

### c. Organización Económico y Social de las Comunidades

En las comunidades la población participa en elegir directivas para coordinar la gestión de las actividades sociales y económicas de sus comunidades. Los líderes elegidos también representan a las comunidades en organizaciones de coordinación y ante las ONGs y las instituciones del gobierno central y municipal.

La auto-gestión comunitaria es la capacidad que tienen las comunidades de identificar sus principales potencialidades y limitantes, planificar su trabajo de cara a la solución de los problemas detectados como prioritarios, ejecutar las soluciones y evaluar los resultados.

Aunque hay esfuerzos por parte de algunas ONGs de fortalecer esta capacidad a través de capacitaciones, todavía, los líderes comunitarios no tienen el conocimiento necesario para realizar una gestión eficiente, hecho relacionado con los bajos niveles de escolaridad de la población y la poca experiencia de los líderes en puestos administrativos.

Una de las debilidades principales en cuanto a la gestión comunitaria es la baja capacidad de los líderes de facilitar la participación de la población en las decisiones que afectan el desarrollo de sus comunidades.

Las decisiones más importantes sobre las actividades de las comunidades generalmente se toman en asambleas donde toda la población que tiene que ver con el asunto tiene derecho a participar. Sin embargo, muchas de las decisiones estratégicas tomadas sobre asuntos comunitarios no representan los intereses de todos los afectados porque: no todos los interesados participan en la asamblea por diferentes razones, la metodología usada no facilita la participación de las personas presentes o porque las decisiones son tomadas por los directivos sin consultar a la población.

Si bien las directivas son electas en asambleas generales de la comunidad, a veces no son representativas de los diferentes sectores de la población porque en la elección de las directivas no toman en cuenta su representatividad. También hay poca participación de la mujer y la juventud en los diferentes tipos de organizaciones comunitarias.

Aunque los líderes si toman en cuenta los intereses de la comunidad en su totalidad, a veces sus intereses personales tienen una influencia no debida en sus decisiones, dijo un promotor. Los promotores del SES expresaron que en muchos casos los directivos toman decisiones equivocadas y no aceptan críticas. A las personas que cuestionan mucho las ven como un problema para ellos.

Hay dificultades para los directivos que tienen mas de un cargo y a veces hasta cuatro, para realmente cubrir todas sus responsabilidades. También existen deficiencias en el conocimiento de los líderes en cuanto a técnicas administrativas como la contabilidad, la comunicación regular con los socios sobre sus actividades y metodologías participativas de diagnóstico y planificación que se adapten al nivel educativo de la población.

Esta situación causa problemas para la gestión comunitaria ya que por un lado genera desconfianza en el liderazgo por parte de la población, lo que debilita los esfuerzos de las organizaciones comunitarias y por otro crea desigualdades en el acceso a recursos entre los sectores de la población que participan en proyectos y los que no.

#### \* Directivas Comunales

Existen directivas comunales en cada comunidad elegidos en asambleas generales. Sin embargo, dentro de algunas comunidades se está desarrollando un proceso para reorganizar las directivas comunales, haciéndolas más representativas de todos los sectores sociales y productivos de las comunidades.

Por ejemplo, en la comunidad de Santa Marta decidieron formar una nueva directiva comunal con representación de los diferentes sectores sociales y económicos que están organizados internamente. Este esfuerzo se explica en detalle abajo porque muestra que las soluciones a los problemas de organización pueden y deben surgir desde las comunidades mismas. Lo que se necesitaba en este caso era el espacio para discutir el problema abiertamente con la facilitación de un promotor.

La idea de formar esta directiva representativa surgió de una reunión donde estaban representados los socios de la cooperativa, un proyecto ganadero de ACNUR, los desmovilizados, los jóvenes, las mujeres, los promotores de salud, los maestros populares y los padres de familia.

Dijeron que las varias juntas directivas que existían en la comunidad tenían que trabajar en una forma coordinada y que la nueva directiva comunal serviría como un espacio para discutir las problemáticas de cada sector de la población. Cada directiva tendría responsabilidad en asuntos internos de su grupo y llevaría las problemáticas de su grupo a la directiva comunal, donde podrían discutir soluciones.

Asistentes a la reunión afirmaron que cada comité representativo de los diferentes sectores dentro de la comunidad tendría que sentir apoyo en el consejo comunal porque, "somos hermanos todos, somos un solo cuerpo," dijo un participante en la reunión. Otro dijo que, "Si la comunidad está desorganizada, nadie va a poder desarrollarse." Citaron el ejemplo de que habían sufrido atrasos en escriturar las tierras como un efecto de la

desorganización. Argumentaron que si todos toman en cuenta los problemas y todos se meten de lleno en resolverlos, van a salir bien. En la nueva directiva comunal todos tienen que escuchar lo que dicen los demás y también sentirse libres para criticar a otros en una forma abierta y clara. También, dijeron que el presidente no tenía que tener el poder de mandar a los demás.

Cada sector tiene que elegir personas como sus representantes, que tengan peso o liderazgo dentro de sus grupos, pero no necesariamente los presidentes. Había bastante discusión sobre las calidades que tendrían que tener los representantes en la nueva directiva. Estaban de acuerdo que tenían que ser cuidadosos en elegir representantes que respondan a sus necesidades.

Habría que tener una elección comunal para ratificar la nueva directiva comunal representativa, propuesta por los diferentes sectores y elegir el presidente y vicepresidente de la nueva directiva comunal.

Ellos están buscando tener una directiva comunal que tenga poder de coordinación de los esfuerzos de los distintos grupos organizados dentro de la comunidad, así como representar a todos en el SES y otras organizaciones municipales o departamentales. Quieren maximizar la participación de los diferentes sectores y minimizar el poder del presidente comunal de tomar decisiones unilaterales que corresponden mejor a las directivas de los diferentes grupos.

Actualmente, falta articulación entre las directivas comunales y productivas en las comunidades, dando lugar a conflictos sobre cuestiones de jurisdicción sobre la distribución de la tierra, por ejemplo.

En la comunidad de Las Anonas, la directiva comunal coordina un esfuerzo colectivo de producción. El presidente comunal dijo que mucha gente opta más por la forma comunal de producción porque les permite dedicar más tiempo a la producción familiar y trabajar un par de días para lo comunal. Al contrario, dijo, que en la cooperativa tiene que estar trabajando todos los días y que sería difícil cuando la cooperativa no tiene dinero para pagar la mano de obra. En lo comunal no se les paga y la gente sabe que es para la comunidad. Reconoció que la organización no estaba bien consolidada, pero dijo que estaban trabajando para mejorar la unidad sin la cual no podrían salir adelante.

El entonces presidente de la cooperativa de las Anonas dijo que con el trabajo comunal era difícil que avanzaran porque la organización era débil. El argumentó que lo más indicado, lo más histórico es el cooperativismo, porque el trabajo comunal no parte de leyes o estatutos; cada quien trabaja como quiere.

## \* Organización cooperativa

Una parte importante de la población del sector está organizada en cooperativas. El objetivo inicial de organizar estas cooperativas era facilitar la adquisición de las propiedades, porque era requisito del ISTA. Actualmente, tres de estas cooperativas tienen personería jurídica y las demás se encuentran en distintos niveles de legalización. Los directivos tienen mucho trabajo y pocos recursos económicos. Por ejemplo, en el proceso de legalizar una cooperativa se necesita salir de las comunidades, lo que implica pagar pasaje, comida, etc. además de perder tiempo en sus trabajos productivos, tanto individuales como de la cooperativa. Los proyectos no rentables no dan para este tipo de movimiento y la comunidad no está dispuesta a pagarles para el trabajo que hacen como directivos. También, en muchos casos, son una o dos personas las que realmente trabajan en la directiva. Bajo estas condiciones, los directivos se cansan rápido de trabajar.

El analfabetismo y bajo nivel de escolaridad es una limitante importante para la buena administración de las cooperativas. El presidente de una cooperativa dijo que las personas que son elegidas a cargos, realmente no quieren porque no se sienten capaces de hacerlo, pero asumen por obligación y no debe ser así porque limita el trabajo.

Por ejemplo, miembros de la directiva de la Cooperativa de la Cañada Arenera de San Carlos dijeron que faltaba preparación en la parte administrativa. No saben de contabilidad, lo que consideran muy importante. Necesitan apoyo en la preparación de sus miembros, porque en algunos casos solo han egresado de primero o segundo grado o si saben leer y escribir es porque recibieron educación de adultos cuando estaban en los campamentos de refugiados.

Muchos de los directivos tienen poco conocimiento de como manejar asambleas de los socios en una forma que busque identificar y solucionar los problemas más importantes de la cooperativa, a través de la participación de todos y usando el tiempo en una manera eficiente. Algunas de las cooperativas, como Santa Marta y Los Naranjos tienen reuniones regulares que ellos mismos convocan, definen la agenda y coordinan, pero muchas de las directivas dependen de los promotores de CORDES/SES para hacer eso. En varias de las cooperativas existe desconfianza, de parte de la población, en la forma colectiva de producción en las cooperativas y las directivas que están encargadas de ésta.

Un promotor de CORDES señaló que una de las causas de la desconfianza en el trabajo colectivo y las directivas de las cooperativas es que muchas veces la gente tiene la idea que trabajar en colectivo es trabajar para otros como el presidente o el tesorero; "producir para que lleguen otros y se aprovechen del trabajo de uno." Esto, argumentó, está relacionado con el hecho de que todo el tiempo atrás trabajaron para un patrón por un salario.

Esta desconfianza en el liderazgo ha sido fortalecida por situaciones de manejo cuestionable de fondos por parte de las directivas de algunas de las cooperativas. En muchos de los casos, parece que no es tanto que ha habido una mal inversión de los fondos, aunque ha pasado, sino un descontrol en la contabilidad y una falta de información oportuna y exacta presentada por parte de la directiva a la comunidad.

Por ejemplo, cuando formaron la cooperativa de El Pacún, la junta directiva se mantenía funcionando con fondos de alquileres de pasto. Estos fondos servían para las actividades de la directiva y ciertos apoyos a la comunidad. Sin embargo, había un problema con el manejo de fondos por parte de miembros de la directiva y esto, junto con problemas con bajos rendimientos en la producción colectiva, ha generado desconfianza en los directivos de parte de la población. El sentimiento que prevalecía era que la cooperativa no había progresado nada.

Otro ejemplo es el caso de la cooperativa de Santa Marta, según varias personas, una directiva anterior no supo manejar bien los fondos destinados para el proyecto de ganado lechero que tiene la cooperativa. Hay personas que los acusaban de mal inversión de varios miles de colones que "desaparecieron" sin justificación. Sin embargo, algunos piensan que lo que había era una falta administrativa no un robo de dinero; no dieron seguimiento a lo que estaban invirtiendo y en que. Tenían la voluntad pero no sabían de la administración de una cooperativa y al inicio no había asistencia técnica adecuada en estos asuntos.

Miembros del equipo de promotores del SES y los mismos directivos identifican que la comunicación exacta y a tiempo de información entre los consejos y la población es necesario para evitar problemas de mal entendimiento, especialmente en cuanto al manejo de fondos. A nivel de la directiva, es necesario que todos discutan los problemas porque así todos tienen responsabilidad si las acciones salen bien o mal, dijo un directivo. Otras razones principales de porqué hay desconfianza en la organización cooperativa son: que unos trabajan más que otros para los mismos beneficios, hay poco conocimiento, incluso en los mismos directivos, sobre lo que es una cooperativa y como debía funcionar y en muchas de las cooperativas no han habido proyectos productivos que hayan mostrado ser rentables y ventajosos comparado con la producción familiar.

El presidente comunal de Santa Marta dijo que por no conocer el trabajo de la cooperativa uno tiene más confianza en lo individual. Sin embargo dijo que otros miembros de la comunidad no se asocian porque no hay trabajo asalariado. "Si tuviéramos trabajo, tendríamos 70% de la gente afiliada," dijo.

Sin embargo, aunque pueda existir suficiente mano de obra entre la población de las comunidades para desarrollar proyectos intensivos, en varias cooperativas han habido

problemas de escasez de mano de obra relacionado con los bajos niveles de apropiación de los proyectos colectivos por parte de los socios. Dado que pocos proyectos cooperativos han sido suficientes rentables para ofrecer ganancias a los asociados, las personas ven la cooperativa principalmente como una fuente de empleo y no como algo que es suyo.

Por ejemplo, en la cooperativa de El Pacún, hubieron muchos problemas con la organización de los socios para la producción en el ciclo 93-94. De los 25 socios que estaban trabajando activamente en la cooperativa en 1992-93, solo 12 llegaron a trabajar en sembrar maicillo en un proyecto colectivo y después no llegaron para trabajar más. También dejaron sin cosechar dos manzanas de maíz y una de sandía que ya estaban desarrolladas.

En Montecristo, en 1993, habían problemas con la mano de obra en la recolección de la semilla de marañón y dejaron una cantidad no recolectada. Este problema fue causado principalmente porque pagaban solo 25 colones por quintal, que la gente consideraba bajo. En 1994 pagaron 40 colones por quintal y esto básicamente resolvió el problema de la recolección, sin embargo, con la limpia, cuando estaban pagando 25 colones por 5 horas laborales, la población no quiso trabajar. Miembros de la comunidad pueden ganar más cazando cangrejos o pescando que trabajando para la cooperativa ganando 25 colones por día. La población estaba pensando en la cooperativa como fuente de trabajo asalariado y si no pagaba suficiente, no trabajaban.

También, en las comunidades hay un conflicto entre lo que es la producción familiar de los socios y su trabajo en la producción de la cooperativa. Por ejemplo, en la cooperativa de Los Naranjos, el entonces presidente del Consejo Administrativo dijo que solo habían unos 15 de los 24 socios que asumían completa responsabilidad para los trabajos colectivos y que una razón para el ausentismo en el trabajo colectivo era el conflicto por el tiempo con el trabajo individual.

En algunas de las comunidades hay personas con experiencia trabajando en la producción colectiva. Por ejemplo, el entonces presidente de la cooperativa de San Carlos dijo que un 10% de la población ha tenido experiencia con producción colectiva principalmente los refugiados. El tiene experiencia desde Nicaragua en la producción de leche y ajonjolí de riego.

Una de las razones principales para el éxito relativo de la cooperativa de Los Naranjos es porque los socios tienen mayor experiencia trabajando en cooperativa que las personas de otras cooperativas del sector. También el entonces Jefe de Producción para los cultivos de sandía y melón había trabajado en cultivos de exportación con compañías privadas.

El sabía organizar sus trabajadores, planificar la producción y estaba aplicando las técnicas productivas que había aprendido anteriormente.

Sin embargo, a veces la experiencia que tiene la población como cooperativistas ha sido mala y esto causa dudas sobre la viabilidad actual de la cooperativa, como es el caso de varios tenedores de la comunidad de San Carlos quienes eran socios de la cooperativa de la Reforma Agraria que funcionaba allí.

Aunque existe desconocimiento y desconfianza en la cooperativa como una forma de organizar la producción en las comunidades, siempre hay personas que creen que puede tener ventajas sobre otras formas de organización, especialmente dentro de las directivas. Las ventajas principales que citaron son que la cooperativa:

- . tiene mejor acceso a crédito de fuentes oficiales y financiamiento para proyectos de otras instituciones como CORDES,
- . puede comercializar mejor sus productos por tener mayores volúmenes,
- . es capaz de producir cultivos de mayor rentabilidad, que la familia no es capaz de producir por falta de capital y mano de obra y
- . puede defender mejor la tierra como entidad legal que familias con parcelas individuales.

El entonces presidente comunal de San Carlos planteaba que, con una buena administración en la cooperativa, la gente podría alcanzar un mejor nivel de vida, dando como ejemplo las cooperativas en Cuba. Varias personas pusieron énfasis en una buena administración como algo crucial para que una cooperativa saliera adelante.

#### \* Grupos Asociativos

Grupos asociativos son grupos de productores que se unen para fines de conseguir crédito, producir y/o comercializar sus productos juntos, pero no tienen personería jurídica como una cooperativa. Existen cuatro tipos de grupos asociativos en el sector:

- . Grupos Solidarios formados para solicitar crédito del Banco de Fomento Agropecuario que incluyen dos sub-grupos: los que solicitaron crédito juntos y produjeron y comercializaron individualmente y los grupos que produjeron y comercializaron juntos sus productos.

- . Unidades de Producción formados para solicitar crédito de CORDES, que también incluyen dos sub-grupos: los que solo solicitaron crédito juntos y produjeron y comercializaron individualmente y los grupos que produjeron y comercializaron juntos sus productos.
- . Grupos de ex-combatientes que recibieron créditos individuales, compraron ganado individualmente y lo comercializan individualmente pero se han unidos para cercar potreros y manejar el ganado juntos.
- . Grupos de población específica como familias más necesitados o lisiados, quienes reciben financiamiento para desarrollar un proyecto colectivo de producción agropecuario.

En general existe más afinidad en las comunidades por la forma de producir en grupos asociativos que en otra forma colectiva, porque los grupos pequeños se hacen entre personas de confianza que son auto-seleccionados. El primer paso es consolidar los grupos asociativos y posiblemente después, se pueden integrar en una cooperativa, tal vez como diferentes rubros en una misma cooperativa, dijo un productor. Los productores no han visto una consolidación de la producción colectiva por las cooperativas y tienen que pensar en como pagar la tierra, sus casas y sus otros créditos.

Un promotor del SES argumentó que la producción asociativa es más viable que la producción familiar. El tiene la visión que el desarrollo de la zona podía estar en manos de las UdPs que se ponen de acuerdo en producir productos para exportación; la producción familiar es solo para subsistencia pero no para el desarrollo, dijo.

Actualmente no está bien definido como estructurar un grupo asociativo. Hay la necesidad de un primer período de definir criterios y discutirlos. Donde existen cooperativas, es importante buscar nexo entre la cooperativa y los grupos asociativos que permita que los grupos tengan posibilidades de integrarse después en una cooperativa si desean. Un grupo asociativo tiene mejores posibilidades de acceder a crédito del sistema formal que una familia, pero falta la facilidad que tiene una cooperativa, por no tener personería jurídica.

Un miembro de la directiva de la cooperativa La Cañada Arenera propuso que dentro de la cooperativa se podría formar grupos de producción de entre 5 y 15 personas bajo control de la directiva de la cooperativa. Los créditos serían solicitados a nivel de la cooperativa y aunque cada grupo sería responsable para su propio crédito no podrían recibirlo sin el aval de la cooperativa. La directiva también tendría responsabilidades en el área de evaluación de las actividades productivas.



Es una política de CORDES y del SFS de impulsar la formación de unidades de producción (UDPs), integradas por grupos reducidos de personas, con el objetivo de diversificar las actividades productivas. En 1992 CORDES impulsó la formación de grupos solidarios para recibir créditos de emergencia del BFA después de la inundación de aquel año, pero solo eran para solicitar créditos no para trabajar juntos.

#### \* Participación de Mujeres

Hay poca participación de las mujeres como socias en las cooperativas del sector. Por ejemplo, en la cooperativa de Santa Marta, de los 36 socios de la cooperativa habían 8 mujeres y de los 24 socios de la cooperativa de Los Naranjos no hay ninguna mujer. Los promotores del SES dijeron que por un lado los maridos no permiten que las mujeres entren como socias y por otro, como son responsables de los quehaceres de la casa, se les hace difícil dedicar el tiempo exigido por la cooperativa. Una mujer dijo que para trabajar en la cooperativa uno no debe faltar y que con los trabajos de la casa ella se atrasa. "Son trabas que uno tiene que tomar en cuenta," dijo, pero indicaba que le gustaría trabajar en un proyecto productivo para mujeres.

El presidente de la cooperativa de Los Naranjos dijo que quisieran incluir las mujeres en las actividades productivas, pero por tener extensiones pequeñas cultivadas no podían. Pensaban incluirlas en el futuro porque para una cooperativa de 300 mz se necesitaría más personal.

En las dos UDPs que trabajan los sistemas de riego en Rancho Grande y Taura, las mujeres están participando como socios en los labores de cultivo, la comercialización de la producción así como en la planificación y administración de las actividades.<sup>61</sup>

Los niveles de participación de mujeres como trabajadoras asalariadas es más alto, pero todavía reducido a ciertas actividades como la cosecha. Por ejemplo, habían 15 mujeres trabajando como asalariadas cortando melón en la cooperativa de Los Naranjos y en la cooperativa de Montecristo hay bastantes mujeres que participan en la recolección de las semillas de marañón.

---

<sup>61</sup> Morales y Gross, "Evaluación Final del Proyecto: Instalación de Cinco Sistemas de Riego Comunitarios del Sur de San Vicente 1994-95," FUNDE y CORDES, 1995, p. 37-38.

La organización de la población de las comunidades en diferentes directivas de carácter social y económica, posibilita la auto-gestión comunitaria, y les facilita organizarse en gremios como CRIPDES y relacionarse con instituciones gubernamentales y no gubernamentales que pueden apoyar sus esfuerzos en áreas económicas y sociales.

La auto-gestión comunitaria es la capacidad que tienen las comunidades de identificar sus principales potencialidades y limitantes, planificar su trabajo de cara a la solución de los problemas detectados como prioritarios, ejecutar las soluciones y evaluar los resultados.

Aunque hay esfuerzos por parte de algunas ONGs de fortalecer esta capacidad a través de capacitaciones, todavía, los líderes comunitarios no tienen el conocimiento necesario para realizar una gestión eficiente. Una de las debilidades principales en cuanto a la gestión comunitaria es la baja capacidad de los líderes de facilitar la participación de la población en las decisiones que afectan el desarrollo de sus comunidades a través de una comunicación fluida y el uso de metodologías participativas de diagnóstico y planificación.

Este problema también está relacionado con los bajos niveles de escolaridad de la población, deficiencias en el conocimiento en cuanto a técnicas administrativas como la contabilidad, la poca experiencia de los líderes en puestos administrativos y dificultades para los directivos que tienen más de un cargo y a veces hasta cuatro, para realmente cubrir todas sus responsabilidades.

En el caso de las cooperativas y otras formas de producción colectiva, muchos productores han tenido o han oído de malas experiencias con estas formas de producción, lo que dificulta su integración en esfuerzos de esta naturaleza. No existe una solidez o permanencia en la estructura de estas organizaciones y en muchos casos como están ligados a proyectos, si el proyecto fracasa, el grupo se desintegra.

Estos problemas han erosionado la confianza de la población en sus líderes, y así su participación en impulsar actividades sociales y económicas en una forma colectiva o asociativa que puedan generar beneficios sustanciales.

También, los problemas en cuanto al conocimiento metodológico de diagnóstico y planificación hacen que las comunidades y sus organizaciones no puedan desarrollar una capacidad propositiva o negociadora que les permita promover sus intereses fuera de sus comunidades, aprovechando y/o creando los espacios donde pueden incidir en las decisiones estratégicas sobre su desarrollo.