

# Problemas del Cooperativismo Dominicano ante la Estructura Nacional de Poder

Estudio de un caso: "La Sierra" (1)

Ken Sharpe,  
Prof. Antropología, U.C.M.M.

En la Sierra aproximadamente el 25 por ciento de las familias producen café, única cosecha que se vende por dinero. El 75% de las familias no producen café sino algunos pocos cultivos de subsistencia. Esto quiere decir que, con buena suerte y la ayuda de Dios, pueden defender sus familias con sus conuquitos y algunos pesitos ganados echando días. Desgraciadamente la mayor parte de estos agricultores de subsistencia no producen ni ganan bastante para dar comida suficiente a sus familias.

Hay allá tres tipos de cooperativas: de Ahorro y Crédito, de Consumo y de Café. Los tres ayudan a la gente, pero más a unas personas que a otras; favorecen más a los que tienen algo con qué cooperar. En un sistema económico basado en el dinero y en la ganancia se trata de la gente que tiene dinero para ahorrar, para consumir o para producir algo con lo que puedan ganar dinero. En La Sierra esta gente son los caficultores.

Esto no significa que los pobrecitos sin café, que ganan y producen entre \$100.00 y \$300.00 al año, no reciban beneficios de las cooperativas. Sí los reciben. Un pobre que gane unos \$200.00 al año puede obtener un préstamo de \$10.00 de una cooperativa de Ahorro y Crédito al 1% mensual para comprar un lechoncito. Al cabo de dos o tres meses puede venderlo por \$30.00 ganando 20.00. O si ese pobrecito hubiera comprado el año pasado \$200.00 de comida en la Cooperativa de Consumo, tendría ganados \$9.40 en beneficios. Reciben también beneficios psicológicos: se sienten más independientes de los comerciantes; se sienten en unión y amor; se sienten parte de una comunidad. Pero, en realidad, esta gente que tiene que consumir casi todo lo que gana, no va a cambiar su posición social ahorrando \$10.00 al año o ganando \$20.00 más cada año. Quizás algunos van a salir de la miseria para caer en la pobreza.

Pero los caficultores que tienen una posición lucrativa sí pueden mejorar mucho más su situación económica si logran eliminar el control que los intermedia-

---

(1) Muchos nombres de personas, localidades y entidades han sido modificados.

rios (compradores, dueños de fábricas, exportadores) ejercen sobre su producción. ¿De qué control se trata? ¿Qué significa para los campesinos ese control en términos económicos?

El sistema de mercadeo de café está basado en un sistema de intermediarios. El mayor mercado para el café de La Sierra es el internacional. El acceso a este mercado está controlado por algunos grandes exportadores (Curacao, Munné... ) que disponen de conexiones con los compradores de los EE.UU. y de Europa, de capital para comprar café y de parte de la cuota nacional de exportación otorgada por el Gobierno. Uno o dos meses antes de la cosecha los exportadores compran café de otros intermediarios del campo a base de contratos (para tal y tal qq. de café: tal y tal precio). En la región de La Sierra estos intermediarios son, en su mayor parte, dueños de fábricas y de almacenes de café. Ellos emplean el capital recibido de los exportadores para comprar café en pergamino y en sus fábricas lo secan, lo descascaran y lo envían envasado en sacos a los exportadores.

Estos intermediarios compran el café a los caficultores o bien directamente o bien a través de compradores de los campos (comines) a los que dan una comisión de alrededor de \$1.00 por qq.

Vamos a examinar los efectos de este sistema de intermediarios sobre un caficultor de 30 qq. En 1967-1968 el caficultor vendió al común su café por \$28.00/qq., recibiendo así \$840.00. El común pagó más o menos un peso por gastos de transporte y recibió del dueño de fábrica \$30.00 por qq. El dueño de fábrica incurrió en gastos de producción y transporte de \$1.50 y vendió al exportador a \$36.00/qq. Si el productor hubiera podido vender directamente al exportador, hubiera recibido \$1,005.00 por su café en vez de \$840.00 y hubiese obtenido una ganancia de \$5.00 por quintal, o sea, una ganancia adicional de \$165.00. Si hubiera podido exportar él mismo, hubiese recibido \$120.00 más.

Este caficultor de 30 qq. hubiese ganado, pues, 285.00 más por su producto, si se hubiesen eliminado todos los intermediarios.

En realidad, el problema es aún más serio. Esto se debe a que la mayoría de los caficultores tienen que vender parte de su café antes de la cosecha: unos "a la flor", otros cuando ya está apareciendo café en el mercado y los precios han comenzado a bajar. Si nuestro caficultor hubiera tenido que vender sus 30 qq. "a la flor" en 1967-1968, hubiese recibido sólo \$20.00/qq. o sea \$600.00 por su cosecha en vez de los \$840.00 de nuestro ejemplo. En el segundo caso hubiese recibido \$25.00/qq. obteniendo \$750.00 por sus 30 qq.

La cooperativa puede ayudar a los caficultores si logra eliminar a los intermediarios y asume el control sobre la producción y mercadeo de sus productos. Pero, para lograr esa meta ¿qué tienen que hacer los caficultores? Por lo menos lo siguiente:

- I. Tienen que tener *conciencia*. En particular, conciencia de la importancia de reunirse en grupos, de la necesidad de resolver los problemas unidos, de la confianza mutua de unos en otros. Sin esta unión, que pudiera levantar un capital, no van a hacer nada.
- II. Tienen que organizar un negocio, una empresa capitalista que pueda tener éxito (ganancia) dentro de un sistema capitalista basado en la corrupción y el favoritismo.



- III. Tienen que conseguir acceso al mercado de café, al nacional y al internacional. De lo contrario, no lograrán quebrar el control de los intermediarios y de los exportadores grandes.
- IV. Tienen que obtener capital, porque sin capacidad de préstamos a los caficultores, antes y durante la cosecha, no pueden romper el control de los intermediarios.

No quiero prescribir un “formulario para el éxito del movimiento cooperativista”, pero sí enfatizar estos cuatro puntos. La razón es la siguiente: a veces personas interesadas en cooperativismo (como sacerdotes, Obispos) concentran sus esfuerzos en el primer punto: concientizar a los campesinos, pero dejan las otras necesidades en las manos de Dios, o aún peor, en las de un promotor del Gobierno.

La conciencia, sin embargo, es sólo una semilla. Si los campesinos no pueden organizar un negocio, si no pueden conseguir capital, si no logran acceso al mercado, nunca cosecharán sus frutos. Y el éxito de estos esfuerzos no depende solamente de la voluntad de los campesinos, ni de su espíritu ni de su unión. Depende de sus habilidades y de su poder frente a un sistema capitalista basado en la corrupción y en el favoritismo. Porque tienen que hacer frente a grupos de personas que, o no quieren dar ayuda, o quieren usar la cooperativa para sus propios intereses, o, en muchos casos, tratan de destruir la cooperativa.

Veamos ahora los problemas que encaran los campesinos en el mundo *fuera de sus campos*. Así podremos contemplar la magnitud de los problemas que tenía una cooperativa, la de “La Sierra”, para organizar su negocio, obtener capital y conseguir acceso al mercado de café.

¿Cuáles son los problemas, pues, de los campesinos frente al mundo externo de sus campos?

Los campesinos miran a la gente del pueblo con desconfianza, suspicacia y miedo. Por lo general, la gente del pueblo que va a los campos, va a hacer un mal o a engañar a los campesinos. Durante el tiempo de Trujillo, por ejemplo, fueron funcionarios del Gobierno a buscar “estadísticas”, pero esas estadísticas fueron usadas para determinar las células de los campesinos. Y las cédulas de entonces eran más que un robo. Durante las elecciones van al campo políticos y funcionarios del gobierno “para hacer política”. Para los campesinos eso significa, en palabras de ellos, “siempre nos ofrecieron cosas, pero nunca se cumplen”. Hace unos años vino gente del pueblo al campo a formar una cooperativa y —palabras textuales— “nos engañaron... fracasaron y mucha gente perdió su dinero”. Un campesino de un campo de la Sierra explicaba a un amigo el propósito de mi trabajo en el campo con estas palabras: “está aquí para estudiarnos y después va a explotarnos”.

Cuando los campesinos van al pueblo a vender, comprar o visitar, se encuentran con un mundo extraño. Ven a los comerciantes como a gente que quiere engañarlos. Piensan sus negocios en el pueblo en términos de una “lucha” en que tienen que defenderse. Al bajar de un jeep en Santiago, con su carga de frutas, un campesino me dijo “voy a bregar con los tjueritos”. Los campesinos creen que la gente del pueblo es más inteligente y sabe más que la del campo. Consiguientemente, no solamente tienen miedo y desconfianza frente a ella, sino que se sienten como débiles, sin poder, sin capacidad de defensa. Este sentimiento de estar indefensos se agudiza aún más, porque tienen también vergüenza. Piensan que la gente del pueblo los ve mal vestidos, ignorantes, inferiores. Muchas veces los campesinos tienen dificultad aun en hablar con la gente del pueblo.

“La gente de aquí no habla con la gente del pueblo. Tememos que nos van a criticar por nuestra falta de educación de escuela. Sentimos vergüenza de que no tenemos palabras para hablar... con gente de fuera... (es una) falta de ortografía: no sabemos como se usa la “l”, la “r”, la “i”, la “s”. Nosotros tememos hablar con la gente de fuera”.

Otro campesino me explicó la incapacidad que tiene el campesino para hablar con “una persona que sabe más”. Me dijo que eso es como un “respeto humano”:

“Eso quiere decir que son medio tímidos, por no tener algo de filosofía, de antropología... Como hemos tenido poca formación respecto de cultura, cuando encontramos a una persona que sabe más, quedamos callados”.

Esas dificultades de expresión y de comunicación son aún más serias, cuando tienen que hablar en reuniones, aun con otros campesinos. En palabras de un dirigente:

“Cuando me puso como presidente, yo nunca había hablado en público, ni siquiera a los vecinos. Y cuando yo hablé por primera vez, mis rodillas estaban temblando”.

Con todos estos problemas —el miedo, la desconfianza, la vergüenza, la falta de habilidad para hablar—, es fácil imaginarse las dificultades que tienen en reuniones con funcionarios del banco, del Instituto de Café y Cacao, de IDECOOP, y de las Federaciones. El administrador de la cooperativa me confesó:

“Cuando me dijeron los otros que yo tenía que ir a Santiago a hablar con la Casa Curacao y la Casa Thomen e ir a IDECOOP y al Banco para hacer un cheque —mucha gente grande y gorda, otra gente en el segundo piso— yo iba casi muerto. Tenía mucho temor”.

¿Qué pasa entonces en las reuniones importantes? Los campesinos tienen dificultad en defenderse. Por ejemplo, en mayo de 1968, en una reunión con una Federación, un grupo de campesinos estaba sospechando de los precios que estaban recibiendo. Pidieron más información. Y hallaron la respuesta como medio engañosa. El campesino más preparado de todos me dijo “todavía estábamos desconformes, pero de boca dijeron: está bien”. Al preguntarle por qué quedaron callados me dijo: “Tenemos miedo de hablar... no queremos decir tonterías... si hacemos una pregunta, tal vez la pregunta no tiene resultado”.

Así pues, los campesinos tienen muchos problemas al enfrentar el mundo de fuera. Pero tal vez el mayor de todos los problemas es la falta de educación de cómo se manejan asuntos de negocios. Examinemos esta necesidad de toda cooperativa, la de organizar un negocio.

La cooperativa es un negocio capitalista. Aunque difiere de un negocio corriente en que los beneficios y las pérdidas son para todos y no para uno solo, tiene el mismo propósito y la misma necesidad: la ganancia. Y si no hay ganancia, hay un fracaso.

Tener éxito en un negocio nuevo es algo sumamente difícil. En los EE.UU. cuatro de cada cinco negocios que empiezan cada año, fracasan. En Dominicana a las cooperativas les ha pasado lo mismo. Para tener éxito en una cooperativa agropecuaria los campesinos tienen que saber de negocios.



La cooperativa "La Sierra" tuvo desde el principio la suerte de contar con dos negociantes que dejaron sus compras y ventas de café para ser dirigentes cooperativistas. Y esto me luce algo poco frecuente. Los dos primeros años de esta cooperativa se caracterizan por tener a estos dos dirigentes encargados del dinero y de la administración; la cooperativa confió a ellos dos todos los asuntos de negocios.

Pero manejar una empresa para comprar, procesar y vender 4,000 qq. de café de 150 socios es algo mucho más complicado que manejar una pulpería de campo. Una empresa así necesita hombres que saben comprar y vender, que pueden escribir —o por lo menos leer y entender— un contrato, que saben hacer un cheque, abrir una cuenta de ahorros, conseguir préstamos y personas que avalen esos préstamos. Hacer un inventario, llevar contabilidad y comprender diversas formas de interés. Y ni siquiera esos dirigentes sabían estas cosas. Para aprenderlas necesitan cursos de años y no cursillos de semanas.

De esta falta de educación técnica vino una dependencia del promotor, y del IDECOOP. Y con esa dependencia surgieron problemas para la empresa "La Sierra".

Por ejemplo: una empresa no funciona bien sin una contabilidad. IDECOOP estuvo, desde los comienzos, encargada de esa contabilidad. Pero un año y medio después de la incorporación de la cooperativa el contable de IDECOOP no ha terminado aún el primer balance. La cooperativa no sabe si está ganando o perdiendo dinero. Con esa falta de información de los contables de IDECOOP y la falta de educación técnica de los dirigentes de la cooperativa, se repartieron a los socios beneficios por \$400.00 el año pasado. Beneficios que posiblemente no existían. Por esa falta de información la cooperativa tenía, y tiene aún, problemas en conseguir préstamos de un banco: un banco tiene que conocer la salud económica de una empresa antes de dar un préstamo.

Más aún, esa falta de educación técnica permite que los que saben, puedan engañar a la cooperativa. Por ejemplo, a fines de 1968 los dirigentes de la cooperativa firmaron un contrato de préstamo con una Federación por valor de \$10,000.00. Pero el contrato no estipulaba ni el interés que debían pagar ni el plazo de devolución.

Otro ejemplo: en diciembre de 1970, después de haber oído la lectura de un contrato de IDECOOP para un préstamo de \$35,000.00 los dirigentes lo firmaron sin leerlo primero. Después se descubrió accidentalmente que los funcionarios del IDECOOP no habían leído un párrafo que estipulaba la venta del café a través de una Federación, una venta que hubiera ocasionado a la cooperativa la pérdida de miles de pesos.

Ese problema —falta de educación técnica sobre el manejo de una empresa— no es solamente observación mía. Uno de los funcionarios más preparados y honrados de IDECOOP me dijo: "muchas veces las cooperativas fracasan por defectos de administración. Muchas veces son catequistas las primeras personas que organizan una cooperativa; son hombres con muchas habilidades de promoción en lo que toca a despertar a la gente. Pero después de formar la cooperativa, no pueden administrarla, y fracasan".

Este es el primer problema: los campesinos tienen que organizar una empresa y no poseen la educación técnica necesaria. El resultado en La Sierra fue su dependencia de nuevos intermediarios, como del IDECOOP. Esos intermediarios

dejaron muchas veces de ayudar a la cooperativa o incluso trataron de engañarla. Esta dependencia de los intermediarios nuevos es mayor aún, cuando analizamos las otras dos necesidades de una cooperativa agropecuaria: la de conseguir capital y acceso al mercado. Veamos las dificultades encontradas por "La Sierra" en sus dos primeros años al tratar de vencerlas.

En los tiempos en que se formó la cooperativa de "La Sierra" había en el país dos instituciones que trabajaban en la promoción de cooperativas: el IDECOOP y una Federación Nacional de cooperativas. Aunque IDECOOP era un instituto gubernamental, los dirigentes de la Federación trabajaban en estrecha unión con los de IDECOOP. El dinero recibido por IDECOOP del AID fue prestado a la Federación para su préstamo ulterior a las cooperativas. El Padre y Manuel fueron a la Capital para pedir ayuda de esas instituciones. Estas enviaron promotores al campo para dar conciencia a la gente y para ayudarlos a organizar grupos cooperativos. Ofrecieron también a los caficultores la posibilidad de mercadear su café a través de la Federación. Pero había entonces pocos caficultores con café disponible: casi todo el café había sido comprometido ya a los compradores, antes de la cosecha, por préstamos y fideos. Pero al año siguiente (1968-69) la Federación ayudó a los caficultores a resolver este problema: dió a la cooperativa un préstamo de \$10,000.00 a cambio de que ésta vendiese su café por medio de la Federación y ésta se cobrase así el préstamo y los intereses. Con este préstamo de la Federación los caficultores obtuvieron el capital necesario para romper el control de los intermediarios del campo.

Pero, ¿qué pasó? La Federación, con el apoyo del IDECOOP, usó su control financiero para convertirse en un nuevo intermediario y engañar a la cooperativa. La evidencia es la siguiente: —*Primero*: el contrato con los caficultores no estipulaba el interés. Después descubrieron que subía a un 11%. Descubrieron, además, que el administrador de la Federación estableció el 11% (3% por encima de lo pensado), sin haber informado a los otros dirigentes de la Federación. Es posible que ese 3% de más estuviese destinado a su bolsillo. *Segundo*: el préstamo de la Federación señalaba una comisión del 1% para mercadear el café. Los cooperativistas descubrieron más tarde que la comisión pagada era del 2%. *Tercero*: cuando se solicitó el préstamo, la Federación dijo que la cooperativa recibiría el precio del mercado mundial; pero ese no fue el precio fijado en el contrato. *Cuarto*: después de entregar el café a la Federación constataron que ésta estaba pagando \$33.00/qq. cuando, al mismo tiempo, los exportadores de Santiago pagaban el qq. a \$35.00, \$2.00 más.

Además de todo esto, hubo un problema más serio aún con la Federación: ésta quería desde el principio, tomar el control de los ahorros de los caficultores a través de la Federación. Desde sus primeras visitas al campo, los dirigentes del IDECOOP y de la Federación instaron a Manuel y a los caficultores a federarse con la Federación. La Federación quería que los caficultores ahorrasen el 5% de sus ventas de café, pero, en vez de dejar ese dinero en la cooperativa "La Sierra", la Federación pretendía guardarlo para sí misma. En otras palabras, la Federación quería el control completo del capital de "La Sierra".

¿Qué sucedió finalmente con todos estos problemas con la Federación e IDECOOP? Con la ayuda de Manuel la cooperativa descubrió lo que estaba pasando. Y con su ayuda pudieron cambiar el interés del 11% al 8% y la comisión del 2% al 1%. Manuel mismo introdujo a los campesinos y amigos suyos en casas exportadoras de Santiago, donde pudieron obtener capital y posibilidades de ven-



ta. Además, Manuel resistió la presión del IDECOOP y de la Federación para incorporar la cooperativa a ésta. Y la presión era muy fuerte. Otros dos funcionarios del IDECOOP que se opusieron a la Federación fueron botados o transferidos. Manuel fue atacado públicamente como infiltrado en el movimiento cooperativo. Los dirigentes de esas instituciones le ofrecieron otro cargo fuera de su pueblo. Por fin le comunicaron que iba a perder su empleo.

Hay lecciones muy importantes que aprender aquí: 1) Si el promotor no hubiera sido Manuel, es posible que la cooperativa ni se hubiese dado cuenta de la política y del engaño de la Federación. 2) La cooperativa rompió el control de la Federación a través de contactos personales de Manuel con los exportadores de Santiago, contactos externos imposibles para los campesinos solos. 3) La cooperativa hubiese fracasado, si Manuel no hubiera resistido la presión y las amenazas del IDECOOP y de la Federación.

Este año la cooperativa tuvo más problemas aún, tratando de encontrar capital: al principio, IDECOOP prometió un préstamo de \$70,000.00 a la Cooperativa con dinero del AID. Pero a fines de octubre AID canceló el préstamo y la cooperativa se quedó sin dinero. Ya casi estaba lista la cosecha. Los dirigentes fueron a las casas de exportadores de Santiago para hacer un contrato. Primero se dirigieron a una casa que les ofreció un precio muy bajo. El encargado les dijo: "Yo no sé de esas cosas de las cooperativas. Además, ya tenemos nuestra cuota llena hasta marzo y no podemos ofrecer más". Los dirigentes fueron, entonces, a otra casa de exportación. Esta les ofreció exportar su café directamente a los EE.UU. por una comisión pequeña, pero no tenía dinero para prestar a la cooperativa.

En la segunda semana de noviembre, Manuel comenzó a ayudar. Visitó varios bancos en Santiago, pero sin éxito. Por fin el Banco de Reservas le ofreció un préstamo de \$10,000.00, si había fiador. Manuel fue a otra Federación de cooperativas que tenía también mucho interés en comprar el café de la cooperativa. La Federación se negó a garantizar el préstamo pero le ofreció a Manuel un préstamo de \$4,000.00 a "base de buena fe", sin firmar contrato alguno. Y rechazó el préstamo en esas condiciones.

Desesperado, Manuel acudió a un amigo personal, presidente de una compañía europea de Santiago. Por su amistad con Manuel el presidente accedió a garantizar el préstamo. Pero al volver al Banco, Manuel descubrió que tenía que esperar de dos a tres semanas para obtener el préstamo en efectivo y la cooperativa necesitaba el dinero inmediatamente. Volvió a su amigo de la compañía europea para explicar el problema. Este se ofreció a prestar a la cooperativa \$10,000.00 inmediatamente y sin interés. De nuevo la cooperativa había resuelto un problema muy crítico pero solamente a través de la energía y amistades personales de su promotor.

A fines de noviembre, el gobierno actuó para ayudar a las cooperativas de café dándole a IDECOOP \$200,000.00 para prestar a aquéllas. Para muchos caficultores de otras cooperativas era ya demasiado tarde: sus necesidades económicas les habían llevado a vender café a los intermediarios del campo. La cooperativa "La Sierra" recibió un préstamo de \$35,000.00 al 12.3% de interés. IDECOOP informó también a la cooperativa que podía exportar directamente su café este año, ya que podía conseguir cuotas de exportación del Gobierno. Pero, según el informe, tendría que esperar tres meses para obtener una licencia de exportación. Pero, por casualidad, IDECOOP indicó a la cooperativa que determinada Federación tenía una licencia. Las cooperativas podían exportar a través de ella a una comisión

de \$3.00/qq. Los dirigentes sospecharon porque una casa de exportación les había ofrecido una comisión de \$1.00.

En ese tiempo surgió otra posibilidad de mercadear café: la misma compañía europea que concedió el préstamo de \$10,000.00 se ofreció para arreglar la exportación directa a Europa y a un precio bastante bueno: \$40.00/qq. FOB en Puerto Plata. La cooperativa aceptó la oferta.

El *primer* obstáculo se encontró en la obtención de la licencia. Con la ayuda del abogado se descubrió que faltaba sólo un día y no tres meses para conseguirla. El *segundo* obstáculo fue el contrato con IDECOOP para los \$35,000.00. Un párrafo —el silenciado por los funcionarios del IDECOOP en su lectura a la cooperativa— establecía que la venta de café tenía que hacerse a través de una Federación. Al descubrir esta condición, Manuel informó inmediatamente al consejo de la cooperativa y fue con ellos a la Capital para demandar su eliminación. Al mismo tiempo, el abogado llamó a IDECOOP por teléfono y se quejó de su política. Incluso escribió un editorial en La Información, calificando al IDECOOP y a esa Federación de intermediarios nuevos. Cuando Manuel y los dirigentes de la Cooperativa llegaron a la Capital, el presidente-administrador del IDECOOP accedió a la eliminación de la condición.

Un *tercer* obstáculo se hizo visible el 30 de diciembre al ir el abogado al Instituto de Café y Cacao para recabar el permiso de exportación a Europa. Los funcionarios de allí se negaron a dar el permiso basados en una tecnicidad. A juicio del abogado la verdadera razón no era ésa, sino que, siendo amigos de los grandes exportadores, no querían que las cooperativas exportasen directamente. Por fin el asunto se resolvió, no a base de competencia del abogado frente a la ley y a los funcionarios, sino a título de una amistad personal: por casualidad, el abogado encontró un amigo personal en la oficina del Instituto, que tenía un cargo más alto que el de los otros funcionarios. Y bajo su propia responsabilidad concedió el permiso. Resulta, de nuevo, muy visible que hubiera sido imposible mercadear el café de la cooperativa sin la ayuda de Manuel y del abogado: dos intermediarios con las necesarias conexiones con gente poderosa y con capacidad para manejarse y sobrevivir en la corrupción y favoritismo del sistema económico.

Desgraciadamente, y a pesar de que el café fue embarcado el 13 de mayo, no terminaron aún los obstáculos. El café había sido procesado para la exportación por una fábrica de una casa de exportación que vende su café a la misma casa de Europa. Esa casa vende su café a la misma firma europea con la que la cooperativa "La Sierra" había hecho el contrato: contrato que eliminaba a la casa como intermediaria y reducía así su ganancia. Parece que los funcionarios del Instituto al descubrir que "La Sierra" iba a vender su café a un cliente de la casa, se lo informaron a ésta. Esta es una sospecha: no tenemos la prueba. Pero, de todos modos, en esa casa, experta en la preparación de café para la exportación, se hizo un trabajo muy malo. Resultado: la compañía europea, al recibir el café expresó su inconformidad y pidió rebaja de precio. Gracias a la ayuda del presidente de la oficina de la compañía europea, existe la posibilidad de arreglar el asunto sin perjudicar mucho a "La Sierra".

Resta todavía otro problema. Cuando el Instituto de Café y Cacao repartió las cuotas del segundo semestre —enero, abril— se reservaron 3,500 qq. para las catorce cooperativas de café del país (hay exportadores con cuotas mucho más altas que las de todas las cooperativas juntas). Un funcionario del Instituto nos informó que los exportadores grandes que recibieron las cuotas (Curacao, Munné...) usa-



ron su influencia para obtener la mayor parte de la cuota. Cuando IDECOOP repartió esos 3,500 qq. "La Sierra" se quedó sin cuota y sin posibilidad de exportar ese trimestre.

La Cooperativa "La Sierra" es una de las mejores del país, usada frecuentemente como ejemplo de las posibilidades de éxito del movimiento cooperativo de la Rep. Dom. Pero hemos visto cómo esa cooperativa ayuda a tan sólo el 25% de la población en la zona cafetalera de La Sierra. Hemos visto también, que, además de recibir conciencia, tiene tres necesidades: 1) Tiene que organizar un negocio; 2) Tiene que conseguir capital; 3) Tiene que conseguir acceso al mercado de café. Hemos visto que los campesinos solos no tienen la posibilidad de satisfacer esas necesidades y que sin la ayuda de nuevos intermediarios, que querían ayudarle, la cooperativa "La Sierra" posiblemente hubiera fracasado hace mucho tiempo.

Pero de esa dependencia de nuevos intermediarios surge una crisis para el movimiento cooperativista de la República Dominicana ¿Por qué?

1. La mayor parte de los nuevos intermediarios, como IDECOOP y las Federaciones aún tratan a las cooperativas de una manera paternalista, no están dispuestos a ayudarlas realmente o, lo que es peor, quieren engañarlas.
2. Los intermediarios nuevos verdaderamente buenos, como Manuel, son muy raros. ¿Por qué es raro encontrar otros promotores como Manuel? En primer lugar, porque Manuel comenzó a trabajar no como promotor del IDECOOP, sino como cristiano consciente, a solicitud del Padre. Por eso se mostró siempre independiente del IDECOOP. Es infrecuente encontrar un promotor del IDECOOP con la misma energía y dedicación de Manuel, y mucho más infrecuente aún, hallar uno con su misma independencia. Tampoco existen fácilmente promotores con las conexiones de Manuel: amistades con exportadores, contactos en los bancos, acceso a abogados y periódicos, entrada al Obispo. Pero, más importante todavía, un promotor del IDECOOP es un empleado del Gobierno y está bajo su control y algunas veces bajo el del Gobierno. Hemos visto lo que ese control significa, cuando la Federación e IDECOOP ejercieron tanta presión sobre Manuel. Manuel estaba dispuesto aun a perder su trabajo, porque su primer interés eran los campesinos de su Parroquia y no su empleo en IDECOOP. Hay muy pocos promotores como Manuel. Y sin promotores como él, no hay posibilidad de éxito para el movimiento cooperativista del país.

Resta todavía un tercer problema, tal vez más crítico: aun con un promotor como él, la cooperativa "La Sierra" está dependiendo de un intermediario frente a un sistema capitalista corrupto y favoritista. Y con la falta de educación técnica de los campesinos, la falta de conexiones con la gente de arriba, la falta de conocimientos de cómo manejarse y sobrevivir en la corrupción y personalismo del sistema y la falta de otras fuentes de ayuda y de educación para los campesinos, el movimiento cooperativista corre el peligro de reducirse a ser una aspirina, un paliativo, un calmante.