

# Nota

Resumen de: Diez Tesis sobre el éxito o fracaso de las organizaciones de minifundistas: Estudio de las Cooperativas de S. José de Ocoa. Por Peter Marchetti, M.A.

*Nota de la Redacción.* Accediendo a sugerencias de varios promotores, presentamos un resumen del extenso trabajo de Peter Marchetti, publicado en los números 15 y 16 de *Estudios Sociales*. Esperamos facilitar de este modo su aplicabilidad al proceso de promoción social desarrollado por diversas instituciones.

Uno de los métodos para atacar el subdesarrollo es la promoción de organizaciones comunitarias en favor de los marginados.

Esta promoción a veces ha tenido éxito en apaciguar a los pobres y marginados y en lograr votos para los gobiernos. Pero ha sido mucho menos eficaz en unir a los marginados para el logro de intereses comunes.

Este estudio investiga las causas del éxito o fracaso de organizaciones de campesinos minifundistas en la región de San José de Ocoa como un ejemplo del problema de crear una organización verdaderamente colectiva entre personas que no tienen poder económico y social y que viven bajo una estructura de opresión.

El enfoque fundamental es la investigación de la interacción entre la *organización promovida y la estructura de poder local*. Los hombres con poder en la localidad pueden fácilmente pervertir una organización promovida por el gobierno o la Iglesia. Pero, a veces, una organización comunitaria puede llevar a un conflicto verdadero con la estructura de poder local.

La investigación abarca tres partes:

- I— Estructura de poder local en San José de Ocoa
- II— Organización cooperativista como alternativa a esa estructura
- III— Factores que explican el éxito o fracaso de esa alternativa.

## I. *Estructura de poder local.*

- A. Actores
- B. Bienes y servicios del mercado
- C. Sistema de regulación del mercado.

### A— *Actores*

En el pasado el minifundista fue un agricultor de subsistencia que dependía del patrón-hacendado para el mercadeo de sus pocos productos no destinados al autoconsumo. Con el aumento de los centros urbanos la demanda de productos agrícolas ha aumentado y el minifundista produce ahora más para ese mercado que para su consumo propio.

Como el campesino pobre carece de la cultura burocrática necesaria para relacionarse con los centros metropolitanos, recurre a los miembros de la localidad

con experiencia en este tipo de relaciones. Surgen los “hombres-nexos”, intermediarios entre las organizaciones locales y los centros de poder urbanos.

Los servicios que prestan estos intermediarios son los siguientes:

- a) transmiten crédito a los campesinos a base de su conocimiento personal de éstos como única garantía;
- b) gracias a su mayor educación tratan con los distribuidores urbanos de productos agrícolas;
- c) aseguran a éstos la llegada constante de productos.

### 1. Campesinos

En San José de Ocoa: producen café, papas, habichuelas y legumbres:  
 —usan semillas importadas, fertilizantes e insecticidas, fumigadoras  
 —entienden la ley básica de oferta-demanda  
 —viven, sin embargo, a niveles sorprendentemente bajos: con frecuencia ingreso percapita bien por debajo de los 100 pesos anuales.

### 2. Intermediarios-usureros

Tres clases: a) los “*independientes*” prestan y compran directamente a los campesinos y a otros intermediarios dependientes de menor poder económico. Viven en la ciudad. Tienen almacenes y flotas de camiones.  
 b) los “*dependientes*”: reciben capital prestado de los independientes (al 12% mensual) y lo prestan a los minifundistas a tasas mortíferas de interés. Negocio arriesgado.  
 c) “*Caudillos campesinos*”: campesinos a nivel local con colmados o recuas de mula; dirigentes de comunidad. Reciben intereses más bajos que los demás campesinos y controlan a éstos: asegurar que venden a los intermediarios... Son parte central de la comunidad minifundista. Están “moviéndose hacia arriba” en la escala social.

### B— Bienes y Servicios del mercado.

1. *Tierra*: colateral para los préstamos. Enorme apego a la tierra de los minifundistas. Poco interés de los intermediarios en apoderarse de ella.
2. *Técnica*: semillas, fertilizantes... La suministran los intermediarios a crédito y a base de que el campesino venderá a ellos su cosecha.
3. *Capital*: lo suministran los intermediarios, especialmente para casos de enfermedad, muerte, necesidades de consumo (muchas veces no en efectivo). Condición frecuente: “vender a la flor”.

N.B.: El interés alcanza frecuentemente la tasa de 400% anual. Añadir las *pesadas* de la cosecha.

### C— Regulación del mercado

El elemento fundamental que da poder a los intermediarios es el *capital*.

1. *La oferta de capital* está monopolizada por los pocos intermediarios inde-

pendientes, que trabajan por acuerdos idénticos sobre las condiciones de crédito a los minifundistas.

2. *La demanda*: el campesino no tiene fuentes alternas de crédito y está controlado por los “caudillos campesinos” de su propia comunidad.

EL INSTRUMENTO FUNDAMENTAL DE PODER LO DA, PUES, EL MONOPOLIO DEL CAPITAL POR LOS INTERMEDIARIOS.

## II. *Organización cooperativista como alternativa a esa estructura de poder.*

- A. Dificultad de acciones colectivas de marginados desde “dentro”.
- B. Etapas de acciones colectivas de marginados desde “fuera”.
- C. Características de ambos tipos de acción: “internas”, “promovidas desde afuera”.

### A. *Dificultades de acciones colectivas de marginados “nacidas de ellos solos”.*

1. Sea por razones del gran número de los marginados o sea por falta de poder socio-económico, parece que una acción colectiva de grandes masas “sólo tiene lugar cuando las personas que ejercen poder sobre ellos las obligan a actuar. Acciones colectivas, como motines o tumultos, se basan en intereses frustrados de las masas; son irracionales y no producen una organización que pueda proveer a las masas de un bien común” (Olson).
2. Las acciones colectivas de marginados parecen tener lugar en *forma organizada* (no como meros fenómenos de masas) cuando: a) por fluctuaciones en el poder político nacional disminuye la fuerza ejercida contra los campesinos; b) elementos urbanos que no eran miembros del grupo social representado por las organizaciones campesinas, les dan un fuerte apoyo: fondos y otros recursos.

### B. *Etapas de acciones colectivas promovidas desde afuera.*

1. *Periodo inicial* de dependencia del exterior (fondos, promotores).

Peligros: —un pequeño grupo de *campesinos* con más poder económico, social y cultural logra, poco a poco, aprovecharse en beneficio propio (y no de la masa) de los recursos externos;  
—los *políticos* urbanos manipulan el grupo para sus propios fines.  
Con frecuencia por medio de alianzas con el grupito anterior.

La mayor parte de las veces, la acción promovida desde fuera termina ahí. A veces, cuando tiene éxito, entra en una segunda etapa:

2. *Etapa de maduración*: —crecimiento de una acción colectiva que tiene sus fundamentos dentro del grupo campesino marginado y es controlado por los campesinos mismos.

N.B.: Este estudio investigará en su tercera parte las condiciones que parecen determinar el nacimiento de la segunda etapa.

### C. Características de acciones colectivas “internas” y “promovidas desde afuera”

#### 1. Acciones espontáneas “internas”

Estudiando dos casos típicos: la gallera, la “noche-vela” se notan estas características:

- a) el capital y el esfuerzo humano es proveído por los *mismos campesinos* sin necesidad alguna de promotores;
- b) los campesinos tienen, previa a la acción, un *interés* marcado en esas acciones espontáneas;
- c) estas acciones son bien consistentes con la estructura socio-económica de poder: “*suerte*”. Un campesino tiene que ser extremadamente dichoso para hacer ganancias significativas al tratar con el intermediario; tiene que poseer mucha suerte para que su gallo gane, para que la Virgen cure al niño enfermo. . .

#### 2. Acciones “promovidas desde afuera”

A diferencia de los casos de acciones espontáneas:

- a) los recursos son proveídos no por los campesinos, sino por una fuente *externa*:
- b) el *interés hay que crearlo*; no se presupone. El *interés del promotor no es su provecho propio*.
- c) la acción promovida es *opuesta* a la estructura socio-económica de poder dada: ahorrar, planificar, desbancar a los intermediarios.

CONSECUENCIA: con mucha frecuencia la organización promovida es una simple “concha” dentro de la cual *puede* llegar a crearse en el futuro una acción espontánea opuesta a la reinante ahora; pero donde muy fácilmente *puede no* llegarse allá. La facilidad del fracaso nace no solamente de que algunos grupitos de campesinos están ya empezando a prosperar en la estructura de poder existente (por ejemplo, están a punto de convertirse en “caudillos campesinos”), sino también de que la estructura de poder es *muy real y fuerte*:

“Los campesinos saben demasiado bien que la mayor parte de las organizaciones promovidas RARA VEZ OFRECEN UNA FUENTE CONCRETA DE PODER CON EL CUAL COMBATIR A SUS OPRESORES. . . Pero si una intervención externa abre de hecho una brecha en el muro opresor, los marginados apoyarán enseguida esa intervención”.

### III. Factores que explican el éxito o fracaso de la nueva estructura de poder.

- A. Método usado
- B. Mecanismos de destrucción
- C. Mecanismos de éxito

#### A. Método usado.

*Cooperativas estudiadas*: doce con 701 miembros, 56 directivos.

*Técnica:* —entrevistas de dos horas con cada uno de los 56 directivos  
 —Estudio de sus records económicos en los libros de las cooperativas.

*Supuesto metodológico:* el éxito o fracaso de las cooperativas se debe a sus dirigentes. Consiguientemente, el estudio de aquel se correlaciona con cualidades de los dirigentes.

1. *Primer resultado:* los dirigentes con: —más poder económico (más tierras, más tierra cultivada, más “roles” económicos: p. ej.: productor, dueño de colmados, de mulas...);  
 —*más poder social* (directivos en varias asociaciones de desarrollo comunal: caminos, agua, escuela...);  
 —más años de escuela

*Están en cooperativas con poco éxito.*

Consecuentemente: *Los dirigentes con menor poder económico, social y educación están en cooperativas con éxito.*

*Explicación teórica:* Los dirigentes con más poder y educación están triunfando poco a poco en la estructura de poder existente y usan a la cooperativa para robustecer su posición en esa estructura. Los que carecen de poder o educación no pueden prosperar en esa estructura de poder y ven en la cooperativa el modo de romper esa estructura (el monopolio de capital de los intermediarios).

*Recomendaciones prácticas:* a) los promotores de cooperativas deben ser extremadamente sensibles a la estructura de poder del área donde trabajan.

b) deben buscar dirigentes cuya competencia no esté ligada a esa estructura de poder.

2. *Segundo resultado:* Los dirigentes con actitudes “*más modernas*” y con creencias “*menos fatalistas*” (ejs. grado de fatalismo sobre éxito de cosecha, valor de promesas a la Virgen, posibilidad de aumentar cada vez más la producción) *están en cooperativas con poco éxito.*

*Explicación teórica:* como en Primer resultado.

*Recomendación práctica:* el promotor no debe concentrarse en buscar dirigentes “*altruistas*” (que buscan sólo el bien de los demás), sino en encontrar dirigentes desconectados de la estructura de poder.

3. *Tercer resultado:* En cuanto más créditos se da a los campesinos *más ricos* (menos pobres) Tanto menos exitosa es la cooperativa.

*Explicación teórica:* usan esos créditos para convertirse en pequeños intermediarios.

4. *Cuarto resultado:* La cantidad de promoción y el éxito de la cooperativa no están correlacionados.

*Explicación teórica:* Por mayor afinidad cultural los promotores tratan más con los elementos de más poder y educación.

5. *Quinto resultado:* la calidad de la promoción sí influye en el éxito de la cooperativa. Si el promotor fomenta una “empatía de opresión” (“él sabe más”, “él puede hacer más”) en los campesinos, las cooperativas fallan. Si fomenta una “empatía de revancha” (“el campesino puede más que él”, “el campesino es el que va a resolver sus problemas”), las cooperativas triunfan.

*Explicación teórica:* la “empatía de opresión” es la usada por los intermediarios para mantener sumisos a los campesinos.

*Recomendación práctica:* los promotores deben ser “agitadores”: luchar contra toda actitud y conducta de sumisión por alegada inferioridad.

RESUMEN DE LOS MECANISMOS DE DESTRUCCION: las cooperativas fracasan cuando simplemente *repiten* los patrones de acción establecidos (por ejemplo: la dirigen personas con poder y prestigio que quieren promover su posición de poder por medio de la cooperativa; se mantiene sumisos a los campesinos).

### C. Mecanismos de éxito

1. *Primer resultado:* las cooperativas con éxito son aquellas cuya *dirigencia es inestable* y cuya *pauta para distribuir créditos es inestable*.

*Explicación teórica:* al principio lo normal es que los campesinos con más poder sean los dirigentes cooperativos. Si todo queda allí (o sea, si no son expulsados), la cooperativa fracasa. Lo mismo vale para la distribución de crédito (paso de darlo a los estratos superiores a la masa).

2. *Segundo resultado:* El *cambio de dirigentes* está asociado con el éxito aun cuando se sustituya un usurero intermediario por otro intermediario-usurero.
3. *Tercer resultado:* en cuanto más radical sea el cambio de dirigente, (por ej.: sustitución de un dirigente intermediario, ocupando su puesto un campesino no intermediario), tanto mayor será el éxito de la cooperativa.
4. *Cuarto resultado:* Aun después de un cambio radical de *dirigencia*, la *inestabilidad dirigencial posterior* es necesaria para el éxito de la cooperativa.

*Explicación teórica:* los nuevos dirigentes comienzan a favorecerse a sí mismos. El problema se plantea como *lucha de iguales*.

5. *Quinto resultado: Hay tres pasos en la historia de las cooperativas exitosas:*
1. dirigentes de alto poder (entre los marginados); préstamos en efectivo predominan ampliamente;
  2. Dirigentes cambiados; préstamos en especie aumentan;
  3. cambio de dirigentes y sanción entre iguales; menos préstamos en efectivo que en especie.

RESUMEN DE LOS MECANISMOS DE EXITO: Las cooperativas triunfan cuando experimentan un proceso de revuelta cada vez más profundo (primero contra los intermediarios y sus agentes, después contra dirigentes minifundistas que tratan de sacar ventaja). Los conflictos deben graduarse paulatinamente: conflictos demasiado grandes, o demasiado prematuros, pueden no tener éxito y matar las organizaciones promovidas.

N.B.: Todos los datos en: ESTUDIOS SOCIALES 15 y 16 (1971).

Educación en cifras

(Censo 1970)

3

POBLACION DE 15 Y MAS AÑOS  
SIN INSTRUCCION O CON BAJO  
NIVEL DE EDUCACION PRIMARIA

	— Zona rural —		
		Hombres	mujeres
Pobl. con esa edad	1,215,285	635,265	580,020
Sin instrucción	457,690	231,330	226,360
Sólo pre primaria	44,850	23,425	21,425
Un curso	20,360	11,315	9,045
Dos cursos	87,865	46,515	41,350
Tres cursos	183,410	96,070	87,340
Total de personas sin ninguna o con baja preparación	794,175	408,655	385,520
	(65.34%)	(64.34%)	(66.46%)

En la otra cara:

*Santo Domingo colonial  
Ruinas Convento S. Francisco  
(Siglos XVI-XVII)*