político que favorece a los gobiernos hábiles en complacer a los donantes y a los empresarios, con la correspondiente proliferación de postulantes y funcionarios corruptos". (p. 31-32)

## EL PAÍS Y LA FAMILIA DE YUNUS

Imaginémonos que toda la población de Francia, España e Italia esté amontonada en la costa ecuatoriana: esto daría una densidad mayor a 800 habitantes por kilómetro cuadrado (Ecuador tiene poca más de 40). Es la densidad poblacional de Bangladesh, país que, además, se ve asolado permanentemente por catástrofes naturales de dimensiones bíblicas.

Allí nació Muhammad Yunus en 1940, en la ciudad Chittagong, puerto muy activo, con 3'000.000 de habitantes.

En sus recuerdos ocupa un lugar privilegiado la figura del padre Dula Mia, un musulmán muy observante, tanto que, por tres veces, se fue de romería a la Meca. Era muy conocido como orfebre.

Yunus anotó:

*"Dula Mia era un padre muy tierno, nos castigaba rara vez, pero en cambio, era muy exigente en cuanto a nuestra dedicación al estudio" (p. 38).*

De la madre, Sufia Khutun, conservó estos recuerdos:

*"Era una mujer fuerte y llena de determinación. En la familia mantenía la disciplina, y cuando tomaba una decisión no había quien pudiese hacerle cambiar de opinión. De nosotros esperaba que diéramos prueba de otro tanto de tenacidad y metodicidad" (p. 38).*

Lamentablemente, esa mujer extraordinaria que tuvo 14 hijos y logró criar a 9, con el pasar de los años cayó en una forma de depresión que la fue privando gradualmente de su lucidez y del dominio de sus nervios, hasta convertirse en una grave preocupación y trastornar seriamente la atmósfera hogareña por espacio de 33 años. A pesar de todo esto, el esposo siguió tratándola con delicadeza y respeto.

Yunus recuerda con emoción:

*"Fue un marido dedicado y devoto hasta la muerte de ella. Con la fuerza de su ejemplo nos enseñó a mantener el mismo comportamiento" (p. 45).*

La familia de Yunus fue desde un comienzo partidaria de la formación de un estado musulmán, separado de la India, una vez conseguida la independencia de Inglaterra. Uno de los recuerdos más vivos de su niñez fue el de los festejos que se celebraron cuando nació Pakistán, en 1947.

La preocupación principal de su padre fue la de darle una buena educación y, a pesar de tener muchos hijos, con esfuerzos muy grandes logró su propósito. Yunus correspondía de su parte y, a los trece años, a través de un concurso, logró una beca que cubría parcialmente los costos de sus estudios.

Cuando pudo entrar al Collegiate School de Chittagong, se le abrieron nuevos horizontes, porque el ambiente era muy cosmopolita y los alumnos eran, en su mayoría, hijos de funcionarios del gobierno, llegados de otras regiones.

Pero, además de dedicarse al estudio, Yunus tenía otras aficiones, como la fotografía, la pintura, y la escultura. Sus actividades como scout le permitieron cruzar toda la India en tren, en 1953, para participar en la primera reunión nacional pakistani. En una de las etapas del viaje pudo visitar en Agra al celebre Taj Mahal y conmoverse ante la belleza de aquel monumento.

## EN ESTADOS UNIDOS

A los 21 años, encontró trabajo como profesor en su mismo colegio Universitario. "Enseñar me gustaba muchísimo", (p. 49) recuerda Yunus, pero contemporáneamente montó una fábrica de cajas de materiales de embalaje.

Fue una iniciativa exitosa, tanto que llegó a dar trabajo a unos 100 obreros. Y esto reforzó su autoestima y lo entrenó para los desafíos que debería enfrentar más tarde.

En 1965, aprovechando una beca Fulbright, pudo viajar a Boulder, en Colorado. Fue una experiencia memorable porque lo proyectó a un mundo totalmente diferente.

*"En Bangladesh, los estudiantes eran tan respetuosos que nadie llamaba a su profesor por el nombre propio, e incluso eran pocos los que se atrevían a dirigirle la palabra. Al "señor profesor", se hablaba siempre con gran respeto y tan solo después de haber sido expresamente interrogado. En América, en cambio, los docentes eran disponibles, se consideraban amigos de los estudiantes y se los trataba con una familiaridad que donde nosotros hubiera sido inconcebible.*

*En cuanto a la relación con las chicas, yo era tan tímido que no sabía a qué lado mirar. En la universidad de Chittagong, las mujeres seguían siendo una minoría: en la población global de 600 estudiantes, solo 150 eran mujeres. Además, las chicas llevan una vida aparte; su participación en la política o las otras actividades estudiantiles les era decididamente limitada. Por ejemplo, cuando representábamos una comedia, las mujeres no eran admitidas como actrices; eran siempre los varones, disfrazados y maquillados, que interpretaban los papeles femeninos. Durante el tiempo libre, las chicas estudiantes se retiraban generalmente a su "sala común", una zona reservada y protegida, donde los varones no podían entrar.*

*Recuerdo que mis alumnas estaban afectadas por una timidez absoluta. A la hora de comienzo de las clases se reunían todas cerca de la sala de profesores. Cuando el profesor salía y, sin saludarlas ni verlas a la cara, se dirigía al aula, las chicas lo seguían, con los libros apretados junto al pecho y los ojos bajos para no encontrar la mirada de los muchachos. El respeto a los profesores hacía que ninguno de los chicos se atreviera a acercarse o dirigir la palabra a las compañeras. Incluso en el aula, las mujeres se sentaban todas juntas y separadas, y por ninguna razón se mezclaban con los muchachos" (p. 49-50).*

Después de un verano en Boulder, pasó a la Universidad de Vanderbilt, en Tennessee. No fue fácil para él adaptarse al nuevo ambiente, con el frío terrible de los inviernos y la casi nula presencia de estudiantes extranjeros. Pero tuvo la oportunidad de ser discípulo y después colabo-

rador de Nicholas Georgescu - Roegen, hombre con fama de intratable, pero insuperable como profesor.

## EL REGRESO

En 1970, Yunus se casó con Vera Forostenko. El tenía mucha duda sobre la posibilidad de sobrevivencia de ese enlace, especialmente el día que les tocara volver a Bangladesh. Efectivamente, cuando esto sucedió, para Vera fue demasiado difícil adaptarse al estilo de vida de un país tan diferente y, a pesar de haber hecho muchos esfuerzos y de haber tenido una hija con Yunus, ella acabó regresando a Estados Unidos.

Los dos conservaron una relación cordial, pero no tuvieron más remedio que divorciarse.

La emoción con que Yunus recuerda aquella separación es conmovedora:

*"Por meses dejé la cuna, los juguetes, los vestidos de la niña exactamente donde estaban, con la esperanza de que madre e hija pudieran volver. Aunque ver esos objetos me entristecía, sin embargo no lograba separarme de ellos" (p. 138).*

El mismo año de su matrimonio, estalló la guerra de liberación de Bangladesh, que llevó a la separación de Pakistán Occidental. Esto le obligó a postergar el regreso a su país para 1977.

No bien había llegado fue llamado a hacer parte de la Comisión Planificadora del Gobierno: "un título pomposo, que no correspondía a ninguna tarea real" (p. 59).

Pero su trabajo principal se desarrollaba en la Universidad de Chittagong. El ambiente no era fácil. Muchos estudiantes habían combatido en el Ejército de Liberación y seguían armados, lo que les permitía amenazar a los profesores y exigirles indulgencia en los exámenes. A Yunus le tocó hacer de mediador para desactivar una situación que se ponía peligrosa.

## EL DESCUBRIMIENTO

El año que cambió el rumbo de su vida fue 1974, cuando una hambruna sin precedentes se abatió sobre Bangladesh.

*"Muy pronto aparecieron unas figuras más esqueléticas que humanas, en las estaciones de ferrocarril de Dhaka, y se decía que de vez en cuando se encontraban cadáveres. Esos vagabundos que se velan de uno en uno, se convirtieron pronto en flujo ininterrumpido de gente hambrienta que invadía Dhaka.*

*Se los veía en todas partes, y era casi imposible distinguir a los vivos de los muertos. Todos parecían iguales: hombres, mujeres y niños. Inclusive la edad era difícil definir: los viejos parecían niños y los niños tenían rasgos de viejos" (p. 9).*

El brillante profesor de economía de la Universidad de Chittagong, seguro de poseer las teorías capaces de resolver todos los problemas cuando se presentaran, improvisadamente empezó "a sentir una sensación de vacío. ¿Para qué servían todas esas bellas teorías, si la gente se moría a lo largo de las aceras?" (p. 10). Su honradez profesional lo condujo a una crisis muy seria, hasta sentir la imperiosa necesidad de dejar la vida académica y huir. Lo que de alguna mane-

ra lo salvó, enrumbando de una manera totalmente nueva su vida, fue la proximidad de la aldea de Jobra a la Universidad.

El mariscal Ayub Khan, que en 1958 había tomado el poder, consideraba a los universitarios un elemento peligroso por sus actitudes subversivas y había decidido que las universidades se ubicaran lejos de los centros urbanos. Por este motivo, la Universidad de Chittagong fue construida a unos 30 kilómetros de la ciudad, colindando con la aldea de Jobra.

Muhammad Yunus decidió que Jobra fuera "su Universidad y los habitantes sus profesores" (p. 11). Lo importante para él sería, de allí en adelante, entender la vida de los pobres, rompiendo la barrera de la que la Universidad se había rodeado, so pretexto de lograr una visión global de los problemas.

Así, con otro profesor que conocía muchas de las familias, comenzó a ir hacia las chozas más pobres para estudiar qué beneficios podría aportar.

Un día se detuvo delante de una casita totalmente destruida. Agachada en el suelo, una mujer estaba fabricando un taburete de bambú.

No fue fácil para Yunus y su amigo entablar conversación con la mujer, porque "en Bangladesh las mujeres no acostumbran hablar con los varones si no son parientes muy estrechos" (p.

13). En la parte musulmana de la aldea, un tabique de bambú oculta a las mujeres de la vista de tal manera que las casadas viven prácticamente en situación de clausura respecto al mundo exterior. Se trata de la costumbre musulmana del "purdah", que literalmente significa "cortina" o "velo".

Después de unos complicados preliminares que tranquilizaron a la mujer, siguió un diálogo que para Yunus fue una revelación.

- "¿Cómo se llama?
- Sufia Begum,
- ¿Cuántos años tiene?
- Veinte y uno

*No tomaba yo nota de las respuestas porque eso la hubiera asustado; a la vuelta, pediría a sus estudiantes que lo hicieran.*

- ¿Es suyo el bambú que usa para trabajar?
- Sí.
- ¿Dónde lo coge?
- Lo compro.
- ¿Y cuánto lo paga?
- Cinco taka. Cinco taka equivalían a 22 centavos de dólar.
- ¿Usa dinero suyo para pagar?
- No, me los hago dar por el paikar.
- ¿Por el revendedor? ¿Y cuáles son sus acuerdos?

- Yo le revendo los taburetes al final del día, así pago mi deuda y lo que queda es mi ganancia.
- ¿En cuánto revende los taburetes?
- Cinco taka y cinco paisa
- Así, lo que usted gana son cinco paisa.

*La mujer confirmó con un ademán de la cabeza. La ganancia de un día llegaba en total a dos centavos.*

- ¿Y no podría hacerse prestar el dinero y comprar por su propia cuenta el material?
- Sí, pero los que prestan quieren muchos intereses. Y cuando uno se mete con ellos, sólo llega a ser más pobre.
- ¿Cuánto quieren en general?
- Depende. A veces el 10% por semana; pero yo tengo un vecino que llega a pagar 10% al día.
- Total, lo que gana por estos bellísimos taburetes ¿son en total 50 paisa?
- Sí" (p. 14-15)

La usura es una práctica común, en Bangladesh como en muchísimos países. Muchas veces la tierra que se da en garantía, acaba en manos del usurero. Es evidente que hasta que no se venza esta lacra, todos los programas económicos de ayuda están destinados al fracaso.

Yunus hizo sus reflexiones: en sus cursos universitarios hablaba tranquilamente de billo-

nes, pero ahora tenía delante de sí a una joven mujer, con sus tres hijos, cuya vida y muerte dependían de la ganancia diaria de dos centavos de dólar.

Concluyó:

*"Evidentemente habría algo equivocado, mis clases no reflejaban la realidad de la vida. Estaba furioso conmigo mismo, furioso con el mundo por su indiferencia" (p. 16).*

Lo que más le molestaba era constatar que aquella mujer no era desprovista de cualidades, tanto que lograba sobrevivir en circunstancias tan adversas. Y entonces ¿por qué no podía salir de ese círculo infernal que nunca le permitiría abandonar su miseria?

*"Nosotros crecemos al lado de pobres, pero no nos preguntamos nunca por qué lo son. Pero me parecía evidente que el sistema económico vigente mantendría a Sufia en un nivel salarial tan bajo, que no le permitiría nunca ahorrar un centavo para ampliar su base económica.*

*Nunca hubiera pensado que alguien pudiera padecer miseria por faltarle 22 centavos. Un hecho de este tipo me parecía absurdo, inconcebible.*

*Me pregunté si era justo sacar de mi bolsillo la suma irrisoria que le hacía falta y dársela. Sería sin duda la solución más fácil.*

*¿Por qué mi universidad, mi departamento de economía, todos los departamentos de economía de la*

*tierra y los miles de profesores de economía que hay en el mundo, con toda su inteligencia, nunca habían intentado comprender a esa gente y dedicarse a ayudar a los más necesitados?" (p. 16-17).*

Según la Declaración de los DDH, a nadie se le puede negar la salud y el bienestar, tanto para él como para sus familiares, así como el derecho al alimento, la casa, la asistencia médica.

La mayoría de los países del mundo han firmado esta declaración, pero se trata de afirmaciones retóricas, porque a los pobres, que son la mayoría, les son negados estos derechos en su totalidad.

En el caso de Sufia, ¿qué salida se podría encontrar? Ella no disponía de dinero y por lo tanto, debía pedirlo prestado.

El comerciante no solamente se lo ofrecía a un precio altísimo, sino que después compraba el producto poniendo él las condiciones. Todo esto mantenía a la mujer en un estado de real esclavitud, disponiendo del mínimo de los recursos para seguir con vida y seguir trabajando.

A Yunus le pareció que el círculo se podría romper dándole un crédito inicial, para vender su producto en el mercado libre y obtener una ganancia más sustanciosa.

Inmediatamente pidió a una estudiante, Maimuna, que recopilara una lista de personas que en la ladea acudían a los usureros. Al cabo

de una semana, el trabajo estaba terminado: 41 nombres, 42 familias que correspondían a menos de 27 dólares (850 takas).

*"¿No es posible exclamó Yunus. Cuarenta y dos familias que sufren hambre, y todo por una cifra de 27 dólares!" (p. 18).*

Entregó esa suma a Maimuna, para que la distribuyera entre las familias de la lista, así que pudieran reembolsar al comerciante y vender sus productos a quien los pagara mejor. La consigna era que no se les cobrara interés y que lo devolvieran apenas les fuera posible.

Pero una persona como Yunus no podía quedarse satisfecha con esta solución momentánea: trataba de encontrar una salida para tantos pobres, que no tenían sino gana de trabajar, pero caían en manos de los usureros por la total desidia de las instituciones oficiales que deberían otorgar créditos.

## ROMPER EL YUGO DE LA GARANTÍA

Entonces Yunus empezó a estudiar la vida de los más desposeídos, los que no tenían ni bienes ni tierra: si lo que los esclavizaba era la dependencia de prestamistas, lo primero que se le ocurrió fue acudir a un banco: en fin de cuentas, es una institución que ha sido inventada exactamente para esto: para prestar dinero.

En Jobra existía una agencia del banco estatal Janata, uno de los mayores del país. Yunus se dirigió a la oficina y pidió hablar con el titular. Vale la pena transcribir el diálogo, tal como lo relató el mismo Yunus:

*"Quisiera que diera unos préstamos a los pobres de Jobra. Se trataría de una suma irrisoria. Ya lo hice yo mismo; presté 27 dólares a 42 personas; pero hay mucha gente que para poder trabajar necesita dinero: dinero para la materia prima, para las provisiones..."*

*Bueno... algunos fabrican taburetes de bambú, otros trenzan esteras o llevan rikshó... si pudieran tener unos préstamos del banco con las tasas comerciales, lograrían vender libremente su mercadería en el mercado y sacar un provecho suficiente para vivir con dignidad.*

- Es posible.
- Tal como van las cosas, en cambio, están obligados a trabajar toda la vida como esclavos, sin nunca lograr sustraerse al yugo de los mayoristas "paikar", que le prestan dinero con tasas de usureros.
- Sí, conozco el problema de los usureros.
- Por eso me acerqué a usted, para pedirle que conceda préstamos a esas personas.

*El director queda un instante boquiabierto, luego se repone y dice con tono divertido: Esto no puedo hacerlo.*

- Y por qué?
- Pues... refunfuña, no sabiendo con cuál objeción comenzar, "primeramente, esa suma irrisoria de la cual habla, ni siquiera cubriría los gastos de todo el trámite, y el banco, por supuesto, no va a perder el tiempo en tales insignificancias.
- ¿Insignificancias? ¡Para lo pobres son sumas importantes!
- Además, toda esa gente es analfabeta. No sabrían ni siquiera llenar los formularios.
- En un país en el que el 75% de la gente no sabe ni leer ni escribir la obligación de compilar formularios es ridícula.
- Todos los bancos del país adoptan la regla.
- Claro. Esto es muy significativo, ¿no le parece?
- Inclusive, cuando una persona trae dinero para depositarlo, le pedimos que mar-

que la cifra en una papeleta,

- ¿Y por qué?
- ¿Cómo, por qué?
- ¿Cómo así un banco no puede tomar el dinero y emitir un recibo que dice "Recibo la suma tal del señor tal"? ¿Por qué tiene que ser el cliente el que escribe, y el banco no puede hacerlo?
- ¿Pero cómo se puede llevar un banco tratando con gente que no sabe leer y escribir?
- ¿Y qué pasa cuando uno quiere sacar dinero?
- No lo sé... pero un método simple debe existir: la persona podría presentar el recibo del préstamo al cajero, y este devolverle el dinero. Todo lo que tiene que ver con la contabilidad es tarea del banco.

*El director sacude la cabeza, derrotado.*

- Me parece que su sistema bancario está hecho adrede para excluir a los iletrados.

*Ahora el director de la sucursal parece irritado. Profesor, hacer funcionar un banco no es tan sencillo como Ud. cree.*

- Puede ser, pero estoy seguro de que tampoco es tan complicado como Ud. quiere hacer creer que es.
- Mire: la verdad es que en cualquier banco, en cualquier parte del mundo, el que quiere un préstamo debe llenar unos papeles.

- Está bien, digo yo, concordando en este, que es un hecho. Entonces puedo encar- gar a alguno de mis estudiantes que llene el formulario para ellos; eso no debería crear problemas.
- Ud. no entiende: nosotros no podemos absolutamente conceder préstamos a per- sonas que no poseen nada.
- ¿Por qué?

*Yo intento quedarme serena. Nuestro intercambio tiene algo de surreal; por la sonrisa que mantiene en la cara, el director parece querer decir que sabe que me estoy burlando de él. Y realmente la con- versación es ridícula, mejor dicho absurda, más allá de todo lo que pueda imaginarse. Pero yo lo miro con absoluta seriedad.*

- Porque no ofrecen garantías, declara por fin el director, preguntándose si soy real- mente un idiota o si finjo serlo, pero pen- sando poner término con tales palabras a la discusión.
- ¿Por qué necesitan Uds. una?, ¿no les bas- ta recuperar el dinero?
- Es justamente porque queremos que se nos devuelva el dinero que pedimos una demostración de solvencia.
- Esta es la cosa más completamente absur- da. Los más pobres de los pobres trabajan doce horas diarias; para ganarse el ali- mento deben vender sus productos. No hay razón para pensar que no les van a reembolsar, sobre todo si quieren otro

préstamo que les permita resistir un día más. Es la mejor garantía que pueden ustedes tener: es la vida.

- Usted es un idealista, señor, suspira el di- rector. "Pasa demasiado tiempo con los libros.
- Pero si están seguros que el préstamo será reembolsado, ¿por qué necesitan garan- tías?
- Por que ésta es la regla
- Entonces, sólo quien puede ofrecer ga- rantías puede hacerse prestar dinero.
- Así es.
- Es una regla estúpida que hace que se preste dinero solo a los ricos.
- No soy yo quien hago las reglas, es el banco.
- En todo caso, yo pienso que las reglas de- berían ser cambiadas.
- De todas maneras nosotros, aquí, no po- demos conceder préstamos.
- ¿De veras?
- Si, la agencia recibe solamente los depósi- tos de las Universidades y de los profesores.
- Creía que los bancos funcionaban espe- cialmente gracias a las actividades de cré- dito. Los préstamos pueden ser concedi- dos solo por la sede central. Nosotros es- tamos aquí para recoger los depósitos de las Universidades y de su personal...
- Quiere decir que si yo viniera a pedirle un préstamo, usted no pudiera encami- nar mi trámite.

- Exactamente, me dice riendo. Es evidente que hacía mucho tiempo que no se divertía tanto.
- Así, cuando en nuestra aulas enseñamos que los bancos prestan dinero, ¿decimos una mentira?
- Dije solamente que para un préstamo debe dirigirse a la sede central; les toca a ellos decidir en uno o en otro sentido.
- Si entendí bien, es mejor que me dirija a sus superiores.
- Sí, sería una buena idea" (p. 75-79)

Algunos días después Yunus se dirigió a la oficina del director regional del Banco Janata en Chittagong, Sr. Howladar.

El dialogo que tuvieron fue muy parecido al de los días anteriores en Jobra. Además, el funcionario formuló una serie de observaciones que ponían de relieve los estereotipos presentes en la visión que los ricos tienen de los pobres:

- "Los pobres deben recibir un adiestramiento específico antes de poder emprender alguna actividad productora de ganancia;
- El crédito, por sí solo, no sirve de nada; debe ser necesariamente acompañado por instrucción, tecnología, una red de distribución y transportes;
- Los pobres no saben economizar; consumen enseguida todo lo que pueden, porque sus necesidades son apremiantes;

- Los pobres no son capaces de trabajar en grupo;
- La pobreza crónica tiene un efecto deletéreo en el espíritu y las aspiraciones de los pobres: un ave que ha pasado toda la vida en la jaula, cuando abrimos la portezuela no desea volar;
- Las mujeres de los sectores más pobres no tienen ningún tipo de preparación, por tanto, es inútil intentar incorporarlas en los proyectos;
- Los pobres son demasiado hambrientos y desesperados para tomar decisiones racionales;
- Los pobres tienen una visión muy limitada de la vida, y no les interesa nada lo que podría llevarles a un cambio;
- La religión y la costumbre tiene una influencia tan grande en los pobres (y especialmente en la mujeres pobres), que paralizan completamente su libertad de acción;
- En las realidades rurales, las estructuras de poder son demasiado poderosas y están demasiado arraigadas para que un programa de crédito pueda tener éxito;
- El crédito a los pobres es contrarrevolucionario: mata en los pobres el espíritu de rebeldía, induciéndolos a aceptar la realidad existente;
- El crédito es una manera inteligente para instigar a los pobres contra los ricos y destruir el orden social en vigencia;

- Las mujeres no logran conservar el dinero del préstamo o las ganancias de su trabajo: los maridos las torturan a muerte, si es necesario, para extorsionarles el dinero;
- Los pobres aman cuidar a los amos en vez de cuidarse a sí mismos;
- El crédito a los pobres es contraproducente: impone el peso de las deudas a los frágiles hombros del pobre, quien, para intentar pagarlas, empeora siempre más su condición;
- Alentar a los pobres a emprender una actividad independiente provocará carencia de mano de obra asalariada. Por consiguiente, los salarios subirán a las nubes, aumentarán los costos de producción, se creará inflación y la productividad en el campo agrícola resultará afectada;
- La extensión de crédito a las mujeres provocará un terremoto en el papel tradicional de la mujer dentro de la familia, y su relación con el varón
- El crédito puede ser momentáneamente una ayuda, pero no es una solución a largo plazo y no lleva a una justa reorganización de la sociedad" (p. 80-81).

No se puede decir que estas observaciones carezcan de fundamento, pero hay que añadir que no valen exclusivamente para los pobres y, sobre todo, se las usa como pretexto para no conceder los préstamos.

De todas maneras, el Sr. Howladar no quiso concluir el diálogo cerrando todas las puertas y añadió que, si alguna persona pudiente de la aldea hubiera asumido la garantía, él no habría negado el préstamo.

Yunus no aceptó el ofrecimiento porque le asaltó la duda de que el garante pudiera aprovecharse de su posición y convertirse en explotador. Se ofreció entonces a hacer él mismo de garante.

La suma pactada fue de 300 dólares. Después del apretón de mano que selló el trato, Yunus advirtió que, si alguno de los beneficiarios no reembolsaba, él no cubriría la deuda.

*"El Director regional me mira con expresión de incomodidad; no comprende por qué yo deba seguir creándole problemas."*

- Siendo Ud. el garante, nosotros podríamos obligarle a pagar.
- ¿Y cómo me obligarían?"
- Podríamos demandarle".
- "Bueno, vamos a ver".
- ¡Un garante que no garantiza! El director a estas alturas tiene claramente la impresión de que soy un loco. Pero este es precisamente mi propósito; quiero que surja un poco de pánico en este absurdo sistema.
- Quiero ser el granito de arena que trabe esta máquina injusta e infernal.

- Profesor Yunus, usted sabe perfectamente que nunca llevaríamos a los tribunales al jefe de un departamento universitario que se hace personalmente garante de un pobre muy pobre: el dinero que podríamos recuperar no compensaría la mala publicidad. En todo caso, el préstamo es una cosa tan infima que ni siquiera valdría la pena enfrentar todos los gastos legales y administrativos de un proceso.
- Bueno, el banco son ustedes Y les toca a ustedes evaluar costos y beneficios. Sepan, en todo caso, que si hay insolvencia, yo no pagaré.
- Ud. dificulta las cosas, profesor Yunus
- Lo siento de veras. Pero el Banco dificulta las cosas a un montón de gente... especialmente a los que no poseen nada.
- Yo estoy intentando ayudarlo.
- Lo entiendo y no le reprocho nada personalmente; mi contencioso es con las reglas del Banco.
- A este punto no puedo hacer más que apoyar su propuesta con mis superiores en la Sede de Dhaka. Vamos a ver lo que dicen.
- Yo pensaba que, como director regional, usted estuviera autorizado a tomar personalmente la decisión...
- En efecto así es, pero este asunto es demasiado poco ortodoxo para que yo lo maneje solo. Debo pedir la autorización arriba.

*Hicieron falta seis meses de cartas y documentos antes que mi proyecto fuera aprobado. Por fin, en diciembre de 1976, logré obtener del Banco Janata una apertura de crédito a favor de los pobres de Jobra" (p. 83-84).*

A lo largo de todo 1977, Yunus tuvo que firmar cada una de las solicitudes de préstamo. El banco quería tratar solo con el garante y no quería ningún trato con los beneficiarios.

En este periodo, Yunus se afirmó definitivamente en su convicción de que todo sistema de crédito gira alrededor de un solo principio. *"Mientras más se tiene, más fácil es obtener; si no se tiene nada, nada se obtiene"* (p. 84-85).

Pero, a medida que fue recorriendo el camino en contramano, se sorprendió al constatar que la devolución de los préstamos sin garantía es más segura que los préstamos garantizados *"De hecho, el porcentaje de reembolso de nuestros préstamos es del 98%; porque los pobres saben que esa es su única oportunidad, más allá de la cual no hay alternativas"* (p. 85).

## TANTEOS Y EXPERIMENTOS

### ¿Por qué prestar a las mujeres.?

En Bangladesh, los bancos no suelen prestar a una mujer. Evidentemente aceptan sus depósitos: pero, si se trata de un préstamo, aún tratándose de una mujer rica, preguntan inmediatamente si el marido está de acuerdo. Ante la respuesta afirmativa, la invitan a regresar con él.

También en esto Yunus comenzó a ir contra corriente y la experiencia le fue enseñando que cuando el crédito es administrado por mujeres, produce cambios más rápidos. Es que la mujer vive más de cerca el problema de la pobreza. "Si en una familia alguien tiene que pasar hambre, será seguramente la mujer" (p. 92).

Estas son sus anotaciones:

*"En nuestra sociedad, la mujer pobre vive en la inseguridad más total. Está insegura en la casa del marido, de la cual puede ser sacada en cualquier momento: el marido puede divorciarse simplemente repitiendo tres veces la fórmula: "Yo te repudio". No sabe ni leer ni escribir y, en general, no le está permitido salir de la casa para ganarse la vida, ni*

*siquiera si lo desea. Está insegura en la familia del marido, así como lo estaba en la suya, nadie espera otra cosa sino poderla alejar, para ser menos en la compartición de la comida. Si, una vez repudiada, vuelve a la casa de los padres, será considerada un peso para la familia y una vergüenza para los vecinos.*

*Por poco que se le ofrezca la oportunidad, la mujer estará ansiosa de conseguir una seguridad, y, antes que nada, una seguridad económica.*

*La práctica nos ha demostrado que las mujeres se adaptan mejor y más rápidamente que los varones al proceso de autoasistencia. Son más cuidadosas, se preocupan de construir un futuro mejor para sus hijos, demuestran mayor constancia en el trabajo. El dinero confiado a una mujer para la administración familiar rinde más que cuando pasa por las manos del varón.*

*Por otra parte, el hombre tiene una distinta escala de valores, dentro de la cual la prioridad no va a ser primero la familia: cuando el varón pobre dispone de una renta mayor a lo indispensable para la sobrevivencia, piensa primeramente en satisfacer sus exigencias personales" (p. 92-93).*

Para orientar los créditos preferiblemente hacia las mujeres, Yunus tuvo que superar enormes obstáculos.

## EL PURDAH

Una de las primeras dificultades es la religión. En Bangladesh la mayoría de la población es musulmana y las reglas del "purdah" hacen muy difícil entrar a la casa de la mujer.

El "purdah" incluye una cantidad de reglamentaciones relacionadas con la orden del Corán de proteger el recato de las mujeres. Esto las lleva a ocultarse a la vista de los hombres, a menos que sean los familiares más íntimos. El mullah de cada aldea, considerado y temido por todos como autoridad religiosa, se encarga de hacer observar tales reglas.

Estando así las cosas, si Yunus quería hablar con una mujer, no podía evidentemente ir a golpear a su puerta.

*"Más bien, dice él, me colocaba en una plazuela para ser visible y de manera tal que todos pudieran observar mi comportamiento. Me colocaba allí y esperaba. Sobre todo para que supieran que respetaba su privacidad y la regla de la decencia. No pedía una silla, ni otra demostración de respeto... Me quedaba de pie en ese espacio abierto y charlaba de la manera más informal" (p. 96).*

Muchas veces se hacía acompañar por una estudiante o por una niña del pueblo: ellas le traían las preguntas de las mujeres y volvían a entrar, llevando la respuesta.

El tener que usar mensajeras hacía perder mucho tiempo, pero no había alternativas. A veces salían los maridos y reclamaban que se les diera el préstamo directamente a ellos. Poco a poco Yunus fue rompiendo el hielo y la comunicación se volvió más fluida. Pero permanecían las objeciones.

- "El dinero lo tuvo siempre en sus manos el marido..."
- El préstamo déselo a mi marido, yo nunca toqué una moneda en mi vida y me gusta así...
- Yo no sabría qué hacer con tanta plata...
- ¡Ah, no! Ya tuvimos bastantes molestias por el pago de la dote, no queremos otros problemas con nuestros maridos..." (p. 99).

En ese ambiente, la violencia conyugal era cosa de todos los días; los hombres tenían solo a las mujeres para desahogar sus frustraciones. Superar el miedo y la desconfianza fue lo más difícil, pero Yunus, con su grupo de estudiantes, no se desanimó.

He aquí una historia entre mil, que él relata para ilustrar tanto las dificultades, como los progresos.

"Hejeera Begim, nació en 1959 en Kirati Kapou, en el Monohardi, en una zona de la provincia de Dhaka. Su padre, un jornalero agrícola que proveía con muchas fatigas el sustento de sus seis hijos, la dio como esposa a un ciego, por el motivo que él no pedía dote. Cuando la conocimos, Hejeera y su marido sobrevivían con lo poco que ella ganaba haciendo limpieza a domicilio. Pero esa escasa renta no bastaba para dar de comer a sus tres hijos. Hejeera pidió, pues, al marido el permiso para adherir a Grameen, pero él, habiendo oído decir que se trataba de una organización cristiana destinada a la destrucción del Islam, amenazó con repudiar a la esposa, en caso de que se involucrara con la misma.

Sin decir nada a nadie, Hejeera fue a la aldea cercana para participar a las reuniones informativas en las cuales los empleados de Grameen ilustraban los principios del banco.

La primera vez que los miembros del grupo la sometieron al examen oral destinado a verificar su conocimiento de las reglas del Grameen, Hejeera estaba tan agitada que no logró contestar las preguntas.

"Durante toda la vida había oído repetirme que era una buena para nada", nos contó en confianza un tiempo después. "Mis padres decían que, siendo hembra, yo era una desgracia para ellos, y que mi familia no podría pagar la dote. A menudo oí a mi madre decir que hubiera tenido que matarme cuando nací. No creía merecer un préstamo; no pensaba que sería capaz de reembolsarlo".

Sin el apoyo de los miembros del grupo, Hejeera habría renunciado. Cuando recibió el préstamo de 2000 taka (50 dólares), no pudo dejar de llorar. El grupo la convenció a utilizar el préstamo para comprar un ternero de engorde y arroz para limpiar. Cuando su padre llevó al ternero, su marido fue tan entusiasmado que olvidó que había amenazado con repudiarla.

Al año, Hejeera había reembolsado el primer préstamo y había tomado otro para alquilar un terreno en el cual plantó sesenta bananos.

Con el resto del dinero, compró un terreno. Hoy posee un campo de arroz hipotecado y cabras, pollos y patos." (p. 101-102)

### Ser mujer y trabajar para las mujeres

Las dificultades no se presentaban solo para los beneficiarios, sino también para las colaboradoras. Ellas debían desplazarse solas hacia las aldeas y muchos padres pensaban que esto era inconveniente, tanto más que su trabajo no se desarrollaba en una oficina, sino al aire libre.

Las colaboradoras generalmente eran muchachas que acababan de terminar sus estudios. El hecho de tener un empleo les facilitaba la tarea de encontrar marido, pero esto creaba inseguridad otro inconveniente: una vez celebrado el matrimonio, los parientes presionaban para que la esposa dejara el trabajo y quedara en casa: ¿Cómo podía una joven arruinar su reputación dando "vueltas por los pueblos"?

Cuando iban con algún funcionario o algún amigo de Yunus para que les ayudara a encontrar soluciones a problemas, podía desarrollarse un diálogo como este:

- "¿Ese hombre es su esposo?"
- No, es solamente un colega.
- ¿Y por qué viene a vernos con un hombre que no es su esposo?" (p. 106).

## CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA Y REQUISITOS PARA INGRESAR AL PROYECTO

Hasta enero de 1977, Yunus aún no tenía idea de cómo manejar un banco para los pobres. Su aprendizaje consistió en observar como otros manejaban sus instituciones y sacar lecciones de sus errores.

Por ejemplo: los bancos tradicionales acostumbran pedir la devolución en una entrega única. Yunus pensó hacer exactamente lo contrario. El motivo es psicológico. El devolver toda la suma reunida hace que el deudor se resista y postergue el hecho, porque le duele separarse de toda esa cantidad. Es preferible que la cuotas de reembolso sean tan bajas que el cliente casi las pague sin darse cuenta; la devolución está al alcance de todos.

En un comienzo estableció que el préstamo deberá durar un año y que fuera devuelto en cuotas diarias.

Otro descubrimiento fue constatar que era indispensable trabajar únicamente en grupos.

*"Cuando un pobre se encuentra actuando solito, tiene la sensación de estar expuesto a toda clase de riesgos; en cambio, el hecho de pertenecer a un grupo le da sentido de seguridad. Las personas solitas tienden a ser impredecibles e indecisas; con el apoyo y el estímulo del grupo su comportamiento adquiere estabilidad y por consiguiente se hace más confiable.*

*La presión, más o menos discreta, ejercida por el grupo sirve para mantener a sus miembros en la línea de los objetivos generales del programa.*

*La competencia que se instaura entre los grupos e interiormente a cada grupo impulsa a cada cual a hacer lo mejor que puede. Es difícil controlar la evolución de la situación de cada cliente, pero si este hace parte de un grupo, las dificultades son mucho menores. Confiar al grupo algunos aspectos de control significa acrecentar su autonomía y disminuir el trabajo de los empleados. Además, ya que el grupo es llamado a aprobar el pedido de crédito de cada uno de los miembros, todos se sienten moralmente implicados en garantizar su reembolso; y si alguien se halla en dificultades, los otros generalmente se movilizan para ayudarlo.*

*A cada persona que pedía un préstamo, le pedíamos, por tanto, que constituyese un grupo, que no incluyera a otros miembros de la familia, cuyos componentes fueran afines por aspiraciones y situación económica y social. Sin embargo el préstamo era individual y cada uno respondía por él, oficialmente en primera persona. Preferíamos que el grupo se constituyera autónomamente en vez de formarse con nuestra ayuda, porque el hecho de*

*haberse agregado espontáneamente crearía entre los miembros lazos de solidaridad más fuertes.*

*Formar un grupo no es una cosa sencilla; el aspirante cliente debe encontrar a otra persona (fuera de su familia) que esté interesada en este proyecto, explicarle el funcionamiento del banco y finalmente convencerla a adherir" (p. 109).*

Finalmente, Yunus aprendió que todos los aspirantes a clientes deben someterse a una instrucción detallada, para entender perfectamente lo que acaban de hacer.

La experiencia le enseñó también que era importante constituir un fondo de reserva, para ayudar a los clientes en casos de emergencia.

Pronto se decidió que el 5% de cada préstamo fuera depositado en lo que fue llamado "Fondo del Grupo"

## 1977 NACE EL PROYECTO GRAMEEN

Hasta 1977, Yunus había seguido como garante de todos los préstamos que el banco Janata otorgaba a los pobres, pero la situación se volvía cada vez más complicada, especialmente a causa de sus numerosos viajes al exterior.

Un encuentro casual en Dhaka con el Sr. Anisuzzuman, gerente del Banco Agrícola, aceleró un cambio sustancial.

El encuentro comenzó con una dura requisitoria del funcionario contra los intelectuales, que iba dirigida también a Yunus.

*"Los intelectuales son una manga de traidores, se sustraen al rol social que les corresponde. Y no hablamos de los bancos: están podridos hasta la médula: millones de taka desaparecen cada año de este banco sin dejar huella; lo sé muy bien yo que soy el gerente. Nadie debe dar cuenta de nada a nadie. Y ustedes con sus cómodos empleos y sus agradables viajes de instrucción, son una banda de inútiles incapaces."*

*Inútiles, si señor! Estoy disgustado por lo que veo en esta sociedad! Cada cual piensa en sí mismo, no importa si los pobres se hunden siempre más en la*

*miseria, nadie mueve un dedo para ayudarles. En cuanto a mi banco, no es mejor que otros. Le digo que este país es una vergüenza, y los problemas que tiene son solamente los que se merece" (p. 127).*

Yunus se manifestó conforme con todo lo que acababa de escuchar y concluyó que esto le alentaba para hacer una propuesta.

Se trataba de algo muy simple: hacer que el Banco Agrícola abriera una filial en Jobra y la dejara a disposición de Yunus: él reclutaría el personal y estaría autorizado a conceder préstamos hasta un millón de taka.

La propuesta en principio fue aceptada y Yunus pidió que, en lugar de llamarse Krishi (agrícola) se llamara Grameen (rural).

Este pequeño cambio sería significativo, porque al llamarse "rural", extendería los beneficios no solamente a los agricultores, sino a todos los que trabajan en las aldeas: artesanos, pequeños comerciantes, vendedores a domicilio.

Surgieron todavía algunas dificultades. El consejo de administración del Banco Agrícola hizo notar que no se podía delegar plenos poderes a una persona extraña a la institución y entonces Anisuzzuman propuso a Yunus dejar la docencia y ser nombrado gerente de la filial. Pero Yunus amaba la enseñanza y no deseaba abandonarla. Se convino oficialmente que el jefe de la filial fuera el director regional, pero de

hecho, las decisiones las tomaría con el total respaldo del gerente general. La denominación fue Agencia Experimental Grameen del Banco Agrícola.

## MECANISMOS DE REEMBOLSO

Con el pasar de los años, los sistemas de reembolso se han perfeccionado, hasta llegar a la práctica actual:

- Préstamos con una duración de un año;
- Inicio de la devolución: una semana después del otorgamiento del préstamo;
- Tasa de interés: 20%.
- Cuota de reembolso: 2% por semana, durante 50 semanas.

Un requisito fundamental es trabajar sobre la confianza. Desde el comienzo se decidió que nunca se acudiría a los tribunales, ni a la policía. "Hasta la fecha, anota Yunus, para recuperar nuestros créditos nunca nos servimos de abogados ni de profesionales externos al Banco" (p. 112).

*"Para este sistema, la suposición previa es que los deudores son honrados." La palabra "Créditos", observa Yunus, significa precisamente confianza. En el sistema bancario tradicional, sin embargo, está en vigencia solamente la desconfianza recíproca. Hoy en día, los bancos tienden a sospechar que cada deudor medite fugar con el dinero" (p. 112).*

Al contrario, los insolventes de Grameen representan el 1% de los clientes. Sería mucho más caro pagar a los abogados, que aceptar una falta de reembolso del 0.5%.

## EL SECRETO: VENCIMIENTOS CORTOS

Como se dijo, en un comienzo las devoluciones eran diarias, pero la experiencia enseñó que, para facilitar la contabilidad, era mejor pensar en devoluciones semanales.

Yunus hace estas interesantes acotaciones

*"En Bangladesh, los ricos que toman dinero prestado de los bancos, tienen la costumbre de no reembolsar. Esta grotesca parodia que tiene lugar en el sistema bancario sigue suscitando mi asustado asombro: a través de los bancos, privados y gubernamentales, ingentes capitales de propiedad pública se ponen en circulación para ser utilizados por personas que no devuelven el dinero.*

*En mi país, a cada cambio de gobierno, la gente espera que la primera providencia sea la amnistía por los delitos de insolvencia. De hecho, los políticos la prometen abiertamente durante las campañas electorales: "Si votan por nosotros, borraremos sus deudas". Y si un partido promete, el otro no puede quedar atrás; así se crea la certeza de que, cualquiera que sea el resultado del voto, el que tiene deudas las verá anuladas. Luego se podrá empezar todo de nuevo, hasta nuevas elecciones.*

*Con nosotros todo eso no sucede. ¿Por qué? ¿Cuál es nuestro secreto?*

*El dinero es una sustancia adhesiva, se pega al que lo posee. Si el reembolso debe realizarse después de seis meses o después de un año desde la concesión del préstamo, incluso si tiene dinero en su bolsillo, el deudor sentirá inevitablemente cierta pena para separarse del mismo.*

*El secreto consiste en los vencimientos cortos" (p. 114-115).*

El hecho de establecer un ritmo de devolución semanal tiene también otra ventaja: si alguien no está cumpliendo con sus deberes es fácil notarlo inmediatamente, sin esperar que desaparezca o que su situación económica se vuelva insostenible. Además, es evidente que si una persona ha logrado cumplir con sus obligaciones por varios meses, adquirirá autoestima y se sentirá impulsada a seguir pagando el resto. Después de 20 años de existencia, en 1997 Grameen Bank tenía 1086 agencias y 12.000 dependientes que visitaban a 2.200.000 clientes cada semana. Mensualmente, el monto de sus créditos superaba los 35'000.000 de dólares.

## GRAMEEN Y LOS OTROS BANCOS

Alguien a veces pregunta a Yunus: ¿Cómo llegó usted a inventar el Grameen? El contesta: "Miramos como funcionan los demás bancos e hicimos lo contrario".

Parece una broma, pero es la verdad. Yunus explica todo esto con mucha gracia.

*"Los bancos convencionales piden a la gente que vaya a sus oficinas. Para un pobre -y además analfabeto- una oficina es un lugar amenazador, terrorífico. Es una forma más para interponer una distancia. Por eso se nos ocurrió que debíamos ser nosotros que íbamos a las casas. Todo el sistema Grameen está basado en el principio de que no deben ser los clientes los que van al banco, sino el banco que debe ir a los clientes, y esto desde del comienzo.*

*No se trata de un truco promocional sino de un aspecto determinante de nuestra política convencional. En las agencias del banco Grameen en Bangladesh, nunca hay colas en las ventanillas. Podrá haber excepcionalmente alguien, que trabaje, pero originariamente, en todas nuestras sedes, colgamos un letrero: "La presencia en la oficina de cualquier miembro del personal debe considerarse una viola-*

*ción de las reglas del banco Grameen". Viendo el aviso, nuestros empleados nuevos normalmente mostraban asombro: "Pero entonces ¿dónde deberíamos estar, sino aquí?"*

*Váyan a dónde quieran. Recuéstense a dormir debajo de un árbol, vayan a charlar delante de un kiosco de té, pero no se hagan ver en la oficina.*

*Alguien se quejaba: "Pero el personal necesita ir a la oficina para hacer las cuentas, depositar la plata..."*

*"Entonces, indiquen un horario de apertura. En ese horario esperaremos, pero fuera del mismo, ustedes tendrán sanciones. Nosotros les pagamos no para estar en la oficina, sino para estar en medio de la gente" (p. 121-122).*

Para un banco comercial la escala de referencia va en este orden:

1. El mercado;
2. El producto;
3. El cliente.

Los empleados rara vez dejan la oficina y se ocupan en estudiar porcentajes, costos, solvencia, garantías. Para Grameen Bank, esto está prohibido. Los clientes no deben demostrar su riqueza y solvencia, sino su pobreza.

En un banco convencional, los gerentes responden solo a los accionistas, que esperan el máximo de ganancias. En el Grameen, los accionistas son los clientes: la mejor ganancia que

se puede evaluar con ellos, son los cambios positivos en sus vidas, aunque no siempre sea posible repartir dividendos.

Un banco común y corriente, al momento del préstamo, se asegura que este esté cubierto por una garantía y después se olvida del cliente, hasta el momento del vencimiento.

En cambio, con visitas a los domicilios de los clientes cada semana, Grameen se entera continuamente de la situación de sus beneficiarios y hace lo posible para que ellos rebasen pronto el umbral de la pobreza. Esto en Bangladesh significa:

- Poseer una casa cuyo techo resista la lluvia;
- Disponer de servicios sanitarios;
- Disponer de agua potable limpia;
- Tener la capacidad de reembolsar 300 taka (8 dólares) por semana;
- Que todos los niños en edad escolar vayan a la escuela;
- Que toda la familia tenga tres comidas diarias;
- Que toda la familia se someta a controles médicos regulares.

Vale la pena reproducir el diálogo de Yunus con un amigo banquero.

- "Claro que definirles a ustedes un banco es bastante difícil..."

- ¿Qué quieres decir?
- Desde hace doce años el porcentaje de reembolso de sus préstamos es de menos del 10%. ¿Cómo puede un banco digno de tal nombre seguir prestando millones de dólares a clientes ricos que nunca se preocupan devolver?
- Bueno, han sido tiempos difíciles para la economía, un montón de empresas nuevas han quebrado. Es difícil hacer despegar a nuevas industrias en un país como el nuestro.
- Deberías quitar el letrero que dice "Bangladesh Industrial Development Bank" de la fachada de su sede y sustituirlo con otro que diga "Instituto de Caridad para Ricos".

Mi amigo lo tomó por el lado cómico, pero yo seguí provocándolo:

- ¿De veras, no te molesta seguir dando plata a gente rica, cuando sabes de antemano que es plata regalada?
- Sí, no es una buena cosa.

Haciendo con la cabeza un ademán de desconsuelo continué:

- Los banqueros siguen repitiéndome que la garantía es indispensable. En realidad, la garantía no sirve en absoluto a tutelar los intereses del banco, sirve a mantener alejados a los pobres.

Abri un periódico y le enseñé el elenco, publicado recién, de los ricos que no pagaban las deudas de los bancos: todas las mayores familias estaban representadas. Mi amigo dijo que sí, con la cabeza. La situación era notoria.

- ¿Quieres que te diga cómo administraría yo la Industrial Development Bank, si fuera yo responsable? le pregunté.
- "Llamarias a los abogados más costosos para hacer demandas que durarían años y quedarían siempre inconclusas por vicios de forma".
- "Nada de eso en absoluto. Simplificaría todo el procedimiento: cogería un montón de plata, la pondría en un helicóptero y volaría por todo el país lanzando montones de billetes por la ventanilla. Al día siguiente, emitiría una bonita comunicación, anunciando que la lluvia de dinero había sido enviada por la Industria Development Bank, y que si alguien había recogido ese dinero, estaba gentilmente invitado a devolverlo no más tarde de una fecha dada, aumentado los intereses. Y al final agregaría: "Y les rogamos encarecidamente que lo usen para buenos fines".

Mi discurso fue acogido con una carcajada. Pero yo hablaba seriamente.

- Te apuesto que usando mi método tendrías un porcentaje de recuperación mucho mayor que el 10%. Y el banco aho-

rraría los gastos de evaluación previos, el salario de los empleados, de los técnicos, de los planificadores, de los abogados... Todo sería ahorrar. No tendrían ustedes todos esos montones de papeles, y los gastos generales serían poquitos: con las justas, el costo del helicóptero y de las comunicaciones.

Esta irónica propuesta hace alusión a la distinta actitud que las instituciones adoptan frente a los ricos y frente a los pobres. En nuestro país, en vez de reembolsar sus deudas, los ricos imploran: "Por favor, denmos más dinero". Incluso han llegado al punto de constituir una Asociación de los no solventes que tutela sus derechos y defiende sus intereses.

Y ya que los no solventes son sus amigos, sus parientes, sus sostenedores políticos, sus financiadores – en pocas palabras, el espinazo de la clase dirigente – los responsables del gobierno están indecisos a la hora de encerrarlos a todos en la cárcel. Sin duda no estuvieran indecisos si fueran pobres y sin influencia". (p. 125-126).

## LA CONSOLIDACIÓN

En 1978, Yunus seguía en la Universidad de Chittagong como docente a tiempo completo. La filial de Jobra marchaba satisfactoriamente, pero se trataba aún de una experiencia muy limitada.

Esto se lo hicieron notar unos banqueros durante un seminario organizado por el Banco Central de Bangladesh, con los auspicios de la USAID. El tema era "Financiar a los pobres en ambiente rural". Los expertos sostenían que era necesario dificultar el acceso al crédito, para atraer solo a clientes del todo solventes. "En cambio yo, sostuvo Yunus, a los campesinos les daría una tasa de interés negativo. Si en un préstamo de 100 taka me devolvieron 90 los otros se los regalaría; porque el problema con los campesinos es el de hacerse devolver el capital, no el de hacerse pagar los intereses" (p. 144).

Para apoyar sus afirmaciones adujo la experiencia de Jobra, en la que se daba una recuperación del 100%. Fue a este punto que los banqueros le desafiaron diciéndole que, si deseaba ser creíble, debía salir de la aldea y comenzar a trabajar en una escala por lo menos provincial.

Ellos estaban seguros de que su modelo no funcionaría en un ambiente más amplio, alejado de su lugar de origen, donde todos le conocían como prestigioso profesor universitario y le respetaban.

No tuvo más que aceptar el desafío: pidió dos años de licencia y dejó que los directores de los bancos gubernamentales escogieran el lugar de su destino.

Fue elegida la provincia de Tangail y el 6 de junio de 1979 Yunus asumió la responsabilidad de establecer allí el Proyecto Grameen. Según la propuesta que fue aceptada, toda banca nacional debía poner a su disposición al menos tres agencias.

La apuesta era exigente. La región de Tangail estaba al borde de la guerra civil. La Armada del Pueblo, un movimiento marxista clandestino, difundía el terror por doquiera, sembrando de cadáveres la región. Todavía circulaba una gran cantidad de armas, que habían quedado desde el tiempo de la guerra de independencia. La mayoría de los jóvenes simpatizaba por la izquierda y podían ser enrolados en la guerrilla.

La miseria era omnipresente, la sequía no acababa nunca y los bancos locales estaban molestos con la presencia de Grameen, que aumentaba su trabajo. Como su antipatía se convirtió pronto en boicot, fue necesario prescindir del personal de los bancos y emplear a los jóve-

nes guerrilleros, con la sola condición de que dejaran los armas. Ellos resultaron excelentes colaboradores. En el fondo eran jóvenes serios, con un gran deseo de mejorar la situación de los pobres. Lo importante era canalizar sus fuerzas hacia algo más constructivo que el terrorismo.

El cuartel general fue establecido en un cuartito sin servicios, en un edificio en construcción. En 1980, Yunus se volvió a casar con Afrozi, una bengali investigadora de física avanzada que trabajaba en la Universidad de Manchester y después de algún tiempo los dos fueron a vivir en un departamento ubicado en el mismo inmueble en que se encontraba la oficina.

La ampliación de Grameen fue gradual, pero imparable.

Fue la experiencia la que sugirió el ritmo más apropiado y que llegó a ser la norma. En el primer año, ninguna agencia debe tener más de 100 socios. Cuando estos 100 han reembolsado totalmente el capital, se puede pensar en la expansión.

Para crear una nueva filial es indispensable que un funcionario de Grameen, acompañado por un ayudante, visite la aldea. La condición del éxito es que este funcionario no tenga una oficina, ni un lugar donde vivir, ni contactos

previos. Su tarea es conocer el lugar y descubrir sus necesidades.

Con esta forma de proceder se establece una marcada diferencia con los personajes oficiales, quienes, cuando llegan a las aldeas, son recibidos por las autoridades, se alojan en departamentos cómodos y son agasajados con succulentos almuerzos.

El funcionario de Grameen debe buscar posada en un cuartito alquilado, en un hospicio o en una casa abandonada. Debe rehusar las invitaciones a almorzar y servirse *"una comida tan espartana que hará asombrar incluso a los habitantes de la aldea"* (p. 150).

Esto, al comienzo, despierta asombro y hasta desconfianza. *"¿Cómo es posible que un banco no tenga oficina ni personal? ¿Y como así el funcionario de un banco vive como un jornalero, cocinándose solito sus comidas?"* (p. 150).

Pero al poco tiempo, todos se dan cuenta de que los recién llegados tienen un título, son doctores, y no solo se resignan a llevar esa vida, sino que aman de veras su trabajo. Esto acaba despertando admiración y cariño: en efecto, la gente recuerda que, si por casualidad alguien del lugar había terminado la Universidad, jamás había regresado. Es casi automático que muy pronto las personas afectadas, usureros y jefes religiosos, comiencen a hacer circular chismes e insinuaciones.

Pero los funcionarios de Grameen ya están preparados para afrontar estos problemas y comienzan a recorrer cada día muchos kilómetros, a visitar las casas, a hablar con la gente, ver las necesidades. En un segundo momento, el empleado puede organizar un encuentro al cual invita a toda la población.

En 1981, el Banco Central invitó a los directores de los bancos gubernamentales para evaluar la experiencia de Grameen. Las apreciaciones fueron sorprendentes: *"Sí, Grameen funciona a las mil maravillas, pero eso se debe al hecho de que el profesor Yunus y su equipo le dedican un tiempo descomunal"*.

*"En todo caso, Grameen no es un auténtico banco. Los empleados van de puerta en puerta, como los scouts, no se quedan en las oficinas según ciertos horarios"*.

*"Lo que hace Grameen nosotros nunca podremos hacerlo. Es imposible transplantar ese modelo. Está demasiado ligado a la personalidad del profesor Yunus. No podemos tener a un Yunus en cada agencia"* (p. 153).

El hecho es que en 1982 Grameen ya tenía 28.000 miembros.

Lo que sucedía era que su estilo cuestionaba la manera de ser de los demás bancos. En Tangail pronto hubo miles de clientes de Grameen con cientos de actividades. Los demás bancos

prefieren prestar millones a un solo cliente: esto pide menos esfuerzos, en solo tres años.

De todas maneras, para superar la objeción de que todo el éxito se debía a la personalidad de Yunus y no al método en sí, él lanzó un nuevo desafío: *"¿Por qué no intentan instalar nuestra estructura en una área geográfica muy amplia? Escojan los lugares peores y cuiden de que estén tan distantes el uno del otro, que yo no pueda estar contemporáneamente presente en todas partes. Así estarán seguros de que mi personalidad tendrá un impacto limitado."* (p. 154).

Para dar una garantía a su plan de expansión, Yunus acudió a la Fundación Ford. Le solicitó 800.000 dólares, que fueran depositados en un banco de Londres: en los plazos establecidos, Grameen fue retirando los intereses, pero nunca tocó el capital: su sola existencia era suficiente para dar seguridad.

De igual manera solicitó al IFAD (Dependencia de la Fao) un préstamo de 3.400.000 dólares, para financiar un programa de expansión en cinco provincias, a lo largo de tres años.

## NUNCA PERDONAR LAS DEUDAS

Bangladesh es el país de las catástrofes naturales y lo más probable es que un cliente de Grameen a lo largo de un año, o varias veces en el año, sea víctima de una de ellas.

*"Pero cualquier calamidad, desastre meteorológico, tragedia personal que afecta a una persona, no impide que nuestra filosofía sea siempre que esa persona logre pagar su deuda, aun a costa de diluirla en cuotas de medio penny por semana. El propósito es el de reforzar en nuestros miembros el orgullo, la confianza en sí mismos y la conciencia de contar con sus propias capacidades. Perdonar una deuda significa producir el resultado exactamente contrario y echar a perder el difícil trabajo de años."*

*Cuando una inundación o una carestía diezman a una aldea y destruyen la cosecha o el ganado de una cliente, le prestamos de inmediato otro dinero para que vuelva a empezar. No borramos la vieja deuda; pero la convertimos en una deuda de larguísimo plazo, intentando obtener, aunque sea lentamente, el reembolso."*

*En el caso extremo de que el cliente se muera, entregamos a la familia lo más pronto posible, la indemnización del Fondo Central de emergencia."*

*Luego pedimos al grupo o al centro que sustituya a la persona fallecida con otro miembro de la misma familia" (163-164).*

En esto Yunus lucha contra una mentalidad inveterada, que constituye un enorme freno para un cambio positivo. Siendo las catástrofes tan frecuentes, muchos se han convencido de que en Bangladesh no se puede sobrevivir sin ayudas internacionales. Cuando las catástrofes sobrevienen, el gobierno distribuye donaciones, valiéndose de fondos internacionales, cancela las deudas o concede créditos sin intereses. Esto hace sumamente difícil para Grameen recuperar sus préstamos y asegurar su sobrevivencia. Pero esta manera de proceder del gobierno es perniciosa, porque interrumpe un difícil proceso educativo y hace retroceder al estado de mendigos a personas que ya habían adquirido cierto nivel de conciencia y autoestima.

## FORMACIÓN DEL PERSONAL DE GRAMEEN

El punto de partida es contar con personas jóvenes, que posiblemente no hayan tenido otras experiencias de trabajo: cuando han adquirido ciertas costumbres, les resulta difícil entrar en las perspectivas de Grameen. Sobre todo, nunca se utiliza personal que haya trabajado en bancos convencionales, porque se necesitarían mayores esfuerzos para reeducarlo, que para formarlo desde cero.

*"¿Qué hace la diferencia entre un empleado o un funcionario de Grameen y otros jóvenes, aparte del hecho de trabajar en condiciones difíciles?"*

*Nuestra formación es sencilla, pero muy rigurosa. Es sencilla porque esencialmente consiste en una autoformación: no existen libros, no existe material para leer, nos parece que en las aldeas de Bangladesh hay para los jóvenes más cosas que aprender acerca de la vida que todas las que se puedan hallar en las páginas de cualquier libro" (p. 169).*

Los candidatos que se presentan atraídos por un aviso en el periódico son seleccionados en base a un coloquio. Los escogidos participan en un seminario de dos días, durante los cuales

se les informa acerca del proceso de preparación, luego son enviados a diferentes agencias donde se quedan unos seis meses, con la consigna de observar todo, para después montar una agencia mejor que la que han visto. Los practicantes son invitados: *"a formular críticas, a preparar modificaciones o mejoras en los métodos de trabajo y a presentarlas a los otros candidatos cuando meses después se reúnan para una verificación en el instituto de formación en nuestras oficinas de Dhaka"* (p. 170).

*"En general, los jóvenes, muchachos y muchachas de Bangladesh, tienen mucho sentido de responsabilidad social. Los estudiantes siempre estuvieron en la vanguardia de los movimientos sociales y políticos. Participaron en la primera línea de nuestra Guerra de Liberación y aún hoy siguen sacrificándose en favor de las causas nacionales."*

*Grameen brinda a estos jóvenes la posibilidad de ejercer plenamente su sentido de responsabilidad con el apoyo de una estructura flexible y tolerante.*

*Contrariamente al personal de otros bancos, nuestros funcionarios se presentan especialmente como profesores. Y lo son en el sentido de que enseñan a nuestros clientes a desarrollar plenamente su potencial, a descubrir sus propios puntos de fuerza, a ampliar sus horizontes y capacidades en unas formas hasta ese momento inéditas. Nosotros damos a nuestros funcionarios la posibilidad de utilizar toda la sabiduría, la fantasía de que disponen para convertirse en auténticos maestros. Hacer de director de una agencia nuestra es una aventura, un reto personal"* (p. 171).

## EL PROYECTO GRAMEEN SE CONVIERTE EN GRAMEEN BANK

En la época de su estadia en EEUU, Yunus había conocido al Sr. Munith, secretario de la embajada pakistani en Washington. Tiempos después se habían vuelto a encontrar y Munith se había convertido en entusiasta admirador de Grameen.â

A raíz de un golpe de estado en 1982, que puso a los militares en el poder, él fue nombrado Ministro de Finanzas y Yunus aprovechó para proponerle el proyecto de hacer de Grameen una entidad independiente.

Munith no solo aprobó la idea, sino que la apoyó con todas sus fuerzas. Pero las cosas no resultaron tan sencillas. Cuando se trataba de elaborar el proyecto, el experto encargado de la tarea, sugirió que, por estatuto, el Banco fuera en un 60% de los clientes y un 40% del gobierno: era el único camino para esperar la aprobación. Yunus, que soñaba con un banco 100% de los clientes, aceptó a regañadientes. Pasaron unos meses y a finales de septiembre de 1983, el presidente firmó el documento que creaba al

Grameen Bank. La alegría fue grande, pero duró poco. Al tener en sus manos el decreto de creación, Yunus se dio cuenta de que los porcentajes habían sido invertidos: 60% para el gobierno y el 40% de los clientes. Se sintió traicionado y se quejó amargamente con el Ministro de Finanzas, pero éste le hizo notar que no existía otra opción: el Consejo de Ministros nunca habría aceptado un porcentaje diferente. Era mejor conformarse con lo obtenido y comenzar a trabajar para cambiar la estructura del capital: Yunus se resignó y así, el 2 de octubre de 1983, nació el Banco Grameen. Todo el personal, que hasta ese momento había sido contratado de forma provisional, fue confirmado en forma estable.

Tres años más tarde fue posible modificar la repartición del capital: 75% a los clientes y 25% al Estado, al Sonali Bank y a la Krishi Bank.

Quedaba un problema por resolver: lograr que el nombramiento del Gerente no fuera prerrogativa del Gobierno, sino del Consejo Administrativo. El forcejeo fue bastante largo pero Yunus logró finalmente que el Parlamento aprobara esta modificación, exactamente antes de que el gobierno fuera tumbado por una insurrección popular.

Desde 1986, Grameen comenzó a salir de Bangladesh hacia otros continentes. Evidentemente, las características que lo habían marcado a causa del ambiente de origen sufrieron al-

gunas modificaciones, para poderse adaptar a nuevas realidades. Pero la filosofía de base y los métodos originales son fundamentalmente los mismos. Hoy, Grameen se encuentra en más de 50 países, de los cinco continentes. El haberse adaptado a las realidades de África y de otras regiones asiáticas puede no despertar sorpresa, pero llama la atención que haya arraigado en países como Francia, Noruega y Holanda, en ciudades como Chicago y en zonas como el Círculo Polar Ártico.

Bill Clinton conoció las actividades de Grameen desde que era gobernador de Arkansas y, en 1985, invitó a Yunus a su estado, para estudiar la posibilidad de implementar allá el proyecto.

Durante la campaña presidencial de 1992, Clinton explicó a los jefes de servicio de un periódico su intención de adoptar los modelos de Grameen. La propuesta de utilizar una tecnología de un país del tercer mundo despertó poco entusiasmo entre las élites de los EEUU, pero, después de su elección, Clinton continuó interesándose personalmente por los avances y los métodos del Banco Bengali.

## GRAMEEN BANK Y EL BANCO MUNDIAL

La relaciones entre Grameen y el Banco Mundial fueron siempre tirantes. El motivo de esta dificultad se debe esencialmente a la manera radicalmente opuesta con que las dos entidades afrontaban el problema de la pobreza.

Para ilustrar el hecho, Yunus cita el ejemplo de la isla Negros, una de las más pobres del archipiélago filipino. En 1993, las autoridades locales se dirigieron al FIDA, pidiendo una ayuda económica. El interés del organismo fue inmediato, tanto que "envió nada menos que cuatro misiones, gastando miles de dólares en pasajes aéreos, honorarios y viáticos diarios" (p. 22).

Pero a las cajas del proyecto en la isla no llegó nada. En base a un acuerdo logrado, 37'000.000 de dólares debían destinarse a incrementar los programas de micro-crédito, pero hasta la fecha de publicación del libro, nada se había movido. Cinco años de gastos, viajes, investigaciones... ¿para qué?

*"Hoy, concluye Yunus, cuando se me anuncia la llegada de un experto, me viene de antemano una sensación de fastidio. Ya sé cómo será la cosa: des-*

*pues de haber fingido escuchar, escribirá un relato en el cual nos ilustrará lo que ya pensábamos hacer, pero formulado en forma tal que nos parecerá que oímos hablar de eso por vez primera. O bien - peor aún - hará un largo relato que no tendrá nada que ver con nuestro trabajo. No se preocupará en saber quiénes somos, cuál es nuestra forma de intervenir; pretenderá dar órdenes sin asumir ninguna responsabilidad. A veces los consultores me parecen entrenadores de fútbol que nunca vieron una pelota ni miraron un partido en toda su vida y conocen cuando más las reglas del baloncesto.*

*La excesiva proliferación de los servicios de consultoría ha desviado gravemente los organismos de ayuda. Con eso de recurrir sistemáticamente a las agencias de asesoramiento, se ha instalado la concepción de que el país beneficiario debe ser guiado paso a paso en todas las etapas de selección, preparación y realización del proyecto. Se afirma así, por parte de asesores y donantes, una actitud arrogante hacia los beneficiarios.*

*Sobre las ideas y las iniciativas de los países beneficiarios, los asesores tienen casi invariablemente un efecto paralizante, porque las autoridades políticas y académicas se ciñen ciegamente a los datos que están en los documentos de los donantes, a pesar de ser considerados inexactos (p. 23).*

Las relaciones entraron en una fase más positiva cuando un amigo de Yunus lo llamó en 1993 para ofrecerle la posibilidad de apoyarle en la campaña de recolección de 100 millones de dólares a favor del Grameen Trust. Esta instancia había nacido 4 años antes, para adiestrar

al personal tanto de Grameen como de otras instituciones similares, y también para financiar iniciativas paralelas.

Este amigo, Ismail Serageldin, era vicepresidente del Banco Mundial. Su intención era la de proporcionar a Yunus los 100 millones en forma de préstamo blando. Esto no llegó a concretarse, porque Yunus no se sintió en condición de asumir esa deuda en dólares, sabiendo que las devoluciones en monedas locales podían dificultar enormemente la recuperación del capital.

Pero las reuniones y reflexiones que se realizaron con ocasión de la propuesta llevaron a la constitución del "Grupo Consultivo para la asistencia a los más pobres", cuya base de operaciones se estableció exactamente en Washington D.C., en la sede del Banco Mundial.

## EL VERTICE DE WASHINGTON

Una vez obtenido que el Banco Mundial abriera una "tercera ventana" para las donaciones, San Deley - Harris, concibió la idea de una gran asamblea, que llamaría la atención mundial sobre el micro-crédito. De acuerdo con Yunus, se fijó el objetivo de otorgar un crédito a 100 millones de familias, entre 1996 y 2005.

Este vértice mundial del microcrédito se celebró en Washington, del 2 al 4 de febrero de 1997. Los participantes, de 137 países, fueron casi 3000.

La presidencia fue confiada a Hillary Clinton, la Reina Sofia y el ex primer Ministro japonés Tsutumo Hata. Participaron también la sheika Hosine, primera Ministra de Bangladesh, el Presidente de Perú, Alberto Fujimori, el Presidente de Uganda Y. K. Museveni y muchísimas otras personalidades, como el secretario general de la UNESCO, Federico Mayor.

Entre otras cosas Yunus dijo:

*"Este vértice festeja el éxito de millones de mujeres decididas, que se han levantado de la pobreza extrema a una autosuficiencia llena de dignidad. Nos*

proponemos ofrecer a cien millones de familias entre las más pobres, la posibilidad de seguir sus huellas.

Opinamos que en una sociedad humana y civilizada no hay lugar para la pobreza. Con este vértice pretendemos relegar la pobreza a los museos.

El hombre ha ido a la luna tan solo en 65 años después del vuelo de doce segundos de los hermanos Wrihgt. En cincuenta y cinco años nosotros también alcanzaremos nuestra luna: tendremos un mundo sin pobreza.

Con la energía que percibo en esta sala me siento más optimista que nunca. Señoras y señores, comprometámonos todos para realizar este espléndido objetivo" (284-285).

## APENDICE

## Reflexiones acerca de la economía

### Grandes industrias y trabajo independiente

Hoy, la desocupación es uno de los mayores problemas, aún de los países más desarrollados. Para resolverlo, los gobiernos acuden a todos los ardides con el fin de atraer a las grandes industrias. Pero tampoco ésta es la solución ideal. Cuando no encuentran condiciones para altas ganancias, las grandes instalaciones tienden a migrar, dejando otra vez a la gente en la desocupación. Además, su impacto sobre el ambiente suele ser altamente negativo.

De todas maneras, sin negar la importancia de las industrias, no hay que pensar que solo el trabajo asalariado pueda convertirse en locomotora del desarrollo. También el trabajo independiente tiene sus ventajas.

- Tiene horarios flexibles y conviene a quien no tiene una preparación específica.
- Permite trabajar también a quienes no se sienten capaces de someterse a la disciplina de la dependencia.
- Puede ser el complemento de un trabajo asalariado.
- Permite generar el sustento también de quien no encuentra ocupación a causa de discriminaciones raciales.

- Su creación cuesta decenas de veces menos que la de un puesto de trabajo asalariado.

*"No es el trabajo que salva a los pobres, opina Yunus, sino el capital ligado al trabajo. En la mayoría de los casos, pudiendo disponer del capital, se elimina la pobreza con un costo mínimo o nulo para los contribuyentes" (p. 224).*

### Los distintos enfoques de la política social

Cuando estudiante, Yunus simpatizaba por las teorías económicas del marxismo y por lo tanto opinaba que el gobierno debía hacerse cargo de todo.

En EE.UU. descubrió las ventajas de la economía de mercado, sin que pasara para él desapercibido el hecho de que el mercado opera siempre a favor de los poderosos.

*"Otro camino, es dejar que las empresas acumulen ganancias, que serán sometidas a impuestos por el gobierno, y con lo recaudado construir escuelas, hospitales y todos los servicios necesarios. Sin embargo, es raro que las cosas funcionen de esta forma; en la práctica, los impuestos sirven solamente para pagar la burocracia estatal, que guarda el dinero y a los pobres les distribuye muy poco. Además, la burocracia, no teniendo el incentivo de la ganancia, no está motivada a aumentar su eficiencia. Funciona, más bien, como desincentivo el hecho de que el gobierno no puede disminuir los fondos de asistencia sin que se alce de la sociedad un grito de protesta; así, el monstruo, sintiéndose en terreno firme, sigue, día tras día, machucando su ciega ineficiencia" (p. 226-227).*

Yunus está firmemente convencido de que "el libre mercado, tal como está organizado actualmente, no es la panacea de todos los males sociales (p. 227).

Pero añade: "Sin embargo, yo creo que el mercado, al menos en su forma actual, debe liberarse casi totalmente (excepto en los ministerios de la justicia, la defensa y la política exterior) dejando al sector privado – un sector privado "grameenizado", es decir, guiado por el empeño social – la facultad de asumir sus funciones" (ibid).

Las críticas a este enfoque llueven de todos los lados. Un profesor comunista dijo a Yunus: "En realidad no hacen más que dar a los pobres unas migas de opio, así no se dejan involucrar en cuestiones políticas mayores. Con sus micro-nada, los ponen a dormir" (ibid).

Los dirigentes musulmanes conservadores lo acusan de querer destruir la tradición y la religión. Yunus no se deja involucrar en discusiones teóricas.

*"Estoy profundamente convencido que dar limosna a los pobres no es acto que lleva a una solución, significa solamente ignorar sus problemas y dejar intencionalmente que se gangrenen. Un pobre con buena salud no quiere ni precisa limosna. Darle un subsidio significa aumentar su miseria, matando su espíritu de iniciativa y quitándole el respeto a sí mismo. ¿Dónde se coloca la filosofía de Grameen en el abanico de las ideologías políticas? ¿A la derecha? ¿A la izquierda? ¿En el centro? Grameen desea una menor intervención por parte del estado, mejor dicho, desea que el estado reduzca al mínimo su presencia; sostiene la economía del mercado y promueve instituciones que favorezcan la creación de empresas. Por tanto debe ser de derecha.*

Grameen lucha para la conquista de objetivos sociales: eliminar la pobreza, dar instrucción, asistencia sanitaria, oportunidad de trabajo a todos, quiere llegar a la paridad de los sexos reforzando el poder de la mujer, y

*garantizar el bienestar de los ancianos. Grameen sueña con un mundo sin pobres y sin limosnas.*

*Grameen desaprueba la marca institucional existente, y condena a las empresas basadas en la codicia. Quiere derrotar en un plan de competencia tales empresas, creando empresas eficientes, guiadas por el empeño social.*

*Grameen no cree en el "liberalismo" salvaje y desea una intervención social sin injerencia del estado en las industrias y los servicios; pide que la acción del estado consista únicamente en implementar medidas que impulsen a las empresas a comprometerse en el terreno social.*

*Estas características tenderían a calificar Grameen como una organización de izquierda" (p. 228-230).*

### **¿Primero la formación o el crédito**

Casi todas las agencias de desarrollo, sean ellas gubernamentales o no, inician su lucha a la pobreza con amplios programas de formación, porque parten del presupuesto que los pobres no tienen ninguna capacidad ni preparación. A menudo todo esto requiere de inversiones impresionantes. Yunus observa que los pobres no son tales porque les falta competencia, sino porque "no logran conservar el provecho de su trabajo" (p. 234) y esto se da porque no controlan el capital: en efecto al nacer no heredan capital alguno y más tarde nadie los considera dignos de confianza.

Muchos pobres aceptan los cursos de formación, como se acepta pagar un peaje, para acceder al crédito. A veces hasta se les paga para asistir. Los cursos, en lugar de partir de las capacidades existentes, inculcan nuevas competencias y, a menudo, lo ha-

cen tratando a los pobres como perfectos ignorantes. Los cursos en sí son muy útiles pero al ser impuestos pueden volverse traumáticos. Más que en la obligatoriedad de la formación habría que poner la atención en crear un ambiente tal que los pobres sientan su necesidad y la pidan. "Entonces estarán dispuestos hasta a pagar para obtenerla y pagarán para obtener lo que realmente desean" (p. 235). Un ámbito irrenunciable de la formación es el de la alfabetización. Generalmente es la primera cosa que los pobres reclaman.

### **La explosión demográfica**

Cada vez que nace un nuevo ser humano sobre la tierra aparece un problema más, porque se trata de otro consumidor que llega a disputar los limitados recursos del planeta. Pero el asunto puede verse también desde la perspectiva opuesta: ese nuevo ser podría convertirse en un actor que produzca soluciones novedosas para el problema.

Malthus, hace dos siglos, en un mundo que no llegaba a los 1000 millones de habitantes, había previsto que el aumento poblacional no podría crear otra cosa que pobreza. Sin embargo, los niveles de vida han ido mejorando y hoy llegamos a los 6000 millones.

Desde cuando Bangladesh alcanzó la independencia, su población se ha casi duplicado. En aquel entonces había escasez de alimentos, hoy, el país casi ha alcanzado la autosuficiencia alimenticia. Estos datos son suficientes para desmentir ciertas políticas intimidatorias de gobiernos y agencias occidentales. De todas maneras, no se trata de promover un creci-

miento poblacional sin límites, lo que interesa es promover una procreación responsable que respete la libertad y la dignidad de las personas.

*"Investigaciones realizadas por la ONU en más de 40 países en vías de desarrollo revelan que cuando las mujeres logran la paridad, la tasa de natalidad disminuye: la prolongación del período escolar retrasa el matrimonio y el nacimiento de los hijos; además una mujer instruida recurrirá más fácilmente a los anticonceptivos, y en todo caso, tendrá también otras opciones en la vida, además de la de ser madre de familia.*

*Entre las familias del Grameen, la planificación familiar es una práctica común en porcentaje doble respecto a la nacional. Si el microcrédito logra llevar a las familias este tipo de conocimiento, ¿por qué el estado y las agencias internacionales, que tanto se preocupan, no lo promueven entusiastamente? ¿Acaso hay alguien que tenga interés en que los programas para el control demográfico sigan siendo llevados como lo son actualmente?" (p. 239).*

### ¿Qué nos depara el futuro?

Los inventos se están multiplicando y los cambios se hacen cada día más vertiginosos. Es posible que en los próximos cincuenta años se hagan más descubrimientos y se acumulen más conocimientos que los que se han reunido en toda la historia del hombre. En el campo de la información y de las telecomunicaciones, los progresos alcanzan dimensiones exponenciales y se escapan a todo control de individuos y de autoridades. Esto hace que el poder y el saber se democratizen y no sean prerrogativa de unos pocos.

*"Mi esperanza, exclama, es de que toda la información sea accesible para todos (incluyendo a los más pobres y a los más incultos) en cada momento y a un costo mínimo, independientemente de las distancias. La comunicación entre dos personas, no importa quienes sean y en donde se encuentren, deberá darse en forma sencilla y directa.*

*Todas las instituciones universitarias y sociales deberán convertirse en centros de difusión de la información. Cada cual tendrá así la posibilidad de ser informado sobre cualquier argumento y de la manera más conforme a su índole (sin sacrificar nada de su contenido). En particular, se deberá poder elegir en qué idioma se quiere escuchar y leer el mensaje.*

*En cada etapa de su evolución, las tecnologías de la informática deberán contribuir a crear un contexto planetario que permita liberar un potencial inagotable de creatividad, ingenio y productividad.*

*Cada persona, donde quiera que viva, deberá poder matricularse en el instituto universitario elegido en función de sus intereses y sus capacidades, independientemente de su origen geográfico y social y de sus recursos financieros" (p. 243).*

Las consecuencias de todo esto no son automáticas: dependen de la actitud con que seamos capaces de afrontar los retos. "Por lo que nos concierne, podemos asumir dos actitudes. Si nos concebimos a nosotros como pasajeros de una nave espacial que llamamos Tierra, sentiremos que vamos a perdernos, sin un piloto, sin un mapa, sin destino. Si, en cambio, logramos convencernos de que nosotros somos la tripulación, que nuestra misión es la de llevar el barco a un claro destino socioeconómico, entonces seguiremos acercándonos a esa meta, aunque en el recorrido perdamos de vez en cuando la ruta o estemos obligados a hacer alguna desviación" (p. 240).

Este libro es una adaptación y compendio de la obra autobiográfica que Muhammad Yunus publicó en francés, en julio de 1997, con el título "VERS UN MONDE SANS PAUVRETÉ" (Ed. J.C. Lattés).

La pobreza se puede vencer. No se trata de una propuesta brillante, sino de una experiencia consolidada. Este milagro ha sido logrado gracias a la tenacidad de Muhammad Yunus, profesor de economía que aprendió de la gente más pobre de Bangladesh.

# Muhammad Yunus

## PREMIO NOBEL DE LA PAZ

### en ECUADOR

**Cuenca:** 2 de diciembre de 2007

Centro de Convenciones Mall Del Inca

**Quito:** 3 de diciembre de 2007

Colegio General Rumiñahui

**Guayaquil:** 4 de diciembre de 2007

Centro de Convenciones Guayaquil  
"Simón Bolívar"



VICEPRESIDENCIA DE  
LA REPUBLICA DEL ECUADOR



M.E. MUNICIPALIDAD  
DE GUAYAQUIL



CÁMARA DE  
INDUSTRIAS  
DE GUAYAQUIL



ALCALDÍA METROPOLITANA

QUITO