

**CUADRO No. 9**  
**NUMERO DE SOCIOS DEL PROYECTO POR COMUNIDAD**

Comunidad	Total Familias	No. Socios Familias	No. Socios Individuales
1. Cañada Arenera	62	9	9
2. Taura	23	6	9
3. Rancho Grande	30	15	21
4. Santa Marta	85	69	69
5. La Sabana	46	nd	nd
<b>Total</b>	<b>246</b>	<b>99</b>	<b>108</b>

*Fuente: Elaboración propio con base en 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. 12 y 20, junio 1995.*

El financiamiento de los sistemas tiene dos componentes: la inversión inicial con crédito de mediano plazo y un crédito de corto plazo para cubrir las operaciones anuales. El crédito para cubrir la inversión inicial tiene las siguientes condiciones: 18.9% interés anual, un año de gracia y tres años de plazo para cancelar el capital más intereses, con amortizaciones de 20, 30 y 50% respectivamente. Los créditos para cubrir las operaciones anuales tienen una tasa de interés del 15% anual y amortizaciones negociables.

El dinero recuperado de estos créditos formará parte de los recursos financieros disponibles del SFS para ser otorgados de nuevo a las comunidades para otras actividades productivas.<sup>47</sup>

El SFS tiene fondos para ofrecer financiamiento para las actividades agrícolas a impulsar en el marco del proyecto Manitese de la Comunidad Económica Europea (CEE). Sin embargo, no hay financiamiento para las actividades ganaderas que algunas comunidades están proponiendo. Además, habría que revisar la factibilidad de impulsar la ganadería de engorde con pasto irrigado porque, según OXFAM UK, esta actividad no tiene viabilidad económica.<sup>48</sup>

<sup>47</sup> CORDES, "Instalación y Operación...", p. 18.

<sup>48</sup> OXFAM UK, *The Field Directors' Handbook: An Oxfam Manual for Development Workers*, p. 290: 1990.

La preparación de áreas (desmontar y destronconar) es una parte importante de los costos de instalación de los sistemas, requiriendo inversiones fuertes en mano de obra y el uso de maquinaria pesada. Se planificó habilitar 140 mz. para ser irrigadas, pero de estas, solo han logrado habilitar 36 mz. o 22% de lo planificado y al final no lograron utilizar toda el área habilitada como se puede apreciar en el Cuadro No. 10.

**CUADRO No. 10**  
**AREAS PLANIFICADAS, HABILITADAS Y EN PRODUCCION**

Comunidad	Area Planificada	Area Habilitada	Area en Producción
1. Cañada Arenera	15	11	11
2. Taura	15	10	6
3. Rancho Grande	40	15	10
4. Santa Marta	40	0	0
5. La Sabana	30	0	0
<b>Total</b>	<b>140</b>	<b>36</b>	<b>27</b>

*Fuente: 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. 19, junio 1995.*

La evaluación del proyecto hecho por CORDES y FUNDE señala cuatro factores principales que incidieron en este incumplimiento de lo planificado:

1. La maquinaria (tractor) no rindió los resultados previstos debido a fallas mecánicas constantes y la inexistencia de repuestos en plaza,
2. La definición de las áreas de propiedad individual y colectiva destinadas a la producción fue objeto de una larga discusión en las comunidades, generándose tensiones al interior de las mismas; por dicha razón las familias al no tener definido la parcela, no procedieron a la limpieza de las áreas, por temor a trabajar innecesariamente.
3. Las demoras en el proceso de legalización de la tierra fue una dificultad para la habilitación de las mismas; las comunidades Taura y Rancho Grande habilitaron un área de 76 manzanas (Taura 60 mz.) que al final no se les transfirieron.

4. Durante el primer semestre de 1995, la empresa contratada para instalar los sistemas (IRRIAGRI) no tuvo la capacidad de finalizar la instalación, por lo menos en la comunidad de Santa Marta, Rancho Grande y Taura.<sup>49</sup>

A la fecha de la evaluación del proyecto, sólo se había realizado la comercialización de la producción de la Cañada Arenera. En este caso el producto tenía que ser vendido a un intermediario quien llegó a la comunidad para comprarlo, porque según el equipo evaluador, "La UDP no tenía experiencia de colocarlo directamente en la plaza, ni CORDES la capacidad de apoyarles en la búsqueda de mejores alternativas de comercialización." Los precios de venta no fueron satisfactorios para la UDP, desanimándolos en cuanto al proyecto y no lograron cumplir con sus compromisos crediticios.<sup>50</sup>

Para la comercialización de los cultivos de okra y frijol vigna hay una posibilidad de hacer un convenio con la compañía Tropic Foods. La compañía ofrecía parte del financiamiento, asistencia técnica y un mercado seguro para el producto, pero requieren un área mínima de 25 manzanas y los precios estarían ligados con la calidad del producto, que depende mucho de las técnicas que se usa en la corta.

La organización de la producción, originalmente planteada para los sistemas de riego, era cooperativa pero en cuatro de las cinco comunidades son UDPs las que han tomado responsabilidad para el desarrollo del proyecto. Aunque estas organizaciones tienen la ventaja de ser menos rígidas con una estructura orgánica menos complicada y formadas por afinidad o parentesco con responsabilidad solidaria, las UDPs no tienen un marco legal para su funcionamiento y por lo mismo no tienen definido el destino/orientación de los excedentes.<sup>51</sup>

Entre las UDPs que han iniciado producción se observó problemas de organización en la Cañada Arenera, donde el grupo todavía se considera como asalariados y habían problemas en no contar con parcelas unidas y tener que alquilar tierra y también en Taura donde el grupo tenía dificultad en manejar las 6 manzanas que tenían en producción por dedicarse mas a sus cultivos familiares o trasladarse a Rancho Grande a trabajar como asalariados. En Rancho Grande el proyecto se ha desarrollado mejor y es

---

<sup>49</sup> *Ibíd.* p. 18 y 21.

<sup>50</sup> *Ibíd.* p. 21, 28 y 37.

<sup>51</sup> *Ibíd.* p. 19.

el que el grupo evaluador considera con mayores posibilidades de desarrollarse entre estos tres; "aunque todos tienen que fortalecerse en los aspectos de gestión empresarial."<sup>52</sup>

La experiencia muestra que "para un grupo que comienza a experimentar trabajo asociativo, lo mejor es comenzar con proyectos pequeños, de poca escala y con menores requerimientos técnicos, administrativos y de comercialización" que estos proyectos de riego que "no dan lugar a experimentar, es necesario saber utilizar su enorme capacidad. De lo contrario el proceso de consolidar a las comunidades tienen el riesgo de revertirse,' en tanto que las experiencias muestran que si los proyectos fracasan económicamente, la consolidación de las comunidades/cooperativas/grupos tienen mayor dificultad."<sup>53</sup>

CORDES ha capacitado a miembros de las directivas cooperativas en cooperativismo, contabilidad y el manejo de sistemas de riego en las comunidades que van a recibir dichos sistemas, pero directivos de los proyectos señalaron que actualmente "muchos de los que participaron en la capacitación no trabajan en los proyectos de riego."<sup>54</sup>

En general, el equipo evaluador concluye que, "la capacidad de los sistemas para elevar la producción y productividad agrícola del sector y con ello los ingresos y el bienestar de la población es alta." Sin embargo, señalan que "la conceptualización del proyecto por CORDES y Oxfam América fue limitada al no dimensionarse justamente los requerimientos organizativos, tecnológicos y administrativo-empresarial; así como las limitaciones por las características de la población, la calidad de la maquinaria y equipo, así como los factores de carácter externo (legalización de tierras)."<sup>55</sup> La sostenibilidad del proyecto depende de la solución de los problemas señalados en estas áreas.

#### Productos orgánicos

En este momento este esfuerzo está enfocado en los cultivos del marañón y el ajonjolí de una forma asociada. Se plantea sembrar 500 manzanas de marañón orgánico en las comunidades del sector, en un período de cinco años, para lograr niveles de producción

---

<sup>52</sup> *Ibíd*, p. 30-31.

<sup>53</sup> *Ibíd*, p.34.

<sup>54</sup> *Ibíd*. p. 35.

<sup>55</sup> *Ibíd*, p.40.

adecuados para impulsar la industrialización del procesamiento de la semilla y otros sub-productos.<sup>56</sup>

Para 1995 se tiene proyectado preparar 60 manzanas para la siembra de marañón en asocio con otros cultivos orgánicos como el ajonjolí e iniciar el procesamiento de la semilla usando un horno que ya está instalado en San Carlos.<sup>57</sup>

### Camarón

CORDES está gestionando un proyecto para la construcción y operación de dos estanques de 4.45 mz cuadrados c/u en la comunidad de Puerto Nuevo/La Pita y cuatro estanques de 7.03 manzanas c/u en la comunidad de Los Naranjos. La producción proyectada de los seis estanques por año es de 2,501,975 colones.<sup>58</sup>

### Ecoturismo

La comunidad de La Pita ha elaborado un proyecto turístico financiado por el SFS que consiste de un parqueo, champas para comedores y un muelle para lanchas que salen para Montecristo y otros lados. Habían ocho personas que tomaron a cargo el crédito, pero dijeron que después que lo paguen, los beneficios del proyecto serán para el beneficio de toda la comunidad.

En la Isla de Montecristo están iniciando un proyecto de eco-turismo con el objetivo de explotar racionalmente los recursos naturales de la isla, en una forma que genere empleo e ingresos estables para las personas directamente involucradas en el proyecto y otras personas que pueden aprovechar las oportunidades comerciales que representaría un flujo importante de turistas hacia el sector.<sup>59</sup>

En la playa existen ranchos para hospedaje. Un grupo de ex-combatientes, tenedores de Montecristo, ha tomado responsabilidad para el proyecto y en 1995 han constituido una sociedad anónima para tal fin. En la capital este grupo tienen una casa de huéspedes y están organizando viajes durante tiempos de vacaciones y los fines de semana a la Isla.

---

<sup>56</sup> "Memoria del I Encuentro Internacional..."

<sup>57</sup> CORDES, "Nuestra Planificación Integral," 1995.

<sup>58</sup> "Memoria del I Encuentro Internacional..."

<sup>59</sup> CORDES, "Memoria del I Encuentro Internacional..."

Ellos están gestionando fondos para completar la construcción de la infraestructura necesaria, incluyendo agua potable, plantaciones de marañón, mangle y coco, un vivero de tortugas y capacitación del personal, salarios administrativos y promoción publicitaria entre otras cosas.<sup>60</sup> Una condición básica para el desarrollo del proyecto es la reconstrucción de la calle entre San Nicolás y la Pita y la introducción de servicios de agua potable y la energía eléctrica.

El Sistema Económico Social (SES) es, por un lado, es una instancia que ofrece servicios de apoyo a la producción y a la organización comunitaria y por el otro, representa un espacio de coordinación entre las comunidades del sector, las organizaciones gremiales y las ONGs que trabajan allí. Hasta el momento las instituciones gubernamentales no están representados en el SES.

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 y entre las instituciones y las comunidades.

Los logros en coordinaciones concretas entre instituciones en ámbitos económicos y sociales son todavía pocos, especialmente entre instancias gubernamentales y no-gubernamentales. La desarticulación que existe entre los diferentes actores ha limitado un eficiente manejo de los recursos que han sido destinados para el desarrollo del municipio, dado que duplican acciones y no aprovechan las oportunidades que la coordinación con otros podría generar. Además, las diferencias en metodologías que causa confusión en la población servida.

En el SES, la población de las comunidades está representada directamente por líderes de organizaciones comunitarias y indirectamente por miembros de los gremios, en diferentes niveles de su estructura orgánica. Sin embargo, los niveles de participación de la población en las decisiones estratégicas sobre el desarrollo del SES todavía son limitados. CORDES como institución fundador del SES juega un papel decisivo en las actividades del SES, mientras que la gente logra un nivel de apropiación y capacidades de administración adecuadas.

---

<sup>60</sup> *Ibíd.*

El factor principal que limita la participación es el nivel educativo de la población y falta de experiencia en administración así como su débil capacidad propositiva. Sin embargo, hay necesidad que el SES 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. Sin embargo, la promoción del SES en las comunidades ha sido débil y persiste confusión sobre qué es y cómo funciona.

La comunicación y coordinación entre representantes del SES y la población de las comunidades no ha logrado que la población general identifique al SES como una organización que es de ellos, que representa una potencialidad para fortalecer los procesos de desarrollo en su comunidad y en el sector y en que ellos deben de participar, si quieren ver este potencial realizado.

También CORDES/SES ofrece servicios de apoyo a la producción. Este apoyo, a las actividades agropecuarias en las comunidades en las áreas de crédito, capacitación, asistencia técnica y la promoción de la organización productiva, ha permitido a estos productores consolidar sus esfuerzos productivos de subsistencia e iniciar procesos de diversificación. La continuación de este apoyo será necesario en el proceso de lograr un desarrollo sostenible en las comunidades.

La promoción de la organización productiva ha logrado facilitar que las comunidades solucionen ciertos problemas organizativos pero no ha logrado facilitar la definición de la distribución y tenencia de la tierra, y como organizar la producción en las comunidades, en una forma concertada entre los diferentes sectores productivos y sociales de la población, que son esenciales para el desarrollo económico de las comunidades.

Los esfuerzos de asistencia técnica tampoco han alcanzado sus objetivos por tener una cobertura y metodología de trabajo inadecuada, no tener vinculación directa con las capacitaciones y ser dirigidas casi exclusivamente a los encargados de proyectos de producción colectiva.

No hay un proceso de capacitación continua de los promotores y técnicos, aumentando sus conocimientos y mejorando su metodología de trabajo para que puedan ser más eficientes, aunque han estado incorporados en el programa actual de capacitación.

El nivel de discusión y coordinación entre los promotores, los técnicos y los responsables del sector por parte del CRIPDES ha sido deficiente. La falta de coordinación entre estos tres grupos causaba confusión en la población por contradicciones en sus planteamientos.

A veces los promotores y técnicos intentan abarcar demasiadas cosas por cubrir las necesidades que perciben, pero no es posible; el personal no tiene suficiente capacidad para responder a todo.

El esfuerzo por parte de CORDES/SES para establecer el SFS como un sistema alternativo de financiamiento para actividades productivas del sector, representa una posibilidad de ofrecer financiamiento con condiciones favorables para la diversificación de las actividades económicas de esta población.

Sin embargo, en las últimas tres cosechas el SFS ha enfrentado serios problemas con la recuperación de los créditos otorgados. Esta situación ha sido causada, por un lado, por las inundaciones y sequías y por otro por la baja cultura de crédito de la población y los esfuerzos insuficientes de apoyo a la producción y recuperación del crédito. Sin solucionar estos problemas y aumentar considerablemente la recuperación de sus créditos, esta institución no van a lograr la autosuficiencia que necesita para representar una alternativa real al sistema financiero oficial.

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. 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.

El SES ha iniciado un servicio de apoyo a la comercialización pero todavía en 1995 estaba en una fase de consolidación y no ofrecía una alternativa real para la mayoría de los productores.

CORDES/SSM ofrece servicios de maquinaria e insumos agrícolas para los productores de las comunidades pero habían problemas con la calidad, especialmente la capacidad de la maquinaria de cubrir de una forma oportuna las necesidades de los productores, y los precios a los cuales ofrecían los servicios. Estos productores también compran insumos en los agroservicios de San Nicolás y

CORDES/SES ha ofrecido capacitaciones en varias áreas para el personal del SES, las juntas directivas de las comunidades y la población en general y en 1995 inició un proceso de capacitación enfocado en tres áreas:

1. Capacitación administrativa y productiva para líderes de grupos productivos de las comunidades
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.

Este proceso de capacitación puede ser de mucha importancia para el desarrollo de las organizaciones sociales y económicas de las comunidades y el SES, por ser dirigido a solucionar problemas que se consideran medulares para su funcionamiento, y así facilitar el desarrollo de la zona. Dos aspectos fundamentales para el éxito del programa son el desarrollo de las prácticas relacionado con el contenido y la capacidad de los participantes de socializar los conocimientos que adquieren dentro de sus comunidades.

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 mejorar las condiciones de vida de la población a través de actividades rentable que aumentan los ingresos familiares. Sin embargo, en la mayoría de los rubros, los proyectos iniciales están en proceso de consolidación todavía y en otros están en fase de gestión.

## b. Organizaciones Gremiales

La población de las comunidades del sector está organizada en gremios como el CRIPDES y ASALDIG. Estos gremios tienen la responsabilidad de dar seguimiento a problemas socio-políticos en las comunidades y representan sus intereses en el Comité de Desarrollo Municipal (CDM) así como, ante otras instancias dentro y fuera del municipio.

En 1994, el CRIPDES tenía trabajo en las siguientes áreas:

- . Capacitación de mujeres con la secretaría de la mujer de CRIPDES que incluye administración y contabilidad, derechos de la mujer, etc.,
- . Capacitación en derechos humanos,
- . Legalización de las comunidades,
- . Coordinación con las ONGs,
- . Participación inicial en las capacitaciones de líderes comunales con ACISAM.

Los representantes del CRIPDES dicen que los mayores problemas que enfrentan en su trabajo en el sector son:

- . La irresponsabilidad y falta de motivación de las directivas comunales,
- . Desprestigio de liderazgo a todos niveles,
- . Falta de apoyo a las directivas por parte de la población,
- . Las dificultades en la integración de los ex-combatientes y la juventud en actividades comunales,
- . El analfabetismo,
- . La sobrecarga de tareas sobre pocos líderes comunitarios,
- . El abandono de puestos por parte de personal del CRIPDES, y
- . La falta de fondos para apoyar las directivas.

Representantes de las comunidades dijeron, en la reunión de evaluación del SES, que si bien el CRIPDES les había apoyado en el proceso de las repoblaciones y los procesos de documentación, había una falta de orientación y presencia del gremio en las comunidades. En el pasado CRIPDES tenía más presencia y había mas lucha reivindicativa. En 1994 había una pasividad y decaimiento en ésta, aunque se señala que esto ha cambiado en 1995.

En un número reducido de entrevistas sobre el trabajo del CRIPDES en algunas comunidades realizadas en 1994, muchas personas no habían oído del gremio, no sabían que tenían trabajo en la comunidad o no sabían cual era su trabajo actual. Algunos

decían que antes tenían más trabajo con las comunidades pero solo ven los responsables actuales cuando hay reuniones sobre la cuestión de las tierras, por ejemplo.

Anteriormente, el CRIPDES tenía la responsabilidad en la organización social en el sector, pero no podía responder a las necesidades en estas áreas por falta de recursos financieros y personal capacitado. También habían problemas de definición de responsabilidades entre los promotores de CORDES/SSM que estaban trabajando en la organización para la producción y los del CRIPDES. Esta situación fue resuelta con la formación de los promotores integrales del SES.

A finales de 1994, el CRIPDES a nivel regional y nacional, realizó un esfuerzo de planificación estratégica participativa, involucrando las comunidades a través de asambleas para hacer un plan de trabajo en noviembre y diciembre que buscaría readecuar su trabajo en las nuevas realidades de las comunidades.

Para trabajar en la promoción de la organización social en las comunidades se necesita de nuevos métodos, nuevos contenidos, nuevos estilos de trabajo. Falta un proyecto político que rescate los valores y la mística, que ofrezca mecanismos adecuados para aportar desde la base al proyecto político municipal, departamental y nacional.

Las organizaciones gremiales siguen teniendo un papel importante en la organización de las comunidades, pero por falta de suficientes recursos humanos capacitados, no han podido cumplir sus responsabilidades en consolidar la organización de la población y el funcionamiento de las directivas comunales y facilitar el trabajo de las ONGs, promotores de salud y maestros populares en las comunidades.

La experiencia de mucha de la población del sector en participar en procesos de lucha reivindicativa como miembros de organizaciones populares, puede facilitar futuros procesos de lucha ante situaciones que amenacen su bienestar. Sin embargo, actualmente ha habido un decaimiento en la organización de la población en torno a la lucha reivindicativa para lograr mejorar los servicios y infraestructura social, por ejemplo.