

## Ecuador: La crisis de las cooperativas rurales y la búsqueda de alternativas (\*)

Giuseppe M. Vozza (\*\*)

Tres Postes es un pequeño pueblo campesino a unos 60 km de Guayaquil, a orillas de la carretera panamericana, en la "Cuenca del Guayas", región costeña más fértil y potencialmente una de las más ricas del país. Hasta hace unos veinte años, allí sólo había unas pocas casas de campesinos montuvios y los letreros que deslindaban las tres grandes haciendas de "Ñauza", "Villa Mercedes", "Vladéz" (de ahí su nombre actual: Tres Postes).

El crecimiento del pueblo es, pues, reciente y bastante rápido. Comenzó a desarrollarse con la implementación de la reforma agraria en el área a inicio de los años setenta.

Gran parte de las tierras de las haciendas ya mencionadas, así como de otras confinantes, fueron asignadas por el Instituto Ecuatoriano de Reforma Agraria y Colonización (IERAC) a los campesinos precarios que cultivaban en ellas principalmente arroz, cacao y café.

Hacia años ya que los campesinos se habían organizado en un fuerte movimiento de lucha para reclamar la tierra. Para llevar a cabo su programa de reforma agraria, el Estado impulsó, particularmente en la Cuenca del Guayas, la creación de cooperativas rurales. Pero pasados diez años, su estado de "salud" era desastroso. Existía una profunda crisis (de participación, de dirección y de solvencia económica) y las instituciones nacionales de crédito amenazaban a muchas de ellas con quitarle la tierra. ¿Qué había pasado?

La forma de organización cooperativa, ajena a la realidad socio-cultural del campo y totalmente impuesta desde afuera y desde arriba, había sido aceptada por los sectores campesinos sólo con el fin de recibir tierras, créditos y asistencia técnica.

Las tierras y más tarde el crédito habían sido repartidos entre los socios de las cooperativas de manera muy desigual (algunos recibieron hasta unas 20/30 hectáreas y otros sólo 2 ó 3) y, de hecho, nunca existió una verdadera producción cooperativa. Más bien se había desarrollado y agudizado paulatinamente un proceso de diferenciación y marginación social en el área donde se habían constituido cooperativas, así como en su organización interna. Además la mayoría de los asalariados no habían siquiera participado en su creación. Entre los pequeños y medianos propietarios, que son la mayoría de los socios, casi exclusivamente los segundos se habían beneficiado de los servicios del Estado, el cual fortaleció su posición socio-económica en las comunidades y en el ejercicio de una influencia preponderante en la administración de las cooperativas. Como consecuencia, los pequeños campesinos abandonaron las cooperativas o se marginaron de ellas.

---

(\*) Reproducido de "Ideas y Acción". Publ. Campaña Mundial contra el Hambre - Acción pro Desarrollo de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Roma, Nº 164 - 5º bimestre 1985.

(\*\*) Voluntario italiano en Ecuador.

## **El problema del endeudamiento**

Dicen los dirigentes que, a causa de la fuerte deuda que siguió acumulándose durante años con el Banco Nacional de Fomento, las cooperativas se paralizaron y los socios, ya no se interesaban en la organización cooperativa, ni participaron en las reuniones ni pagaban las cuotas.

Evidentemente se cometieron muchos errores en la política de concesión de créditos. Entre 1972 y 1975 el Banco de Fomento entregó cuantiosos fondos a cada cooperativa (tanto en dinero como en maquinaria agrícola y fertilizantes) sin que otras instituciones del Estado se preocuparan de la capacitación técnica y administrativa necesaria de los socios. La mala gestión de dirigentes sin formación, la repartición del dinero sin criterios económicos claros, la falta de una racionalidad económica entre los campesinos (en su mayoría analfabetos y no acostumbrados a manejar grandes cantidades de dinero), la persistencia de una estructura de mercado no adaptada a su producción, la especulación de los funcionarios, todos estos factores, junto con un largo período de sequía, no permitieron a las cooperativas amortizar sus deudas. Por el contrario, éstas se iban acrecentando cada año más a causa de los altos intereses exigidos por el Banco de Fomento. A comienzos del decenio de los ochenta, el endeudamiento de cada cooperativa era impresionante, ascendió a millones y millones de sucres.<sup>(\*)</sup>

En esta situación las cooperativas ya no podían obtener más créditos de los bancos del país, ni siquiera recibir los títulos de propiedad de las tierras. Los campesinos, para garantizar la subsistencia de sus familias durante el ciclo corto del arroz, se vieron obligados nuevamente a depender como siempre de los prestamistas y usureros. Ellos, junto a los dueños de piladoras y a los comerciantes, son los que al fin y al cabo se aprovechan de la riqueza producida por los campesinos.

Por lo tanto, las cooperativas empezaron a paralizarse y desarticularse. Para los socios decayeron las motivaciones iniciales: distribución de tierras, créditos y servicios. Lo mismo pasaba en general con la mayoría de las cooperativas arroceras del área.

Pero las razones de esta crisis son seguramente mucho más profundas y no imputables solamente al problema del endeudamiento. Antes de examinarlas y sacar algunas conclusiones, es interesante ver cómo se implementó y desarrolló en su primera etapa el Proyecto Multisectorial de Desarrollo rural de Tres Postes.

## **Los comités recintales**

Quedaba claro que las cooperativas en estas condiciones no podían constituir la parte local del proyecto, puesto que no estaban en condiciones de decidir, dirigir y organizar las diferentes acciones a fin de movilizar a la comunidad campesina. Además, los socios, aun si se consideraban todos los inscriptos y no sólo los activos, no constituían más que una pequeña parte de la población del área. Las mujeres, los jornaleros, los pequeños arrendatarios y los asalariados quedaban todos excluidos.

En 1980 se comenzó a conocer y visitar a los varios comités recintales existentes en la mayoría de las comunidades, colaborando con ellos y promoviendo pequeños progra-

---

(\*) *Un millón de sucres equivalen a aproximadamente 9.000 \$ EE.UU.*

mas de educación, salud, comunicación y capacitación. Aunque inicialmente débiles y aislados, con relativamente poca eficacia y con un funcionamiento intermitente, estos comités constituyen una forma de organización espontánea, no producida artificialmente ni impulsada desde afuera. Son estructuras democráticas de participación directa a pequeña escala de toda la comunidad en la búsqueda de soluciones comunes a sus problemas más agudos, sin límite de sexo, de edad o de posesión de tierra por parte de sus miembros. Permiten la expresión y la movilización de las comunidades naturales, caracterizadas por fuertes vínculos de parentesco, de solidaridad y de colaboración.

Al cabo de menos de un año de trabajo, los comités, ya fortalecidos, se unificaron en una organización mayor: la "Unión de Recintos 25 de Junio" que, con sus dirigentes y la "Casa del Campesino" en Tres Postes, constituye un lugar de referencia para la población del área y un interlocutor de las instituciones públicas, con las cuales se gestionan y realizan algunas obras sociales.

En poco tiempo, los comités recintales afiliados pasaron de siete a veintisiete hasta cubrir toda el área, desarrollándose especialmente la participación de la mujer campesina, y dados los logros realizados, también las cooperativas comenzaron a reorganizarse y coordinarse hasta constituir (en 1982) la "Unión de Cooperativas y Agrupaciones Agropecuarias - Dos de Agosto."

Para los nuevos dirigentes de la Unión que impulsan este proceso, el objetivo es la revitalización de las cooperativas, necesaria aún más ahora, ya que el estado ecuatoriano está implementando en el área un Programa de Desarrollo Rural Integral. Pero las buenas intenciones y el entusiasmo de estos jóvenes dirigentes no son suficientes para lograr tal objetivo, ya que sería necesaria una nueva definición de la estructura de propiedad de la tierra y de los mismos mecanismos de funcionamiento de la asociación.

También esta experiencia resultó de nuevo y definitivamente negativa para las cooperativas, lo que impone la búsqueda de soluciones alternativas.

### **Las causas del fracaso de las cooperativas**

Demasiado profundas son las razones que impiden a esta forma organizativa funcionar con eficacia, sea en el caso presentado aquí como en general en todo el sector campesino ecuatoriano, como estructura de integración, negociación y participación en los procesos de desarrollo.

A continuación se detallan algunas de estas razones:

El esquema cooperativo implementado en las áreas rurales por el Estado es una transposición mecánica del modelo norteamericano de cooperativismo agrario, introducido y desarrollado en condiciones estructurales completamente distintas.

Este modelo presupone un funcionamiento empresarial, y por lo tanto una racionalidad económica que no caracteriza a la población rural ecuatoriana. En este sector no hay una clara diferenciación entre grupo doméstico y empresa, porque se trata precisamente de economías familiares, en las cuales prevalece la estrategia de subsistencia y no de rendimiento empresarial. La racionalidad campesina, a diferencia de la capitalista, no persigue la maximización de la ganancia: su objetivo no es la producción por la producción, sino la subsistencia. Esta contradicción entre la forma cooperativa empresarial y

sus socios, los cuales por definición no son empresarios, explica en parte el progresivo endeudamiento de las cooperativas estudiadas.

Los créditos no siempre recibieron la destinación productiva por la cual habían sido pedidos. Gran parte del dinero se gastó durante las fiestas religiosas o tradicionales, en ocasión de acontecimientos familiares, en bienes simbólicos y para el mantenimiento de la familia durante el ciclo productivo. Por eso, es imposible para el BNF recuperar los préstamos concedidos hace ya más de diez años; la única solución tal vez sería cancelarlos o embargar y rematar la tierra que volvería así a manos de los propietarios de antes y/o a las empresas agroindustriales.

Otro factor que ha obstaculizado el funcionamiento de las cooperativas como empresas está relacionado con la vigencia de vínculos sociales de dependencia personal entre los campesinos, y de estos con otros sectores de la sociedad. Tales vínculos, así como el sistema de lealtades personales que presupone, constituyen un obstáculo hacia una racionalidad formal, que es lo que caracteriza una empresa moderna. El sistema de lealtades personales define en este caso la estructura de representación y dirección de la cooperativa. Además, la figura del socio como representante y responsable de su núcleo familiar, si bien tiene su razón de ser en una sociedad industrial, aquí no tiene sentido, ya que las familias son ampliadas y no permiten un mismo criterio de representación.

Se podrían seguir indicando otras razones de enfrentamiento entre el modelo adoptado, su ideología y la especificidad económica, cultural y ambiental de las áreas interesadas. Por ejemplo, la doctrina cooperativa separa el aspecto económico del político, pero en la economía campesina ecuatoriana, caracterizada por la persistencia de formas tradicionales de producción para la subsistencia familiar, las dos esferas no están claramente desarrolladas ni separadas. Lo mismo se puede decir acerca del principio de neutralidad religiosa y de la concepción desmitizada de la naturaleza como simple medio de producción: como resulta estar en plena contradicción con la tradición cultural de la gente del campo.

### **Posibilidades y límites de una solución alternativa**

El fracaso del modelo cooperativo en estas áreas es hoy incontestable: su estructura no ha funcionado ni como organización de integración social ni como economía de empresa. Más bien ha producido múltiples efectos negativos: el debilitamiento de los vínculos comunitarios y familiares tradicionales por el desarrollo del individualismo y de nuevos conflictos entre familias, grupos y también cooperativas; la desconfianza de los campesinos hacia las formas organizativas y hacia las estructuras del Estado; la marginación y, a veces, migración hacia los suburbios urbanos de los grupos campesinos más débiles; la corrupción y burocratización de los viejos dirigentes.

En cambio, la experiencia de los comités recintales así como de similares organizaciones campesinas en otras partes del país, y la vitalidad que siguen manteniendo las comunidades de La Sierra, nos permiten sacar algunas conclusiones. La transformación de simples agrupaciones campesinas en verdaderas comunidades puede solamente producirse con el fortalecimiento y la madurez de las formas espontáneas y tradicionales de integración y participación y con el proceso consiguiente de coordinación y unificación a nivel local y regional. Eso no quiere decir por cierto que, sólo por estar profundamente enraizadas en la comunidad campesina y ser reconocidas por sus miembros, estas estructuras no puedan resultar imperfectas. Son a veces poco democráticas, de conducción paternalistas, hegemónicas por las personas más acomodadas y/o instruidas (por ejemplo el maestro de la escuela); con pocas posibilidades de acciones eficaces hacia las

instituciones públicas; demasiado encerradas en sus estrechos espacios físicos y en la búsqueda de soluciones limitadas y momentáneas a los problemas más graves, sin una proyección más amplia; expuestas a inmovilidad por conflictos entre las familias y/o los grupos que componen la comunidad.

Pero como se ha podido apreciar en el caso de Tres Postes, estas limitaciones y contradicciones debidas al largo aislamiento de las comunidades, el analfabetismo y al carácter tanto de la precedente relación con el hacendado como ahora con el Estado y los otros sectores de la sociedad, pueden ser superadas a medio plazo, gracias a un aporte crítico y a un estímulo externo: capacitación de dirigentes, contactos y apoyo de otras organizaciones campesinas más maduras y de ONG locales a la organización recintal.

Al contrario, el fracaso de las cooperativas enseña que no es posible transplantar mecánicamente modelos externos y extraños, confiando que por sí mismos, por haber producido beneficios en otras realidades, en otros países, puedan contribuir a los procesos de desarrollo. De esto parecen empezar a darse cuenta los funcionarios de las instituciones nacionales que participan en el Proyecto de Desarrollo Rural Integral de Tres Postes, así como los mismos dirigentes campesinos.

Es ahora necesario profundizar la investigación y la reflexión, y buscar formas más sencillas y adecuadas de organización para los productores, como por ejemplo, las asociaciones comunales. Estas tendrán que permitir no solamente un incremento de la producción y un mejoramiento de la productividad agrícola, sino también la movilización y la unificación de los objetivos y acciones en beneficio de la entera comunidad rural, protagonista del proceso de transformación y desarrollo.

Una importante ocasión de encuentro, evaluación y debate amplio sobre la forma cooperativa en el campo ha sido, en 1984, el Seminario organizado en Guayaquil por Terra Nuova (Italia), el Banco Central de Ecuador, el Fondo Ecuatoriano de Desarrollo Rural Marginal (FODERUMA), la Secretaría Ecuatoriana de Desarrollo Rural Integral (SEDRI) y numerosas organizaciones campesinas, principalmente de la costa ecuatoriana. Se han intercambiado experiencias y propuestas para superar la crisis de todas estas estructuras; las soluciones son difíciles, el debate queda abierto.