

terminará jugando un papel de consultora en su especialidad y acompañando siempre al SES, desde la distancia necesaria que demande cada momento histórico del proceso."<sup>39</sup> El factor principal que limita la participación es el nivel educativo de la población y falta de experiencia en administración, así como una débil capacidad propositiva. Sin embargo, hay necesidad que el SES también fortalezca los espacios de discusión dentro de sus estructuras donde la población pueda participar, y en general, consolidar el proceso de apropiación del SES por parte de la población.

Los representantes de las comunidades que participan en las asambleas del SES y las diferentes capacitaciones que ofrece, especialmente los miembros de la junta directiva, han avanzado mucho en este proceso de apropiación, evidenciado por sus niveles de participación y actitudes sobre el SES expresados en diferentes situaciones. Es particularmente notable el papel que han asumido los miembros de la Junta Directiva como representantes públicos del SES, en espacios de concertación municipales y departamentales, en atender personas que visitan el SES, en la gestión de recursos financieros, etc.

Sin embargo, la promoción del SES en las comunidades ha sido débil y persiste confusión sobre qué es y cómo funciona. Algunos no hacen una distinción entre el SES y CORDES o dicen que SES sólo es el nuevo nombre para CORDES. Miembros de la Junta Directiva del SES dieron explicaciones breves sobre qué es el SES y su funcionamiento en las comunidades, pero no fue adecuada y no había un seguimiento a estas presentaciones. Dejaron folletos titulados "Qué Es El SES" en las comunidades pero eran demasiado complicados para muchas de las personas que pueden leer, sin mencionar los que no pueden.

El SES representa un espacio importante de concertación de metodologías de trabajo, concepciones y estrategias de desarrollo, así como de planificación de acciones concretas entre las ONGs, los gremios y las comunidades. Sin embargo hace falta concretizar este potencial, especialmente en el área social. Los logros en coordinaciones concretas entre instituciones miembros del SES en ámbitos económicos y sociales son todavía débiles, especialmente entre instancias gubernamentales y no-gubernamentales.

Por ejemplo, en el caso de educación, no ha habido un esfuerzo conjunto entre las instituciones que están realizando trabajo de alfabetización o capacitación de técnicos agropecuarios populares en el municipio para reflexionar sobre sus experiencias y elaborar estrategias, metodologías de enseñanza y materiales didácticos, lo que les permitiría mejorar sus programas. Tampoco ha habido una efectiva coordinación de actividades

---

<sup>39</sup> CORDES, "Los Límites de la Participación de la Fundación Cordes en el SES," documento inédito, junio 1995.

entre las instancias que trabajan en salud y en educación para aumentar la efectividad de los esfuerzos en concientización sobre problemas básicos de salud.

También, entre las instituciones que trabajan en las comunidades y el CRIPDES han habido dificultades: por un lado el apoyo que el gremio les ha dado en organización comunitaria alrededor de las actividades que las instituciones están impulsando ha sido débil y por otro, ha existido una falta de consulta con el CRIPDES por parte de las instituciones acerca de estas actividades, especialmente cuando las actividades tienen que ver con la organización comunitaria. Las relaciones entre CORDES y el CRIPDES están más desarrolladas que entre el gremio y las otras instituciones.

La desarticulación que ha existido entre los diferentes actores ha limitado un eficiente manejo de los recursos que han sido destinados para el desarrollo del sector, dado que duplican acciones y no aprovechan las oportunidades que la coordinación con otros podría generar.

Una oportunidad de esta naturaleza se presenta actualmente en el marco del programa de cuatro años de apoyo al proceso productivo en el departamento de San Vicente que será ejecutado por la Unión Europea (UE). La coordinación entre las instituciones, los gremios y las comunidades, expresado en una consolidación de los esfuerzos del SES y el CDM, será necesaria si quieren incidir en la definición de las prioridades de inversión del proyecto y la manera en que se ejecutará y así asegurar que las prioridades de la población sean tomadas en cuenta, haciéndola participe en las decisiones estratégicas.

CORDES y las instancias del SES, SSM y SFS son las instituciones con mayor incidencia en las actividades agropecuarias de las comunidades del sector a través de los servicios que ofrecen en financiamiento, asistencia técnica, promoción de la organización socio-económica de las comunidades y capacitación.

#### \* Financiamiento

El SFS proporciona créditos a una tasa de interés de 16.8% anual a familias, a grupos asociativos o unidades de producción (UDPs) y cooperativas de las comunidades del sector. Los créditos a familias tienen un monto máximo de Q5,000 cada uno para los costos de producción agrícola, no incluyen la mano de obra. Los créditos a las cooperativas y las UDPs no tienen estas restricciones. Los montos de los créditos otorgados están limitados de acuerdo a una estimación de los costos de producción del cultivo a financiar. Generalmente el SFS no proporciona crédito para la compra de ganado, fuera del contexto de ciertos proyectos de producción colectiva.

Los créditos para la producción familiar, principalmente de maíz, fueron otorgados con el fin de lograr la seguridad alimentaria y la estabilidad de las familias. Aunque no han logrado este objetivo en su totalidad, los créditos han sido muy importantes para la subsistencia de las familias.

En el pasado, por decisión de una asamblea del SES, los créditos del SFS fueron otorgados en la forma de insumos y servicios de maquinaria, y en efectivo sólo para el pago de mano de obra basado en planillas presentadas por los productores. Sin embargo, esta política fue revisada porque fue criticada en la evaluación general del SES de 1994; los productores no querían tener que comprar insumos y servicios de maquinaria del SSM, ya que ellos percibían que eran más caros y menos eficientes que los servicios que ofrecían otros agentes en el mercado.

Los representantes de las comunidades también argumentaron que la tasa de interés que estaba cobrando el SFS era demasiado alta y propusieron el 8%. Aunque se acordó que las tasas de interés serían revisadas, se argumentó que lo que cobra el SFS es favorable comparado con el sistema financiero nacional, específicamente el BFA que cobra entre el 18 y 22%.

En el caso de pérdida por fenómenos naturales, el SFS ha perdonado crédito, esto basado en una evaluación del porcentaje de pérdida hecha por sus técnicos. Productores que no pagaron sus créditos de la cosecha 93-94, tuvieron sus créditos refinanciados y han recibido nuevos créditos para la cosecha 94-95.

Haciendo un análisis de los créditos del SFS para actividades agrícolas para el ciclo 1993-94 para las 8 comunidades incluidas en el estudio, se puede observar que de un total de 191 créditos otorgados por un monto total de Q511,318, el 14% (Q71,515) fue perdonado y de la deuda restante sólo había recuperado el 16% (Q28,497) al vencer los créditos, lo que indica un nivel de recuperación global de sólo 6%. Se puede apreciar esta situación en las comunidades consideradas en el estudio en los dos cuadros siguientes.

**CUADRO No. 7**  
**CREDITOS DEL SES PARA ACTIVIDADES AGRICOLAS 93-94:**  
**NUMERO, AREA y MONTO TOTAL**

TIPO ORGANIZACION PRODUCTIVA	No. Créditos	Area			Monto		
		Mz. Total	% de Total	Mz. Promedio	Total	% de Total	Promedio
FAMILIAR	173	173	57	1	223,477	44	1,292
UdP	13	86	28	7	136,368	27	10,490
COOPERATIVA	5	44	15	9	151,473	30	30,295
<b>TOTALES</b>	<b>191</b>	<b>303</b>	<b>100</b>	<b>2</b>	<b>511,318</b>	<b>100</b>	<b>2,677</b>

FUENTE: Elaboración propio en base a información del Sistema Financiero del SES.

**CUADRO No. 8**  
**CREDITOS del SES PARA ACTIVIDADES AGRICOLAS 93-94:**  
**TOTAL PERDONADO, PAGADO Y DEUDA**

Tipo	Crédito Perdonado			Crédito Pagado			Deuda Total
	Total	% de Redibido	Promedio	Total	% de Recibido-Perdonado	Promedio	
Familiar	27,821	12	161	15,051	7	87	202,445
UdP	32,866	24	2,528	0	0	0	115,479
Cooperativa	10,828	7	2,166	13,446	9	2,689	141,943
<b>Totales</b>	<b>71,515</b>	<b>14</b>	<b>374</b>	<b>28,497</b>	<b>6</b>	<b>149</b>	<b>459,866</b>

\* La deuda incluye los intereses de 16.8% anual.

FUENTE: Elaboración propio en base a información del Sistema Financiero del SES.

Al hablar con algunos productores, no había claridad en las condiciones que CORDES/SFS ponía para recibir crédito, o las razones porque ellos no habían recibido créditos que habían solicitado. Por ejemplo, un productor de El Pacún dijo que no entendía porque no le habían dado crédito cuando el no tenía deuda y el folleto del SES

decía que había crédito para todos los productores de las comunidades. Otro productor pensaba que tenía que llevar cartas de venta de sus animales como requisito para conseguir el crédito. Estos ejemplos indican que no había suficiente comunicación entre el SFS y la población sobre estos aspectos.

#### \* Asistencia Técnica

En 1994, en el SSM habían tres agrónomos con especialidades en diferentes áreas de la agricultura y tres asistentes de la población local que atendían las 14 comunidades del sector. También había uno con conocimientos de ganadería pero fue reemplazado por un fitotecnista con experiencia en la producción de hortalizas. Estos técnicos enfocan su atención en los proyectos de producción colectiva dentro de sus áreas de especialización.

Por ejemplo, el técnico que atendía el proyecto ganadero en la comunidad de Santa Marta, no trabajaba con los productores individuales en sus actividades agrícolas. El tenía conocimiento pecuario pero no mucho en el área agrícola. Tienen que coordinar mejor sus actividades. Los técnicos tampoco se quedan mucho tiempo en las comunidades.

Las únicas visitas que hacen a las parcelas individuales son para evaluar las pérdidas por fenómenos naturales de los productores que tienen crédito con el SFS. En muchos casos los productores no estaban de acuerdo con las evaluaciones. Por ejemplo, en un caso, el técnico dijo que un productor perdió un 25% de su milpa cuando, según el productor, perdió 100% de una manzana y 50% de la otra. Hicieron el análisis cuando la milpa no había secado totalmente, dijo el productor.

#### \* Promoción de la Organización Socio-económica

Actualmente hay tres personas trabajando para el SES en el área de promoción de la organización productiva y comunal en las comunidades del sector. Inicialmente los promotores solo tenían responsabilidades para la organización productiva y estaban bajo la responsabilidad del gerente del SSM. Ahora han sido convertidos en promotores integrales del SES y reciben sus orientaciones de la Junta Directiva del SES.

Los promotores plantean que es urgente fortalecer la organización comunal como un paso necesario para fortalecer la organización de actividades productivas. Para trabajar más como promotores integrales, dijeron, necesitan coordinar mejor con las otras ONGs y necesitan ver y pensar no solo en sus comunidades, sino en el desarrollo del sector como una totalidad.

Cuando los promotores iniciaron su trabajo en las comunidades como promotores de la organización productiva, no discutieron con los productores la forma en que querían

organizar su producción, sino entraron directamente a trabajar en la consolidación de las cooperativas que FEDECOOPADES habían empezado a organizar. En esta labor los promotores no tenían una dirección clara de personas expertas en formas de organizar la producción (cooperativismo por ejemplo) y su responsable no había sido capacitado como promotor de la organización productiva.

Los promotores, todavía están aprendiendo lo que es la promoción de la organización productiva y necesitan fortalecer sus conocimientos. Vieron la necesidad de tener una metodología de como trabajar sobre actitudes como asistencialismo, individualismo y resentimientos, ya que sin resolver estos no van a resolver los otros problemas que existen en las organizaciones comunitarias.

Algunas personas en las comunidades decían que solo ven a los promotores en reuniones o pasando para hablar con miembros de las directivas y que son raras las veces que vienen a hablar con ellos en sus casas, aunque hablando así habría más confianza. Muchas veces los promotores trabajan como mensajeros o hacen visitas rápidas "de médico" y no aprovechan al máximo su tiempo en las comunidades para conocer mejor la realidad de la población y sus organizaciones.

Un promotor propone que si el va a atender cinco comunidades, puede venir a consultar en la oficina de vez en cuando para sistematizar la información con los otros promotores, pero la mayoría del tiempo tiene que estar en las comunidades.

Además, identificaran la necesidad de que en las comunidades no solo deben estar en reuniones o hablando con los directivos, sino familiarizarse más con la población en general para realmente tener una mejor idea de lo que piensan y sus reacciones a lo que discuten en las asambleas. Esto daría un mejor rendimiento del trabajo. Hacer sentir presencia no solamente en tiempo en la comunidad sino también en resultados, dando líneas de acción a la comunidad.

Las reuniones que ellos convocaban muchas veces son para tratar problemas específicos que han definido y muchas veces no hay espacio para tratar puntos que son prioritarios para la comunidad. Los promotores dijeron que en las reuniones, ellos deben llevar propuestas de agenda pero también incluir puntos que son prioritarios para la gente en esos momentos.

La metodología de trabajo de los promotores sigue siendo bastante tradicional, aunque algunos han empezado usando trabajo en grupos para debatir preguntas propuestas por el promotor y promover más la participación de la población. En muchos casos los promotores tienen problemas con la asistencia a las reuniones.

En el SSM no habían reuniones regulares entre los promotores y sus responsables para discutir metodología de trabajo, analizar las experiencias exitosas y fracasadas de los otros y ver comunidad por comunidad la problemática para buscar soluciones entre todos; trabajar como equipo, coordinando mejor sus esfuerzos. En las reuniones del SES con la junta directiva por ejemplo, los promotores sentían que realmente no había espacio para explicar los problemas que han encontrado en su trabajo; dijeron que sólo llegaban a las reuniones para ser criticados.

#### \* Comercialización

A nivel comunitario y sectorial no hay una organización de la comercialización que permita lograr mejores precios de venta y dar confianza a los productores que tienen su venta asegurada, si invierten en cultivos rentables. En 1994, CORDES/SSM inició esfuerzos para apoyar a los productores de las comunidades en la comercialización de sus productos y en 1995 este servicio estaba todavía en una fase de consolidación.

CORDES/SES está construyendo un centro de acopio en San Carlos para almacenar granos básicos comprados a los productores del sector y venderlos cuando los precios son más altos, con la idea de ofrecerles la parte de las ganancias que queda después de deducir los costos del almacenamiento.

La comercialización de la producción agropecuaria familiar, asociativa y cooperativa de las comunidades se hace principalmente a través de intermediarios, quienes vienen a las comunidades para comprar. En algunos casos, los productores han establecido relaciones con algún comerciante con quien pueden arreglar mejor la venta de sus productos. Por ejemplo, la cooperativa de Los Naranjos ha logrado vender a precios razonables su producción de melón y sandía a una comerciante que después los revende en la Tiendona en San Salvador.

Los limitantes más importantes citados por los productores son: desconocimiento del mercado, específicamente falta de contacto con compradores, y falta de transporte propio para evitar el costo alto que cobran los transportistas. Sin estas condiciones les sale mejor vender sus productos en el puesto. También el mal estado de la calle limita la cantidad de personas que entran para comprar y los precios que ofrecen.

Por ejemplo, el encargado del grupo que sembró sandía dijo que si una persona desconocida va a un mercado como la Tiendona, no pagan buenos precios tomando ventaja de lo que no sabe uno y aunque pagan 8 colones por las sandías en el puesto y 10-15 colones en el mercado, si uno no tiene transporte el precio sale casi igual, tomando en cuenta los 800 colones, mínimo, que paga al transportista.

### \* Maquinaria e Insumos Agrícolas

CORDES/SSM ofrece servicios de maquinaria e insumos agrícolas para los productores de las comunidades. Estos productores también compran insumos en los agroservicios de San Nicolás y Zacatecoluca y contratan servicios de maquinaria particular.

El servicio de maquinaria agrícola proporcionada por el SSM ha mostrado ser ineficiente. Muchos productores han tenido problemas con el servicio; dicen que las máquinas no vienen a tiempo causando atrasos en la siembra y pérdidas en sus cultivos. También, estaban descontentos con las políticas de tener que pagar el servicio anticipado y no poder usar el crédito de CORDES para pagar maquinaria particular, cuando la máquina de CORDES no estaba disponible a tiempo. Además algunos productores estaban insatisfechos, principalmente, con el precio de los insumos, pero también con la calidad, como en el caso de la semilla de melón otorgado durante el ciclo 93-94.

El tractor de doble banda que tenía el SSM para destronconar áreas para que puedan ser cultivadas, ha probado no ser suficiente para este trabajo. El problema principal es que la máquina, que fue comprada usada, ha necesitado reparaciones frecuentes y no han habido partes disponibles en el mercado para lograr repararlo rápidamente. En 1995, CORDES/SES compró otro tractor que promete ayudar en el proceso de destronconado y otros trabajos de este tipo.

El SSM necesita solucionar estos problemas, con los servicios que ofrecen, para cumplir con su objetivo de convertirse en una empresa rentable que facilite el desarrollo de las comunidades, ofreciendo servicios eficientes y de calidad, a precios competitivos.

### \* Capacitación

El SES y CORDES han ofrecido capacitaciones en varias áreas para el personal del SES, las juntas directivas de las comunidades y la población en general. Por ejemplo, durante los meses de junio, julio y agosto de 1994 realizaron unas 17 capacitaciones sobre temas como, historia y organización de los Kibutz de Israel, agroecología, sanidad y nutrición animal, uso de tierra, crédito y cobros y desarrollo sectorial.

Actualmente CORDES/SSM está iniciando la ejecución de un plan de capacitación para tres años, financiado por OXFAM UK. El proyecto contempla tres programas básicos:

1. Capacitación administrativa y productiva para líderes de grupos productivos de las comunidades, para impulsar la sostenibilidad del SES y su medio ambiente, así como para dar respuestas a los problemas

organizativos y productivos de los grupos y así mejorar la eficiencia y eficacia del trabajo.

2. Capacitación especializada del personal operativo del SES y la Junta Directiva con el fin de mejorar la toma de decisiones y el desempeño de los puestos de dirección y operativos.

3. Capacitación a los TAPs para darles la formación necesaria en el área agropecuaria para que puedan asesorar a sus comunidades en la producción de cultivos y en la cría y explotación de distintos rubros pecuarios, así como en la administración de empresas rurales.<sup>40</sup>

El proceso de definición del proyecto trataba de identificar los actuales o posibles obstáculos para el desarrollo socio-económico de la población del sector y del SES como un conjunto. En este proceso se tomó en cuenta diferentes planes y diagnósticos que se habían hecho sobre el sector, una evaluación general del SES hecho con la participación de las comunidades y discusiones con personal del SES y el CRIPDES.<sup>41</sup>

Sin embargo, no realizaron, por limitantes de tiempo, un proceso organizado de discusiones con los participantes sobre sus prioridades para capacitación, la metodología (especialmente en cuanto a como hacer la practica) y cuestiones operativas como los horarios.

Están contemplando un proceso de evaluación sistemática del proyecto en cuanto al aprendizaje de los participantes y también su impacto, con el fin de contar con la información necesaria para retroalimentar al sistema de capacitación y normar la toma de decisiones para que el proyecto pueda lograr mejores resultados, optimizando los recursos disponibles.<sup>42</sup>

Este proceso de capacitación puede ser de mucha importancia para el desarrollo de las comunidades y el SES, por ser dirigido a solucionar problemas que se consideran medulares en el funcionamiento de las organizaciones productivas de las comunidades y el SES. Dependiendo de su desarrollo, este programa podría servir como modelo para otros programas similares, por su énfasis en la parte práctica de las capacitaciones y el

---

<sup>40</sup> *Ibíd.*, p. 15, 19.1 y 20.3.

<sup>41</sup> CORDES, "Capacitación para el Sistema Económico Social 1995-97," p. 14, diciembre 1994.

<sup>42</sup> *Ibíd.*, p. 28.

modelo de monitoreo y evaluación, especialmente de impacto, que muy pocas veces se logra precisar para las capacitaciones.

Un aspecto fundamental para garantizar el impacto esperado es la capacidad de los capacitados, especialmente los TAP, de socializar la información que reciben en las capacitaciones.

\* Ejes Estratégicos del Desarrollo Económico del SES

CORDES/SES está impulsando cuatro proyectos de diversificación de las actividades económicas del sector que ellos identifican como estratégicos para el desarrollo económico del sector. Estos cuatro ejes son:

- . Cultivos no-tradicionales bajo riego
- . Producción de camarón
- . Productos orgánicos
- . La ganadería de doble propósito
- . Eco-turismo

El impulso de estas actividades tiene como objetivo contribuir "a superar el estado de emergencia y precariedad en que viven las comunidades, proporcionando financiamiento para actividades que aceleren los procesos de acumulación económica y contribuyan a reducir el nivel de desempleo y mejorar la calidad de vida de las familias."<sup>43</sup>

### Sistemas de Riego

Actualmente, CORDES está ejecutando un proyecto de "Instalación de Cinco Sistemas de Riego en Comunidades del Sur de San Vicente 1994-95", financiado por Oxfam América. Las comunidades que originalmente entraron en el proyecto eran La Cañada Arenera, Taura, Rancho Grande, Santa Marta y La Sabana. A continuación se desarrolla una descripción y cierta evaluación del proyecto basado principalmente en un documento de evaluación hecha por CORDES y FUNDE para Oxfam América.

La instalación de sistemas de riego tiene como objetivo optimizar el aprovechamiento de la alta vocación agrícola de las tierras y la disponibilidad del recurso hidrológico para: aumentar la rentabilidad de la producción agropecuaria a través de un proceso de diversificación y transferencia de tecnología, crear oportunidades permanentes de empleo

---

<sup>43</sup> "Instalación y Operación de 11 Sistemas de Riego..," p.2, CORDES: 1994.

rural mediante una producción continua, minimizar el riesgo de pérdidas en los cultivos por sequías y garantizar la seguridad alimentaria de la población.<sup>44</sup>

Las estrategias de ejecución que se plantean en el documento de convenio para este proyecto son las siguientes:

a. La responsabilidad de la planificación, ejecución y evaluación es asumida conjuntamente por el CRIPDES y los grupos productivos en las comunidades; apoyados técnicamente por CORDES/San Vicente.

b. Los grupos productivos en las comunidades serán cooperativas, pre-cooperativas o UdPs por la alta inversión inicial y los altos gastos de operaciones.

c. La asamblea de socios y el consejo administrativo de cada una de estos grupos tienen la responsabilidad total por los créditos otorgados, uso apropiado de los recursos y la distribución equitativa de los beneficios que generen.

d. Los controles contables específicos para el proyecto serán establecidos por CORDES/San Vicente y la operativización de las inversiones de los fondos a cada uno de las acciones será supervisado por el SFS y SSM.<sup>45</sup>

Los sistemas son de riego de aspersión con equipos de PVC especial para riego completamente móviles. Se definió utilizar sistemas por aspersión porque en comparación con un sistema por gravedad tenían costos iguales pero más versatilidad y mejor economía de agua y en comparación con un sistema por goteo tiene menor costo y una posibilidad más amplia de cultivos. En la Cañada Arenera y Taura los fuentes de agua son pozos y en Rancho Grande y Santa Marta el agua proviene del Río Lempa. En la Sabana se planificaba rehabilitar parte del antiguo sistema de riego por gravedad para regar 80 mz, además de 30 mz. por aspersión, pero el proyecto no tiene factibilidad técnica dado que el agua contiene niveles de salinidad no aceptables.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> *Ibíd.*, p. 2 y 13.

<sup>45</sup> Marielos Morales y René Ramos Gross, "Evaluación Final del Proyecto: Instalación de Cinco Sistemas de Riego Comunidades del Sur de San Vicente 1994-1995," CORDES, FUNDE: p. 14, junio 1995.

<sup>46</sup> *Ibíd.* p. 13, 15 y 30.