

Dulcire, Michel

De la producción individual hacia un contrato colectivo: aprendizaje de los agricultores
Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XX, núm. 1, enero-marzo, 2014, pp. 71-83

Universidad del Zulia
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28030334006>



Revista de Ciencias Sociales (Ve),
ISSN (Versión impresa): 1315-9518
cclemenz@luz.ve
Universidad del Zulia
Venezuela

De la producción individual hacia un contrato colectivo: aprendizaje de los agricultores

Dulcire, Michel*

Resumen

Pocos investigadores y políticos toman en cuenta la construcción histórica y regional de las relaciones entre los productores y con otros actores de las cadenas agroalimentarias, en sus análisis del sector agrícola. Las dificultades de gestión que tuvieron los “nuevos” agricultores de la Isla de Santo Tomé, al recibir individualmente tierras cacaoteras después de su estatuto de asalariados, demuestran la influencia del pasado. Se hizo un estudio con encuestas comprensivas de los actores de una nueva cadena de cacao orgánico, y por comparación con otros de la cadena tradicional. Los cacaoautores implicados han tenido que organizarse para cumplir un contrato que liga su cooperativa, constituida por algunas comunidades, y una empresa chocolatera francesa. Aquellos productores se han adaptado con dificultad a las condiciones del contrato mutuo. Sin embargo poco a poco han empezado a compensar la falta de iniciativa, tanto individual como colectiva, con un proceso de aprendizaje sociotécnico y organizativo, como esbozo de emancipación hacia más sostenibilidad sociotécnica.

Palabras clave: Asociación; cacaoautores; innovación; organización; producción, Santo Tomé.

From Individual Production to a Collective Contract: Learning from the Farmers

Abstract

Few researchers and policy makers take into account the historical and regional construction of relations between producers and other actors in the agri-food chain in their agricultural sector analyses. The management difficulties experienced by “new” farmers on the island of São Tomé, when they received cocoa-producing lands individually after being salaried employees, demonstrate the influence of the past. A study was made using comprehensive surveys of the actors in a new chain of organic cocoa, compared to some actors in the traditional chain. The cocoa farmers involved have had to organize in order to fulfil a contract that connects their cooperative of several communities with a French chocolate company. Those producers have had difficulty adapting to the conditions of a mutual contract. However, little by little, they have begun to compensate for individual and collective lack of initiative with a sociotechnical and organisational learning process, as an outline for emancipation toward more sociotechnical sustainability.

Key words: Association, cocoa farmers, innovation, organization, production, São Tomé.

* Ingeniero Agrónomo Institut National Agronomique Paris-Grignon (INAPG, Francia). Investigador en la Unidad de Investigación (UMR) “Innovación” del Centro de Cooperación Internacional de Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD) de Montpellier (Francia). Sus principales temas de investigación actual son el funcionamiento de las organizaciones de productores agrícolas y la estructuración de la acción colectiva, y el rol de los investigadores en los procesos de innovación. E-mail: michel.dulcire@cirad.fr

Introducción

Los contratos entre agricultores y compradores se han vuelto más frecuentes estos últimos veinte años, como pilares de las relaciones entre los actores de las cadenas agroalimenticias. Tanto la elaboración común por los actores del pliego de condiciones mutuas, como su evolución, cuestionan tanto el proceso como sus consecuencias, que incluyen los resultados y aprendizajes. Es importante tomar en cuenta el contexto en el cual se han elaborado tales contratos. Para respetar sus términos, de hecho cada quién tiene que involucrarse para cumplir sus propios requisitos, y beneficiarse de sus propias ventajas. Tres preguntas estructuran la reflexión: ¿Cuáles son los objetivos de tal tipo de contrato?, ¿Cuáles son sus retos?, y ¿Cuál es la co-evolución entre tal contrato y su entorno?

El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) financió a partir del 2000 un “Programa de Apoyo Participativo a la Agricultura Familiar” (PAPAFPA) en la isla de Santo Tomé y Príncipe. Este programa pretendía poner en marcha acciones dirigidas a la mejora de los bajos ingresos de los agricultores (FIDA, 2010), unas mejoras que se basaban en gran parte en la producción de cacao, siendo el cacao el que ha ocupado la gran mayoría de las tierras cultivadas de la isla desde finales del siglo XIX, y que continúa siendo un monocultivo orientado a la venta. En este marco el FIDA contrató a una empresa chocolatera francesa especializada en el cacao de alta calidad, orgánico y equitativo, como mediador para la estructuración de una cadena de cacao que mejore las condiciones de los agricultores. Con base en sus exigencias, se elaboró un proyecto de apoyo a las comunidades de cacaocultores que, de manera progresiva, se fueran agrupando como asociaciones en la

Cooperativa de Exportación de Cacao Orgánico (CECAB).

El objetivo de este estudio es entender cuáles son los roles, conscientes o inconscientes, que los socios de la CECAB han jugado en la dinámica de construcción de este sector contractual a partir del sector tradicional: se consideró especialmente el proceso de elaboración del contrato entre la empresa y la CECAB, en el que se recogen los derechos y deberes de ambos 2 firmantes, y de las comunidades y sus productores socios de la cooperativa. La hipótesis del estudio se refiere al respeto de las exigencias contractuales de la empresa, como proceso facilitador de un aprendizaje organizacional de los agricultores para asegurar un funcionamiento colectivo efectivo. Se realizaron entrevistas abiertas y comprensivas, tanto individuales como grupales, de actores de los dos sectores del cacao, con el objeto de recoger las distintas opiniones.

En una primera parte se describirán el contexto y el sector del cacao en Santo Tomé. En una segunda parte se detallará la metodología de entrevista de los protagonistas de este sector, y luego se presentarán sus apreciaciones. En una última parte se analizará, especialmente, la cuestión de la participación activa de los productores cooperativistas en un proceso colectivo de toma de decisiones puesto en marcha por la implementación del sistema de cacao fino, orgánico y equitativo, y por lo tanto su evolución desde el inicio del contrato.

1. La evolución cacaotera tomesña: del obrero al agricultor

Las dos islas de Santo Tomé y Príncipe están situadas a nivel del Ecuador en el golfo de Guinea. Son de origen volcánico, con un relieve accidentado, y unos suelos general-

mente de buena calidad. El clima es de tipo insular tropical húmedo con dos temporadas de lluvias. Fueron descubiertas por portugueses en 1470 y se colonizaron rápidamente (Gründ, 2006). La esclavitud permitió el cultivo de la caña de azúcar, la cual fue reemplazada a mediados del siglo XVII por plantas alimenticias y pastos, hasta principios del siglo XIX. A partir de este momento, se introdujo masivamente el cultivo del café y a principios del siglo XX, fue el cacao el que ocupó la casi totalidad del área agrícola.

Las tierras estaban, en su gran mayoría, en manos de los colonos portugueses, y aunque la esclavitud fue abolida en 1876, la sociedad colonial perduró y las condiciones de trabajo de los obreros agrícolas en las plantaciones siguieron las pautas del trabajo forzado, con modelos semejantes a los existentes en la Edad Media en Portugal (Gaulme, 2000), en una “cripto-esclavitud” (Valbert, 1990) que todavía estuvo parcialmente presente hasta después de la Segunda Guerra Mundial.

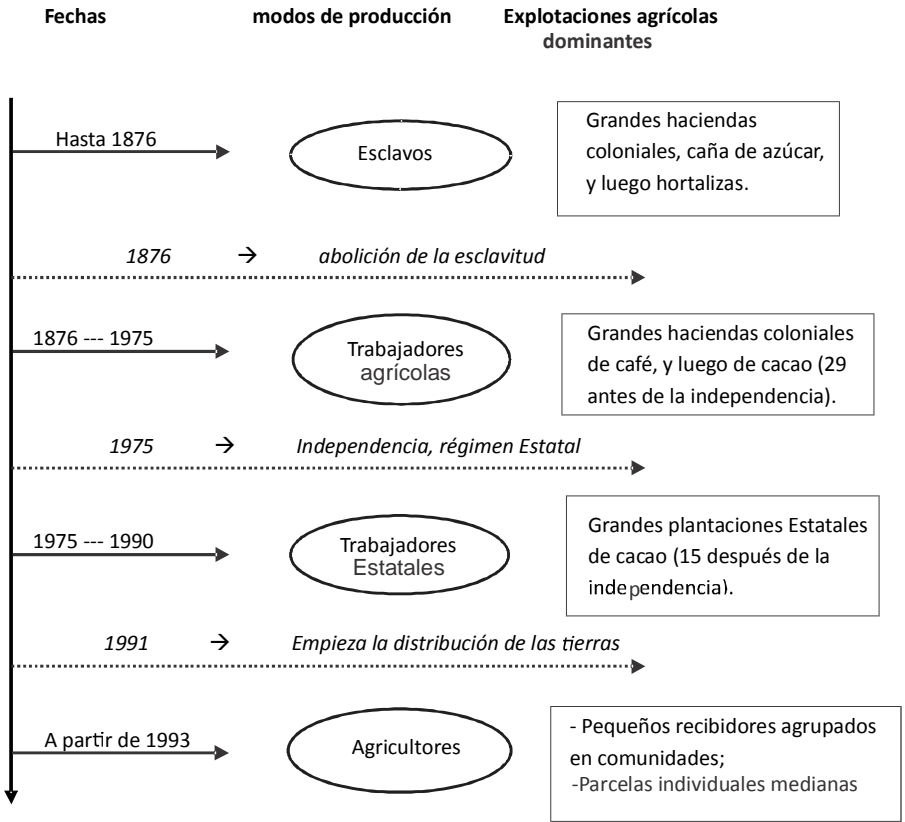
Santo Tomé experimentó un auge importante en el sector del cacao en los años 1910/1920 tras la caída de la producción en América del Sur. Se convirtió en el primer productor mundial de cacao con una producción superior a 30.000 toneladas durante esta década. Este período representará la “época dorada” del cacao en Santo Tomé, llamada desde entonces “la isla chocolate”, a pesar de las condiciones difíciles impuestas a los trabajadores (Padrao, 2008) le otorgaran más bien un sabor amargo. Sin embargo, luego la superproducción mundial provocó una disminución significativa del precio y, por tanto, reducción drástica de su producción.

En el siglo XX, las fincas coloniales eran únicamente cacaoteras, y ocupaban la casi totalidad del área agrícola 93% (Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento, PNUD,

2002). El cacao constituía, por tanto, un monocultivo producido en grandes plantaciones (*roças*), compuestas de distintas dependencias agrícolas en donde trabajaban y se alojaban comunidades, es decir, grupos de trabajadores y su familia. Cada dependencia poseía todo un conjunto de herramientas de producción e infraestructuras: pequeños trenes traían provisiones para las familias e insumos agrícolas, y se llevaban el cacao. Estas condiciones se abandonaron paulatinamente por parte de los colonos a partir de los años 60 (Gründ, 2006), lo que fue considerado como un proceso inevitable de la independencia. En esta época, los salarios mensuales de los obreros siguieron siendo escasos, y la producción de huerta familiar todavía estaba prohibida en 1966 (Valbert, 1990).

Las 29 grandes plantaciones coloniales de 1975 fueron nacionalizadas por el primer gobierno Tomeseño, como en la mayoría de las colonias africanas de Portugal. Quince haciendas estatales fueron estructuradas a partir de aquellos latifundios, cuyos obreros se convirtieron en trabajadores estatales (véase Gráfico I).

Un nuevo gobierno, empezó en 1993 una distribución individual gradual de aquellas tierras tanto a comunidades como a individuos. Ahora sólo subsisten muy pocas tierras por ser asignadas. Aquellas comunidades generalmente se corresponden con las dependencias de las haciendas coloniales. Los entrevistados de las comunidades denuncian la gran diferencia que existe en relación a las calidades de las tierras atribuidas, tal como lo han señalado Joiris y de Laveleye (1998). Esta heterogeneidad generó una fuerte diferenciación entre las fincas “nuevas” y, consecuentemente, de un agricultor nuevo al otro. La distribución en parte se realizó en beneficio de personas externas a la comunidad (que no residen en la misma) que no son agricultores (Padrao, 2008).



Fuente: Elaboración propia (2013).

Gráfico I. Acontecimientos y rupturas: evolución del estatus de la mano de obra agrícola y de los modos de explotación en Santo Tomé

Las condiciones de vida, de enseñanza y cuidados médicos se han mejorado muy poco, y siguen siendo heterogéneas, escasas y parciales. Los alojamientos disponibles continúan siendo los coloniales, es decir, viviendas agrupadas en línea y muy deterioradas. Por fin hay que destacar que lo que se realizó no fue una reforma agraria completa, sino una simple distribución de las tierras, sin la construcción por el Estado de infraestructuras básicas para mejorar la calidad de vida en las zonas rurales.

A pesar de este proceso de distribución de las tierras, el comercio del cacao ha estado, desde la independencia, en manos de 5 exportadores que se apropiaron de las infraestructuras existentes de transformación post-cosecha del cacao.

Desde principios de los años ochenta el país ha producido entre 2.000 y 4.000 toneladas de cacao por año (Dulcire y Roche, 2007), una marcada disminución de la producción que empezó con la crisis mundial de los años

treinta. La mala gestión, la falta de mano de obra y de directivos, así como la degradación de las infraestructuras establecidas por el sistema colonial, son factores que contribuyeron de manera u otra según las zonas a este descenso de la producción, un proceso que se aceleró tras la independencia. Aunque el cacao de Santo Tomé se utiliza esencialmente para la producción de manteca de cacao, el país está todavía clasificado por la Organización Internacional del Cacao como un productor de cacao fino (United Nations, 2010), y forma parte de las zonas históricas de producción.

2. La metodología de entrevista de los actores

La fuente de datos la proporcionaron entrevistas individuales y colectivas con distintos actores involucrados en la situación, y en su lugar de trabajo. Estas entrevistas se llevaron de manera abierta y comprensiva (Kaufmann, 2007), sea semiestructuradas. Se han referido a la historia individual y colectiva, sus prácticas técnicas y sociales, sus opiniones en cuanto al contrato cacaotero y a sus expectativas para el futuro. 25 entrevistas se llevaron a cabo:

- 10 agricultores individuales, de los cuales 3 productores de comunidades de la CECAB y 2 delegados electos de 2 comunidades;
- 4 grupos de agricultores, de los cuales 2 de comunidades de la CECAB;
- El equipo de la CECAB (4);
- El técnico-coordinador de la CECAB y de la empresa;
- 3 investigadores individuales: 1 francés y 2 del Ciat (Centro de Investigación);
- 1 grupo de 3 investigadores del Ciat;

- 1 grupo de responsables del Ciat (3) y del Papafpa (2);
- El director del Papafpa;
- 1 técnico del Papafpa;
- 1 organización no gubernamental;
- El comprador, o sea el responsable de la empresa chocolatera (en Francia).

Cabe señalar que los grupos de agricultores, entrevistados de forma colectiva, fueron mucho más reactivos que los mismos agricultores entrevistados de forma individual, dominando la interacción discursiva entre los socios.

3. Las fases de instauración de un contrato “cacao orgánico equitativo”

Un contrato se traduce por un conjunto de obligaciones, el pliego de condiciones, que deben ser acatadas por las partes firmantes. En tal proceso nos interesan las relaciones entre las normas, negociadas y/o impuestas, y la evolución de las prácticas sociotécnicas y organizacionales, como producto de la interacción continua. Tal proceso se traduce por aprendizajes colectivos e individuales, que refuerzan la misma organización (Petit, 2012; Dulcire y Chia, 2012). Los cacaocultores deseaban un sistema confiable, perenne, de compra de su cacao. La empresa chocolatera tenía el objetivo de encontrar un cacao con una identidad territorial (Muchnik, 2006), que fuera fino, de calidad, y adecuado a las normas de la agricultura orgánica, que le permitiese diversificar su gama de productos tipificados.

El FIDA y el PAPAFFPA fueron los iniciadores del proceso en Santo Tomé, y han desempeñado en esta primera etapa un papel de mediador (Callon, 1995; Klerkx *et al.*, 2009)

entre los productores y la empresa, cuya primera exigencia era la de contratar a una organización, y no a individuos. Su otra exigencia, coactiva, se refiere al respeto de las reglas tanto técnicas como funcionales del pliego (Tabla II).

3.1. Las expectativas y preocupaciones de los productores por su recién estatuto: agricultor individual y capitalista

Los campesinos empezaron como peones, de manera repentina se han vuelto agricultores, es decir asumiendo responsabilidades técnicas, decisionales y sociales en sus explotaciones, han tenido que cambiar, sin experiencia ni capacidad gerencial previa. El adaptarse a las exigencias/limitantes ha sido un proceso innovador, como fruto de un aprendizaje de confianza y una movilidad social hacia una mayor autonomía.

Se constató en las entrevistas que la preocupación inicial de los productores era: encontrar un mercado más remunerado y más estable. Y todos los encuestados expresaron de forma espontánea que prefieren su estatus actual como agricultor individual al anterior como empleado de los colonos y después asalariado del Estado. Afirman que por eso se vive mejor ahora, incluso cuando señalan grandes desigualdades en la atribución de la tierra en sus mismas comunidades. Sin embargo los mismos socios de la CECAB vuelven a llamarse empleados del industrial en el transcurso de la entrevista, y sin iniciativa propia. Así señalan su poca participación activa en la adopción del sistema técnico y organizativo, por no ser compatible con su historia y su cultura (Arellano, 1999). Estas rutinas defensivas traducen su dificultad de elaborar una autonomía productiva y social que jamás ha existido para ellos.

Sus expectativas también se plantean en términos de diversificación ya que, tal y como nos lo señaló un responsable, Santo Tomé sigue importando la gran mayoría de los productos necesarios para cubrir las necesidades alimentarias, lo que el Banco Africano de Desarrollo cuantificó, 80% (BAD, 2009). Los agricultores encuestados insisten, que el cacao constituye el cultivo más importante. Sin embargo reconocen que están obligados a diversificar, es decir la realidad de la diversificación actual en la misma plantación de cacao, tanto en la dimensión vegetal (plátanos, malanga, frutas, etc.), como animal (ovejas, cabras, cerdos, etc.). Esto representa un conjunto de productos obtenidos para el autoconsumo cuyos excedentes son vendidos por las mujeres en el mercado y cuyo peso económico es débil, pero culturalmente importante. Se ha señalado también en diversas entrevistas, tanto de los productores como de otros actores, que las dificultades para la venta de estos productos radican en la falta de coordinación de los productores, tal como para el cacao fuera de la CECAB. Esta falta de coordinación y las condiciones del mercado (pocos consumidores) han provocado un aumento descoordinado de tal proceso, más allá del cacao, no ha ya permitido su ajuste, lo que se ha traducido por una bajada de los precios y luego de la misma producción...

3.2. El primer obstáculo para los agricultores: ¡organizarse!

Para garantizar su perennidad la empresa compradora tenía como estrategia de trabajar con grupos formales. Una primera selección de comunidades se realizó a partir de su localización y de su capacidad a respetar los acuerdos con la empresa, a nivel tanto téc-

nico como relacional. Se conformó entonces la CECAB con delegados electos por las comunidades asociadas, como entidad de coordinación. Las “reglas del juego” (Crozier y Friedberg, 1990) fueron elaboradas por y con la empresa. Fueron 11 las comunidades que en el 2005 conformaban la CECAB cuando firmó el contrato y empezó la exportación del cacao. En el 2010 eran más de 49 comunidades (Tabla I).

ca de organizaciones campesinas activas, como por su recién adquirido estatus de agricultor individual, ellos han visto, y ven todavía con reticencias el “renacimiento” de una organización colectiva.

El trabajar y decidir en grupo les permitió afianzarse colectivamente, romper las dudas, el aislamiento, para manejar lo nuevo, lo desconocido: este proceso de aprendizaje fue, y es todavía, una fuerza de los productores

Tabla I. la evolución de las comunidades CECAB, agricultores y superficies correspondientes, toneladas exportadas

	Comunidades certificadas	Agricultores	Área (has.)	Toneladas exportadas
2005	11	372	780	67
2006	20	733	1790	130
2008	33	1253	2235	327
2010	49	1717	4008	600

Fuente: Elaboración propia (2013), a partir de las entrevistas de responsables de la CECAB

La mayoría de los encuestados de la CECAB no percibe esta primera fase como técnica, sino más bien como una evaluación de sus potencialidades en base a criterios organizativos de sus comunidades. Otras opiniones destacan la muy escasa participación de los productores en esta etapa decisiva de instauración de la cadena.

Sin embargo, tanto los de la CECAB como los de las demás comunidades consideran que, aunque hubo efectivamente un trabajo de inventario y que la participación de los productores en la misma fue baja, otras comunidades no supieron, no quisieron, o no pudieron aprovechar la oportunidad. Una situación que puede entenderse desde una perspectiva histórica. Después de años de trabajo asalariado obligatorio en las plantaciones coloniales y luego estatales, y tanto por la ausencia históri-

para generar innovaciones tanto técnicas como organizativas (Vega de Jiménez y Rojo, 2010), para respetar un objetivo común (Petit, 2012). Tal “institucionalización” asociativa se concretizó por una red de relaciones efectivas, operacionales, mutuales, contratadas, sea la acumulación de un capital social como la “totalidad de recursos basados en la pertenencia a un grupo” (Bourdieu, 2000:148).

3.3. La construcción colectiva de la durabilidad

Un factor importante de la construcción de la cadena del cacao orgánico fue la “interacción creativa” (Gallego, 2009) entre aquellos distintos protagonistas, tanto en el territorio, entre los mismos socios, como en la distancia con el industrial; sea la búsqueda común de solucio-

nes a los problemas encontrados a lo largo del proceso, y que garanticen la durabilidad de la operación (Constance, 2008).

En la opinión de la empresa chocolatera, las limitaciones iniciales tenían su origen en: los bajos rendimientos; la ausencia de infraestructuras de tratamiento post-cosecha, debido a la entrega tradicional de su cacao en fresco (baba) y el bajo nivel de capacitación y organización de los productores. Por lo que tres componentes de la cadena requirieron especial atención a los socios para conformarse al pliego de condiciones: las técnicas, las infraestructuras colectivas, y la propia organización.

En la Tabla II se muestran algunos de los compromisos mutuos del pliego de condiciones firmado por la CECAB y la empresa. Se trata de un contrato por 5 años, renovable. En relación a la conformidad de las prácticas culturales con el pliego de condiciones, los cooperativistas las relativizan por no parecer obligados. Por ejemplo justifican de manera espontánea sus prácticas orgánicas al enunciar que hubieran tenido que practicar una agricultura orgánica por la cancelación de la subvención oficial de los insumos. Esta tendencia la confirman los agricultores que no pertenecen a la CECAB y que han adoptado apáticamente técnicas orgánicas.

La decisión de involucrar a una comunidad fue tomada libremente por los socios, aunque la adaptación de su propia organización a las condiciones contractuales resultara difícil. En particular, la calidad del cacao impuesta por las normas del contrato implica que debe existir un control colectivo desde el manejo de cultivo hasta el pago al productor (Tabla II). Pero la debilidad y el analfabetismo de los miembros constituyeron y constituyen todavía dificultades para su participación activa y concreta en el grupo: no existe tradición de disciplina colectiva, estructuración de

grupo y los métodos de producción pre y post-cosecha constituyen algo nuevo.

En cuanto a las infraestructuras para el procesamiento post-cosecha del cacao, los cooperativistas entrevistados no hacen tanta referencia al aspecto técnico, o a la búsqueda de financiamiento, sino al trabajo asociativo para la construcción y el manejo de centros colectivos de fermentación y de secado del cacao, una condición contractual para garantizar la calidad y su homogeneidad. Aunque los productores suelen expresar en su discurso que la implicación en el proceso fue voluntaria, tuvieron que cumplir las obligaciones del contrato.

Por tanto los resultados de nuestras entrevistas muestran que la gran mayoría de los productores consideran que han trabajado "obedeciendo órdenes". No se ha realizado una apropiación y participación de la concepción de esta organización de tratamiento post-cosecha. Otra limitante para la estructuración de esta organización colectiva es la existencia de un grupo de productores que no residen en la comunidad misma, lo que cuestiona su participación efectiva como socio. Ahí se nota la importancia de la proximidad geográfica para elaborar y compartir un proyecto común, sea la proximidad organizacional (Chia y Torre, 1999).

Para la empresa los puntos de mayor preocupación son: financiación de infraestructuras; número de comunidades y productores certificados necesarios para producir una cantidad mínima de cacao para que sea rentable la inversión y la capacitación de los responsables y productores. Por los socios se planteó especialmente todo lo relativo a la implementación de las infraestructuras post-cosecha así como su participación efectiva en los trabajos comunitarios. Según ellos, a pesar de ser difícil la participación ha sido ampliamente compensada por la diferencia de precio per-

Tabla II. Pliego de (algunas) condiciones de las 3 partes del proceso: los 2 firmantes del contrato y las comunidades adscritas

Empresa chocolatera	Cooperativa CECAB	Comunidades
–Costo de certificación; –Financiación asistencia técnica y gerencia; –Apoyo para infraestructuras, y el desarrollo asociativo; –Precio mínimo garantizado a nivel del productor.	–Coordinación de los delegados electos de las comunidades; –Respeto de reglas del contrato; –Transporte, control de calidad de los sacos y exportación; –Gestión del flujo del producto y del flujo financiero; –Pago cacao a las comunidades; –Coordinación de construcción de las infraestructuras; –Autogestión, capitalización.	–Trabajo colectivo post cosecha (fermentación, secado); –Control interno del respeto de las reglas; –Acondicionamiento (sacos identificados) y entrega a la CECAB; –Pago del cacao a los socios; –Construcción infraestructuras; –Animación interna, y servicios a los socios.

Fuente: Elaboración propia (2013).

cibido por el cacao, y garantizada por el contrato de 5 años, que venció con creces a sus rutinas defensivas.

3.4. A la conquista del contrato...

En una primera fase, el comprador elaboró e impuso el contrato de obligaciones recíprocas con el comité de la CECAB, pero sin “contribución” efectiva de los demás socios, y de hecho lideró el proceso de innovación técnica y social, como respuesta a su misma demanda. Los individuos e instituciones encuestadas in situ consideran que este contrato les ha sido muy favorable, pero todos señalan “no haber participado” en su elaboración. El contrato no representa más que una cosa abstracta para personas con un nivel bajo de educación (Jacquiau, 2007) y a menudo iletradas, para los cuales un contrato se establece sobre compromisos verbales o físicos, el “apretón de manos”, más que sobre textos escritos. Así mismo no habría alguna modificación que hacer, ya que según el juicio unánime: “el contrato es perfecto” y no hace falta añadir ni mejorar nada.

El industrial reconoce que la participación ha venido “de arriba” (Blanc, 2007), y que propuso, o mejor dicho impuso, un contrato conforme a los que ya había firmado con cooperativas en países distintos. Su propuesta no ha sido objeto de negociación tangible a pesar de que el precio al productor fuera evaluado y discutido in situ con los delegados de la CECAB. Esta actitud contrasta con la de los socios ecuatorianos de una cooperativa contratada con el mismo industrial, que han hecho evolucionar sus términos mediante su relocalización social y cultural (Dulcire, 2010).

El compromiso con la CECAB supone “la exclusividad del comprador”, sin embargo su voluntad y la de algunos encuestados es que en las reuniones entre socios y delegados se expresen demandas, formuladas de manera más o menos directa, y que sean discutidas para complementar y enriquecer el contrato. Varios productores de la CECAB reconocen ahora la importancia de la gestión colectiva para “ir delante”, como aprendizaje organizacional (Enríquez, 2007). Es interesante tener en cuenta que algunas comunidades fuera de la CECAB manejan hoy en día prácticas comunes, cuando

sus socios afirman que su rechazo a la incorporación en la cooperativa proviene de una falta de consenso en su comunidad.

Incluso en las comunidades asociadas de la CECAB vuelve a resurgir esta actitud respecto a las decisiones tomadas “en otra parte” y que se reconozca que se ha tomado en “interés de todos” (Chia y Torre, 1999), como un acuerdo a largo plazo, que comprometa tanto al comprador como al agricultor. La sostenibilidad de la operación es importante y les hace necesario seguir las recomendaciones del “patrón”, “porque nosotros (los CECAB) no tenemos la capacidad de perder el mercado”, o “el respeto al pliego de condiciones requiere más trabajo (...), pero un mejor ingreso”. La opinión a propósito de los contactos directos establecidos in situ es también unánime: “cuando el director llega, nadie habla, todo el mundo lo escucha. Es muy práctico”. Aquella falta de participación activa de actores con intereses y capacidad diferentes a los de la empresa chocolatera implica una dinámica caótica (Martínez y Guerrero, 2007).

4. Los aprendizajes individuales y colectivos como producto de un proceso participativo

La innovación es una “dinámica” para aprender poco a poco, lo que se llama un aprendizaje técnico y social (Dulcire y Chia, 2012), un proceso en el que se acuerdan varios actores con intereses distintos. Tal aprendizaje mutuo en la complejidad instaura unos cambios sociotécnicos, organizacionales y/o económicos, a un proceso que no es mecánico (Callon *et al.*, 2009) ya que, generalmente, se desarrolla como una respuesta a una demanda y/o incertidumbre: diálogos y co-construcción del significado y luego de objetivos y praxis comunes. La relación directa estableci-

da entre aquellos productores de cacao y la empresa, bastante inusual en este ámbito, ha favorecido el establecimiento progresivo de lazos de confianza. Aquel proceso de aprendizaje les facilitó el (re)descubrimiento de formas de acción colectiva por el juego organizacional, una democracia profunda (Feenberg, 2009) con capacidad de control por los mismos actores.

El actor colectivo CECAB fija conjuntamente con la empresa las normas de calidad del contrato, y sus delegados electos informan a los socios de las determinadas prácticas colectivas, tanto en el ámbito del productor como del control interno. Sin embargo, debido a su falta de experiencia histórica, los delegados tienen dificultades para desarrollar este debate con la empresa, considerando de hecho (por las entrevistas) que éste siempre toma decisiones favorables para ellos.

Es importante destacar que la puesta en marcha de este contrato les obligó, a ellos y a la empresa, a enfrentar sus representaciones, mientras que ambos no se entendían, que no utilizaban los mismos términos, que no tenían los mismos intereses y que no se proyectaban el futuro a la misma velocidad. Estas divergencias se han reducido por la elaboración progresiva de una necesaria representación compartida (Lourau, 1989) y, por lo tanto, del establecimiento de decisiones compartidas. Por ser viable tal gestión contribuye tanto al conocimiento como a la acción y al aprendizaje de todos los actores (Freire, 1970), sean colectivos o individuales, y tanto a los productores como al comprador. Ambos consideran que ha comenzado una dinámica territorial (Angeon, 2008), siendo este proceso activo de elaboración de una representación común del proceso y del producto tras una gestión, en la que el comprador fue el único agente iniciador.

Los cooperativistas respetaron el contrato, organizándose de manera funcional, estableciendo nuevas relaciones entre ellos mismos y con el comprador, a manera de “solución colectiva” (Enríquez, 2007:158). Pero ¿Se volvieron actores nuevos?, o sólo ¿Aceptaron de manera pasiva los términos del contrato? Ellos, antes obreros asalariados y luego agricultores individuales, pasivos, y ahora socios que tienen que ser activos, expresaron una construcción progresiva de su cultura como interacción entre su visión tradicional y los requerimientos de la empresa. Al ajustarse de manera progresiva su representación de la relación entre “patrón y empleados”, han adquirido paulatinamente una reflexión colectiva e individual hacia más autonomía.

5. Conclusiones: una emancipación balbuceante

La edificación común de esta cadena ha permitido producir beneficios materiales colectivos: un cacao orgánico de calidad diferenciada, equitativo, que responda a los criterios técnicos y organizativos de un contrato impuesto inicialmente por la empresa, y que valore mejor el trabajo de los cooperativistas. En cuanto a los beneficios simbólicos, los socios consideran que este proceso de nuevas prácticas técnicas y sociales no pudo construirse a partir de una base participativa debido a su falta de implicación activa, su pasividad, y que no tomaron conciencia de que era el proceso buscado, e incluso necesario, por el contrato. Tal proceso de cultura organizacional requiere por su complejidad un largo aprendizaje, pero constituye un factor dinámico de cara al futuro.

El “socio comprador” confirma este análisis, así que al principio de la construcción

de la cadena fuera indispensable su dirigismo. Por tanto, las actividades de la empresa y el proceso de aprendizaje del sistema de toma de decisión no se han desarrollado a la misma velocidad. En un primer tiempo dominó un espíritu de “fatalismo” en el mismo productor, que parece pasar de un empleo recientemente individual al otro “colectivo”. Actualmente, aunque paulatinamente, se dan cuenta que en su comunidad, la asociación es la que decide del manejo técnico y organizacional, y que los vínculos con el nuevo “patrón” son diferentes, sea interactivos. El aprendizaje colectivo que este último exigió, impuso, como condición del contrato, se tradujo por un empoderamiento concreto de los socios y de su organización, un elemento clave de su perennidad.

Otra conclusión importante es que los socios de la CECAB están convenciéndose poco a poco que han pasado de ser empleados agrícolas a ser agentes innovadores, tanto a nivel técnico como organizativo, por lo que son pioneros territoriales de redes alternativas en su país. El siguiente paso, que seguramente será difícil de superar, es que aquellos socios productores y recolectores a tiempo parcial progresen y se conviertan en cacaoteros Tomeseños a tiempo completo, autónomos, sostenibles, o sea se emancipen colectiva e individualmente. Esta segunda dimensión, constructiva, será la que en este proceso equitativo adquirirá toda su dimensión social y de identidad cultural, y hará que los agricultores progresen hacia un equilibrio constructivo de apoyo mutuo... es decir un empoderamiento emancipador tanto individual como colectivo.

Bibliografía citada

Angeon, Valérie (2008). “L’explicitation du rôle des relations sociales dans les mécanismes de développement territorial”. **Re-**

- vue d'Economie Régionale et Urbaine**. No. 2. Burdeos, Francia. Pp. 237-250.
- Arellano, Antonio (1999). **La producción social de los objetos técnicos agrícolas: antropología de la Hibridación del Maíz y de los Agricultores de los Valles Altos de México**. UAEM. México. 289 p.
- Banque Africaine de Développement, BAD, (2009). Sao Tomé: proposition visant l'octroi d'un don BAD en réponse à la crise alimentaire. Tunis, BAD. 13 p.
- Blanc, Maurice (2007). "La democracia participativa no es un largo río tranquilo". **Revista de Ciencias Sociales**, (CI), No. 19. Iquique, Chile. Pp. 135-148.
- Bourdieu, Pierre (2000). "Las formas del capital. Capital económico, capital cultural y capital social". En: **Poder, derecho y clases sociales**. Desclée de Brouwer. Bilbao. Pp. 131-164.
- Callon, Michel (1995). "Algunos elementos para una sociología de la traducción. La domesticación de las vieiras en la bahía de Saint Brieuç". En: Iranzo J. *et al.* (Eds), **Sociología de la ciencia y la tecnología**. CSIC. Madrid. Pp. 259-282.
- Callon, Michel, Lascoumes, Pierre, y Barthes, Yannick (2009). **Acting in an Uncertain World: An Essay on Technical Democracy**. MIT Press. London. 287 p.
- Chia, Eduardo, y Torre, André (1999). "Regroupement par les règles et la confiance dans un système localisé: le cas de la production de Comté A.O.C.". **Sciences de la Société**, No. 48. Tolosa, Francia. Pp. 49-68.
- Constance, Douglas H. (2008). "The emancipatory question: the next step in the sociology of agrifood systems?". **Agric Hum Values**, No. 25. Dordrecht, Holanda. Pp. 151-155.
- Crozier, Michel, y Friedberg, Erhard (1990). **El actor y el sistema**. Alianza Editorial. México. 392 p.
- Dulcire, Michel (2010). "De la passivité à la collaboration. L'évolution des relations entre cacaoculteurs et industriel en Equateur". **Cahiers Agriculture**. Vol. 19, No. 4. Paris, Francia. Pp. 249-254.
- Dulcire, Michel, y Chia, Eduardo (2012). Innovative farm policies and their impact in a French frontier zone. Reviving old conflicts in Guadeloupe? **Int. J. Agricultural Resources, Governance & Ecology**, Vol. 9, Nos. 3/4. Geneva, Suiza. Pp.168-184.
- Dulcire, Michel, y Roche, Gilles (2007). Sistema de toma de decisión y aprendizajes de los agricultores en Santo Tomé. Comunicación al "IX Congreso español de Sociología, poder, cultura y civilización", Barcelona, España.
- Enríquez Martínez, Álvaro (2007). "La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional". **Univ. Psychol.** Vol. 6, No. 1. Bogotá, Colombia. Pp. 155-162.
- Feenberg, Andrew (2009). "Ciencia, tecnología y democracia: distinciones y conexiones". **Scientiae studia**, Vol. 7, No. 1. Sao Paulo, Brasil. Pp. 63-81.
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, FIDA (2010). La producción orgánica y de comercio justo revitaliza la industria cacao en Santo Tomé. FIDA. Roma. 4 p.
- Freire, Paulo (1970). **Pedagogía del oprimido**. Siglo XXI. Buenos Aires. 175 p.
- Gallego, Juan-Ramón (2009). "La articulación local-global de sistemas territoriales de producción y de innovación". **Revista de Estudios Regionales**. No. 84. Málaga, España. Pp. 53-82.
- Gaulme, François (2000). "Sao Tomé dix ans après la démocratisation, les apories

- d'un libéralisme systématique". **Lusotopie**, Vol. VII. Burdeos, Francia. Pp. 47-58.
- Gründ, Françoise (2006). **Tchiloli, Charlemagne à São Tomé sur l'île au milieu du monde**. Ed. Magellan et Cie. Paris. 136 p.
- Jacquiou, Christian (2007). "**Las ambigüedades del comercio justo**". **Le Monde Diplomatique**, edición española, No. 143. Valencia, España. Pp. 24-25.
- Joiris, Daou, y de Laveleye, Didier (1998). Interventions à São Tomé sur l'impact environnemental de réforme foncière. Centre d'Anthropologie Culturelle. Bruxelles. 54 p.
- Kaufmann, Jean-Claude (2007). **L'entretien compréhensif**. Paris, Éd. Colin. 128 p.
- Klerkx, Laurens; Hall, Andy, y Leeuwis, Cees (2009). "Strengthening agricultural innovation capacity: are innovation brokers the answer?" **Int. J. Agricultural Resources, Governance & Ecology**, Vol. 8, Nos. 5/6. Geneva, Suiza. Pp. 409-438.
- Lourau, René (1989). **El Diario de Investigación: Materiales para una Teoría de la Implicación**. Universidad de Guadalajara. Departamento Editorial. Guadalajara. México. 270 p.
- Martínez, Rubén, y Guerrero, Melissa (2007). "Reflexiones en torno al estudio de las innovaciones tecnológicas". **Ide@s Concyteg**. Vol. 2, No. 26. Guanajuato, México. Pp. 586-589.
- Muchnik, José (2006). "Identidad territorial y calidad de los alimentos: Procesos de calificación y competencias de los consumidores". **Agroalimentaria**. Vol. 11, No. 22. Mérida, Venezuela. Pp. 89-98.
- Padrao Temudo, Marina (2008). "De serviçal a camponês. A persistência das desigualdades sociais em São Tomé e Príncipe". **Lusotopie**, Vol. XV, No. 2. Burdeos, Francia. Pp. 71-93.
- Petit Torres, Elsa (2012). "El desarrollo organizacional innovador: un cambio conceptual para promover el desarrollo". **Revista de Ciencias Sociales (RCS)**, Vol. XVIII, No. 1. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Instituto de Investigaciones. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Pp. 74-88.
- Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento, PNUD (2002). As Mudanças de 1990 a 2002 e o desenvolvimento Humano. **São Tomé**, PNUD. 171 p.
- United Nations, UN (2010). International Cocoa Agreement, 7th. Geneva, UN. 37 p.
- Valbert, Christian (1990). "Présentation de São Tomé et de sa culture". **Internationale de l'Imaginaire**. No. 14. Paris, Francia. Pp. 10-31.
- Vega de Jiménez, Marinela, y Rojo, Yajaira (2010). "Red: estructura para generar innovación". **Revista de Ciencias Sociales (RCS)**. Vol. XVI, No. 4. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Instituto de Investigaciones. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. Pp. 699-708.