

UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE PLANIFICACION Y PROMOCION SOCIAL  
PROYECTO DE EXTENSION

ISADE: INSTITUTO SUPERIOR DE ADIESTRAMIENTO PARA EL DESARROLLO.

Convenio de Donación # CR-006-E.  
Suscrito entre la Fundación  
Interanerucabi y el Instituto  
de Adiestramiento para  
el Desarrollo S.A.

EVALUACION DEL PROYECTO DE EXTENSION UNIVERSITARIO  
A LAS EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS DE COSTA RICA.

SEXTO INFORME  
Setiembre 1977-Mayo 1978

- San Jose-Costa Rica-  
Junio-1978

378.2  
U56e

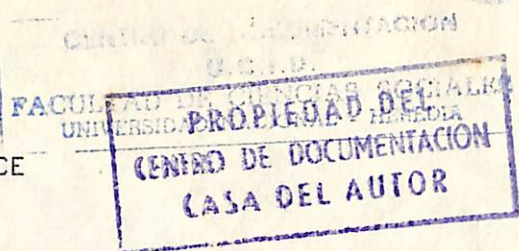
Convenio de Donación N Cr. -006-E  
Suscrito entre  
la Fundación Interamericana y el  
Instituto Superior de  
Adiestramiento para el Desarrollo  
S. A.

PROPIEDAD DEL  
CENTRO DE DOCUMENTACION  
CASA DEL AUTOR

EVALUACION DEL  
"PROYECTO DE EXTENSION UNIVERSITARIA A LAS  
EMPRESAS COMUNITARIAS CAMPESINAS DE  
COSTA RICA"

SEXTO INFORME  
(Setiembre 1977-mayo 1978)

San José, Costa Rica  
Junio , 1978



I.-	GENERALIDADES SOBRE COSTA RICA	1
II.-	LOS ASPECTOS SOCIALES QUE INTERVIENEN EN LA CUESTION AGRARIA	7
III.-	LA CAPACITACION A SECTORES POPULARES	21
IV.-	LA EVOLUCION DE LA EXPERIENCIA CAPACITADORA DEL EQUIPO	25
V.-	EFFECTO DE LA CAPACITACION EN LA EMPRESA	40
VI.-	PRODUCTO DOS: La Federación de Empresas Comunitarias Funcionando	87
VII.-	EL PROPOSITO DEL PROYECTO	92

## ANEXOS:

- Nº 1.- Marco Lógico
- Nº 2.- Evaluación a las Empresas
- Nº 3.- Observaciones sobre la metodología empleada en la evaluación de aspectos sociales en las empresas.
- Nº 4.- Carta Circular enviada por Coope-Vaquita a los parceleros de los alrededores.
- Nº 5.- Convenio entre la Universidad Nacional-Federación de Cooperativas Campesinas de Producción Agropecuaria R. L.
- Nº 6.- Metodología de Trabajo Desarrollada por el Equipo de Extensión.
- Nº 7.- Recortes de periódicos.

## PRESENTACION

La Escuela de Planificación y Promoción Social, presenta a la comunidad Universitaria la evaluación de su proyecto de Extensión en Empresas Comunitarias Campesinas. La evaluación fué realizada por el Instituto Superior para el Adiestramiento S. A. (ISADE), Organismo que de común acuerdo con la Fundación Interamericana, había sido nombrado desde los inicios del Convenio en 1974, para este fin.

La presente evaluación constituye el informe final que remitió ISADE a la IAF, al finalizar el Convenio que reguló la donación de recursos.

Sin embargo, el Proyecto de Extensión de la Escuela de Planificación y Promoción Social, iniciado en 1974 no ha finalizado aún, a pesar de haberse agotado la donación que lo originó. La experiencia acumulada durante estos años se continúa aplicando en las tareas de Extensión de la Escuela, aunque en menor escala, y ha sido incorporada en gran medida en los trabajos del Consejo Central de Extensión de la Universidad Nacional.

El Proyecto permitió además de los logros señalados en este informe, retroalimentar a la docencia y la investigación de la Escuela. El nuevo plan de estudios de la Escuela recientemente aprobado, para las carreras de Técnico en Promoción Social y Bachiller y Licenciado en Planificación que ha sido reiteradamente destacada por su nivel académico y como método de programación docente, señaló en su introducción: "La Experiencia de Extensión ha sido especialmente rica no solo para la parte promocional, sino también para visualizar con mayor claridad y profundidad las necesidades de la Planificación en nuestro país. La ne-

cesidad de que el planificador tenga conocimiento de administración para la planificación interna de la empresa constituye uno de los elementos nuevos de este curriculum y responde, en lo fundamental, a la experiencia de Extensión". La importancia de este aporte mencionado en la introducción, se refleja en su complejidad y detalle en la orientación misma del plan de estudios. Sin la actividad de Extensión, como programa incorporado a la Escuela de Planificación y Promoción Social, la docencia no habría tenido la posibilidad de someter a prueba en tan corto tiempo, muchas de sus concepciones, técnicas y métodos. Lo que normalmente exigía la graduación de varias promociones de profesionales y la recopilación de su experiencia, para introducir variaciones que mejoran el plan de estudios, ha sido logrado en un período de tres años por el aporte del Programa de Extensión de la Escuela. Estos aportes no se incorporaron únicamente al finalizar el proyecto sino que permitieron durante los años de desarrollo, ir mejorando la naturaleza de la práctica de los estudiantes. Asimismo generó nuevas concepciones metodológicas y técnicas que en el momento de elaborar el último plan de estudios, ya se encontraban incorporados a la práctica docente y por lo tanto no se consideraron como "elementos nuevos".

La Extensión constituyó para el programa de investigación un vínculo y una fuente permanente de información y temas. Fué un vínculo que facilitó el desarrollo de las primeras etapas del Proyecto CONAUCA (Concurso Nacional de Autobiografías Campesinas), al cual le aportó los contactos iniciales y elaboró en su difusión. Constituyó también una fuente de inspiración y comprobación del trabajo de Promoción y Planificación.

Una de las principales investigaciones de la Escuela sobre "Teoría e instrumental profesional de la Promoción Social" está usando - la experiencia de Extensión como un material de gran importancia en su trabajo.

El Proyecto de Extensión ha trascendido ya el ámbito universitario, desde el exterior han llegado solicitudes de consultorias e instancias para exponer la experiencia de la UNA. Miembros de la Escuela han viajado durante el último año para exponer la experiencia de la Escuela de Planificación y Promoción Social, a Colombia, Ecuador, El Salvador, Perú y los Estados Unidos.

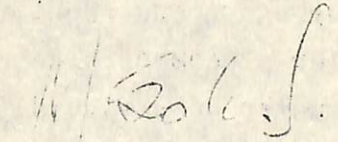
Las experiencias realizadas y sus perspectivas han sido recibidas como una vía que presenta alternativas al trabajo de promoción social, en el cual se gasta una suma anual cercana a los mil millones de dólares en el Continente, sin lograr casi ningún resultado.

Somos conscientes, al presentar la experiencia, de los pasos que faltan para un desarrollo metodológico adecuado. Sin embargo creemos necesario dar a conocer la experiencia con el fin de lograr la participación y apoyo que requieren este tipo de experiencias para poder - desarrollar plenamente las futuras etapas. El presente informe refleja un esfuerzo académico de grandes perspectivas , realizado en las - condiciones de la etapa inicial de la Universidad Nacional por la comunidad académica de la Escuela y en particular, por los integrantes del equipo de Extensión, tanto los que trabajaron durante la totalidad del proyecto, como aquellos que participaron en alguna de sus etapas:

Señores:

Carlos Alvarez Pineda  
Hugo Alvarez Tolmos  
Martín Aragón Mora  
Vicente Arroyo Núñez  
Jorge Burgos Espinoza  
Luis Carlos Cárdenas Marchini  
Eduardo Esalante Lobo  
Nieves Martínez Onandía  
Antonio Matamoros Sánchez  
Jorge Mora Alfaro  
Hernán Mora Corrales  
Edgar Ortíz García  
José Amando Robles Robles

A todos ellos y a los Señores Athenia Montejo y Diego Palma, de ISADE, a todos ellos mi reconocimiento más sincero

  
Lic. Miguel Sobrado Ch.  
Director  
Escuela de Planificación  
y Promoción Social

Heredia- agosto de 1978

## I.- GENERALIDADES SOBRE COSTA RICA:

PROPIEDAD DEL  
CENTRO DE DOCUMENTACION  
CASA DEL AUTOR

Costa Rica es un país con 50.900 kms<sup>2</sup> de superficie, ubicado en América Central, entre Panamá (al Sur) y Nicaragua (al Norte) y con costas sobre el Océano Pacífico y el Mar Caribe.

Según proyecciones que arrancan del Censo de 1973, el país cuenta con una población de 2.166.313 habitantes; esto equivale a una densidad de 41.38 hab./km<sup>2</sup>, ligeramente menor que la media de la región centroamericana (46.hab./km<sup>2</sup>) pero bastante por encima de la latinoamericana ( 17.3 hab./km<sup>2</sup>).

La división política comprende 7 provincias y 79 cantones. Dos cadenas montañosas (cuyas máximas cumbres no llegan a 4.000 metros) reconocen el país a lo largo de la región central y definen cuatro regiones climáticas.

a) Región Central. Con suelos de origen volcánico (los más fértiles del país) y clima moderado, 2.400 mm. de lluvia anual y temperatura media que varía entre 18 y 26° c.

La meseta central, (entre 800 y 1.500 mts. de altura) es la subregión que, desde la colonización española, concentró a casi toda la población del país; allí, desde mediados del siglo pasado, se concentraron las fincas productoras de café, base con la economía nacional y fuerte, tanto de la concentración de cafetales como de las diferenciaciones sociales en el país.(+) Hoy concentra 56.8% de la población total.

(+) Por características del cultivo y por escasez de mano de obra (poca población) no se dió históricamente en Costa Rica la gran propiedad terrateniente que funda a las oligarquías de casi todos los países latinoamericanos. La concentración de la riqueza y del poder no se refirió aquí tanto a la propiedad de la tierra sino, más bien, a aquellos de entre esos propietarios que llegaron a controlar los beneficios de café, sobre concentración de riqueza y poder confr. el acucioso estudio de S. Stone. "La dinastía de los Conquistadores" Ed. EDUCA, San José, 1976.



(b). Las tres regiones Pacífico Norte y Central, Pacífico Sur y Atlántico restantes son bajas, de temperatura media sobre 25°C, clima tropical (tropical húmedo en Pacífico Sur y Atlántico) y caída fluvial que varía entre 2.000 mm anuales en Pacífico Norte y Central (donde tiende a bajar según nos movemos hacia el Norte) y 4.100 mm en el Atlántico.

En cuanto al uso potencial del suelo, las características apuntan que 11.6% del área total es apta para la agricultura intensiva, 5% para uso extensivo, 25.5% para cultivos permanentes y pastos, 30.5% para usos forestales y cultivos permanentes de áreas secas. El 27.8% restante corresponde a zonas de protección (+).

Costa Rica se puede considerar una sociedad organizada básicamente en torno a la agricultura: el 59.4% de la población vive en zonas clasificadas como rurales. (++) El 37% de la población económicamente activa labora en tareas agrícolas. (++) Y el 73% de las exportaciones están constituidas por bienes agropecuarios. (+++)

Este último dato es el más significativo y el que comunica sentido a los demás (así como a otros que podrían incluirse aquí).

(+) Datos del Instituto de Tierras y Colonización de Costa Rica - (ITCO).

(++) Cfr. "Censo Nacional de Población" Dirección Nacional de Estadística y Censos, San José, 1974.

(+++) "Plan Nacional de Desarrollo, Diagnóstico" Oficina de Planificación Nacional. 1975: p. 21

Veinticinco años de políticas que favorecen la industrialización ha mostrado claramente que, según las características que ésta ha podido asumir en Centro América, (terminado de partes prefabricadas), ese esfuerzo depende permanentemente del mercado externo para proveerlo de insumos, de tecnología, de maquinaria y repuestos que no se producen en la región, y por tanto, se funda sobre las cuotas de divisas que genera el sector agropecuario de exportación.

Es más, todos los analistas concuerdan que, por la vía de políticas fiscales preferenciales (trato tributario especial - excensiones) y la construcción de infraestructura (camino, red eléctrica) asumidos por el Estado para crear condiciones y atraer al capital, el proceso de industrialización centroamericano se ha desplazado gracias a las transferencias de valor permanente desde el agro.

Viene una diversificación y una expansión en la superficie dedicada a los productos de exportación. (+)

En 1960 el café y el banano (productos tradicionales) representaban el 80.2% del valor de exportaciones agropecuarias; en 1972 solo representan el 54.5% mientras la carne de vacuno y el azúcar ocupan cuotas significativas del resto(++).

Entre 1950 y 1973 el área dedicada a café disminuyó en un 20% (+++), el área de cultivo de caña de azúcar subió al doble,

---

(+) 1965 es el año en que se empieza a manifestar la crisis mundial de alimentos.

(++) Cfr. Banco Central de Costa, Memoria Anual 1972

(+++) El volumen de la producción, sin embargo, creció debido a la introducción de nuevas variedades y al mejoramiento en las técnicas de sombrero que permitieron colocar los cafetos más próximos unos de otros.

la superficie en potreros para ganado subió en 58% y la dedicada al arroz se multiplicó por 4. (+)

Este proceso de "modernización" en la producción agrícola genera consecuencias altamente correlacionadas.

- Creciente concentración de la tierra.

El 36.8% de los propietarios poseen solo el 1.02% de la tierra, mientras el 3.54% de los tenentes son dueños del 54.45% de la tierra (cfr. Cuadro anexo Nº 1.) (+)

- A medida que aumenta el tamaño de la finca se incorpora más tecnología economizadora de mano de obra.

El número de tractores en uso en la agricultura se ha multiplicado por 13 en 18 años (1955-73) el 93.8% de las explotaciones de menos de dos hectáreas utilizan únicamente fuerza humana que solo sucede en el 55.1% de las fincas de más de 200 hectáreas. (+)

- La pequeña propiedad que por escases de capital y tecnología resulta poco competitiva en el mercado interno y totalmente ajena al mercado externo.

En 1973 las fincas de menos de 5 hectáreas alcanzaron una productividad de 901.6 kgs./hat. de arroz en dos cosechas en cambio las propiedades de más de 100 hectáreas lograron 2,240.3 hgs./hat. en ambas cosechas. (+)

---

(+) Censos agropecuarios.

Esto ha llevado a la destrucción de la pequeña propiedad y al incremento creciente de quienes se ofrecen a trabajar en propiedades ajenas.

- Solo el 22% de la población agrícola económicamente activa es propietaria del suelo que trabaja. (+)

La última consecuencia de esta situación( última en cuanto a nosotros aquí nos interesa) es la expulsión creciente de campesinos del campo.

Mientras el PEA total del país (1950-1973) creció según un índice de 100 a 215 ,el PEA agrícola para igual período solo creció de 100 a 143 . (++)

La relación población rural-población urbana era 65.5/34 en 1965 y pasó a 59.4/40.6 en 1973, afirmamos que la causa principal) (no la única) es la expulsión desde el campo y no la atracción que la ciudad ejerce sobre los campesinos ,puesto que

=====  
(+) M. Seligson "The peasant and Agrarian Capitalism in Costa Rica" University of Arizona, Tucson, 1977. el autor cita un estudio de Ch.L. Taylor y M.C. Hudson" World Handbook of Political, and social Indicators" Yale University Press donde aplicando el índice de Ginni a la distribución de la tierra el resultado 0.86 ubica a Costa Rica en el 6º lugar en cuanto a mayor desigualdad en una muestra de 54 naciones estudiadas por los autores. Desgraciadamente hasta 1967 los censos registraron su información en "manzanas" como medida desuperficie ,en 1973, en cambio- estos volcaron a "hectáreas" lo que hace imposible la comparación directa de la disminución de la pequeña propiedad(una hectárea equivale a 1.43 manzanas).

(++) Los requerimientos de trabajo en banano en el mismo período subieron de 100 a 131 y los de caña bajaron de 100 a 89 (aunque la superficie plantada subió de 100 a 195).

éstos no logran incorporarse a trabajos urbanos estables que les permitan acceder a los consumos "modernos" que ofrece la ciudad.

El aumento de puestos en la industria mantuvo, prácticamente, el paso del crecimiento vegetativo del PEA nacional - 11.2% en 1955 a 11.6% en 1973 (+).

En cambio creció notablemente el sector que el curso ubicado en actividades no bien especificadas"(++) y que oculta-elegantemente a desempleados subempleados y sectores(Lumpen).

La oficina de Planificación Nacional aumentaba así la situación:

+Tal cual se ha visto en el diagnóstico( del Plan Nacional de Desarrollo) la subocupación en el agro y el desempleo abierto en las ciudades han aumentado progresivamente como resultado de un mismo fenómeno que tiene sus raíces en el campo..los problemas de tenencia de la tierra parecen reflotar y pasan a-

=====  
(+) Cabe anotar dos consideraciones respecto de este dato: 1º El período anotado es el de máxima expansión de la industrialización, apoyada por la puesta en marcha del Mercado Común Centroamericano al que Costa Rica se incorporó en 1963. 2º Que el crecimiento de la oferta ocupacional en industria mantenga el ritmo de la oferta nacional de trabajo quiere decir que queda por debajo del crecimiento del PEA urbano por las razones de desequilibrio campo/ciudad que hemos venido anotando.

(++) El PEA total, con base 100 en 1950, se consideró como 215 en 1973, los sectores "no bien especificados" por su actividad, - sobre base 100 en 1950, saltaron a 372 en 1973.

constituir el factor principal de conflictos sociales en el campo de una migración masiva a los centros urbanos, cuando no - ambos fenómenos aunados, rebasando la capacidad del sistema para observar la masa campesina dislocada y contribuyendo así a amenazar el equilibrio que todavía conserva el modelo costarricense.

(+).

## II.- LOS ACTORES SOCIALES QUE INTERVIENEN EN LA CUESTIONA AGRARIA.

1.- Entendemos que la situación agraria en Costa Rica se ha convertido en un "problema social". (+) En el título de este capítulo hemos empleado el término "cuestión", entendemos por tal - siguiendo a algunos científicos políticos latinoamericanos no solo algún aspecto que objetivamente "anda mas" en la sociedad, sino que ese aspecto es agitado por algún sector social en términos de que "algo debe hacerse" al respecto; (++) la "cuestión" es la-

=====  
(+) Wright Mills "Conceptualización "El problema social", "Los problemas " se relacionan con materias que trascienden del ambiente local del individuo y del ámbito de su vida interior. Tienen que ver con la organización de muchos ambientes dentro de las instituciones de una sociedad histórica en su conjunto, con las maneras en que diferentes medios se imbrican e interpenetran para formar la estructura más amplia de la vida social e histórica.- Un problema es un asunto público"...

..."Consideramos a esa luz el desempleo. Cuando en una ciudad de 100.000 habitantes, solo carece de trabajo un hombre, eso constituye su inquietud personal, y para aliviarla atendemos propiamente al carácter de ese hombre, a sus capacidades y a sus oportunidades inmediatas. Pero cuando en una nación de 50 millones de trabajadores, 15 millones carecen de trabajo, eso constituye un problema, y no podemos encontrarle solución dentro del margen de oportunidades abierto a un solo individuo".

Ch. Wright Mills "La Imaginación Sociológica "Ed Fondo de Cultura Económica, México 1969, p. 28.

(++) Sobre la emergencia, desarrollo y solución de "Cuestiones" cfr. O. Oszlak y G. O. Donnell "Estado y Políticas Públicas en América Latina, Sugerencias para su Estudio" CEDES/GE, CLACSO, N° 4 Buenos Aires. 1976.

asesoría donde se articulan y se oponen los intentos y proyectos de distintos sectores sociales afectados por el problema - que buscan , de maneras a veces contradictorias, darle solución.

Básicamente vamos a considerar tres factores, que son los que más interesan para la ubicación de las Empresas Comunitarias Campesinas, los grandes propietarios de tierra, los campesinos y sin tierra y el Estado, cuya función social es buscar - la articulación de distintos intereses en la totalidad social.

Evidentemente en la medida en que el propósito de estos párrafos es delinear el contexto en que se define el programa - que hemos estado evaluando y no es , directamente ésta la "cuestión " el objeto de la evaluación, solo vamos a puntear los aspectos más importantes que caracterizan el comportamiento de - cada uno de los factores sin intentar desarrollar ni explicar - tal comportamiento.

1.1.- Luego de la contracción del sistema económico mundial, - que se expresó en Costa Rica por la baja de los precios internacionales del café en 57 y 58 , se inicia un período muy favorable a los productos agrícolas para el mercado mundial. (+)

=====  
(+) Como un hecho significativo , en 1965 el Presidente Johnson , fa-  
por terminada la política de subenciones a los agricultores nor  
teamericanos para limitar la producción y de colocación de exceden -  
tes agrícolas en todo el mundo bajo la forma de "donaciones del pue-  
blo americano" sucede que los excedentes mundiales de alimentos han-  
bajado, la situación se agrava por las grandes sequías del 71 y el -  
73 que afectaron a gran parte de Asia y Africa y por el hecho coinci-  
dente que, el año 73 empieza a desaparecer de las costas de Perú, la-  
anchoveta, principal fuente de proteína animal para la alimentación-  
de ganado y que debe ser reemplazada por soya. Estamos en plena crisis  
de alimentos.

Las oportunidades que se abren para nuevas explotaciones la ganadería de carne, la caña (fortalecido por el reparto de la cuota cubana de azúcar importada por Estados Unidos) sumado a la modernización que, en el contexto de la "revolución verde" - se emprende en los cultivos tradicionales (café y arroz) significa que los proyectos que responden a los intereses del sector exportador conlleva un dinamismo peculiar que tiende a acentuar las tendencias en el agro a la concentración y centralización de la riqueza (tierra/capital), a la incorporación de tecnologías excluyentes de mano de obra y a la consecuente generación de un exceso no demandado de oferta de trabajo tal como se percibió en las cifras que entregamos en el capítulo anterior.

La valorización de la tierra que acompañó a este proceso llevó a que, en torno a 1960, se considerara agotada la frontera agrícola y la colonización espontánea (tradicional válvula de escape para el campesinado que va quedando sin tierra), . No es que toda la tierra cultivable esté siendo laborada, sino que toda tendría dueño legal aunque, en muchos casos, haya sido apropiada por el capital especulativo, que espera la valorización futura por (a) la escasez de oferta (b) la inversión estatal en infraestructura.

A modo de indicación, en una entrevista a un funcionario de Ministerio en la región de San Carlos (una llanura muy fértil de colonización reciente en la zona centro-norte) nos informó que - a su juicio - alrededor de un 40% de la tierra no estaba siendo explotada allí.

1.2.- El deterioro tendencial de los sectores más bajos crea condiciones para una percepción, por parte de estos grupos de intereses propios, diferenciados de los que se asigna el conjunto de la sociedad, así como de la consecuente organización y movilización para perseguir tales intereses.



Entre 1940 y 1957 se constituyeron en Costa Rica 65 sindicatos (15.5% del total de sindicatos establecidos), en los 11 años siguientes (1958-1969) se constituyeron 170 sindicatos (41.0% del total) y en los seis años siguientes entre 1970 y 75 se establecieron 179 organizaciones sindicales (43.5% del total. (+)

Estos datos, si bien son indicativos de una tendencia de los sectores populares ( y campesinos en particular) a organizarse en torno a la defensa de los propios intereses, no apuntan directamente al sector campesinos sin tierra que es el que nos interesā.

Mucho más pertinente (pero en el contexto de la organización popular nacional recién anotada) resultan los datos de la ocupación en precario ( invasión ) de fincas particulares.

---

(+) E. Díaz y N. Molina "Condiciones del Desarrollo Sindical en Costa Rica". Tesis de la Licenciatura Centroamericana de Sociología, Universidad de Costa Rica, 1977, p. 22. Del total de sindicatos - sólo 24 (el 5.7% ) son de trabajadores agrícolas y agrupan a - 12.184 afiliados ( 17% del total de sindicalización.

AÑO	NUMERO FINCAS	AREA OCUPADA 1/	AREA TOTAL 2/	NUMERO DE OCUPANTES 3/
TOTAL	<u>666</u>	<u>150.853</u>	<u>250.085</u>	<u>5.913</u>
1963	174	41.589	60 048	1.083
1964	55	5.895	13.134	344
1965	17	3.269	7.004	167
1966	17	2.132	5.112	94
1967	14	65	1.170	12
1968	10	61	1.336	41
1969	6	306	905	27
1970	36	4.060	5.354	433
1971	25	3.754	6.612	69
1972	29	3.780	5.598	223
1973	66	6.082	13.835	376
1974	39	30.562	36.196	946
1975	90	12.520	39.547	974.
1976	42	14.659	21.157	533
1977	46	21.533	33.077	609

1/ En 32 casos no se reportó el área ocupada

2/ En 20 casos no se reportó el área de la finca

3/ En 7 casos no se reportó el número de ocupantes

Datos del Instituto de Tierras y Colonización, ITCO, Las cifras representan, en todos casos, el mínimo anual ya que se basan en las denuncias que hacen los dueños legales de la tierra una vez que ésta ha sido invadida. Se supone que se producen asentamientos espontáneos que no son denunciados ya que se producen en terrenos que han sido reclamados por propietarios ausentistas con afanes especulativos y que han sido dejadas luego en abandono.

1.3.-- El tercer actor social que consideramos es el Estado. La función social del Estado es asegurar el equilibrio y la articulación entre los intereses- a veces en pugna- de los diversos sectores componentes de una sociedad total.

Vale decir que, generada una "cuestión" que opone intereses y proyectos de distintos sectores, del Estado, por medio de políticas públicas, interviene en dicha "cuestión" ( en este caso la cuestión agraria), busca orientar la situación y anular la pugna.

El Estado constarricense de la post-guerra puede caracterizarse (en perfiles muy generales) por los tres rasgos y una consecuencia siguientes:

- a) A similitud de todos los Estados centroamericanos, por el alto grado de intervención en la economía: asume la iniciativa para crear condiciones que hagan más atractiva (y menos riesgoza) la entrada del capital privado ( nacional y transnacional) en los sectores de punta.
- b) Ha ido, casi siempre, un paso adelante del conflicto social donde empieza a surgir una "cuestión", se crea una "institución" que, en ese frente particular, implementa acciones para adelantarse a la movilización popular y bajar el nivel del problema antes que se haga crítico. A diferencia de otros Estados centroamericanos , los conflictos tienden a solucionarse más por la legitimación que por la fuerza.(+)

---

(+) Esto no quiere decir que el Estado se constituya en arbitro neutral igualmente indiferente a los contradictorios intereses de los sectores que se incorporan al conflicto; "solución" de una cuestión significa que esta deja de ser objeto central de preocupación social aunque objetivamente no se halla resuelto el problema que le da origen, (por ejemplo cuando se convence a la gente que no se puede hacer mucho más al respecto.)

c) Ha ido ampliando y modernizando un aparato institucional y la correspondiente burocracia, para mantener el aparato estatal en forma con propósitos de servir funcionalmente a las dos tareas crecientes enunciadas en los puntos a) y b).

Como consecuencia, la política estatal ( y el Estado que se manifiesta en esa política) a favorecido los intereses de:

- El capital industrial
- El sector más dinámico de la agricultura
- Los sectores medios urbanos . (+)

## 2.- La Política Agraria.

En 1962 , poco después que se declara agotada la frontera agrícola, y del calor de la Conferencia de Punta del Este, el gobierno instala al Instituto de Tierras y Colonización (ITCO).  
(++)

=====  
(+) El prestigioso sociólogo costarricense José Luis Vega, caracteriza así al Estado de los últimos 25 años: "Lo que ha ido quedando definido desde entonces como proyecto histórico del cambio que ha respetado y perfeccionado el esquema clásico de la democracia liberal es el lanzamiento de la industrialización, y en general del desarrollo económico, sobre la base amplia de una banca y de un sector de economía estatizada, bajo un marco administrativo altamente burocratizado de orientación paternalista, que en su aspecto "progresista" promueve la ampliación y la movilidad de los sectores urbanos medios, "estabiliza" a los populares y se abre permanentemente a "negociar" con los empresarios locales y extranjeros de cuyo desarrollo se hace responsable".

J.L. Vega. "Sociedad, Estado y Política en Costa Rica Hoy" Mimeo presentado al III Congreso Centroamericano de Sociología, Tegucigalpa, - 1978.

(++) En 1961 se había creado en Costa Rica el "Partido Agrario" que tenía como lema "Tierra para el que la Trabaja".

Las metas que la ley le señaló a la nueva institución fueron : (a) mejorar las condiciones socio-económicas del campesinado, (b) conservar los recursos naturales, (c) promover y aumentar la productividad de la tierra, (d) evitar la concentración de la tierra en manos de aquellos que la usarían sólo con fines especulativos, (e) ayudar al desarrollo de las pequeñas y medianas propiedades, (f) evitar la creación de minifundio, (g) promover las cooperativas.

Como señala Mitchell Seligson "aunque se alcanzaran todas las metas, cosa que de todas formas parece improbable, los campesinos no saldrían muy beneficiados, ya que lo que el grueso de campesinos costarricenses necesita son tierras y esta nueva ley fue planteada en tal forma, que casi garantiza que esta necesidad de tierra no será satisfecha " (+)

El autor se refiere a la cláusula según la cual toda expropiación deberá ser pagada previa y totalmente.

El ITCO vive cuatro períodos que aquí vamos a señalar muy - escuetamente en cuanto constituyen el marco en que se define el proyecto de capacitación y que lo condiciona .

a) La primera de estas fases se caracterizó por un marcado énfasis en los planes de colonización que pretendían ubicar un gran número de campesinos sin tierra en regiones vírgenes.(++)

---

(+) M.A. Seligson "La REforma Agraria en Costa Rica, 1942-1976. La Evolución de un Programa!" Estudios Sociales Centroamericanos Nº 19 . Abril-julio 1978, pag. 59. En las próximas líneas seguimos de cerca la información que trae Seligson.

(++) Entre 1962 y 1966 se establecieron 11 colonias que ocupaban 35.412 hectáreas y favorecieron a 1.222 familias colonizadoras.

Los limitados recursos financieros y su voluntad de alcanzar el mayor número de campesinos se decidió la compra de tierras en lugares remotos.

No se destinaron fondos ni a caminos ( en la mayoría de los casos inexistentes) lo cual costó a los colonos de insumos, mercados y ayuda técnica, ni a viviendas ni a servicios.

b) A fines del 66 resultaba claro que los proyectos de colonización eran demasiado caros para pretender una expansión exitosa de los mismos. El ITCO buscó una acción compatible con su capacidad económica y se redujo a solucionar los conflictos creados por las invasiones (la ley de creación enfatizaba este aspecto). Solo se utilizaba equipo legal y administrativo y el costo era mínimo , y el éxito relativo. (+)

Claro está que el programa abordaba las consecuencias (con conflictos ya producidos ) y no resultaba aceptable para las élites políticas ni para los campesinos.

c) En base a la experiencia acumulada, el ITCO estableció cuatro criterios para guiar las acciones por emprender: Primero: - Los asentamientos debían ubicarse en lugares de fácil acceso. - Segundo: Las fincas deberían contar desde el principio con una mínima infraestructura. Tercero: Los proyectos deberían tener viabilidad económica potencial y Cuarto: Los adjudicatarios deberían ser campesinos que se encontraran buscando tierras.

En esta tercer etapa se fomentaron en principio dos tipos de proyectos: Uno de parcelas adjudicadas individualmente, muy similar a la colonia pero intentando seguir los cuatro principios -

---

(+) Entre 1966-1969 se otorgaron 2.093 títulos (comparados 224 otorgados en los cuatro años anteriores).

arriba anotados, el otro el de Empresas Comunitarias Campesinas basado en las experiencias experimentadas en Honduras, Panamá y Colombia. (+)

El Proyecto de Extensión de la Escuela de Planificación y - Promoción Social (E.P.P.S.) se inicia en ese momento, cuando las empresas Comunitarias Campesinas (E.C.C.) eran promovidas oficialmente desde el gobierno. La Extensión se proyectó con la Universidad incorporada a una comisión interinstitucional en que participaba el ITCO, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), el Instituto de Fomento Cooperativo (INFOCOOP), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) que fue el promotor de las E.C.C. en los años 72-73 ) y otras instituciones más; esa comisión aseguraba:

- a) Asistencia técnica amplia
- b) Respaldo financiero
- c) Canales de mercadeo.

Todo ello rebotaría en una multiplicación de las Empresas Comunitarias Campesinas. De hecho esa comisión dejó de funcionar casi junto con nacer.

En el año 75, el ITCO recibe una inyección de dinero que nunca había tenido, lo cual le permite aspirar a programas que antes estuvieron fuera de su posibilidad.

---

(+) Respecto al modelo de Empresa Comunitaria Campesina cfr. el primer informe de Evaluación ISADE a IAF para una exposición detallada de los principios del modelo cfr. J. E. Araujo "La Empresa Comunitaria: una sistemática reformista en el proceso agrario latinoamericano" Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas, San José, - 1975. Respecto de la experiencia hondureña cfr. PROCCARA (Programa de Capacitación Campesina para la Reforma Agraria) Las Empresas asociativas campesinas. Tegucigalpa, D.C., PROCCARA, 1975.

Esta capacidad correlaciona con una definición de la política agraria del gobierno que se expresa en el cambio de Presidente del ITCO, se sigue hablando de Empresas Comunitarias como posibilidad para ser escogida por los campesinos pero, de hecho se promovió y se informó sobre logros de una política alternativa (+).

La nueva política se perfila así en sus líneas más gruesas:

- a) El gobierno compra grandes extensiones de tierra en regiones que ya han alcanzado un desarrollo económico aceptable. (cfr. cuadro en páginas siguientes en que aparecen las áreas de tierras adquiridas por el ITCO).
- b) Orienta hacia esos "fondos de tierra" a los grupos de campesinos que se encuentran presionando por tierras que han invadido.
- c) Asigna parcelas individuales
- d) Junto a ellas instala una central del ITCO que traza y construye caminos internos y apoya a los campesinos en los distintos momentos del ciclo productivo, con lo cual se tiende a eliminar la desventaja de las parcelas respecto de las economías de escala.

=====  
(+) Testimonios de funcionarios del ITCO así como de otras instituciones confirman que José Manuel Salazar Navarrete, el nuevo presidente es enemigo de las Empresas y solo cree en la parcela individual. En el informe que Salazar entregó en la Universidad de Cornell sobre el caso de Costa Rica como "una solución innovación" presenta, no las empresas Comunitarias Campesinas, sino la alternativa que detallamos a continuación.

Esta evaluación fue testigo en Coope-Nazareth y en Coope-Isabel como los funcionarios del ITCO prometían solución de problemas en el momento en que la Empresa se parcelara.



e) El modelo se completa en la medida en que el ITCO se propone a asegurar el mercado de terminados productos hacia los cuales orienta a los parceleros, (por ejemplo la explotación de la madera en Coto Sur, donde se instala un aserradero para recibir las entregas de los parceleros). La agroindustria se presenta como la respuesta a este nivel con lo que la solución innovadora" del ITCO empata con los intereses del capital transnacional, para la región en general y para Costa Rica en particular. (+)

=====  
(+) La línea de la política agraria del gobierno se puede seguir en J.M. Salazar Navarrete, "Política Agraria en Costa Rica" - (Versión preliminar) Mimeo mayo de 1976. (Salazar Navarrete es el Presidente del ITCO entre 1975 y 1978).

J.M. Salazar Sr., Ennio Rodríguez. J.M. Salazar Jr. "An Innovating Agrarian Policy: The Case of Costa Rica". Paper presentado en la Universidad de Cornell, 1977.

El modelo del ITCO parece interesante ya que elimina varios de los problemas que acarrearía la simple parcelación (Los parceleros quedan reducidos a una tecnología poco competitiva, los pequeños propietarios son débiles antes del mercado).

Sin embargo, el modelo presenta, al menos dos límites:

- 1) Es claro ya que le impone al Estado una inversión inicial y un capital de ejecución muy elevado. La multiplicación de la experiencia enfrenta una contradicción entre el ritmo que impone el presupuesto y al que marca la dinámica de reproducción del problema que se busca enfrentar.
- 2) En la forma en que se ha aplicado, el modelo lleva a un control político creciente del ITCO sobre los campesinos. No solo éstos dependen de la institución por arriba y por abajo (insumos-financiamiento y mercado) sino que el gobierno no ha entregado títulos de propiedad, al finalizar el año, en la región de Coto Sur que aparece en el cuadro siguiente como área escriturada, entregó certificados a cada propietario pero el valor legal de éstos es dudoso y no son aceptados por el SISTEMA BANCARIO como avales de crédito.

En la práctica esto ha significado el abandono del apoyo institucional a las Empresas Comunitarias Campesinas, como conjunto no se multiplica en número, y las que existían a principios del 75 deben luchar solas por consolidarse en un sistema frente al cual son fundamentalmente débiles por no ser propietarias jurídicas de la tierra (problemas que el ITCO nunca ha arreglado).

Para el Programa de Extensión de la Escuela de Planificación y Promoción Social, el viraje del ITCO significó quedar sólo en una tarea que se programó al interior de un conjunto de recursos.

REGIONES DE DESARROLLO CREADAS POR EL ITCO A  
DICIEMBRE, 1977

NUMERO	AREA TOTAL (Has)	AREA ESCRI- TURADA (Has)	FAMILIAS BENEFICIARIAS	ESCRITORAS OTORGADAS A DIC. 77	caminos construídos Asfreados	tierras	(kms.) Mej. dos
TOTAL	<u>80.376</u>	<u>20.000</u>	<u>1.804</u>	<u>1.100</u>	<u>107</u>	<u>47.5</u>	<u>20.8</u>
Cot. Sur	24.550	18.000	1.500	900	73	42.5	17.3
Río Frío	20.496	2.000	304	200	34	5.0	3.5
Palo Verde <u>1/</u>	18.330	-	-	-	-	-	-
Coyolar <u>1/</u>	17.000	-	-	-	-	-	-

1/ Aún no se ha llegado a la etapa de asentamiento

Datos : ITCO.

### III.- LA CAPACITACION A SECTORES POPULARES:

Presentamos en este capítulo los principios teóricos que traducen lo que el Equipo de Extensión comprendió como su ta rea de "capacitación", El Equipo no partió de estos princi - pios o, por lo menos, no los tenía explicitados tal como a - continuación los detallamos; más bien fue a partir de su expe riencia , a lo largo de las tres años que fue clasificando pro gresivamente las intuiciones oscuras en las que buscó guía- desde un principio y que iban encontrando confirmación o refor mulación en lo que habían llegado a explicitar algunos estudio sos sobre el tema.

Para un orden rigurosamente cronológico, estos principios deberían ir después, y no antes, del capítulo 4 en que se pre sentarán las diversas etapas por las que atravesó el proyecto; sin embargo, en la medida en que ellos no fueron acuñados por el Equipo sino por una tradición muy anterior (+) esto los fue encontrando en su búsqueda y mejorando su acción a medida que los explicitaba. Estos principios son los referentes contra - los que se confrontaban los éxitos y los fracasos en un ir y - venir de la acción a la reflexión (para luego actuar mejor ) y por tanto , los que permiten entender la evolución del hacer del Equipo.

#### 3.1.- Hablamos de una capacitación para el "desarrollo integral".

En ello implicamos una doble dimensión (a) se trata de me jorar las circunstancias materiales que abren mejores oportuni - dades a una vida más humana (mejorar las viviendas, las condicio nes de salud, hacer un puente, etc.) (b) se trata también de -

---

(+) El resultado original de la experiencia a que evaluamos no es - haber llegado a un nuevo concepto de "capacitación", sino de ha ber elaborado una operacionalización de ese concepto.

Ayudar a que las personas crezca en cuanto tales, vale decir que tengan más conciencia de su propia situación, que aumenten en responsabilidad solidaria, que mejoren su organización..

3.2.- Estos no son dos esfuerzos paralelos e independientes. -

El enfoque personalista ( a la manera de Mounier) insiste sobre el desarrollo de las personas ( de las conciencias )- haciendo abstracción de las condiciones materiales en que esas personas se insertan, los distintos tonos de "modernización" insisten sobre el mejoramiento de las condiciones con despreocupación de como llega ese mejoramiento y, en la práctica, siempre caen en el paternalismo. Estas son deformaciones parcializadas.

Aquí entendemos que son los mismos grupos beneficiados los que deben asumir la iniciativa y la responsabilidad del mejoramiento material de su condición y que, es precisamente en esa tarea que se desarrolla la conciencia y se consolida la organización.

Esta necesaria integración del desarrollo material y del desarrollo humano es un solo proceso, nos permite, inmediatamente dos conclusiones:

Primero, hay un mutuo control entre ambos polos del desarrollo en cuanto a sus dinámicas: el mejoramiento material, por necesario que aparezca en ciertas situaciones, no puede procesarse tan rápido que se despegue (que no arrastre) a la conciencia responsable y organizativa del grupo beneficiador:(+) igual a la inversa : no es sano un desarrollo de conciencia que no se aplique a la transformación de la situación del grupo " concientizado".

---

(+) El ritmo de la capacitación va a ser siempre muy lento para la mirada técnica.

Segundo , lo social y lo técnico deben abordarse en conjunto en la capacitación : no se puede "organizar" a un grupo sino para que emprenda ciertas tareas, (técnicas).

3.3.- Consecuentemente, surge un problema respecto al rol que - cabe atribuirle al capacitador cuando se trata de que el grupo popular "cumpla con sus propias tareas".

Esta ha sido, quizás, la preocupación más central en el pensamiento de Paula Freire(+) que rechaza el esquema más común de educación (capacitación). aquel que transfiere conocimientos de alguien que sabe (el profesor) hacia alguien que no sabe (el alumno) . El rechazo a esas formas de definir al "educador" y al "educando" llevó a destacar -en forma a veces unilateral el valor de conocimiento que contiene la experiencia vital de los campesinos.

La reflexión posterior ha equilibrado que hay conocimiento-experiencial que se adquiere por la vivencia y que hay conocimientos teórico-técnico que se adquiere mediante al aprendizaje y que , ambos no se identifican ,sino más bien, tienden a complementarse.

En esas condiciones, concluimos los siguientes principios:  
- El capacitador no debe reemplazar al grupo campesino, no debe asumir responsabilidades que el propio grupo puede asumir.

---

(+) El tema es fácilmente detectable en los dos extremos de la obra-Freire, surge claramente en "Educación como práctica de libertad". Ed. Tierra Nueva. Montevideo 1969, y se lo reencuentra en "Cartas Guinea-Bassau" Ed. Siglo XXI.

- El capacitador debe completar al grupo, entregando aquello de la tarea de mejoramiento material que la experiencia es capaz de mostrar como necesidad pero, que no sabe como enfrentar.

- Hay una relación entre aprendizaje técnico y experiencia vital. En educación formal lo técnico va cronológicamente antes de lo experiencial, en educación no formal es al revés. En ambos casos, lo que se enseña y no se aplica, se pierde y debe ser enseñado nuevamente.

3.4.+ Todas las metodologías que aceptan estos principios los operacionalizan -de alguna manera- como abordajes sucesivos en que el grupo va pasando desde los problemas más evidentes, más fragantes y más simples (los que el grupo más fácilmente puede percibir y enfrentar) hacia los problemas más complejos y menos evidentes a la experiencia inmediata.

El enfrentamiento de los problemas más simples significa un crecimiento en organización, en responsabilidad y en manejo de técnicas, que crea condiciones para enfrentar tareas que no hubiera podido abordar sin esa primera experiencia.

El tránsito de crecimiento estaría objetivamente posibilitado por la articulación que existe entre las distintas situaciones en una estructura social, subjetivamente (en el grupo popular agente de esa acción social) ese tránsito es posible gracias al capacitador que va acompañado al grupo, entregando los elementos teóricos (que permiten comprender esa articulación objetiva entre un problema y otro) y los elementos técnicos (que permiten al grupo enfrentar la solución de ese problema que ha comprendido teóricamente.)

IV.= LA EVOLUCION DE LA EXPERIENCIA CAPACITADORA DEL EQUIPO.

Intentaremos aquí una periodización del proceso capacitador del Equipo de Extensión según los cambios cualitativos e importantes que la acción emprendida por ese Equipo experimentó en relación a los principios referenciales que acabamos de anotar en el capítulo anterior.

En gran parte, en este acápite seguimos un trabajo anterior presentado por uno de los miembros de esa evaluación a un encuentro regional sobre capacitación campesina (+).

En cada etapa se incluirán (a) las características que la marcan, (b) las debilidades más fragantes, (c) la reflexión crítica del Equipo sobre el trabajo realizado que los lleva a incorporar nuevos elementos a la acción y a inaugurar, así, una nueva etapa.

4.1.- Primera Etapa:

Se realizó un diagnóstico que combinó (a) información contenida en algunos estudios especializados sobre el agro costarricense, (b) el conocimiento directo de las Empresas Comunitarias-Campesinas de algunas de las personas involucradas en el proyecto, (c) elementos de teoría macrosocial. (++) . Con base en ese -

---

(+) Cfr. A. Montejo. "Reflexiones en torno a un Proyecto de Capacitación Campesina". Mimeo, San José 1977, especialmente pág. 13-28.

(++) Cabe anotar, desde ya, que no se incorporó al diagnóstico una observación detallada de las necesidades de cada empresa particular ni de su percepción y capacidad orgánica para enfrentar esos problemas particulares.



diagnóstico se seleccionaron seis especialidades técnicas y se contratará al personal respectivo.

Estos fenómenos técnicos solicitaron a las asambleas que nombraran algunos homólogos, (así se les denominó), responsables campesinos que serían "capacitados" en cada una de las especialidades.

Se procedió a entregar contenidos a los homólogos en cada una de las Empresas, según un programa que había sido elaborado en Heredia y que partían, en un estilo muy académico, desde los principios más generales de cada disciplina, buscando encaminarse hacia ejercicios concretos. En estas condiciones la "formación" fue la misma para cada realidad concreta distinta, según una didáctica tradicional muy expositiva y que no se liga directamente a la práctica sino que (se espera), mediando una internalización del conocimiento en los alumnos, influirá en esa práctica posteriormente. (+).

Los resultados que se obtuvieron en el primer semestre de actividades, llevaron al Equipo a cuestionar la metodología:

- 
- (+) Como puede notarse, el inicio del Proyecto se caracteriza por una repetición de los esquemas tradicionales de capacitación. A pesar de que los técnicos aceptan y comparten los fines del Proyecto (lo que incluye una preocupación por la autogestión del grupo capacitado al quehacer diario de los campesinos, al decidir las acciones, predominan la influencia dominante. Al elegir formas para el conocimiento de la realidad, que dan información sobre aspectos de la realidad en áreas y momentos determinados, pero que no permiten obtener información sobre la realidad entendida como proceso dinámico y como totalidad. En cuanto a los contenidos sucede algo similar, se repite el esquema conocido por los técnicos, con base en la investigación cada técnico selecciona a su criterio los contenidos de su especialidad y elabora un programa para desarrollarlo con campesinos. Las técnicas de transmisión de información son también las más conocidas para el Equipo (predominan las charlas) A. Montejo op. cit. p- 17-18.

a) Aunque las asambleas designaron a los campesinos que debían seguir los cursos:

- No los asignaban a tareas para las cuales se estarían capacitando. En la mayoría de los casos, los conocimientos llegaban a personas que no los empleaban, en cambio aquellos que los podrían haber aplicado permanecían ajenos a esos conocimientos.(+)

- Cuando el nombramiento correspondió con una función efectiva (la función correspondía a la preparación que se prometía); con facilidad el Consejo cambiaba al campesino a otra función distinta.

b) El nivel de organización empresarial no permitía utilizar los conocimientos separadamente, ya que el grado de división del trabajo en las Empresas Comunitarias era mínimo y muchas labores eran realizadas indistintamente por casi cualquier miembro de la empresa.

c) Por otra parte, los problemas respecto de los que se busca capacitar a los campesinos, se dan altamente agregados: (administración-producción-mercadeo) pero los especialistas estaban trabajando por separado y con campesinos distintos.

Como aspectos muy positivos que se lograron en esta etapa se deben consignar:

a) La rápida aceptación del Equipo por parte de las Empresas - En este sentido parece haber sido muy importante el "estilo" de la presencia del Equipo en las comunidades. ( se convive, se co-

---

(+) En varias empresas los verdaderos responsables (miembros del Consejo) no se inscribieron en la capacitación "porque tenían mucho que hacer y no les dada tiempo".

me en casas, se adapta sin problema a las condiciones- a veces muy precarias- que la Empresa puede ofrecer; se respetan las autoridades de la comunidad.

b) Fue favorable el que el equipo se presentara contando con especialistas en disciplinas técnicas muy concretas y claramente ligadas a situaciones que para los campesinos eran muy reales, por ejemplo: un cúmulo de papeles (recibos, facturas, etc. ...) que se reconocen como importantes pero que no se sabe como ordenarlos, ni menos utilizarlos; y que el "encargado" guarda en una caja en su casa, en ese caso el especialista en contabilidad aparece como un auxilio muy concreto. (+)

c) Estas visitas y contactos de permanencia de algunos días en cada una de las empresas permitió detectar rasgos de originalidad que presentan estas comunidades y que no había sido percibida por el diagnóstico general realizado desde Heredia.

El conjunto de obstáculos, es recogido en la autocrítica del Equipo como el descubrimiento de la dimensión social de la problemática que se busca abordar. Los problemas no son puramente técnicos, hay dimensiones en la organización de las comunidades que están obstaculizando el abordaje técnico que se ha intentado.

=====  
(+) El caso que pusimos como ejemplo no es hipotético, describe lo que encontramos en Coope Isabel en la primera salida que hicimos al campo con el Equipo de Extensión. De hecho las especialidades que trabajaron con problemas definidos y reconocidos por los campesinos obtuvieron los mejores resultados. Los que, como mercadeo y elaboración de proyectos, requerían de la captación de un contexto ajeno a la inmediatez de la experiencia concreta de cada campesino, encontraron mayores dificultades. En todo caso, esta acción de los técnicos en problemas inmediatos (que tuvo un gran valor de legitimación para el Equipo) operó al margen y paralelo a los esfuerzos programados de "capacitación", no se concebía aún una "metodología" que incorporará ambos aspectos.

4.2.- Segunda Etapa:

Se caracterizó por la introducción de los laboratorios de organización, tal como los ha delineado y aprobado Clodomir Santos de Moraes (+) y por la incorporación al Equipo de un sociólogo en cargo de dirigir los laboratorios.

El Dr. Santos de Moraes parte de la dificultad que muchos campesinos tiene para enfrentar una empresa común en términos de división del trabajo, debido a los hábitos artesanales en que los ha formado su experiencia laboral de peón, arrendatario o pequeño propietario. (++) Para ayudar a estos campesinos a incorporarse a una tarea comunitaria, el laboratorio los coloca en una situación (un lugar común, un conjunto de insumos y carencia de autoridad - predeterminada) en la cual se ven obligados en una experiencia muy intensa de iniciativa, responsabilidad y a organizarse para subsistir.

Vale decir que la experiencia de "Laboratorios" se ha generado en torno a un conjunto de personas que nunca han debido organizarse más allá del ámbito familiar y que, en vísperas de inciar una empresa comunitaria de gran envergadura, realizan una experiencia en la que aprenden a dividir el trabajo, a distribuir recursos, a asignar responsabilidades, a planear, a administrar, a controlar..

- 
- 
- (+) Una descripción del laboratorio se encuentra en Sobrado, Miguel "El Método de Santos de Moraes y su aplicabilidad a la Escuela de Planificación y Promoción Social" mimeografiado UNA-CR, 1974.
- (++) Santos de Moraes, Clodomir "La organización Campesina y el Desarrollo Rural" en el Desarrollo Rural: Problemas y Procesos PROCCARA, -- Honduras, 1974.

El primer intento de aplicación del laboratorio tuvo numerosas fallas, esto se debió a que no se operaba con conglomerados amorfos desafiados por la tarea de constituirse en grupo, sino con empresas ya formadas, con una historia e inmersa en un proceso que se imponía al proceso iniciado por el laboratorio. Por ejemplo, en un laboratorio tradicional el grupo es responsable y aprende de sus propios errores. En una empresa en funcionamiento si el grupo nombrado para una tarea específica no era consciente de la importancia de un paso, como por ejemplo de que se necesitaba fumigar un cultivo en determinada fecha, no se podía esperar que aprendiera de la experiencia por cuanto las consecuencias podrían significar la quiebra de la empresa.

Como se ve, lo social se integra como actividad paralela. En esta etapa subsiste la capacitación técnica relativamente independiente. El supuesto es que los laboratorios suministraran la base organizativa necesaria para que opere la capacitación técnica.

Los resultados fueron parciales. Se alcanzaron algunas mejoras en la planificación, y en algunas prácticas administrativas de las Empresas, la parte mayor de estos cambios caen en desuso cuando el Equipo se va y aún no se logra que opere la capacitación técnica en base a homólogos.

A pesar del avance que significó la introducción de los laboratorios, permanecen muchos de los problemas encontrados en la primera fase.

- La programación se continua realizando en la Universidad en términos generales y se aplican las mismas respuestas a todas las empresas.

planes específicas para cada empresa considerando su particularidad. Lo social no será tampoco actividad paralela, sino elemento integrador que unido a las otras disciplinas conforma el todo.

La reflexión crítica del Equipo sobre resultados se centró sobre los hechos siguientes:

- En tres casos los campesinos (o al menos un grupo significativo de éstos) se mostraron abiertamente disconforme con la técnica.
- En dos de esos tres casos, el laboratorio no se pudo realizar; en ese momento, existían en la empresa, problemas particulares y urgentes que exigían la preocupación de los socios y que impedían que éstos dedicaran tres semanas al ejercicio que se les proponía.
- En los casos en que se realizó el Laboratorio, a pesar de logros parciales, la participación fue parcial y pasiva con respecto de las expectativas. La gente más interesante se mantiene, en tiempo y preocupación, ligados a actividades. La gente más interesante se mantiene, en tiempo y preocupación, ligados a actividades extra-laboratorios.

El Equipo fue explicitando, a principios de 1977, que los esfuerzos organizativos debían intentarse precisamente en torno a esos "problemas urgentes" que atraer la preocupación de la comunidad impiden la realización tranquila de otras actividades.

No tan consciente para el Equipo en ese momento, es el hecho que se está caminando hacia una metodología que asume e incorpora lo particular de cada comunidad.

- La permanencia en terreno no es regular, se permanece un período relativamente prolongado durante el laboratorio (15 a 22 días) pero no se ejecuta un plan de seguimiento, por lo que el impulso se pierde.

- Continúa: una cierta separación entre especialidades.

- La "organización" es un problema visualizado por los técnicos pero no por los campesinos. (+)

En lo fundamental, la reacción contra las limitaciones de lo puramente técnico, hizo que el equipo pendulara hacia la preocupación por los problemas de relaciones; pero el énfasis en lo organizacional de la comunidad (desligada de las tareas técnicas que la Empresa debía abordar).

Como elementos positivos alcanzados en esta etapa podemos destacar los siguientes:

La introducción de los laboratorios tuvo una fuerte influencia en el Equipo de técnicos. Por primera vez participan en una experiencia de capacitación con un enfoque metodológico diferente. Se empieza a ver los contenidos como aspectos secundarios y a sentir la necesidad de enfrentar con el grupo su problemática como un todo y no como una suma de problemas aislados que se resuelven según la especialidad. Se ve la necesidad de encontrar un método que integre las distintas disciplinas y de elaborar -

=====  
(+) En Coope-Silencio, la dirigencia amenazó con detener la experiencia de la Universidad por sentir que se estaba significando un corto, a la Empresa sin beneficio: En Coope-Danta, la empresa cortó definitivamente la experiencia al 5º día.

#### 4.3 Tercera Etapa:

El Equipo se aboca a la búsqueda de un método que permita la integración de las distintas disciplinas y que esté ligado a la realidad de los grupos con quienes se trabaja.

El método escogido es básicamente el de estudio de problemas. Se parte de la definición de un problema generador - que representa un reto, una insatisfacción o una necesidad patente para el grupo y que sea lo suficientemente fuerte como - para mover al grupo a tomar alguna acción. El grupo capacitador acompaña a los campesinos en su acción y les ayuda a reflexionar acerca del resultado de sus acciones. Esta reflexión - conduce a explicitar áreas en las cuales se requieren nuevos - conocimientos, técnicas o actividades que permitan enfrentar - los problemas con mejores resultados.

El Equipo y los campesinos organizan entonces actividades para cumplir esos objetivos. El grupo campesino se enfrenta nuevamente a la solución del problema y discrimina e incorpora a su acción los contenidos y habilidades que considera - convenientes.

En el proceso de reflexión acerca de la acción, se descubren elementos que condicionan el problema y que el grupo no había descubierto, esto provoca que nuevos problemas pasen a - ser sentidos por el grupo.

De esta manera la capacitación parte de los problemas - sentidos para lograr llegar a las tareas que el grupo deba cumplir para resolver los problemas que obstaculizan su desarrollo.



Como vemos en esta tercera etapa, cobra especial significación la particularidad de cada empresa. Interesa afinar el diagnóstico global que fundamenta el Proyecto, pero interesa - sobre todo el diagnóstico de los problemas sentidos en cada em - presa y las tareas objetivas, ya que de ello se deriva todo el programa de capacitación.

El afán de realizar tareas de capacitación adecuadas a la particularidad de cada Empresa, impulsa a realizar diagnósti - cos concretos de cada comunidad.

Se decidió (y se comprobó) que la mejor forma de particu - larizar el diagnóstico era participar con los campesinos en el trabajo diario de agricultura y reuniones del Equipo al final del día en que se iba poniendo en común la experiencia que cada miembro había recogido. Al principio, las distintas apre - ciaciones generaban hipótesis que se confrontaban en las con - versaciones con campesinos en los días siguientes. (\*)

En los primeros casos, esos diagnósticos mostraron que - los planes de explotación eran el problema que podía organizar y movilizar a la comunidad. (\*\*)

Todas las dimensiones de la capacitación se articulaban en torno a la "Tarea de la producción".

---

(\*) La participación en el trabajo productivo resultó una excelente técnica de "observación participante", además legitimaba al - Equipo que conseguía relaciones de confianza y espontaneidad, que lle - vaban, a menudo, a lograr información y apreciación de la información muy distinta de la que alcanza cualquier funcionario.

(\*\*) Al finalizar la experiencia, nos parece más claro, que, contra - sus mejores intenciones, el Equipo indentificaba a "la comunidad" con los socios (los hombres adultos).

Esta forma de trabajo obligó a los miembros del Equipo a despojarse en algún grado de su especialidad para reconocer - junto a los campesinos los problemas, y esto llevó a la inte - gración de un equipo de trabajo.

En esta etapa el Equipo adquiere solidez y se puede ver el efecto de su acción junto a las empresas.

Todavía a este nivel subsisten deficiencias:

- El Equipo no descubre aún la manera de integrar en la ca pacitación de la dimensión externa a la empresa. La dimensión política (\*) se toca tangencialmente.

- El trabajo a nivel de base y a nivel de la organización - de segundo grado se realiza separadamente. No hay integración en las acciones.

- El problema de permanencia en las empresas no se ha solu cionado del todo. El Equipo muestra gran preocupación por el - seguimiento después de un período prolongado de permanencia en la empresa.

Al reflexionar acerca de la fase más avanzada del proyec to vale la pena ver en qué medida se ha superado la concepción tradicional de la capacitación. (\*\*)

---

(\*) Cuando, en estos párrafos, anotemos "político", queremos decir la incorporación de elementos que se refieren al conjunto de la sociedad y que, por tanto, son externos a las empresas.

(\*\*) Esta reflexión metodológica sobre la tercera etapa coincide - básicamente, con la que pueda hacerse sobre el conjunto del - Programa en este aspecto. Esta coincidencia proviene del hecho que esta etapa no es la negación simple, sino el enriquecimiento de las anteriores que se asumen incorporando nuevos elementos.

a. Vemos que se logra perfilar una metodología que traduce, en los rasgos más gruesos, los principios teórico-técnicos que anotamos en el capítulo anterior; esta metodología se probó en la práctica (no se trata de una proposición en el papel, como tantas que circulan por Latinoamérica).

Esta evaluación estima que ese logro es notable, resulta que después de décadas de extensión a campesinos, de desarrollo comunal, de ayuda externa para proyectos socio-económicos en zonas rurales, amplios sectores de capacitadores sigan operando con métodos y técnicas que niegan los principios que se postulan a nivel ideológico, no se trata de una voluntad de engaño sino de no enfrentar o no resolver el problema de la traducción de esos principios a una operación de método. El Equipo de la Escuela de Planificación y Promoción Social, ha logrado una respuesta que, en la práctica, se ha mostrado básicamente válida.- El problema no es fundamentalmente de querer permanecer fieles a los principios, la participación incide directamente en la productividad de la inversión que se realiza ya que, en la medida en que la participación disminuye, crece la probabilidad que la comunidad regrese a su condición inicial una vez que los técnicos terminan su período y se retiran. (\*)

Se logra articular un equipo que aprende a trabajar con campesinos, que se apropia suficientemente de los principios - como para poder enfrentar la práctica con esos principios y ver que faltarán por lograr, que es capaz de aprender de sus propias limitaciones y, por tanto, de emplear la práctica como "feed back",

---

(\*) Sería muy importante para mejorar las formas de trabajo que la Fundación intentara una evaluación de la permanencia de los programas que terminaron hace dos o tres años.

Ese equipo no es fácil de conseguir, una de las grandes limitaciones con que esta evaluación se ha encontrado en distintos programas de capacitación es la confianza espontánea - que tienen los profesionales en su condición de universitarios (creen que porque tienen un certificado que legitima socialmente algunos conocimientos, pueden desempeñarse válidamente en cualquier función respecto de los campesinos que no tienen ese certificado). (\*) El proyecto logró formar, en lo fundamental, a ese tipo de profesional apto y a ese tipo de equipo adecuado. La Escuela de Planificación y Promoción Social deberá hacer todo lo posible por conservar ese grupo logrado.

b. En el contexto de un esquema metodológico que nos parece altamente positivo pero que se encuentra aún en proceso de definición, nos parece necesario apuntar algunos aspectos que aún no están logrados.

- El esquema metodológico se centra sobre la organización para la producción (de hecho, en todas las empresas se trabajó en torno a elaboración y ejecución de los planes de explotación.

---

(\*) Al final de la experiencia, la evaluación sostuvo entrevistas con cada uno de los miembros del equipo y uno de ellos señaló así esta dificultad que ellos mismos debieron remontar "La Universidad no forma profesionales para este trabajo; un agrónomo se forma para tomar decisiones técnicas y mandar, no para educar campesinos para que ellos puedan tomar decisiones técnicas. (Entrevista a Carlos Alvarez en enero de 1978).

Esto significa que la metodología se excluye de otros aspectos de la empresa que no son directamente productivos .(¶)

Por otra parte, significa que esa metodología ,tal como - ahora se la entiende, no es aplicable sino a grupos que se reúnen para la producción y no a otro tipo de organizaciones.

- Bi bien en la tercera etapa señalada, a diferencia de las - dos primeras, se llega a articular lo técnico y lo organizati- vo, esta mutua solidaridad de los dos aspectos operó en contra de aquellos aspectos técnicos que se definían con un ritmo de- maduración distintos no hubo asesoría frente a problemas técni- cos de coyunturas (que no se incorporaban al ritmo gradual y - ordenado que marcaba la capacitación) y deberá ser incorporado como un complemento necesario en un futuro programa de estas- características. (++) Curiosamente son los agrónomos del Equi- po los que en las entrevistas, critican que el proyecto evolucionó excesivamente hacia lo organizativo y deja de aportar en lo técnico.

=====  
(+) Las empresas Comunitarias Campesinas a diferencia de una fábrica - no son únicamente unidades de producción sino, además, unidades - de consumo y de esparcimiento .Uno de los miembros del Equipo lo expresa así en las entrevistas de fin de experiencia". El Equipo debió haber contado con un promotor deportivo". (Entrevista a Vi- cente Arroyo).

Esta metodología hacia la producción dificulta la llegada a las- mujeres y a los jóvenes no socios.

(++) No es solo un problema de asignar recursos, Creemos que la- misma metodología en torno a "planes" de explotación" se - torna rígida respecto de necesidades coyunturales, que pueden te- ner una evolución muy importante , para las comunidades, y se sí- tuan al margen de esa metodología.

En Coope-Silencio se vivió un problema muy serio con la construc- ción de las nuevas viviendas, donde la Empresa perdió mucho dinero y que surgió ,evolucionó, hizo crisis y buscó su solución, comple- tamente al margen del hacer del Equipo.

- Falta incorporar técnicas pedagógicas, el Equipo usa solo la asamblea, la charla y la reunión de pequeño grupo. (Falta el empleo de audiovisuales adecuados a la cultura campesina e incorporación al método).

- No hay seguimiento luego del período de capacitación. Es el mismo esquema de trabajo de un equipo que opera desde un lugar central y que se desplaza hacia las comunidades campesinas, por períodos limitados (3 a 5 semanas) y muy intensos (24 horas por día) el que impide todo seguimiento. (+).

Este esquema de trabajo obliga a que, terminada la presencia de capacitación, el conjunto del equipo vuelve al centro para luego emprender otra tarea de internidad similar que lo absorbe totalmente.

Pareciera que, en estas condiciones, gran parte de lo que se entrega a los campesinos en cuatro semanas, se pierde después por no poder aplicarse en un ritmo más reposado.

El esquema de un Equipo central parece bueno, permite trasladar las experiencias de un lugar a otro e ir enriqueciendo las primeras prácticas cuando se las intenta en circunstancias

=====  
(+) Entendemos aquí por seguimiento un período necesario, posterior a la estancia de capacitación, durante el cual los campesinos, sin la presencia inmediata del equipo pero con la posibilidad de recurrir a su asesoría cada cierto tiempo, traducen las técnicas y habilidades descubiertas durante la capacitación a una serie de circunstancias novedosas e imprevistas que surgen en su vida diaria.

Entendemos que este seguimiento se cumple en un período limitado, luego del cual la presencia regular del Equipo se hace innecesario solo entonces el ciclo de capacitación se puede considerar cumplido y el grupo campesino es regularmente atendido mediante asesoría técnica.

nuevas . Sin embargo , parecería necesario complementar ese equipo central con la presencia de técnicas a nivel local.(Pueden ser regionales) que:

- a. Que prepare en la comunidad la llegada del equipo.
- b. Participe como un recurso en la actividad intensiva.
- c. Asegure la traducción y aplicación posterior de la capacitación.

Este funcionario de nivel más local permitiría operar con un equipo central más reducido ya que, siempre que ese equipo salga a terreno, puede tener el complemento de algún técnico regional.

#### V.- EFECTO DE LA CAPACITACION EN LA EMPRESA

Hasta aquí nos hemos concentrado sobre las capacidades (habilidades y técnicas )adquiridas por el Equipo para enfrentar sus tareas ante los campesinos. Esta prioridad correspondió a la cronología de preocupación de la evaluación.

Durante todo el primer tercio del desarrollo del programa, toda la concatenación causa efecto de objetivos que se expresaba en el Marco Lógico según el cual nos normábamos(+), no funciona

(+) A mediados del programa luego que el Equipo de Extensión tenía un conocimiento, tanto teórico como experiencial, de la realidad de las Empresas y de las dificultades objetivas de la capacitación/. La evaluación, junto con el Equipo , confeccionó un marco lógico que redefinió las metas, explicitó los productos y las acciones para alcanzar esas metas y constituyó el referente programático respecto del cual se planeó y se evaluó .Ese Marco Lógico obra en poder de IAF, ya que la evaluación lo incorporó al informe N° 4. se anexa a este informe final y será objeto de referencia continua de ahora en adelante . En la medida que el instrumento "Marco Lógico" es conocido por la IAF, no vamos a explicar aquí los conceptos propios de ese instrumento a los cuales vamos a hacer referencia.

cionaba a partir de los productos 3 y 4, lo que se realizaba a manera de capacitación no era lo más adecuado en vistas a consolidar el modelo de Empresa Comunitaria, por eso debimos centrarnos sobre los aspectos metodológicos.

Cuando ese problema aparece básicamente solucionado en cuanto a sus momentos lógicos internos, pasamos al efecto que el ejercicio de esa metodología aspire a lograr los productos 1 y 2: (\*)

En realidad y desde cierto punto de vista la evaluación a partir de ese Marco Lógico no le hace justicia al Proyecto.

Cuando el equipo se aproximaba a la mitad del tiempo programado, la misma Universidad se hizo muy consciente del hecho que el aparato institucional del gobierno no estaba apoyando ni iba a apoyar la consolidación de las Empresas existentes ni la futura multiplicación de las experiencias. En estas condiciones, si se deseaba mantener las metas que justificaron la realización del Proyecto, la responsabilidad de la Universidad se tornaba mucho mayor que la que se intentó en un principio ya que debería asumir la creación de ciertas condiciones necesarias que, en el proyecto original, correspondían a otras instituciones.

En estas condiciones la Escuela de Planificación y Promoción Social, planteó ante la Fundación Inter-Americana la necesidad de modificar los términos del Convenio entre ambas entidades, y elaboró una propuesta que permitiera continuar con mínima modificación de las metas originales. Esa propuesta de modificación incluía algunos recursos que habían permitido en-

---

(\*) Cfr.: Marco Lógico en anexo: Producto 1: Empresas Comunitarias Campesinas Operando Eficientemente. Producto 2: Federación de Empresas Comunitarias Funcionando.



frentar problemas que se señalan a lo largo de este informe. (\*)

El Marco Lógico incluye tareas, metas de productos y supuestos que resultan "lógicos" (coherentes) con los propósitos que se decidieron necesarios para impactar la realidad agraria de los recursos primera solicitados. En la medida en que esos recursos no fueron ampliados, el marco resulta una medida inadecuada para juzgar el Programa de Extensión en cuanto al grado con que alcanzó ciertas metas.

Decíamos al principio que esta inadecuación era relativa. En la medida en que el marco es el modelo "lógico" de la acción intentada, la comparación de ambos momentos nos revela las carencias y vacíos del esfuerzo realizado y nos enseña respecto de las tareas futuras:

Todavía queda por preguntarse porqué, una vez que se negó la modificación, no se fijaron metas nuevas; al respecto cabe decir que el proceso de negociación de esa modificación fue muy largo y se prolongó más allá de lo conveniente; el Equipo trató, durante esa indefinición, de tocar -con los recursos disponibles - todas las áreas a que se intentaba llegar con las ampliaciones propuestas, así, cuando se supo que no se contaría con recursos nuevos, habían ya áreas (como el teatro) que se habían abierto sobre la base de recursos pobres y que no se podían cerrar por causa de los campesinos que se habían comprometido en ellas.

---

(\*) Así la necesidad de una comunicación ágil entre las Empresas, la Federación y la Universidad; así también, recursos adicionales para divulgación.

5.1

La meta que se consideró necesaria en el producto 1 para que el "fortalecimiento del modelo de Empresa Comunitaria Campesina" permitiera el paso al logro del propósito del Proyecto se expresó así: "Que tres empresas a fines de 1976, 6 empresas a fines de 1977 y 9 empresas a fines de 1978, como mínimo, presentaron las siguientes características:

- Productividad igual o superior a la medida de los pequeños propietarios de la zona.
- Situación financiera mejorando.
- Organigrama funcionando con instancias de participación abiertas a todos los socios y con un 75% de los socios efectivamente participado.
- Mecanismos de participación funcionando para los no socios (mujeres y jóvenes) con incremento de la participación en cada empresa. Durante los últimos 6 meses si baja la tasa de deserción con respecto a agosto de 1976 y agosto de 1977.
- Acceso parejo a beneficios para todos los socios según trabajo aportado.
- Acceso a servicios para todos los socios según necesidades
- No tienen peones permanentes
- Vinculación con otras organizaciones campesinas por lo menos a nivel de comunicación regular.

Si nos atenemos a esta meta expresada, hay que anotar que no se cumplió en el aspecto cuantitativo las empresas que el Equipo realmente llegó a trabajar (según el modelo metodológico logrado y que se considera condición necesaria para que, - junto con otras condiciones, se establezca el mínimo suficien

te para aspirar al cumplimiento del objetivo) fueron actualmente cuatro: Zamora, Silencio, Alianza y Vaquita y, en parte, Coope Malanga.

Frente a este hecho se puede preguntar porqué esa pregunta nos lleva a constatar (1) que el universo es muy pequeño. (2) que, como se esperó desde un principio, no era posible trabajar con todas las Empresas de ese pequeño universo, por lo que el grupo efectivo de Empresas a las que el Equipo se pudo referir era, por razones externas al trabajo, más pequeño aún.

El error se refleja en los supuestos: siempre se supuso - que el universo posible iba a crecer como consecuencia de la continua presión de grupos campesinos sin tierra por conseguir la.

En la medida en que, desde 1975, la política del ITCO no - solo no favorecía la constitución de empresas, y más bien se - oponía activamente a este tipo de forma asociativa, el universo, no solo no creció, sino que tendió a disminuir. El ITCO - para que, algunas de las Empresas que se habían constituido - antes del 75, se parcelaran; la presión -de la cual la evaluación fue testigo por lo menos en dos oportunidades- se ejercía por medios económicos (ofreciendo avales, financiamientos, refundición de deudas), y por medios ideológicos (activado a través de campesinos que en discusiones, formales e informales, - defienden las ventajas de la parcela.

El equipo dedicó mucho tiempo y esfuerzo de tres Empresas que se parcelaron por apoyo del ITCO (Isabel, Gil Tablada y Cerritos) y otra más (Nazareth) que, si bien no se parceló, fue abandonada por un número significativo de los socios que recibieron parcelas en las cercanías.

## 5.2 El Aspecto Económico:

### 5.2.1

El presente análisis se basa en el estudio de la situación financiera de cuatro empresas: Silencio, Vaquita, Sierra Cantillo y Zamora. Se efectuaron estudios de la contabilidad y se completó la información con estudios en las empresas mismas.

Es necesario señalar aquí que en esta parte de la evaluación topamos con problemas para obtener información confiable. La contabilidad de tres de las empresas estudiadas (\*) la lleva el ITCO por medio de FEDEAGRO y se encontraron errores u omisiones significativas que imposibilitaron contar con datos tan importantes como la producción por cultivo.

Algunas de estas deficiencias en la contabilidad se superaron cuando la empresa lleva registros internos pero en otros la información que la empresa pudo suministrar fue muy pobre. En el caso de Coope Zamora, no se pudo obtener ninguna información en la empresa misma ya que los dirigentes entregan toda la documentación a FEDEAGRO y ellos desconocen el manejo que se hace de esta información. En FEDEAGRO sólo obtuvimos datos generales (Balance General y Estado de Excedente o Déficit) pues aparentemente no se han abierto libros de contabilidad para esta empresa. Por este motivo, en algunos rubros nos referiremos únicamente a las tres empresas de las que sí pudimos obtener información.

---

(\*) Únicamente El Silencio ha contratado un profesional para que se haga cargo de la contabilidad.

Las deficiencias encontradas en el manejo de la contabilidad de las empresas, nos obligan a advertir acerca del grado de confiabilidad de los datos que se manejan. Si bien los números absolutos podrían no responder exactamente a la realidad económica de las unidades estudiadas, la comprobación hecha a nivel de campo nos confirma que si es útil para mostrar las tendencias generales de desarrollo y los problemas que afrontan las empresas en el presente estadio de desarrollo.

### 5.2.2

Antes de entrar a otros análisis, creemos necesario destacar los resultados que a nivel global muestran las empresas estudiadas. En la nuestra estudiada, 173 familias que anteriormente estuvieron marginados de la producción, se encuentran cultivando más de 1.300 Has. (cuadro Nº 1) utilizando en su mayoría, tecnología propia de las economías de escala y manejando considerables volúmenes de capital como lo demuestran los activos de estas empresas que superan los 20.000.000 de colones. (Ver cuadro Nº 2).

Los niveles de rentabilidad por hectárea conseguidos por estos grupos son aceptables como se muestra en el cuadro Nº.3. Los cultivos que dejan pérdidas como en el caso del plátano y del maíz en el Silencio, son cultivos marginales. (\*)

En estudios hechos por el MAG en 1977, se estimó para la zona del Pacífico Sur una ganancia efectiva de ₡1.108.96 por hectáreas de arroz y de ₡1.673.29 por hectárea de maíz. Comparando los resultados obtenidos por las empresas con la media -

---

(\*) El maíz ocupa un 1.48% y el plátano 6.33% de la tierra en cultivo en esta empresa.

establecida por el MAG, vemos como Silencio y Vaquita obtienen una ganancia por hectárea superior a la medida en el cultivo de arroz. (\*) En el Silencio la capacitación dada por el Equipo para el cultivo de arroz, permitió bajar el costo de mano de obra por hectárea, de \$802.59 (en 1976) a \$410.99 en 1977 y aumentar la producción de 70 quintales por hectárea, en condiciones en que el promedio de producción en la zona bajó de 75 quintales / hectárea en 1976 a 63.97 quintales / hectárea en 1977. En el caso de la papaya no fue posible obtener datos de otras empresas en la zona, pero la ganancia por hectárea muestra que es sumamente rentable.

Debido a la carencia de información, (no se lleva un registro de la producción por área de cultivo, ni siquiera por cosecha), no fue posible obtener datos de productividad en todas las empresas. Se obtuvo un dato aproximado a partir de los ingresos por cultivo, el número de hectáreas cultivadas y los precios vigentes en el año. De aquí se deduce que los rendimientos obtenidos son similares a los rendimientos promedio a nivel nacional.

Si bien cuantitativamente los datos podrían parecer poco significativos, es necesario recordar que esto se ha obtenido en ausencia de políticas oficiales de apoyo a las empresas y en la mayoría de los casos con rechazo hacia las formas comunitarias de producción. Algunos especialistas en la problemática agraria costarricense que fueron entrevistados, opinaron que la subsistencia de estas empresas en las condiciones adversas de falta de apoyo oficial y en algunos casos de franca hostilidad, se debe fundamentalmente a la acción del Proyecto de Extensión Universitaria a que se refiere este informe.

---

(\*) Este cultivo ocupa el 52% de las tierras cultivadas.

### 5.2.3

Como pueda observarse en el cuadro N<sup>o</sup> 4 todas las empresas estudiadas presentan déficit en el período 1976 - 1977. Este dato lleva a preguntarse por qué se producen pérdidas si la productividad es buena y si las ganancias por hectárea cultivada están cerca o superan los promedios para la zona en estudio.

Aparecen aquí una serie de rubros por los cuales el valor agregado por los campesinos se traslada a otros sectores. Analicemos estos rubros.

#### - Costos directos de producción

Si comparamos los costos directos de producción por hectáreas cultivadas que en las empresas y los avisos otorgados por los bancos, vemos que en todos los casos son menores. (Cuadro N<sup>o</sup> 5) En los avíos del Banco se incluyen costos que la empresa no tiene, tales como arrendamiento de tierras y seguro de cosechas, sin embargo aún disminuyendo estos renglones, los costos de producción están por debajo de las estimaciones del banco.

A pesar de que en nuestro estudio resulta evidente que algunos cultivos dejan pérdidas, (ver cuadro N<sup>o</sup> 3) la falta de controles internos impide a los órganos directivos darse cuenta de esta situación, y la contabilidad no suministra información al respecto. Este desconocimiento lleva a que las decisiones relacionadas con los cultivos se tomen en base a impresiones subjetivas y no a datos concretos.

En algunos casos los costos directos de producción son menores por el empleo de una tecnología deficiente (caso del plátano en Silencio) lo que repercute en bajos niveles de producción.

Sin embargo, como ya señalamos, esto ocurre básicamente con productos marginales que no han recibido atención primordial de los socios de las empresas.

Costos financieros:

La carencia de una política oficial de apoyo a estos grupos, los obliga a competir con otros sectores de productores por la obtención de crédito. Las casas comerciales ofrecen maquinaria e insumos a plazos y créditos que en la mayoría de los casos resultan inadecuados para las empresas. Esta situación provoca un endeudamiento elevado (como puede verse en Cuadro Nº. 6) a tasas de interés que oscilan del 8 al 24% anual.

Muchos de los créditos no responden a un plan de inversión, esto es especialmente notorio en la adquisición de maquinaria - debido a las presiones de las casas comerciales que crean falsas necesidades.

Al no existir un control de pago de intereses y amortizaciones con frecuencia los costos financieros se ven aumentados por incumplimiento. El caso de Sierra Cantillo ejemplifica bien esta situación en enero de 1976 esta empresa adquiere un lote de maquinaria agrícola y queda con un saldo deudor de \$790.600 con un tipo de interés del 2% mensual. Al 30 de setiembre de 1977 el saldo del principal es de \$713.261.05 y los intereses acumulados a pagar ascienden a \$365.805.20 (\*). Además de la carga financiera que esto representa para la empresa, la mayor parte de la maquinaria por este crédito no se está utilizando. (Ver cuadro Nº. 7).

---

(\*) Fuente: Cuadro de endeudamiento Coope Sierra Cantillo, FEDEAGRO 1977.



- Mercadeo:

A pesar de que las empresas operan en gran escala, las dificultades de mercadeo se asemejan más a las que afronta el pequeño productor. Todas las empresas dependen de intermediarios para vender sus productos, no tiene acceso, o si lo tiene es limitado, a información sobre precios en el mercado. La tecnología para el trasiego de productos es muy baja lo que ocasiona pérdida considerable de la producción.

- Propiedad de la tierra:

El ITCO no ha entregado a estos grupos títulos de propiedad. Existe un compromiso de entregar la tierra pero solamente a Coope Vaquita le entregaron un título posesorio por 117 hectáreas. (\*) La extensión de la finca según plano levantado por el ITCO es de 293 hectáreas.

La carencia de títulos de propiedad afecta los activos de la empresa. A manera de ejemplo; mencionados el caso de Coope Silencio: si nos atenemos a la situación legal, los activos de esta empresa en 1977 alcanzan la suma de \$5.080.594.55, si la contabilidad reflejara la situación de hecho, es decir incluyendo el valor del terreno, los activos ascenderían a \$14.826.044.55. Como se ve, este hecho motivado por políticas institucionales afecta especialmente la garantía física y la independencia financiera de la empresa.

---

(\*) A fines del gobierno anterior se entregaron títulos de propiedad a los parceleros de la zona y Coope Vaquita recibió título por parte de sus tierras.

CUADRO Nº 2

ACTIVOS DE LAS EMPRESAS EN 1977

	SILENCIO	VAQUITA	SIERRA CANTILLO	ZAMORA
Activo Circulante	1.206.911.45	526.625.45	1.190.014.10	243.409.43
Activo Fijo	13.619.133.10 (*)	633.691.24 (*)	2.891.693.79 (**)	665.574.08 (**)
<b>TOTALES ACTIVO</b>	<b>14.826.044.55</b>	<b>1.160.316.69</b>	<b>4.081.707.89</b>	<b>908.938.51</b>

(\*) Incluye valor estimado de la finca.

(\*\*) No incluye valor de las fincas.

CUADRO N<sup>o</sup>. 3

RENTABILIDAD POR CULTIVO (GANANCIA/HA.) (\*) (\*)  
EN 1977 (EN COLONES)

CULTIVO	Empresa	EL SILENCIO	LA VAQUITA	SIERRA CANTILLO
Arroz		2.277.92	2.745.30	192.04
Papaya		14.662.42	--	--
Plátano		(-1.140.73)	--	1.494.93
Maíz		( 72.43)	1.628.13	--

(\*) Los costos indirectos se distribuyeron de acuerdo al N<sup>o</sup>. de Hectáreas cultivadas.

CUADRO Nº. 4

DEFICIT DE LAS EMPRESAS

SILENCIO, VAQUITA, SIERRA CANTILLO Y ZAMORA

EN EL PERIODO FISCAL 76-77 (EN COLONES)

---

Silencio	186.921.60
Vaquita	126.162.58
Sierra Cantillo	803.099.29
Zamora	9.552.75

---

CUADRO Nº 5

COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION POR HA. CULTIVADA Y  
AVIOS DEL BANCO CENTRAL (EN COLONES)

CULTIVO	SILENCIO	VAQUITA	SIERRA CANTILLO	AVIOS	
				BANCO CENTRAL *	BANCO CENTRAL *
Ajioz	2.500.12	2.057.85	2.473.43		4.220.00
Maíz	2.465.45	1.834.60	--		3.309.00
Sorgo	323.55	402.80	--		2.656.80

(\*) Avios propuestos por el Banco Central de Costa Rica para 1977.

CUADRO N<sup>o</sup>. 6

PASIVOS DE LAS EMPRESAS EN 1977

	SILENCIO	VAQUITA	SIERRA CANTILLO	ZAMORA
Pasivo circulante	685.847.65	795.774.91	3.766.795.28	468.779.55
Pasivo largo plazo	3.613.108.15	371.428.01	1.229.703.65	538.354.55
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>4.298.955.80</b>	<b>1.167.203.01</b>	<b>4.996.498.43</b>	<b>1.007.134.10</b>



CUADRO N<sup>o</sup>. 7

C O O P E S I E R R A C A N T I L L O R. L.

CUADRO ENDEUDAMIENTO

AL 30 SET. DE 1977

ACREEDOR	FECHA SUSCRIPCION	PAGARE N <sup>o</sup>	DETALLE OBJETO	SALDO INICIAL	SALDO ACTUAL	Vence el
Bebra S. A.	26-1-76	159939	Maquinaria	790,600.00	713,261.05	27-2-76
1-76 Tractor Agrícola	Fact-N <sup>o</sup> 138308	360,000.00				
2-76 Rastra Arco	Fact-N <sup>o</sup> 138328	55,000.00				
3-76 2 Sembradoras	Fact-N <sup>o</sup> 140328	66,000.00				
4-76 Cosechadora	Fact-N <sup>o</sup> 141294	470,000.00				
5-77 Repuestos	Facts-00159-00022-00122/	5,420.20				
I.T.C.O.	14-4-77	7526 IA	Repuestos	5,420.20	5,420.20	
I.T.C.O.	22-2-77	7506 IA	Arroz	250,000.00	250,000.00	14-7-77
I.T.C.O.	10-1-77		Destronque	189,000.00	189,000.00	22-2-79
I.T.C.O.	25-10-76	6880 IA	C. Arrend.		1.00	10-1-78
I.T.C.O.	25-8-75	9553 IA	Vivienda	223,128.00	223,128.00	25-10-78
I.T.C.O.	30-7-75	9554 IA		764,017.00	764,017.00	25-8-77
I.T.C.O.				30,000.00	30,000.00	30-11-75
I.T.C.O.			D. Finca	127,489.00	127,489.00	
I.T.C.O.	10-3-76	9466 IA	Vivienda	628,867.30	628,867.30	10-3-78
FEDEAGRO R.L.	22-6-77	a/pagaré	C. Plátano	10,000.00	2,753.60	22-11-77
Banco Costa Rica Op. Arroz	29-4-77	opN <sup>o</sup> 99293	C. Arroz	1,129,771.65	911,661.60	31-12-77
H. T. Purdy Motors			Maquinaria	435,900.00	478,231.25	
Jorge Villalobos					12,330.00	
SEMSA	30-5-77			40,000.00	45,000.00	
Madesa	20-9-77			960.00	960.00	
Agro Químicos del Sur	25-8-77			62.50	62.50	
José Montealegre	18-8-77			620.00	620.00	

4.382,802.50



Otros efecto de este hecho es que no se contabiliza el valor agregado a los precios por mejoramiento de los mismos. En Coope Vaquita casi 200 hectáreas de montaña se han incorporado a la producción y esto no aparece reflejado en la contabilidad.

- Problemas administrativos:

Hay carencia de planificación a largo plazo, las empresas operan en base a planes anuales de producción.

En la medida en que la empresa maneja mayores volúmenes y cuenta con mayor número de socios, se dificulta la toma de decisiones. Las empresas más grandes y que utilizan tecnología más desarrollada han presentado mayores problemas en este sentido.

El contrato para construcción de casas suscrito por Coope Silencio con una empresa local, en noviembre de 1975, establecía la obligación de la empresa de entregar las construcciones en un plazo de 45 días. En junio de 1976 no se había terminado la primera etapa de la obra, valorada en \$364.000.00 y ya la Cooperativa había girado a la compañía constructora - \$1.160.892.25 colones. La Cooperativa en vez de exigir el cumplimiento del contrato inicial, aceptó rescindirlo y firmar un segundo contrato en condiciones francamente desventajosas

El manejo de este contrato incidió desfavorablemente en los resultados económicos de los períodos fiscales 76 y 77.

La administración dispone de poca información para la toma de decisiones y en los casos en que la información existe es frecuente que no se la utilice.

5.2.4

Del análisis de la información económica obtenida, podemos deducir que:

- La institución responsable de este tipo de empresas y de la política agraria del país, no cuenta con información su ficiente acerca de evolución económica de las empresas comunitarias. La forma en que FEDEAGRO lleva la contabilidad no refleja la verdadera situación de estos grupos y por lo tanto la información que maneja es de muy poca utilidad para orientar las decisiones tanto a nivel institucional (ITCO) como de las empresas.
- Muchas de las dificultades económicas que las empresas han afrontado derivan de la carencia de información para la toma de decisiones.
- El problema no solo se origina en el sistema o forma de llevar la contabilidad, los Consejos de Administración de las empresas tampoco sienten la necesidad de contar con información para la toma de decisiones. Las técnicas de toma de decisiones que se utilizan, resultan apropiadas para problemas simples pero insuficientes para el manejo de una gran empresa.

### 5.3 Los Aspectos Sociales y Organizativos Internos a cada Empresa:

La segunda dimensión que buscamos controlar evaluativamente en cuanto al impacto que la metodología de capacitación alcanzó en la vida de las empresas consideradas, es el conjunto de aspectos que se refieren a lo "comunitario", como forma particular de realizar las tareas y los beneficios que corresponden a las "empresas".

Para recoger la información de valor evaluativo se emplearon básicamente técnicas de entrevista a informantes claves (individuales y en grupo) completadas y afinadas mediante la observación participante.

Se dividió cada universo (empresa) en cuatro sectores: socios dirigentes (que se desempeñan o se han desempeñado como tales; socios de base, mujeres y jóvenes y se intentó recabar la opinión de informantes pertenecientes a cada uno de estos sectores en torno a centros de interés que la evaluación estableció de antemano.

La faceta de los puntos que interesó detectar así como las técnicas que se emplearon en cada caso particular se pueden consultar en el anexo. (\*)

---

(\*) Las mismas actividades recogieron información sobre el aspecto "comunitario", que se analiza en este sub-capítulo, así como sobre el aspecto "conciencia campesina", que se comenta en el siguiente y para el cual son igualmente válidas, tanto las anotaciones sobre metodología que se esbozan arriba, como los anexos a que nos referimos.

5.3.1 La Acción del Equipo de Extensión alcanzó algunos logros:

En todas las empresas consideradas, luego del trabajo del Equipo, se dividió el trabajo, se planificó y se establecieron comisiones que participaron en la planificación y realizan el trabajo. Esta organización se mantiene hasta hoy.

Las comisiones que funcionan a marzo 1978 son las siguientes:

-	<u>La Vaquita</u>	Consumo (Comisariato)	Sorgo
		Aserradero	Sandía
		Maquinaria	Riego
			1 Tacotal (*)
-	<u>Sierra Cantillo</u>	Deshija	Maquinaria
		Plátano	Arroz
-	<u>Zamora</u>	Plátano	Comisiones
		Ganado	Temporales
		Café	según cultivos
-	<u>Silencio</u>	Sorgo-Arroz (**)	Ganado
		Plátano	Maquinaria
		Papaya	Oficina (***)

---

(\*) Estas cuatro son temporales según características de los cultivos.

(\*\*) El sorgo y el arroz se cultivan alternativamente en los mismos terrenos pero en distinta época, por eso son asumidos por una misma comisión.

(\*\*\*) En Coope Silencio existían comisiones antes de la llegada del Equipo pero estas no planificaban ni tenían responsabilidad sobre la tarea, solo ejecutaban trabajo por cuenta del Consejo.

La organización en base a comisiones que planifican (establecen metas, determinan recursos, fijan tiempos...) y se responsabilizan de realizar lo planeado por ellos, evidentemente ha elevado los niveles de participación y responsabilidad y ha creado condiciones para racionalizar la división y organización del trabajo en las Empresas.

Así ha sido considerado por los campesinos quienes unánimemente aprueban el trabajo del Equipo. (\*)

"La empresa ha progresado, sobre todo organizativamente". Este progreso se debe, en parte, a la labor del Equipo (de EPPS) por medio de la labor de capacitación". (reunión con el Consejo de Administración de Vaquita).

"Se aprendió mucho en cuanto a organización, por las actividades que realizaron. En parte, se debe a ellos (al equipo) que todavía estemos organizados" (reunión con socios en Vaquita).

"La labor que realizaron (el equipo) fue buena, lo que pasa es que nosotros no la hemos puesto en práctica. Algunos elementos de lo que aprendimos si lo estamos aplicando, sobre todo lo que se refiere a planes de explotación y comisiones de trabajo, pero no del todo" (reunión con Consejo y Coordinadores en Sierra Cantillo).

---

(\*) Incluso en el Silencio, donde el trabajo mostró fallas, que se analicen más adelante, los campesinos consideraron la capacitación como "básicamente buena".

"Respecto al trabajo de la Universidad, uno de los beneficios principales fue que aprendimos a hacer planes de explotación y planes de trabajo, lo cual se pone en práctica todavía. Es necesario que nos visiten más seguido, para renovar conocimientos y aleccionar a los nuevos". (Reunión con el Consejo de Zamora).

"Respecto al trabajo de la Universidad Nacional, fue bueno, pero no se ha aplicado en gran parte lo que se dio, solamente lo referido a planes de explotación". (Reunión con hombres en Zamora). (\*)

"El trabajo realizado por el Equipo, puede decirse que tuvo un 90% bueno. Ayudó mucho sobre todo a que el socio participe más y se sienta dueño de la empresa. Fomentó el trabajo de las comisiones que, antes de su labor de capacitación, también se hacía pero en una forma desorganizada y con mucha indisciplina". (Reunión con Consejo de El Silencio).

"Con respecto a la labor del Equipo de Extensión, en sí fue buena, pero quizás fue mal interpretada por los socios". (Entrevista a Gerente de El Silencio).

### 5.3.2

Sin embargo, a parte de la organización de los socios para el trabajo en común, hay una serie de problemas socio-organizativos que permanecieron no tocados por el trabajo de la extensión,

---

(\*) En la entrevista con el Gerente de Coope Zamora hay un testimonio interesante para comprender el cambio realizado. "Los planes de trabajo se hacen en el consejo y se presentan a la asamblea unos días antes de su ejecución". El ITCO era antes quien los elaboraba.

5.3.2.1

Las mujeres siguen sin participar.

"En la asamblea participamos, solo cuando la interpe-  
lan a una directamente o cuando van a hablar sobre el com-  
pañero. Por lo demás, no participamos. Lo demás lo oímos  
pero sin entender mucho de que se tratan los asuntos pro-  
puestos en la asamblea". (Reunión con mujeres en La Vaquita).

"Las mujeres no tenemos ninguna participación en las ac-  
tividades que se realizan en la cooperativa. No asistimos  
a reuniones pues los hombres no nos dejan y, en todo caso,  
no tenemos ni voz ni voto en las asambleas. Muchas veces  
alguna tiene una buena idea sobre alguna cosa referente  
a la Cooperativa, huertas, etc. y no puede apartarlas".  
(Reunión con mujeres en Zamora).

"Nunca las mujeres han tenido un puesto de responsabi-  
lidad ni nada de eso. Al principio había una mujer como  
socia, para completar el mínimo exigido por la ley, pero  
ella después cambió por su hijo, así es que no hay ninguna  
socia". (Reunión con mujeres en Zamora).

"Ninguna es socia de la empresa, aunque tienen voz y  
voto en la asamblea. Tienen muy poca participación, no se  
porqué será. En toda la cooperativa hay aproximadamente  
40 mujeres y no más de 6 asisten a asamblea". (Entrevista a  
Secretario del Consejo en Silencio).

Esta no participación generalizada de mujeres se debe:  
a) en parte a las actividades domésticas.

"Otro impedimento son los niños, que no tenemos con  
quien dejarlos". (Reunión con mujeres en El Silencio).

"Trabajan si pueden dejar los niños con alguien, tales como hermanos mayores". (Entrevista al Gerente de La Vaquita).

- b) En parte porque ellas mismas tienen poco interés y no buscan precionar por más participación:

"Como las mujeres no tienen ni voz ni voto, no le gusta ir a perder tiempo a las asambleas". (Compañera de socio de Sierra).

"Tiene cuatro años de vivir en la empresa. No participa de la asamblea ni de ninguna otra actividad porque le da mucha pereza participar. Se siente contenta de vivir aquí." (Entrevista a una mujer de El Silencio).

- c) Hay machismo de parte de los hombres. Hubo un proyecto de formar una granja o una chanchera manejada en común por el grupo de mujeres, pero los hombres se opusieron, diciendo que eso sería como poner una cooperativa dentro de otra. (Mujer de Sierra).

"Hay veces que asisto a asamblea, pero a los hombres no les gusta que las mujeres vayan, nos hacen mala cara y comentan cosas de la participación. Cuando se va, de todas maneras no se puede hablar porque no tenemos ni voz ni voto". (Mujer de Alianza).

"No asisten a reuniones, pues los hombres no las dejan". (Mujer en Zamora).

"La forma en que se informan de los asuntos de la cooperativa es que alguien comente lo que se dijo en las asambleas. El esposo nunca nos comenta lo que se dice en las reuniones, y si una pregunta, lo que saca es una regañada y dicen que a una no le interesan los asuntos de hombres". (Reunión con mujeres en Zamora).



Lo mismo para con los jóvenes, que solo tienen alguna participación en El Silencio. Allí hay un grupo de 15 estudiantes de colegio profesional (\*) que son llevados diariamente en el camión de la Cooperativa. Los hombres están incorporados a las distintas comisiones y las mujeres en el cultivo de hortaliza, con lo que ganan costean 40% de sus estudios y el 60% restante lo asume la empresa, tienen voz y voto en la asamblea y obligación de asistir (no les gusta participar porque los socios viejos se burlan de ellos).

El problema general a nuestro entender, es que la participación, en todas las Empresas, se entiende como participación en el trabajo. Así los jóvenes en Silencio pueden participar porque si encontró trabajo para ellos; en las cuatro cooperativas la discusión sobre la participación de las mujeres no topa con el límite de que no se pueden encontrar trabajos estables para ellas, este enfoque es limitativo en la medida en que "trabajo" tiende a entenderse como labores de campo. (Toda la actividad doméstica no se considera "trabajo").

Las mismas mujeres participan de esta cultura, lo cual el Gerente de La Vaquita se expresa así:

"Están empezando a participar en la Empresa, conforme la Empresa tenga más fuentes de trabajo, esta participación aumentará".

"No somos socias, como no hay trabajo permanente para nosotras, no podemos ser socias". (Entrevista con grupo de mujeres de Vaquita).

---

(\*) Los hombres reciben agricultura (son 10) y las 5 mujeres, educación para el hogar y similares.

El Equipo le hizo el juego a esta situación ya que la metodología se centró sobre organización para la producción, no incorporó a aquellos grupos de la empresa que no participaban directamente en la producción.

El campo para ampliar la organización y enriquecer la metodología existen: un grupo de socios de Alianza reunidos frente a una casa lo expresan así: "No hay ninguna diversión dentro de la empresa. No se sabe que hacer con el tiempo libre, ni siquiera hay foot ball organizado aunque tenemos una buena plaza. Hay un televisor pero es de un socio y no todos van. La gran diversión es la cantina".

Efectivamente, en todas las cooperativas, la vida común (salvo asambleas) terminan muy temprano, cada uno se mete a su casa y enciende su radio. (\*) A pesar de ser Empresas Comunitarias, en este aspecto se comportan igual que parceleros individualistas.

#### 5.3.2.2

Los órganos de funcionamiento (y de participación), de todas las empresas, operan desigualmente, hay unos que son efectivos y otros que no pueden definir operacionalmente sus tareas, quedan sin funciones y, de hecho, no hacen nada.

---

(\*) La excepción es Coope Zamora. Allí compraron un televisor común que aglutina incluso a los parceleros. Evidentemente la T. V. trae otros problemas.

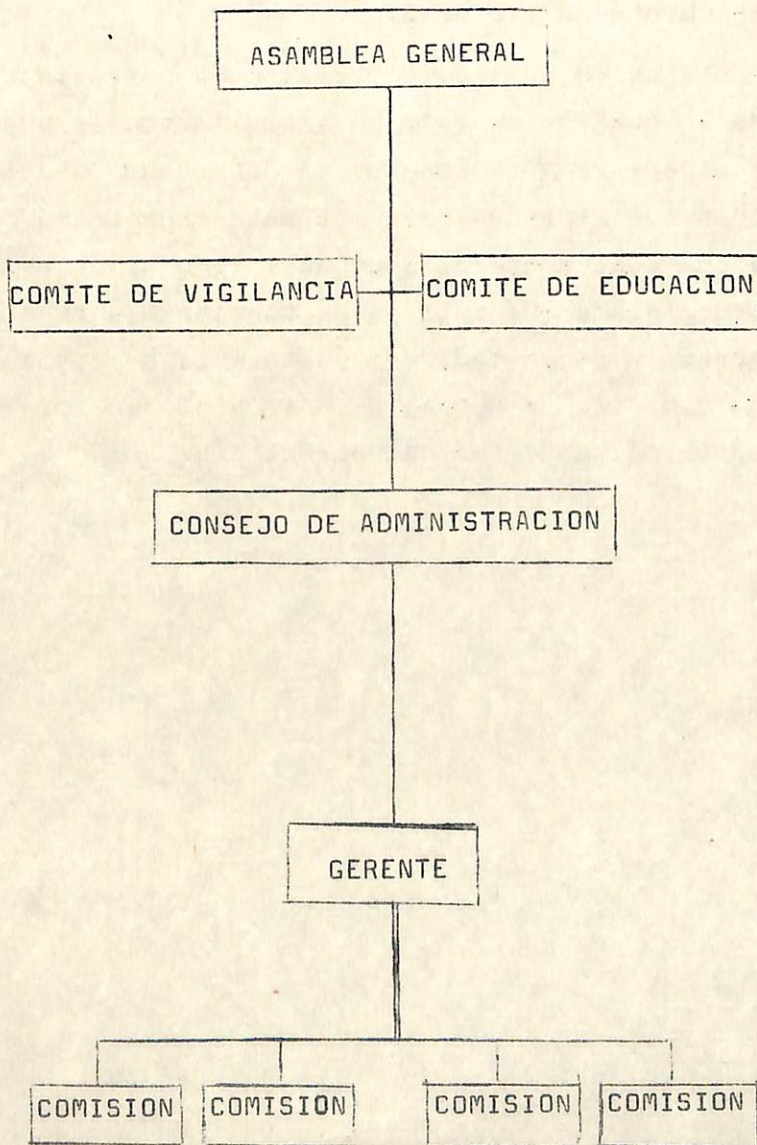
Dos de los miembros del Equipo (V. Arroyo y H. Mora) en las entrevistas realizadas al final de la experiencia indicaron que un próximo Equipo debería contar con un Promotor Deportivo.

Los comités de vigilancia y de educación no funcionan en ninguna empresa, lo cual provoca recargo de tareas sobre otras funciones (Gerente en Sierra y Consejo en Silencio) y concentración de la decisión (del poder.) Otro problema que aparece en todas las empresas es la independencia que adquieren los comisariatos, que manejan fondos propios (y que en momentos llegan a tener mejor liquidez que la Empresa) y no rinden cuentas a asamblea.

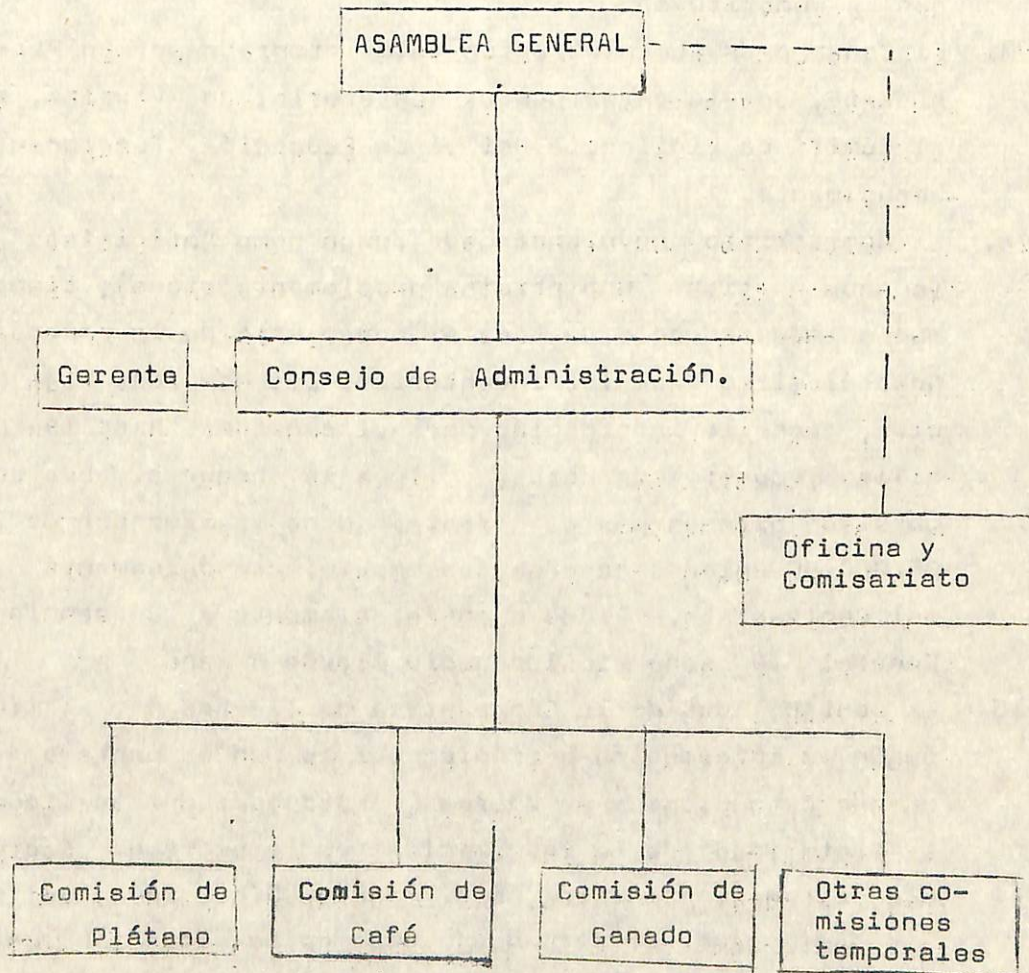
La organización de las empresas no es perfectamente racionalizada lo cual se expresa en las diferencias que ofrecen (1) el organigrama racionalmente programado, entregado por el ITCO a las Empresas para que éstas normen su funcionamiento y que esas Empresas reconocen como su organigrama, y (2) el organigrama que refleja el funcionamiento efectivo de las Empresas y reconstruido a posteriori a partir de la observación y de las preguntas de entrevista en torno a niveles de decisión y niveles de dependencia.

5.3.2.3

Organigrama Oficial:



a. Organigrama de Coope-Zamora:

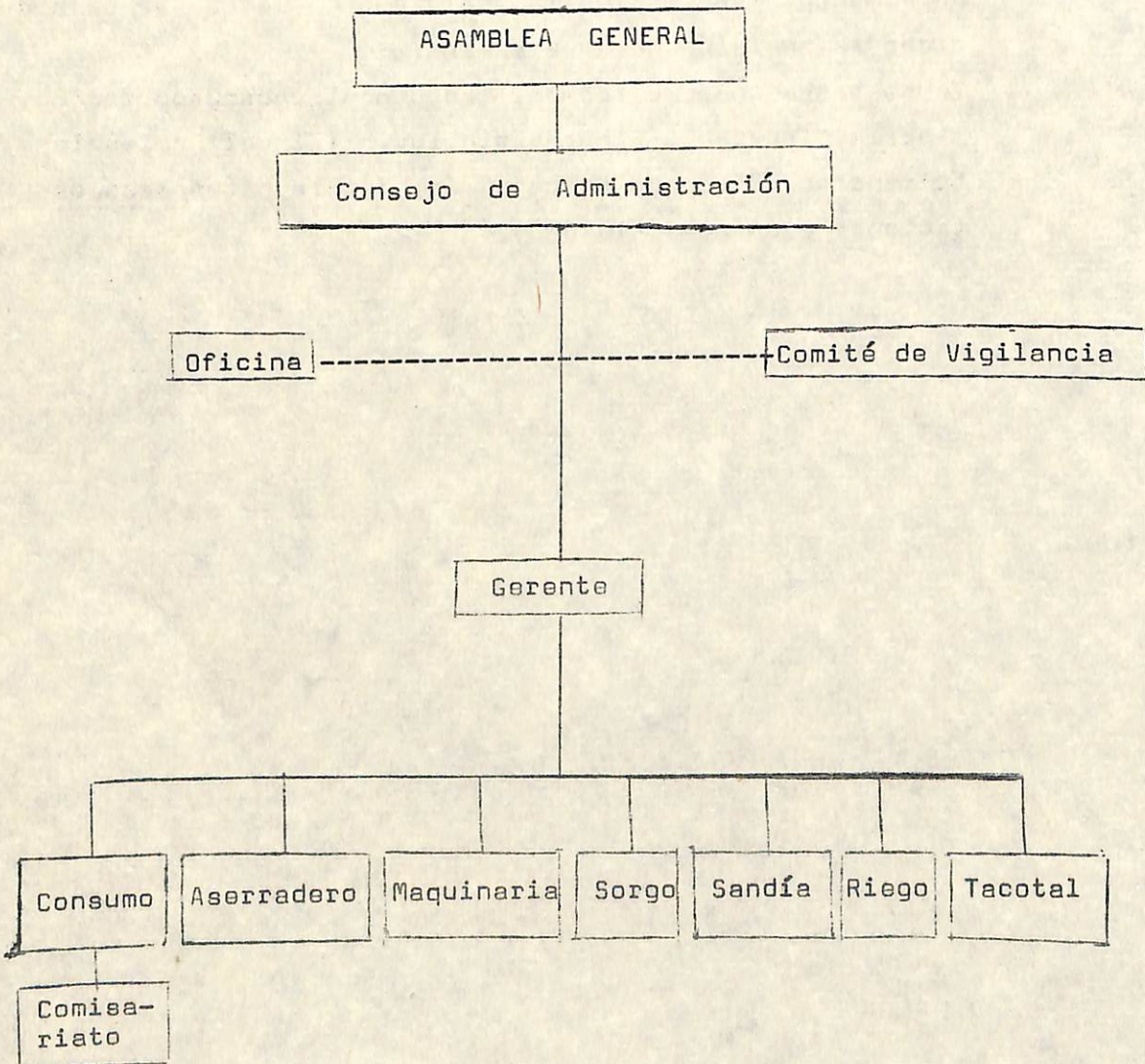


Notas al Organigrama Efectivo de Coope Zamora:

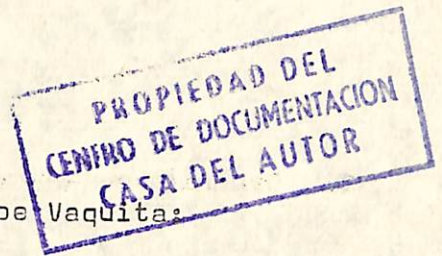
1. El Consejo de Administración se reúne todos los martes para presentar a la asamblea sus acuerdos, al día siguiente.
2. El Gerente tiene únicamente la función de representar legalmente a la empresa. No tiene que ver con el trabajo, puesto que las comisiones se organizan de modo informal todos los lunes, con el Presidente del Consejo. El Gerente, así, es integrado a cualquiera de las comisiones que se constituyan.
3. El Consejo de Administración está integrado por un Presidente, un Vicepresidente, Secretario, dos Vocales, ni el Comité de Vigilancia, ni el de Educación, funcionan actualmente.
4. El Comisariato, cuyo encargado funge como "oficinista" (aunque no tiene una oficina propiamente dicha), tiene mucha independencia de todo el movimiento de la empresa, pues él mismo hace los inventarios, las compras, fija precios, recopila información para el contador, hace las planillas y control de horas, y lleva la chequera. Los cheques son girados por el Gerente. Maneja alrededor de ₡6.000.00 colones en efectivo, movimiento únicamente del Comisariato. Rinde cuentas solamente a la Asamblea General. No sabe si el negocio pierde o gana.
5. La contabilidad de la Cooperativa es llevada por el ITCO, según la información periódica que le dan al contador cuando éste viene a la empresa. Este contador se lleva la "totalidad" de la información de la empresa: Facturas, estados, planillas, etc. Y NO DEVUELVE NADA, así que nadie sabe, ni el Consejo cómo es la situación contable y financiera de la Cooperativa. Solamente llevan la chequera para controlar los ingresos y los egresos. Además, hace 8 meses no reciben visita de este contador, puesto que tuvieron un pequeño roce con él por esa misma razón.

6. Como las comisiones son temporales y organizadas semanalmente, no existen los coordinadores propiamente dichos, sino que "cada quien es responsable de lo que hace". Se nombra a uno que dirija la acción, pero no es responsable en forma personal del trabajo, sino que es quien generalmente, sabe más de la actividad a la que se va a dedicar la comisión por esa semana.
7. Todos trabajan en el campo, excepto el encargado del Comisariato, durante 8 horas diarias. (El del Comisariato reporta 10 aunque trabaje más, por la naturaleza estacionaria de su actividad).

b. Organigrama Efectivo de Coope Vaquita:



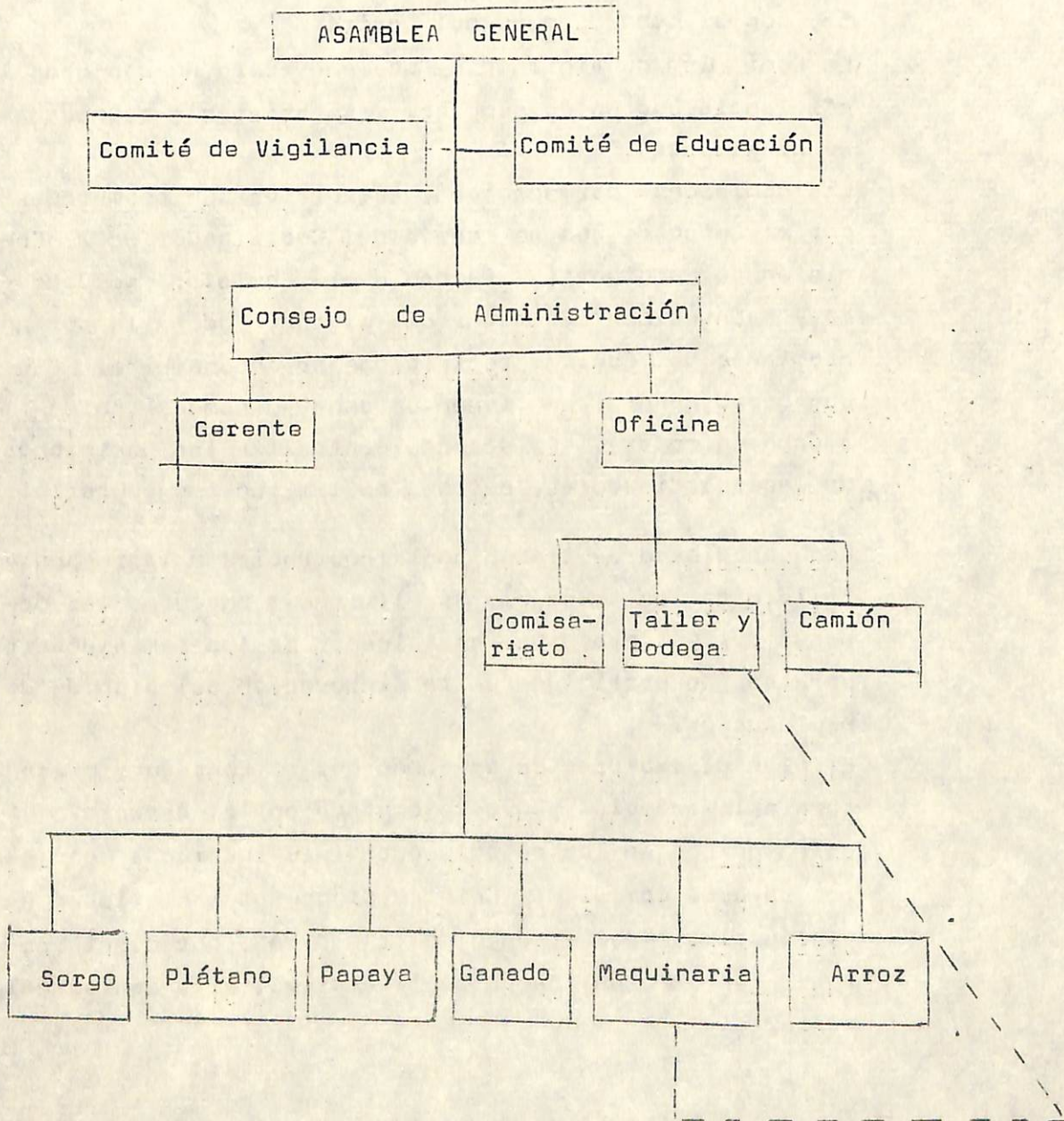




Notas al Organigrama Efectivo de Coope Vaquita:

1. La Comisión de Consumo maneja una cuenta corriente autónoma con dos firmas: encargado del Comisariato y Gerente, con el otro miembro del Comité.
2. La Comisión de Vigilancia funciona, pero no con toda la eficiencia que es de esperar. (No asisten a reuniones eventualmente).
3. Las comisiones permanentes y temporales son nombradas por el Gerente, que es además del Coordinador de la Comisión de Maquinaria, miembro de la Comisión de Consumo y eventualmente, chofer del camión, todo ello por nombramiento del Consejo ratificado por la asamblea.
4. Los coordinadores no tienen un consejo común, (no se reúnen entre sí). El Gerente centraliza las decisiones de los coordinadores, quienes se limitan a ejecutarlas.
5. Los coordinadores tienen poca ingerencia en la responsabilidad de los trabajos. Se limitan a ejecutar las órdenes del Gerente, Por ser algunas de las comisiones temporales, no participan en la elaboración del plan de explotación.
6. El plan de explotación es hecho por el Consejo y presentado a la asamblea, luego ejecutado por el Gerente, quien delega en los coordinadores las funciones concretas en cada comisión. Como se dijo, éstos no tienen una visión global del trabajo de la empresa, por cuanto no funcionan como un cuerpo de la empresa, sino individualmente.

6. Organigrama Efectivo de Coope-Silencio:



Notas del Organigrama Efectivo de Coope Silencio:

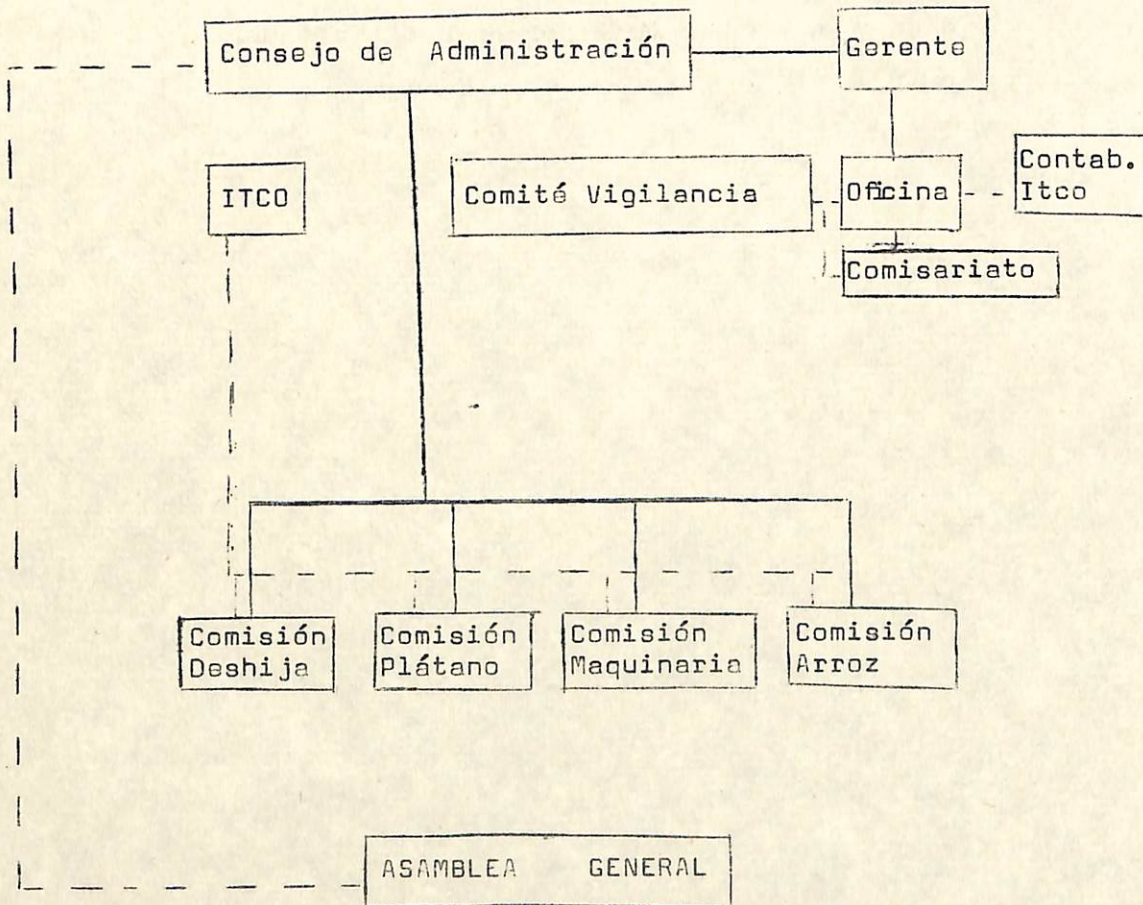
1. La Asamblea General, es la máxima autoridad, pues sin ella no se llevan a la práctica las actividades, las cuáles son informadas y consultadas en asamblea, (aún los acuerdos de las comisiones). Se reúne cada 8 días, y la multa por no asistencia es de ₡50.00 colones. Las mujeres tienen voz y voto, pero asisten no más de 6, aunque son casi 40. (En nuestra estadía había una asamblea programada, pero no se realizó por falta de quórum, debido a que estaban trabajando en el sorgo).
2. El Comité de Vigilancia tiene un papel muy ambiguo, pues no funciona bien. Tienen muchos favoritismos, y su peso no se siente entre los socios. El Comité de Educación, formado por dos mujeres y un hombre tiene una labor muy satisfactoria, en opinión del Consejo y de muchos socios.
3. El Consejo de Administración se reúne cada 8 días, justo antes de cada asamblea, para tomar los acuerdos recibidos de las comisiones y otros, que luego son discutidos en la asamblea. El secretario del Consejo es a la vez el encargado de la oficina, en la que cuenta con un ayudante y una mecanógrafa. El ayudante lleva las planillas y el control de horas, y otras funciones varias.
4. La oficina lleva también la correspondencia y el control de la información contable, aunque últimamente está fallando este aspecto, pues los libros contables de control están desactualizados. De la oficina depende el comisariato, aunque éste tiene cierta autonomía para realizar las compras, fijar precios y llevar controles. El encargado tiene una ayudante. Depende también el taller de maquinaria y la bodega, que en la actualidad son manejados por la misma persona (la bodega es de insumos y lubricantes).

Asimismo, el camión no está incluido en la comisión de maquinaria, sino que depende de la oficina para control de salidas y transportes. La comisión de maquinaria se refiere específicamente a labores del campo.

5. El Gerente no tiene un papel importante en la marcha del trabajo de la empresa, sino más bien en cuanto a la representación legal y ante los bancos, de la cooperativa. Se relaciona muy eventualmente con las comisiones y no participa de hecho en la elaboración de los planes de trabajo, sino más bien en la búsqueda de financiamiento para esos mismos planes.
6. Las comisiones operan cada una por su cuenta. Cada una de ellas elabora su plan de trabajo, lo presenta al Consejo, éste a la Asamblea, la Asamblea lo ratifica, lo pase al Consejo y éste ordena su ejecución. El plan de trabajo es íntegramente elaborado por cada comisión y éstas no se relacionan con las demás, no tienen una visión global de la empresa. La comisión de Maquinaria coordina con el taller y bodega de insumos. La de arroz y sorgo son variables, de acuerdo a las fechas y condiciones de estos cultivos. Las demás, son permanentes. Los coordinadores se reúnen de vez en cuando con el Consejo para discutir asuntos relativos a la marcha de las comisiones. (Ultimamente lo han hecho cada 8 días.).
7. En la actualidad, la empresa tiene 55 socios, 9 calificantes, 15 estudiantes y una muchacha integrados en los trabajos remunerados en la empresa. El Consejo de Administración se integra a los distintos trabajos de campo, salvo el encargado de la oficina. (Hay una comisión de mujeres encargadas de un proyecto de granjas, pero no funcionan bien, pues solamente una es la que trabaja, y además no son remuneradas. En el Comité de Educación trabajan dos mujeres).

8. Existían dos tramos, uno para la venta de papaya en el Mercado de Mayoreo en San José y otro en Quepos, para venta de varios artículos, al por mayor y al detalle. Este último fue cerrado por mala administración y el de San José por no poder atenderlo.

d. Organigrama Efectivo de Sierra Cantillo:



————— Relaciones formales

- - - - - Relaciones informales

Notas al Organigrama Efectivo de Coope Sierra Cantillo:

1. El Gerente ejerce un papel sobre todo, de representación legal de la empresa. A la vez, es el encargado de distribuir el trabajo de las comisiones.
2. La Asamblea es la máxima autoridad en teoría. Actualmente, tiene 5 meses de no reunirse, desconociendo por consiguiente, todos los acuerdos tomados en ese lapso, oficialmente. Extraoficialmente, muchos socios conocen situaciones graves que afectan la marcha de la empresa y acuerdos que se han tomado a espaldas de la Asamblea. Esto ha generado gran descontento en las bases. Por ende, su poder de decisión está sujeto a la realización de reuniones en lo sucesivo.
3. El Comité de Vigilancia, está tratando de llevar a cabo una buena labor, pero es obstaculizado por la dirigencia. Además, ha perdido todo contacto con la asamblea.
4. El papel del ITCO dentro del organigrama, aunque no está claro, quiere representar la descoordinación que existe entre el delegado, y los distintos órganos de la empresa. Se dan órdenes separadamente y a veces contrarias a las disposiciones del Consejo.
5. El Gerente, ocupa un puesto paralelo al Consejo de Administración, aunque no media entre éste y las comisiones. Las decisiones generalmente, las toman la gerencia y el Consejo en conjunto.
6. Se hace notar la separación que existe entre la oficina y los demás órganos, a excepción del Gerente.

7. Todos los socios integran las diversas comisiones. Los hijos de los socios son "co-socios", debido a que no tienen edad para afiliarse, pero deben trabajar con un permiso del Patronato Nacional de la Infancia.
8. Según el período, (siembra, cosecha, etc.) se forman las comisiones temporales que laboraran en los distintos trabajos que surgen.
9. No se pudo evaluar el funcionamiento de la Asamblea, pues en el período de la visita, estaba programada y no se efectuó. Rita Gamboa se presentó en la empresa en una fecha posterior, en la que se reprogramó la asamblea y tampoco se llevó a cabo, pues el Gerente estaba en San José. En opinión de los socios, la Gerencia y el Consejo están boicoteando la Asamblea, para que no se informe de la marcha real de la empresa.



Una mención especial merece el trabajo que se realizó en El Silencio donde la capacitación y el reforzamiento de las comisiones en cuanto a planificar, decidir y administrar sus propias actividades, ha llevado a una desorganización por la exagerada autonomía; y despreocupación que esas comisiones han mostrado respecto de un plan central en el que todas deberían acordar y coincidir.

El Equipo diagnosticó un exceso de control por parte de los dirigentes que llevaba a una concentración de la toma de decisiones e inhebia la participación; el trabajo realizado por la Universidad Nacional fue eficiente, el incremento de poder de las bases llevó al cambio de dirigentes, pero, los nuevos tampoco han podido articular la iniciativa de las bases con una autoridad central orientadora; todo parece indicar que el problema no se debía a las personas concretas que desempeñaban la dirección de la Empresa sino a la estructura de funcionamiento (por eso los problemas dirigentes-base subsisten aunque cambien las personas). Cabe notar que, tanto los antiguos dirigentes, como los que los reemplazaron, piensan básicamente igual respecto de la influencia del Equipo.

"La gente no asimiló bien el sentido de esta capacitación, se les dijo a todos que la cooperativa era de ellos, sin que estuvieran preparados para eso, no supieron que hacer con ella, mal entendieron lo que esto significaba. Si descuidan una máquina, por ejemplo, no se les puede decir nada, porque esa máquina "es de ellos", y si la quiebran, es cosa de ellos" como dueños de la máquina". (Entrevista al expresidente del Consejo de El Silencio).

"La labor del equipo de extensión, en sí fue buena, pero quizás fue mal interpretada por los socios... cuando vino el equipo se le quitó todo el poder al Consejo de Administración... dándole mucho poder a las comisiones... ahora no se nombran a los coordinadores porque son más trabajadores, o porque conocen bien su trabajo, sino que la comisión elige a los más simpáticos, a los más irresponsables, que no exigen mucho a los demás". (Entrevista al gerente actual de El Silencio).

La relación de las autoridades con la base es un problema que deben enfrentar todas las empresas, las funciones de base (participación responsable) y dirigencia (orientación) son complementarias y distintas, ambas deben desarrollarse y ligarse continuamente y, parece ser, que esto debe ser según un plan intencionado. En todas las empresas que conocimos, el desarrollo "natural" lleva a uno de dos excesos contrarios:

- a) Los dirigentes se perpetúan -no necesariamente en los mismos cargos- y se tienden a constituir, en forma lenta pero segura, en un estamento separado: son los únicos que tienen los contratos con los bancos y con los comerciantes, los únicos que se saben desenvolver en la maraña burocrática..., tienden a concentrar autoridad y la comunidad no quiere correr el riesgo de cambiarlos.
- b) Ningún grupo dirigente logra legitimarse ante una base muy crítica; los campesinos perciben a la dirigencia realizando tareas "que se identificaban con los antiguos patrones (trabajos de oficina que en la perspectiva del campesino se consideran trabajos cómodos, sentados, sin sol...) pero sin poseer la justificación a ese privilegio que tenían los patrones de ser dueños de la tierra. En esas condiciones se produce la rotación permanente de los dirigentes.

#### 5.3.2.4

Parece ser que los problemas se agudizan notablemente en las empresas grandes.

Los mecanismos técnicos que manejan los campesinos para administrar y tomar decisiones, funcionan medianamente adecuados en las comunidades pequeñas y sin embargo, llega un momento en el crecimiento y desarrollo de las empresas, que éstas adquieren una complejidad cualitativamente distinta y las antiguas técnicas ya no sirven. Ya lo insinuamos con ocasión del análisis de aspectos económicos: Los datos que puede entregar la contabilidad no llegan a constituir base para la toma de decisiones, sigue operando el "acuerdo del Consejo" y "la decisión de la asamblea", pero ni el Consejo ni la Asamblea manejan antecedentes como para que su acuerdo y su decisión tengan validez objetiva.

#### 5.3.3

El grado de desarrollo de la "conciencia campesina" interesa por último, en este capítulo, recoger el grado en que éstos campesinos, que han dado pasos positivos por transformar su propia realidad, siguen percibiéndose como solidarios y similares a los otros campesinos de Costa Rica. Creemos que esta "conciencia", para ser operacional y contribuir al efecto de demostración de la experiencia comunitaria sobre el resto de los campesinos, debe expresarse en actitudes y actividades positivas respecto de esos sectores.

En las entrevistas tomamos en consideración: a) conocimiento de otras cooperativas; b) opiniones y actitudes respecto de la Federación (que representa el interés común del conjunto de las empresas y por tanto obliga a mirar más allá de los límites más pequeños de la propia

empresa); c) opiniones y actitudes respecto a pequeños propietarios del entorno.

#### 5.3.3.1

La totalidad de los socios saben de la existencia de otras empresas, muchos han visitado otras empresas y, durante una parte del trabajo del Equipo de Extensión, las permanencias de capacitación se hicieron acompañados de campesinos que, sucesivamente, las asambleas de Vaquita, Silencio y Sierra, destinaron a este trabajo de cooperación con otros campesinos.

El conocimiento es más bajo en las mujeres. Los niños pequeños, continuamente, mandaron mensajes grabados con saludos a los chicos de otras cooperativas, que los destinatarios escuchaban con mucho entusiasmo.

En los aniversarios de La Vaquita y El Silencio, se realizaron grandes asambleas de dos días que presenciaron delegaciones de otras cooperativas y de grupos en formación.

#### 5.3.3.2

La Federación es conocida en detalle por los dirigentes, no así por los socios de base (sólo en El Silencio pero debido al hecho de que Miguel Jiménez, el Gerente de FECOPA, es socio de la Empresa y la mayoría le conoce como tal).

Tanto La Vaquita como El Silencio, tienen socios que son miembros del Consejo de Administración de FECOPA y los dirigentes de ambas Empresas reciben información mensual de la marcha de la Federación. El conocimiento es menor entre las dirigencias de las otras empresas.

Este hecho llama la atención hacia la necesidad de algún órgano informativo de la Federación a sus bases. (\*)

Coopé Silencio, hasta el final del programa de Extensión mantendrá el sueldo del Gerente de FECOPA.

### 5.3.3.3

Todas las Empresas, se reconocen solidarias con el campesinado, en términos generales, y con los campesinos que los rodean, en términos más particulares. Esta solidaridad se ha expresado en gestos muy concretos: la Asamblea de El Silencio entregó una cantidad importante de alimentos a trabajadores de la zona que se encontraban en huelga; se ha prestado maquinaria; sin embargo, parece que no se han creado los canales para no separarse de los pequeños propietarios vecinos que tienen problemas distintos de los que se viven en las Empresas (la utilización de los comisariatos, de las plazas de foot Ball, de ciertos recursos técnicos son muy esporádicos y los vecinos muchas veces tienden a ver a los socios como asimilados a los "grandes propietarios".

Una situación muy positiva se produjo en La Vaquita: luego que la evaluación entregó a la Empresa la información que había recogido en el entorno acerca de la impresión (de distancia económica y social) que causaban en sus vecinos, los socios escribieron, a los parceleros del rededor, la carta que agregamos al final de este capítulo. En la próxima visita que realizamos a La Vaquita vimos que algunos parceleros (8) asistían a la Asamblea de la Cooperativa.

---

(\*) Se sacó el primer número de un periódico de la Federación pero, desgraciadamente, no se continuó.

En Zamora, la compra del televisor por parte de la Empresa ha significado que muchos parceleros vecinos se reúnan todas las tardes y que la interrelación sea mucho más rica. Es una muestra de lo que podría significar un empleo adecuado de recursos que concentra una Empresa y que son normalmente ajenos a los campesinos.

VI. PRODUCTO 2: La Federación de Empresas Comunitarias Funcionando:

6.1 Necesidad que llevó a crear la Federación:

Uno de los aspectos que se levantó como obstáculo al intentar que la capacitación, entregada por el Equipo en cada comunidad campesina, se tradujera en una consolidación del modelo de Empresa Comunitaria Campesina (ECC), fue que no todos los problemas que experimentaban las Empresas, surgen en las Empresas mismas, varios se generan en la particular forma de inserción de estas comunidades en el todo social y de las relaciones que, en ese caso, se establecen entre estos grupos campesinos y otros actores sociales.

- Las instituciones del Estado
- Las fuentes de financiamiento
- Los centros de mercado, (compra de insumos-venta de productos).

Frente a estas tres instancias, vitales para la reproducción y el crecimiento de cualquier empresa, las Empresas Comunitarias Campesinas deben competir con una serie de grupos y particulares alternativas en condiciones de: grupos pequeños (los proyectos afectan entre 20 y 50 familias), de baja capacidad económica (legalmente ninguno tiene título de propiedad sobre la tierra que usan y ubicados en lugares retirados de donde se realiza la relación que es siempre en los centros urbanos.

La debilidad de cada Empresa para hacer presente sus particulares intereses ante cada una de las instancias anotadas resulta evidente.

Consecuencia de la situación señalada -y ya aludida en el capítulo anterior- es el aislamiento de las Empresas entre sí, antes de la llegada del Proyecto se conocían escasamente y nunca habían operado en un plan común.

6.2 Existía desde antes del inicio del programa, una Federación de cooperativas Agrícolas (FEDEAGRO) pero esta organización recubría a cooperativas de muy diversa índole: junto a las de producción, habían otras de mercadeo, o de abastecimiento; incluso entre las que agrupaban a productores, al lado de la propiedad comunitaria se ubicaban los medianos y pequeños propietarios individuales, cuyos intereses y tareas parecían diferir de las que exigían a las Empresas Comunitarias Campesinas. Se estimó negativo, en un momento de definición y consolidación de las Empresas, el que su proyecto propio quedara diluido en aquella generalidad que coincidía con el de otras organizaciones variadas y, en estas condiciones, la Escuela de Planificación y Promoción Social prestó su apoyo a la iniciativa de los campesinos de estructurar una Federación propia de las Empresas Comunitarias: FECOPA. (\*)

El Equipo asesoró permanentemente al Gerente y al Consejo de la Federación en aspectos administrativos básicos para el funcionamiento de ésta.

---

(\*) En la medida que FEDEAGRO era promovida por el ITCO (las oficinas de la Federación estaban en los edificios del ITCO y el Instituto pagaba al Gerente de FEDEAGRO) este apoyo de la Universidad a FECOPA fue otro punto permanente de fricción entre las dos instituciones.

El Equipo aportó la asesoría legal indispensable para el establecimiento institucional: el abogado miembro del Equipo elaboró los estatutos en la forma indispensable y acompañó al Gerente de la Federación en todas las gestiones necesarias para conseguir la personería jurídica de la institución, requisito indispensable para constituir a ésta en sujeto de crédito, de contratos y de donaciones.

A partir de esta condición, la Federación ha podido recibir financiamiento de institutos extranjeros, ha podido establecer una oficina central en San José y para 1978 entrar a administrar dos proyectos en beneficio de las Empresas Comunitarias Campesinas.

El Equipo ha destinado una persona que se incorporó al Equipo Administrativo de FECOPA como asesor permanente y nexo entre la Federación y la Universidad. (\*)

6.3 La Federación ha alcanzado los logros siguientes en su funcionamiento:

- Las empresas comunitarias se han conocido entre sí y se han dado a conocer entre grupos de asalariados temporales mediante actividades comunes (reuniones, seminarios, visitas) promovidas o directamente organizadas por la Federación.

---

(\*) El Equipo ha constituido, durante estos tres años, un recurso profesional permanente para toda la serie de problemas que surgen inusitadamente, en que la Federación debe intervenir pero que, por su variedad e imprevisibilidad no puede esa Federación contar con recursos permanentes para enfrentarlos.

Así cuando El Silencio tuvo problemas serios con el contratista que debía construir las casas, el Proyecto pudo poner a su disposición un abogado especialista.

Aunque este recurso no se emplee constantemente, su posibilidad significó un apoyo permanente que confería seguridad a la Federación. Sin este respaldo del Equipo (que nunca se transformó en un reemplazo de los campesinos) la Federación difícilmente hubiera alcanzado el grado de consolidación que hoy tiene.



- Ligado a lo anterior, ha alentado la formación de una serie de grupos que emprenden algunas tareas en forma comunitaria; esta acción se ha realizado particularmente en la provincia de Limón (al este del país) donde uno de ellos, Malanga, llega a establecerse como Empresa Comunitaria.
- Ha operado como escuela de formación de líderes y administradores campesinos, el Consejo de Administración de FECOPA -formado por cuatro campesinos representantes- se reúne regularmente una vez al mes.
- Desde principios de año administra un programa de Agricultura de Autoconsumo y mejoramiento nutricional, fundado en un financiamiento concedido por Catholic Relief Services. Antes de terminar el año se recibirá el financiamiento de una agencia holandesa (CEBEMO) para establecer un centro de capacitación y una central de mercadeo. (La Universidad Nacional estableció un convenio con FECOPA para proveer parte del personal técnico necesario para el funcionamiento de ese centro, el resto deberá ser contratado en base a ese financiamiento holandés que ya está aprobado).
- FECOPA mantiene un representante en el Consejo de CONACCOOP (Consejo Nacional de Cooperativas), y el gerente de FECOPA perdió por un solo voto la elección como directivo de INFOCOOP, (Instituto de Fomento Cooperativo).
- El local de FECOPA incluye espacios mínimamente acondicionados para la permanencia de campesinos cuando éstos deben concurrir a San José.

6.4 El límite fundamental que frena a la Federación es la escasa base con que cuenta. Sólo cobija a cinco (5) empresas, esta situación se debe adjudicar a las mismas causas que impidieron al Equipo abarcar una cobertura mayor: básicamente la falta de interés y apoyo gubernamental a la experiencia que frustró la posibilidad de multiplicar las empresas.

Lo pequeño de la base (que como contrapartida significa la dispersión de las empresas a lo largo y ancho del país) impide regionalizar la acción para hacerla más ágil y eficiente e impide también contar con un Equipo permanente de campesinos dedicados a la organización de segundo grado (hasta el final del Programa que aquí evaluamos, el único campesino permanente fue el Gerente).

6.5 Las proposiciones de tareas próximas inmediatas que esta evaluación ha presentado se delinearán así:

6.5.1

Seguir apoyando a los dirigentes campesinos en asesoría y capacitación respecto a las tareas que tienen por delante (particularmente el proyecto CEBEMO que significa un nivel cualitativamente nuevo en cuanto a programación y administración). Esta forma de entregar contenidos en la medida en que pueden ayudar a realizar tareas que se deben emprender, ha resultado positiva, tanto con las Empresas como con la Federación

6.5.2

Apoyar la multiplicación de la base, (\*) Se trataría, tarea que ya se ha iniciado al finalizar el Programa de Extensión de la UNA, que FECOPA entrara a la promoción de las tareas cooperativas entre los campesinos y que no esperara recibir a las Empresas Comunitarias Campesinas una vez que éstas están constituidas. Significa colocar a la Federación como causa de la organización campesina y no solo como efecto de ella.

---

(\*) El 8 de mayo asumió un nuevo gobierno en Costa Rica que, si bien aún no define públicamente su política respecto al agro, ha afirmado repetidamente a través de distintos voceros que va a promover el movimiento cooperativo (no sabemos en qué campo). En todo caso, se abren condiciones para trabajar con las instituciones estatales en distintos grados de cooperación.

Que FECOPA se relacione y ofrezca servicios a distintos grupos de campesinos que se organizan a diversos niveles, en ese servicio y en la reflexión sobre ese servicio se promoverían en esos grupos formas de cooperación más evolucionadas y completas, que facilite el enfrentamiento de sucesivos problemas con que estos grupos se van topando.

La Federación va a necesitar apoyo externo (de parte de la Universidad y de otros institutos o agencias) por un tiempo fijo mientras ofrece programas como servicio con el propósito de motivar y promover la organización campesina.

#### VII. EL PROPOSITO DEL PROYECTO:

El "Propósito" del proyecto se expresa así en el marco lógico:

"Modelo de Empresa Comunitaria exitoso es a) conocido y técnicamente aceptado por instituciones; b) conocido y aceptado por asalariados temporales rurales de las zonas seleccionadas como estratégicas."

Las metas que traducen, en términos operacionales, el propósito expresado arriba se plantea así:

- "Al terminar el proyecto, el 75% de los funcionarios con poder de decisión en políticas agrarias (de nivel nacional y regional) apoyan la iniciativa que favorece a las Empresas Comunitarias y que no presentan contradicciones políticas con las líneas de gobierno."

- "Por lo menos el 25% de los casos de precarismo se organizan, de hecho o de derecho, en Empresas Comunitarias."
- "Por lo menos el 20% de los solicitantes de tierra ante el ITCO, están interesados en asociarse en Empresas Comunitarias."

Para recoger la información que permitieran evaluar tal propósito, se realizaron entrevistas personales a funcionarios y a campesinos ubicados en el "entorno" de cada una de las empresas analizadas. Más detalles respecto de tal muestra se entregan en cada sub-capítulo correspondiente.

#### 7.1 Entrevistas a funcionarios:

Se realizaron un total de 31 entrevistas entre el 16 de agosto de 1977 y el 16 de setiembre del mismo año, 22 de las entrevistas eran de nivel local (jefes, agentes de extensión, delegados rurales), y los nueve restantes eran funcionarios de nivel medio-alto en San José.

Las instituciones elegidas fueron los bancos, el ITCO, el Instituto de Fomento Cooperativo (Fomento y Capacitación cooperativas). El Consejo Nacional de Producción (entrega semillas asegura mercadeo a precios mínimos). Ministerio de Agricultura y Ganadería (Capacitación y ayuda técnica).

Para exponer los resultados obtenidos vamos a separar la información que entregaron los funcionarios locales de la que se recogió en las instituciones centrales.

#### 7.1.1

Los funcionarios locales poseen un conocimiento muy escaso de las Empresas Comunitarias Campesinas; todos conocen lo que se ubica en su zona de responsabilidad, casi ninguno logra nombrar otra más. Muchos conocen El Silencio, debido a un corto filmado por el Ministerio de Cultura y que se pasó varias veces por T.V., sin embargo, la idea que tienen de Coopesilencio es muy mítica (una realidad "ideal" en lo económico y lo organizativo) que les dejó la televisión en un momento en que el gobierno no apoyaba a las Empresas Comunitarias Campesinas.

El conocimiento que tienen de la Cooperativa que corresponde a su responsabilidad es bajo.

- Sus precios son pre-juicios (a favor o en contra) y nunca corresponden a lo que efectivamente está pasando en la Empresa en cuestión.
- La Empresa es una responsabilidad más (igual que cualquiera otro "cliente") en ninguno de los entrevistados ha habido una preocupación especial y mayor por éstas que por otros, (no la consideran una experiencia privilegiada que requiera mayor atención).
- El conocimiento de cada funcionario está segmentado a la especialidad de su institución. (\*)

---

(\*) Así, por ejemplo, los delegados de los bancos, consistentemente fundamentaran sus juicios aprobatorios en términos de que la Empresa paga puntualmente sus compromisos; otras dimensiones no han llegado a despertar interés.

Los funcionarios locales no conocen nada sobre el Equipo de Extensión de la Universidad Nacional, ni sobre la Federación. (\*) Las opiniones sobre este tipo de trabajo se ven arrastradas por los prejuicios respecto de las Empresas.

No hay, a nivel local (concreto) políticas de apoyo a las Empresas, la mayoría contestó indicando las condiciones generadas que debía cumplir cualquiera que aspirara a solicitar servicios de la Institución.

#### 7.1.2

Los funcionarios de nivel central si conocen las Empresas, la Federación y al Equipo de Extensión.

Sin embargo, sus juicios no están confrontados por lo que efectivamente está sucediendo sino por la "política" institucional, al interior de la cual son coherentes. Sistemáticamente los funcionarios del ITCO emiten juicios negativos y los de el INFOCOOP, juicios positivos.

Estos juicios comprenden aspectos que podrían ser objetivos como la productividad de las parcelas respecto de las que corresponde a las Empresas, distintos funcionarios afirmaron que positivamente la eficiencia de cada una (dependía del funcionario) era claramente superior a la otra (no se citaron cifras ni fuentes en ningún caso).

---

(\*) Algunos señalan que han encontrado estudiantes en el Campo pero que no saben que hacen. Cabe notar que la mayoría de estos funcionarios salen muy poco al campo, uno expresó que no conocía a determinada comunidad porque los campesinos nunca habían venido a su oficina a solicitar servicios.

Solo un funcionario del ITCO señaló el problema anotándolo así:

- "Indudablemente la Empresa Comunitaria es económicamente más barata que la empresa parcelada, por cuanto requiere menos inversiones de parte del ITCO. Además, los beneficios son recibidos en común y pueden alcanzar nivel más alto de tecnología. En todo caso no se han hecho evaluaciones en ese sentido."

Se le preguntó por qué, entonces, el ITCO fomenta la parcela, si la alternativa mejor es la comunitaria. No quiso responder a la pregunta, aduciendo que se trataba de una política interna de la institución.

## 7.2

Para conocer el impacto que la experiencia de Empresa comunitaria Campesina ha producido en los campesinos nos referimos al "entorno" la de la Empresa. (x)

El entorno no es un espacio físicamente definido (no es "tantos kilómetros a la redonda") sino el conjunto de lugares (fincas, caserios, parcelas) que tienen relación con la cooperativa. Se definió en conjunto con los mismos socios, quienes nos indicaron con quienes ellos mantenían relaciones comerciales, desde donde viene la gente a comprar o cuales son los caserios cuya salida al centro más poblado necesariamente pasa por la Cooperativa.

- 
- (x) Esta estrategia representa una desviación con respecto al propósito planteado donde se buscaba importar a campesinos de las denominadas "regiones estratégicas" (donde el problema de la tierra fuese más agudo). Sucedió que cuando se rebajó el número de Empresas que se trabajó (de 12 a 4) se perdió la posible selección de focos de demostración en "regiones estratégicas."

Se entrevistó en cada lugar a los líderes formales de la comunidad, (dirigentes comunales, maestros y funcionarios de oficinas públicas) y se sostuvieron entrevistas más libres (individuales y en grupos) con obreros bananeros y comerciantes.

También se hicieron reuniones con niños, escolares, de quinto y sexto grado, con el fin de detectar la imagen que se proyectaba en sus hogares de la cooperativa. (En estos casos se mostraron fotografías tomadas en las cooperativas y se dejaron fluir los comentarios que luego se ordenaron según la misma pauta de las entrevistas).

#### 7.2.1

Cuadro resumen de opiniones del Entorno sobre las empresas, Silencio, Vaquita, Alianza y Zamora.

Opiniones	Silencio	Vaquita	Sierra Cantillo	Zamora	Total	%
Positiva	9	13	12	10	44	45
Negativa	10c	8	8	1	27	27
Neutral	7	3	1	2	13	14
No conoce	2	5	4	2	13	14
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>29</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>97</b>	<b>100</b>

- Tomando de la información recopilada en la evaluación al entorno de las empresas en cuestión.

#### 7.2.2

Si dividimos las opiniones según la categoría social a que pertenecen los entrevistados:



a) Los parceleros y los campesinos sin tierra:

La Empresa limita de libertad individual, sobre todo en decidir la producción, el horario de trabajo (pero opinan que ellos trabajan más que el socio de cooperativa).

Creen que los salarios son bajos (coincide con opinión de peones bananeros) o que es un inconveniente el que todos ganan igual.

De Silencio y Alianza se opina muy comunmente que ahí se racionan los alimentos, que no se paga salario sino que el comisariato entrega una cuota de alimentos que debe durar para toda la semana. ("Eso es feo") que unos trabajan más que otros. Muchos creen que los dirigentes se están haciendo ricos. Opinan que las Empresas no se proyectan a la comunidad y que solo ellos (la cooperativa) son los que progresan.

Algunos piensan que la tierra se posee en común mientras se paga la deuda pero que luego se va a repartir en parcelas.

A los parceleros no les atrae el hecho que cuando los socios se van de la Cooperativa se van sin nada.

b) Los pequeños propietarios y comerciantes piensan que las Empresas (no Zamora) tienen grandes deudas, aunque reconocen que poseen mucha maquinaria. Opinan que el progreso alcanzado se debe a los líderes (a la administración) y, concretamente, a la persona del Gerente.

Los comerciantes tienen, en general, una opinión muy positiva.

c) La labor de la Universidad no ha sido percibida en el entorno como algo coherente y definido, con lo cual ellos mismos podrían llegar a contar.

Las empresas son vistas, en general por todos, como cualquier otra gran propiedad, lo que se conoce de ellas se entiende a la luz de la gran empresa terrateniente; el hecho de la propiedad cooperativa y/o que se trate de campesinos que antes no poseían tierra, no ha producido impacto en el entorno de cada empresa.

Las empresas no son percibidas como asociación de campesinos, iguales a los habitantes del entorno, sino como un ente distinto, inyectado físicamente en la comunidad. Vaquita es algo más aceptada, pero también se le percibe como separada y ajena a la comunidad y a sus posibilidades de desarrollo.

En algunos casos, las empresas han pasado a sustituir la imagen del terrateniente paternalista al que se puede recurrir para sacar un accidentado al hospital o en caso de solicitar algo de plata rápida; en el caso de Sierra, se nota que los mismos terratenientes tienden a considerar a la Empresa como sus iguales y distintos de los campesinos sin tierra.

### 7.2.3

Podemos preguntarnos por qué no se ha producido la demostración, requisito para que más campesinos busquen conformar Empresas Comunitarias Campesinas.

Es válido responder, en la medida en que no se cumplió con las metas de productos (el número que empresas trabajadas fue sustancialmente menos que las que se habían considerado necesarias para generar el efecto de demostración) no se podría esperar cumplir con el propósito.

Creemos que esta explicación es insuficiente y, por eso fue que buscamos el impacto en el entorno inmediato de cada Empresa.

Nos parece que la información apunta hacia la exagerada confianza en un supuesto que, de hecho, resultó demasiado fuerte:

Los aspectos positivos alcanzados en una Empresa Comunitaria, por sí solos, no tienen un peso de irradiación suficiente como para constituir la sola dinámica del efecto de demostración.

Ese éxito constituye condición necesaria, pero debe implementarse mediante acciones planificadas que hagan llegar esos logros en traducciones comprensibles, a los funcionarios y a los campesinos.

En la última etapa del proyecto, las experiencias de teatro campesino resultaron altamente positivas. Un promotor de teatro trabajando con los campesinos, es capaz de hacerles contar su historia y su realidad, el grupo llega a trasladarse a San José y dar funciones públicas, muy exitosas, en que logran traducir su experiencia a un lenguaje plástico, impactante y comprensible. (cfr. Recortes de periódicos en los anexos).

Desgraciadamente esta experiencia teatral fue tardía y no llegó a integrarse, como un momento constitutivo de la metodología, permaneció como un intento paralelo al que propiamente, organizaba la capacitación.

Sugerimos que en futuros proyectos se incorpore a la planificación, los recursos y las técnicas para la difusión de la experiencia.

En el caso de los funcionarios se puede pensar en boletines de información, periódicos de la actividad del Equipo, de los logros y las dificultades y en reuniones en que la experiencia se pone a discusión.

En el caso de los campesinos, el teatro puede resultar un instrumento muy adecuado, si se complementa con reuniones posteriores de preguntas, intercambio de opiniones y profundización de situaciones.

PROPIEDAD DEL  
CENTRO DE DOCUMENTACION  
CASA DEL AUTOR

cc: Archivos

PROPIEDAD DEL  
CENTRO DE DOCUMENTACION  
CASA DEL AUJOR

A N E X O S

1. Marco Lógico.

La evaluación a que se refiere este informe fue realizada por:

Diego Palma Rodríguez, Director  
Athenia Montejo Merino, Consultora en Capacitación

Con la colaboración de:

Tito P. Quirós Rodríguez, Consultor en Capacitación  
Gustavo Cárdenas Marchini, Economista  
Antonio Matamoros Sánchez, Agrónomo  
Hugo Fernández Arias, Asistente de campo  
Rita Ma. Gamboa Conejo, Asistente de campo  
Marlene Loría Arrieta, Secretaria