

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
ESCUELA DE CIENCIAS AGRARIAS  
PROGRAMA REGIONAL DE MAESTRIA EN DESARROLLO RURAL**

**LA DINAMICA QUE IMPONEN LAS INTERRELACIONES  
ORGANIZATIVAS AL DESARROLLO RURAL LOCAL Y  
REGIONAL. "EL CASO DE LA ASOCIACIÓN DE  
PEQUEÑOS PRODUCTORES ORGANICOS  
Y CONSERVACIONISTAS PARA EL  
DESARROLLO DE SAN ISIDRO  
DE HOJANCHA, GUANACASTE,  
COSTA RICA.**

**Por: Rodolfo Quesada Quesada.  
Tutora: Dra. María Antonieta Camacho Soto.**

**Tesis presentada como requisito parcial para optar al Posgrado  
de Magister Scientiae en Desarrollo Rural.**

**Heredia, Costa Rica (2001)**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO  
ESCUELA DE CIENCIAS AGRARIAS  
PROGRAMA REGIONAL DE MAESTRIA EN DESARROLLO RURAL**

**LA DINAMICA QUE IMPONEN LAS INTERRELACIONES ORGANIZATIVAS  
AL DESARROLLO RURAL LOCAL Y REGIONAL. "EL CASO DE LA  
ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES ORGANICOS  
Y CONSERVACIONISTAS PARA EL DESARROLLO DE  
SAN ISIDRO DE HOJANCHA, GUANACASTE,  
COSTA RICA.**

**Por: Rodolfo Quesada Quesada.**

**Tutora: Dra. María Antonieta Camacho Soto.**

**Tesis presentada como requisito parcial para optar al Posgrado de  
Magister Scientiae en Desarrollo Rural.**

**Heredia, Costa Rica (2001)**

# Hoja de Aprobación

## Título de la tesis:

La dinámica que imponen las interrelaciones organizativas al desarrollo rural local y regional. "El caso de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojanca, (APPOCODESI) Guanacaste, Costa Rica".

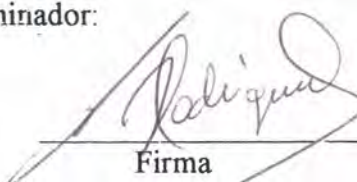
**Nombre del candidato a Magister Scientiae:** Rodolfo Quesada Quesada.

La presente tesis es un requisito parcial para optar al Posgrado y título de:


Magister Scientiae en Desarrollo Rural, en cumplimiento de los requisitos que señala el Reglamento Interno del Programa Regional de Maestría en Desarrollo Rural y del Reglamento del sistema de Estudios de Posgrado de la Universidad Nacional, Heredia, Costa Rica.

Someto a consideración del tribunal examinador:

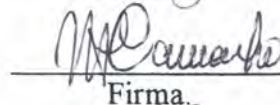
**Msc. José Rodríguez Zelaya**  
Presidente del SEPUNA:

  
Firma 01-10-01  
Fecha.

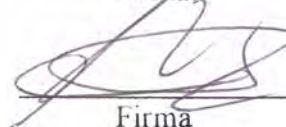
**Msc. Luis Ovares Rodríguez**  
Director a.i. de la Maestría:

  
Firma 7/9/01  
Fecha.

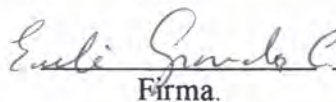
**Dra. María Antonieta Camacho Soto**  
Directora de tesis:

  
Firma 7/9/01  
Fecha.

**Msc. Jaime Valverde Rojas**  
Primer Asesor:

  
Firma 7/9/01  
Fecha.

**Msc. Evelio Granados Carvajal**  
Segundo Asesor:

  
Firma 21 sep. 2001  
Fecha.



## Dedicatoria.

Este trabajo es dedicado a todas las familias campesinas que con verdadero amor por la patria y nuestras tradiciones, han sabido esquivar y soportar con gran paciencia y sabiduría, los embates que muchos de sus “defensores”, han realizado en contra de su modo de vida, de sus familias y de sus creencias.

Su vivencia inestable y la poca certeza en el futuro, contrasta con su gran voluntad de seguir adelante venciendo obstáculos y ofrendando lo mejor de sus vidas, para ver crecer a sus hijas e hijos y por construir la patria que los vio nacer. Igual mención y respeto merecen todas aquellas mujeres jefas de hogar, que han tomado un lugar en el agro costarricense, desafiando a sus múltiples adversarios.

Para ellos y ellas, mi respeto y admiración.

UNIVERSIDAD NACIONAL





**Reconocimientos:**

Mis sinceros reconocimientos a los miembros de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha, por su hospitalidad, por facilitar la información y permitir la realización de este trabajo.

A los Señores revisores Msc. Jaime Valverde Rojas y Msc. Evelio Granados Carvajal por la revisión del borrador y sus oportunas recomendaciones para mejorar el enfoque del trabajo.

A la Señora tutora, Dra. María Antonieta Camacho Soto, por los aportes y recomendaciones a los borradores y al trabajo final.

Al personal docente y administrativo de la Maestría por las atenciones brindadas durante los cursos y la preparación del trabajo.

A todos muchas gracias.

**INDICE GENERAL**

|   |            |
|---|------------|
| <b>Indices de cuadros:</b> .....  | <b>vii</b> |
| <b>Indice de figuras:</b> .....   | <b>ix</b>  |
| <b>Indice de anexos:</b> .....  | <b>x</b>   |
| <b>Resumen:</b> .....   | <b>11</b>  |
| <b>Abstract:</b> .....  | <b>13</b>  |
| <b>Capítulo I: Introducción</b> .....   | <b>15</b>  |
| <b>1.1. Presentación</b> .....  | <b>15</b>  |
| <b>1.2. Motivación por el tema</b> .....  | <b>17</b>  |
| <b>1.3. Planteamiento del problema</b> .....  | <b>24</b>  |
| <b>1.4. Objetivos</b> .....   | <b>26</b>  |
| 1.4.1. General:.....  | 26         |
| 1.4.2. Específicos:.....  | 26         |
| <b>1.5. Justificación e importancia</b> .....   | <b>27</b>  |
| <b>1.6. Criterios para la selección de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas por el Desarrollo de San Isidro de Hojanca</b> ..... | <b>29</b>  |
| <b>1.7. Objeto de estudio</b> .....   | <b>31</b>  |
| <b>1.8. Hipótesis emergente</b> .....   | <b>33</b>  |
| <b>1.9. Tipo de investigación</b> .....   | <b>34</b>  |
| <b>1.10. Espacio temporal</b> .....   | <b>35</b>  |
| <b>1.11. Técnicas</b> .....   | <b>35</b>  |
| <b>1.12. Fuentes utilizadas</b> .....   | <b>37</b>  |
| <b>Capítulo II: Estrategia Metodológica</b> .....   | <b>39</b>  |
| <b>2.1. Marco teórico</b> .....   | <b>39</b>  |
| 2.1.1. Sobre Desarrollo Rural.....  | 39         |
| 2.1.2. Sobre las interrelaciones socioeconómicos, culturales, religiosos y ambientales.....   | 43         |
| 2.1.3. Sobre desarrollo local y la participación.....   | 44         |
| 2.1.4. Supuestos del desarrollo local.....  | 45         |
| 2.1.5. Pequeños productores y productoras.....  | 46         |
| <b>2.2. Dimensiones o criterios</b> .....   | <b>47</b>  |
| 2.2.1. En lo social:.....   | 47         |
| 2.2.2. En lo económico:.....  | 47         |
| 2.2.3. En lo ambiental.....   | 49         |
| 2.2.4. En lo organizativo.....  | 50         |
| 2.2.5. En lo cultural y espiritual:.....  | 51         |
| <b>2.3. Fases de la investigación</b> .....   | <b>52</b>  |
| 2.3.1. I Fase: Inserción y legitimación.....  | 53         |
| 2.3.2. II Fase: Primera aproximación.....   | 53         |
| 2.3.3. III Fase: Primera sistematización, análisis de lo avanzado y devolución para validar interpretaciones.....   | 57         |



**Capítulo III Caracterización de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha (APPOCODESI) y su contexto** ..... 59

|  |           |
|--|-----------|
| <b>3.1. Breve reseña histórica del cantón de Hojancha.....</b>   | <b>60</b> |
| 3.1.1. Aspectos generales.....   | 60        |
| 3.1.2. Ubicación:.....   | 61        |
| 3.1.3. Clima:.....   | 61        |
| 3.1.4. Suelos:.....  | 62        |
| 3.1.5. Tenencia de la tierra.....  | 62        |
| 3.1.6. Usos del suelo.....   | 64        |
| 3.1.7. Hidrografía:.....   | 65        |
| 3.1.8. Cobertura boscosa:.....   | 65        |
| 3.1.9. Indicadores Sociales:.....  | 65        |
| 3.1.10. Población económicamente activa.....   | 67        |
| 3.1.11. Educación.....   | 68        |
| <b>3.2. Caracterización de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha y primeros contactos:.....</b> | <b>70</b> |
| <b>3.3. La Comunidad de San Isidro de Hojancha.....</b>  | <b>73</b> |
| <b>3.4. Génesis y desarrollo de la organización.....</b>   | <b>76</b> |
| <b>3.5. Etapas del desarrollo de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas de San Isidro de Hojancha.....</b>                                    | <b>78</b> |
| 3.5.1. I Etapa: Sensibilización y ubicación.....   | 79        |
| 3.5.2. II Etapa: Inicio de consolidación y adquisición de tierras.....   | 80        |
| 3.5.3. III Etapa: Posesión en tierra.....  | 81        |
| 3.5.4. IV Etapa: Mejoramiento de la infraestructura.....   | 84        |
| 3.5.5. V Etapa: Reorganización - reducción - especialización.....  | 85        |

**Capítulo IV: La dinámica interna de las interacciones en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha** ..... 87

|  |           |
|--|-----------|
| <b>4.1. Relaciones organizativas.....</b>                                      | <b>87</b> |
| 4.1.1. Conformación de la estructura administrativa:.....                      | 87        |
| 4.1.2. Areas de trabajo productivo: fuente organizativa.....                   | 88        |
| 4.1.3. La Asamblea: eje de toma de decisiones.....                             | 91        |
| 4.1.4. Alcance administrativo:.....  | 92        |
| 4.1.5. Jefes de área: responsables de la producción.....                       | 94        |
| 4.1.6. El vocero: La negociación vital.....                                    | 95        |
| 4.1.7. Comunicación y participación: Convivencia y cohesión de grupo.....      | 97        |
| 4.1.8. Recursos de la organización: base de su seguridad organizativa.....     | 100       |
| 4.1.9. Recursos materiales: fuente del desarrollo material.....                | 102       |
| 4.1.10. Acciones alternativas: alianzas externas.....                          | 103       |
| 4.1.11. Dependencia externa: una flaqueza de las pequeñas organizaciones.....  | 104       |
| 4.1.12. Desarrollo de objetivos:.....  | 105       |
| 4.1.13. Estrategia de consolidación económica:.....                            | 108       |
| 4.1.14. De la confrontación a la participación social.....                     | 109       |
| 4.1.15. Abordaje de los retos productivos y de innovación:.....                | 111       |
| 4.1.16. Capacidad de la organización de generar condiciones de automanejo..... | 113       |
| 4.1.17. Identidad y cohesión de grupo.....                                     | 118       |
| 4.1.18. El autoa-bastecimiento:.....   | 120       |
| 4.1.19. Uso de tecnologías apropiadas:.....                                    | 124       |
| 4.1.20. Aprovechamiento de los recursos internos:.....                         | 130       |



|   |            |
|---|------------|
| 4.1.21. Manejo financiero.....  | 132        |
| 4.1.22. Prácticas religiosas: factores socio-culturales y espirituales como fuente de resistencia. ....   | 138        |
| 4.1.23. La interacción social:.....   | 139        |
| 4.1.24. Los agentes externos.....   | 140        |
| 4.1.25. Fortalecimiento de la gestión .....   | 145        |
| 4.2. Lo político:.....  | 148        |
| 4.3. La mujer en la Asociación:.....  | 156        |
| <b>CAPITULO V: Lecciones aprendidas. ....</b>   | <b>166</b> |
| <b>CAPITULO VI: Síntesis y reflexiones sobre las interrelaciones de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojanca. ....</b> | <b>177</b> |
| 6.1. El nivel interno:.....   | 181        |
| 6.2. Nivel local: .....   | 184        |
| 6.3. El nivel regional.....   | 187        |
| <b>CAPITULO VII: Propuesta de una estrategia para el fortalecimiento de las organizaciones de pequeños/as productoras/es.....</b>   | <b>192</b> |
| 7.1. La propuesta 1: Caficultura.....   | 197        |
| 7.2. Propuesta 2: Elementos básicos a considerar por las organizaciones de pequeños productores. ....   | 201        |
| 7.3. Bibliografía:.....   | 207        |
| <b>ANEXOS.....</b>  | <b>212</b> |
| Clave de identificación de los informantes y miembros de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el.....   | 223        |
| Desarrollo de San Isidro de Hojanca. ....   | 223        |

## Índices de cuadros:

|                      |  |     |
|----------------------|--|-----|
| <b>Cuadro N° 1:</b>  | Resumen de las dimensiones, objetivos, técnicas y resultados para el análisis de las interrelaciones de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojanca, Guanacaste. 1999. | 58  |
| <b>Cuadro N° 2</b>   | Cronología de los principales eventos ocurridos en el cantón de Hojanca, Guanacaste desde sus inicios. 1910 - 1974.  | 61  |
| <b>Cuadro N° 3:</b>  | Tenencia de la tierra en el cantón de Hojanca en fincas de 0 a 500 hectáreas como porcentaje del área total del cantón. 1999.  | 63  |
| <b>Cuadro N° 4:</b>  | Formas de usos del suelo que se presenta en el Cantón de Hojanca, Guanacaste, Costa Rica. 1999.  | 64  |
| <b>Cuadro N° 5:</b>  | Índice de desarrollo social para los cantones de Guanacaste y otros cantones del resto del país. 1999.   | 66  |
| <b>Cuadro N° 6:</b>  | Indicadores sociales relevantes del cantón de Hojanca, 1999  | 67  |
| <b>Cuadro N°7:</b>   | Ocupación de la población económicamente activa del cantón de Hojanca, Guanacaste. 1999.   | 68  |
| <b>Cuadro N° 8.</b>  | Población estudiantil de la Escuela de Monte Romo y del CTPA del cantón de Hojanca, en los ciclos de I, II y III ciclo de educación escolar y IV, V, VI de diversificada. 1999.  | 69  |
| <b>Cuadro N° 9:</b>  | Distribución de la población de San Isidro de Hojanca, Guanacaste. 1999.   | 73  |
| <b>Cuadro 10:</b>    | Familias que integraron Asociación de Pequeños Productores Orgánicos para el Desarrollo de San Isidro de Hojanca. 1999.  | 75  |
| <b>Cuadro N° 11:</b> | Extensión y tipos de cultivos utilizados por APPOCODESI, dentro de su estrategia de consolidación organizativa. 1999.  | 121 |

|                       |  |     |
|-----------------------|--|-----|
| <b>Cuadro N° 12:</b>  | Nivel educativo de los productores de las Comunidades del Socorro y San Isidro de Hojancha, que se dedican a actividades agrícolas utilizando técnicas orgánicas principalmente el abono orgánico. | 126 |
| <b>Cuadro N° 13:</b>  | Técnicas de cultivo químicas y alternativas, utilizadas por APPOCODESI.1999.   | 128 |
| <b>Cuadro N° 14:</b>  | Procedencia y situación de los créditos obtenidos por APPOCODESI. 1999   | 135 |
| <b>Cuadro N° 15</b>   | Desglose de los salarios y estipendios pagados por APPOCODESI. 1999.   | 136 |
| <b>Cuadro N.°16</b>   | Resumen de entradas y salidas anuales de las diferentes áreas en que se dividió la estructura organizativa de APPOCODESI. 1999.  | 136 |
| <b>Cuadro N.°17</b>   | Fuentes de asesoramiento, capacitación y asistencia técnica que reciben los productores de la zona de Socorro y San Isidro en Hojancha. 1999.  | 143 |
| <b>Cuadro N.° 18:</b> | Modelo para la planificación de la producción de café de acuerdo a sus requerimientos de capital, mano de obra e insumos por año. (aproximaciones)   | 202 |
| <b>Cuadro N.° 19</b>  | Modelo para la planificación de la producción de chile dulce de acuerdo a sus requerimientos de capital, mano de obra e insumos. (aproximaciones)  | 202 |



## Indice de figuras:

- Figura N° 1:** Estructura organizativa de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojanca de Hojanca. 1999. 80
- Figura N° 2:** Organigrama productivo utilizado por la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo Sostenible de San Isidro , de Hojanca, 1999. 83
- Figura N° 3:** Diferentes mercados utilizados por APPOCODESI. en 1999 para colocar sus productos agropecuarios. 123
- Figura N° 4** Esquema de la bifurcación del poder en la tendencia Social Demócrata en el cantón de Hojanca, Guanacaste. 1999. 153
- Figura N° 5** El proceso de incremento de la gestión Comunicacionitaria hacia niveles de desarrollo equitativo superiores. 194
- Figura N° 6:** Diagrama para la implementación de una estrategia de fortalecimiento de la producción para mejor la gestión del pequeño productor. 200
- Figura N° 7** Elementos básicos a considerar en la formación de organizaciones de pequeños productores agrícolas. 206

## **Indice de anexos:**

|   |            |
|---|------------|
| <b>Anexo # 1:</b><br><b>Situación pre-organizativa, resumen de variables e indicadores.</b>   | <b>212</b> |
| <b>Anexo # 2:</b><br><b>Situación actual, resumen de variables e indicadores.</b><br><b>Relaciones organizativas.</b>               | <b>213</b> |
| <b>Anexo # 2:</b><br><b>Situación actual, resumen de variables e indicadores.</b><br><b>Relaciones religiosas y culturales.</b>     | <b>213</b> |
| <b>Anexo # 3:</b><br><b>Situación actual, resumen de variables e indicadores.</b><br><b>Relaciones agentes internos y externos.</b> | <b>222</b> |

## Resumen:

En el presente trabajo, se estudiaron las interrelaciones organizativas de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha, Guanacaste, Costa Rica, (APPOCODESI) durante Octubre de 1998 y Enero del 2000.

Se pudo constatar que las dimensiones políticas y económicas son de gran importancia para el desarrollo de las pequeñas organizaciones de productores, porque permiten consolidar sus aspiraciones frente a otros actores Comunes. Estas dos dimensiones representan ejes transversales de toda la organización campesina. En el caso de las organizaciones débiles cuyos intereses no responden a los intereses de los grupos consolidados de poder, empiezan a experimentar presión principalmente en lo económico, la asistencia técnica y la capacitación. En organizaciones pequeñas, la toma de decisión no es prioridad por esta razón, el poder se viene concentrando en pocas personas, dentro de organizaciones e instituciones creadas para apoyar las organizaciones campesinas. Esta concentración de poder, es una desventaja por los pocos mecanismos de control, seguimiento y evaluación sobre el desempeño. Otro aspecto negativo de la organización campesina, es el aislamiento, el cual le resta importancia y capacidad de negociación. Los agricultores/as deben hacer alianzas y formar bloques con intereses Comunes, principalmente en temas de tecnologías adaptadas y mercados.

En el nivel interno algunas desventajas endémicas lo constituyen la baja escolaridad, disponibilidad de crédito, capacitación, asistencia técnica, desconocimiento del mercado, y poca gestión empresarial para generar inversión y ahorro. Por otro lado, el Estado paternalista ha creado un campesinado dependiente y pasivo frente al desarrollo, que acentúa su marginalización. Ante esta situación muchos agricultores han hecho de la pobreza su estilo de vida y los constantes ataques a su autoestima, los remite con facilidad a sus estados deprimidos y de pobreza.



En el nivel local las organizaciones tienen que enfrentar las redes de poder enquistadas en las instancias de toma de decisiones. Estas redes de poder actúan mediante grupos incondicionales que se tornan efectivos e imperceptibles, por lo que los productores/as deben desarrollar más su capacidad negociadora. El aspecto político actual con una visión personalizada del desarrollo con fines políticos, distorsiona y enajena los verdaderos compromisos con el desarrollo de las Comunidades.

En el nivel regional, las organizaciones deben tener madurez sobre mercados, comercialización y fuentes crediticias. Deben trabajar en redes y permeabilizar el poder político con proyectos viables en el plano político, económico, ambiental, social y espiritual. Este último, debe empezar a explorarse. Las oportunidades de las pequeñas organizaciones de incidir en los niveles regionales directamente, son muy escasas pero indirectamente con alianzas y bloques sí pueden lograrlo. Ningún sector en forma unilateral, debe enfrentar estos niveles de desarrollo pues son vulnerables a las fuerzas económicas y políticas consolidadas.

La predación organizativa local, es una copia disminuida de las que se utilizan en el nivel nacional. La viabilidad política es de gran importancia y se puede alcanzar socializando las acciones Comunes, mediante un planteamiento social conjunto que permita la actuación al unísono. Los planteamientos políticos y económicos salidos desde los gobiernos y dirigidos hacia a la inserción de los productores/as pequeños en el mercado nacional y globalizado, son una retórica demagógica. Por tanto, la sectorización de las iniciativas a los niveles organizativos estudiados, se perfila como una forma de anular el desarrollo y dejar al descubierto a la pequeña producción. En el universo rural, todos los sectores son inter-dependientes y no se deben asumir diferenciaciones que en un momento los mantiene dentro del barco y en otro momento nadando con el agua al cuello.

**Abstract:**

During October 1998 to January 2000 the organized inter.-relations of Small Organic and Conservationists Producers Association for the Development of San Isidro of Hojancha, Guanacaste, Costa Rica, (SOCPADI) was studied.

This organization of small producers had serious problems to develop itself, principally because of the obstacles in the political and economical dimensions. When the goals of the small producers are not in agreement with the goals of the consolidated power groups in the communities its used to pressure against these organization, principally in economic, capacitation and technical assistance. This situation is possible because the small producers don't participate en the decision forums.

Usually there are power concentration of few people into the organization who help the small producers, it's a great disadvantage and it is possible because there is no control, following or evaluating of the work, by its development. Actually isolated small producer organization have no reason to be, the farmers would gave alliances and stay joint, founding common interests mainly in adapatative technologies and markets.

In the internal level, some disadvantages are the low level of education, low disponibility of loans, capacitation, technical assistance and lack of knowledge of markets. The paternalist State has created in the farmers dependence and passiveness some of them have made into a poverty style of life. This sets them in a depressed state related with bearing poverty.

At the local level, the small producer organizations, would gave to confront the power net scattered in all the spaces that the decisions are taken. To be less evident and more effective it formed unconditional groups which are present in all the places where decision are taken. The experience advices that the small farmers have to increase the capacity of negotiation.

As the development view turns personal to allow politic outstanding, the organization under this power net succumbs or sacrifices their own goals against the development of the communities.

At the regional level, the organizations should be mature and be clear about market, commercialization, and financial support with projects that search spiritual, economic, environmental, social and political viability. The opportunity of organization such as SOCPAD to influence at the regional levels directly is limited, but indirectly through alliances and coalitions it can achieve it.

Any sector by itself would confront this level of development because its vulnerable to the consolidated economical and political forces. The organizative predation in the communities are diminished copies than those used in a national level. The political and economical proposals from the governments to insert small producers into the national or global markets, clearly from every angle is a demagogic rhetorical. In the rural universe, all the sectors are inter-dependent and it's not prudent to make differentiation because in the moment the small producers are in the boat, but in another moment are swimming in trouble.



## **Capítulo I: Introducción**

### **1.1. Presentación.**

En el presente documento se expone el resultado de la investigación sobre las “La dinámica que imponen las interrelaciones organizativas al desarrollo rural local y regional”, estudiado en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha (APPOCODESI), en la provincia de Guanacaste. Se busca conocer los esfuerzos que realizaron los pequeños productores/as de esta Asociación, para alcanzar un cierto desarrollo, frente a la realidad política, social, ambiental y económica local, regional y nacional del nuevo enfoque globalizado de la economía.

El estudio comprende una metodología que considerara la estructura, el funcionamiento, y la estrategia de la organización, para analizar las relaciones sociales, productivas, económicas, ambientales culturales, religiosas y los nexos con los agentes externos, que tuvo la organización. Se utilizan técnicas propuestas por varios autores, para la recolección de los datos.

El documento consta de siete capítulos, el primero de introducción contiene los aspectos que definen el marco general de la investigación. Describe la motivación por el tema, el planteamiento del problema y demás elementos de la investigación, que facilita la consecución de los objetivos planteados.

En el segundo capítulo de estrategia metodológica, aparecen los referentes teóricos que orientan y conceptualizan la investigación. Además, se visualiza el sustento investigativo, definiendo la situación problemática, delimitando cada una de las acciones importantes a considerar, para alcanzar el esclarecimiento de la situación. Así mismo, contiene un razonamiento sobre la validez de la investigación, con base a la importancia del tema y el poco conocimiento que del mismo se tiene. Contiene además, la metodología utilizada en el diagnóstico, con sus respectivas fases, que ayudaron en la construcción del eje analítico. Se detalla en él, lo que se pretende lograr con cada una de las variables analizadas, así

como, las técnicas utilizadas y los resultados esperados del análisis de cada una de las fases que se desarrollaron. Esta condición puntualizada de toda la información que se busca, es muy importante porque define claramente hacia donde se orienta las acciones destinadas a la recolección de la información necesaria para llevar a cabo la investigación.

El tercer capítulo contiene una caracterización general del cantón de Hojancha en sus aspectos más sobresalientes, hace una descripción que contiene los elementos por los cuales se fue logrando el acercamiento a la organización y se describen las faces que desarrollaron los miembros de la Asociación durante el periodo que funcionó. Estas etapas no estaban de previo definidas, sino que se fueron construyendo con el desarrollo de la organización

En el cuarto capítulo se exponen los resultados del análisis hecho a APPOCODESI, utilizando los criterios establecidos para cada variable confrontando con los indicadores, los puntos clave estudiados (anexos 1,2,3). Con el fin de ofrecer al lector más elementos para la comprensión del fenómeno que afectó a APPOCODESI, se hace una reflexión sobre los aspectos político partidista más relevantes, que afectan al productor y productora, así como, el papel de la mujer dentro de la organización y del contexto productivo.

En el capítulo quinto, se exponen las lecciones aprendidas en el nivel organizativo, productivo, económico, religioso y social que pueden servir para orientar procesos de otras organizaciones de pequeños productores/as. Se presentan sugerencias para apoyar la gestión local, desde la perspectiva de todos los actores del cantón, haciendo énfasis en la importancia de las interrelaciones de todos, para el desarrollo de la gestión de los pequeños productores/as de la zona rural.

En el sexto capítulo contiene la síntesis y reflexiones sobre el aspecto medular de la tesis, que tiene que ver con los obstáculos que se les presenta a las organizaciones de pequeños/as productores/as a nivel interno, local y regional, para alcanzar los objetivos que se han propuesto, mostrando como las políticas de gobierno no serán efectivas para lograr la inserción de los productores/as dentro del mercado globalizado.



Al final en el capítulo siete, se presenta una parte propositiva, que contiene dos acercamientos validados con los actores, para mejorar la relación productor-organizaciones, orientadas desde la estrategia que se visualizó de mayor importancia, la cual consiste en fortalecer los nexos de los agricultores y agricultoras, con las organizaciones consolidadas del cantón de Hojancha, para que el productor/a en el mediano plazo, pueda fortalecerse a sí mismo.

## **1.2. Motivación por el tema.**

Como parte de mi trabajo en la provincia de Guanacaste y Puntarenas (distritos de Lepanto, Paquera y Cóbano) en diferentes entidades con programas orientados al desarrollo, he tenido la oportunidad de observar, como un número considerable de pequeños productoras/es se agrupan en organizaciones, como una forma de convertirse en interlocutores de propuestas de desarrollo, que vienen financiadas con fondos externos. Por su poca madurez y limitada definición de metas, estos grupos inician una vida organizativa azarosa, donde los casos de éxito, no son comparables con la inversión de recursos económicos y logísticos que se destina para lograrlo.

Un argumento central en este trabajo es que en estos programas de desarrollo, se le ha dado poca atención al diagnóstico participativo de las necesidades reales de los pequeños agricultores y agricultoras. La poca consideración de la racionalidad de la economía campesina que tiene como premisa su seguridad alimentaria, sin asumir riesgos y la escasa atención al fortalecimiento de las organizaciones, han resultado en una baja proporción de productores/as organizados y exitosos en el medio rural.

Como resultado de lo anterior, los enfoques hacia la búsqueda de soluciones concertadas con las Comunidades, no han tenido relevancia, lo que coincide con lo expresado por Raff, (1996) quien asegura que con un enfoque como este, el desarrollo se convierte en un proceso lento con avances y retrocesos que evidencian en sí, las inconsistencias estructurales. Es decir, responden principalmente a las necesidades de búsqueda de prestigio e intereses de índole variada, que no tienen relación con las demandas locales.



La poca participación de los productores/as en la definición de acciones en las estrategias, así como, en las actividades de los proyectos, ha resultado en una baja credibilidad de las campesinas/os, en las propuestas de desarrollo, que algunos de estos programas impulsan. Existen organizaciones que se han forjado al calor de sus necesidades y que han planteado iniciativas de desarrollo local, que buscan soluciones a sus problemas inmediatos.

Estas organizaciones, han logrado alguna cooperación de programas de desarrollo con fondos externos, así como, de organizaciones nacionales, manteniendo sus lineamientos locales. Empiezan a tener influencia dentro del desarrollo local, a pesar de su reducido campo de acción y de los limitados recursos económicos de que disponen. Al respecto la Fundación Interamericana (1995: 162 ), llama la atención sobre la importancia que debe tener dentro de los programas de desarrollo, el fortalecimiento, acompañamiento y asesoría a los grupos de base, para maximizar el impacto de los proyectos que estas organizaciones ejecutan.

Un componente importante para el éxito de los programas de desarrollo local, radica en la representación real de los intereses colectivos de las organizaciones y sus integrantes, dentro de las propuestas que se plantean llevar a cabo. Estas organizaciones tienen aspiraciones comunes, relacionadas con sus necesidades inmediatas, que llevan a sus miembros a actuar sobre metas concretas, para satisfacer sus necesidades inmediatas. Lo anterior concuerda con lo expuesto por Strong (1996), en el sentido de que las iniciativas más interesantes sobre desarrollo sostenible, se plantean fuera de los gobiernos, en las organizaciones locales, porque ofrecen soluciones a la realidad, con la que a diario se enfrentan sus miembros, dándoles mayor seguridad.

Para comprender mejor el impacto de las tendencias del desarrollo global sobre la dinámica organizativa de las Comunidades, Guimaraes (1990: 49) y Bosier (1995: 40) expresan que es preciso considerar las acciones del gobierno que se orientan a disminuir el Estado, principalmente en el campo de los servicios que se prestan a los pequeños productores/as, por lo que éstos, se han visto disminuidos dentro del sistema productivo nacional.

Para Costa Rica es muy notoria la reducción del personal que labora en las agencias de extensión agrícola del Ministerio de Agricultura y Ganadería y del mismo Consejo Nacional de Producción, el encarecimiento del crédito para la agricultura y la dificultad de insertar al productor rural, dentro de los esquemas de mercado actuales. Esto ha ocasionado que el pequeño productor/a rural se vea limitado y no resulte competitivo, en los mercados nacionales y mucho menos, en el nivel internacional. El análisis de cadenas de mercado local, regional y nacional, para conocer que es lo que realmente se puede vender, no ha sido una prioridad para el pequeño productor y productora, por lo que la experiencia organizativa en la mayoría de los casos, no han sido satisfactorias.

Angulo et al., (1999:1) relacionan las nuevas condiciones de producción, bajo una óptica macroeconómica con tendencias muy marcadas hacia la exportación, el ahorro y la producción competitiva. En ella se promueve la apertura, la liberación de mercados, la desregulación y la movilización de tecnología y capital. Consecuentemente el crecimiento económico no ha sido equitativo, entre los sectores de la sociedad, siendo los pequeños/as productores/as en la zona rural, el sector más afectado, porque no visualiza la importancia estratégica que para su desarrollo implica, el conocimiento pleno de las reglas del mercado.

Dado la importancia del mercado para las actividades productivas en general y muy particularmente para el pequeño productor y productora, el primer elemento vital a analizar, lo representa sin lugar a dudas el mercado. Ninguna organización que produzca para un mercado puede triunfar, si de previo, no hace un análisis concienzudo y real, sobre las posibilidades de que sus productos, tengan aceptación por parte de los consumidores de dicho mercado.

Para buscar una posición de mayor ventaja para los pequeños y medianos agricultores, que les permita incidir en su desarrollo, la International Federation Agricultural Producers, IFAP (1994: 16 a 18), en su visión prospectiva, sugiere que las organizaciones de agricultores deben preocuparse por innovar y hacer un uso sostenible de los recursos naturales. Por otra parte, expresa que la responsabilidad de los gobiernos, es garantizar un marco económico estable, con políticas agrícolas reguladas y facilidades para el



intercambio de información, con un fortalecimiento de los mercados para los productos agrícolas. Esta visión hace mucho énfasis en el enlace de las cadenas productivas, para mejorar los precios de los productos. La propuesta entrelaza la responsabilidad e importancia de la agroindustria con el productor y el consumidor, mediante un fortalecimiento de la investigación y el desarrollo, que además garantice un manejo adecuado de los recursos naturales.

En el caso de Costa Rica, la característica de un pequeño productor/a varía según la actividad a la que se dedique y el lugar donde se ubique. Por ejemplo un pequeño productor/a en café se refiere a aquel que tiene de una y media a dos hectáreas, en hortalizas se puede hablar de aquel que tiene de media a una hectárea y en ganadería de treinta a cincuenta hectáreas. La práctica común de las organizaciones que trabajan con pequeños productores/as define la categoría de la productora/or dependiendo de la cantidad de tierra que disponga para realizar sus actividades productivas.

En la zona de Hojancha, el pequeño productor agropecuario no ha sido integrado dentro de la agroindustria, el valor agregado ha sido poco explorado como alternativa para pequeños productores/as. Tiene la excepción el pequeño/a productora/or de café que por medio de la cooperativa CoopePilangosta R.L., ha logrado incursionar en el mercado alternativo europeo, que paga mejores precios, favoreciendo la economía campesina. En la mayoría de los casos, el agricultor ha sido empujado a proveer materia prima, por lo tanto, su poder económico se ve disminuido ante la imposibilidad de obtener precios justos por sus productos, condición que resulta en un empobrecimiento paulatino, ante la imposibilidad de ahorrar.

En las partes bajas del cantón, se están estableciendo muchas empresas que brindan servicio al turismo, lo que ha provocado un desplazamiento considerable de la mano de obra hacia esta actividad, provocando que se encarezca los costos de la mano de obra necesaria para la agricultura. En ninguno de los casos, las actividades agrícolas son competitivas con las actividades de turismo en lo que respecta a los salarios que se devengan.



En lo que respecta a la agricultura, han sido las empresas externas, las que en algunas ramas de la agricultura, han logrado esta integración (piña, banano, y otros), fortaleciéndose en los mercados externos y manteniendo estable los precios de sus productos.

En Hojancha y en la mayoría de la región Chorotega, el mercado para productos agrícolas de pequeños/as agricultores/as está dominado por intermediarios que usualmente pagan bajos precios a los agricultores/as por sus productos. La producción de bienes de consumo, tales como las verduras y hortalizas en el cantón de Hojancha, está supeditado a las ventas casa por casa. Aunque actualmente está en perspectiva la construcción de un centro de acopio para productos agropecuario, no existe ningún centro formal de acopio, que permita a los agricultores/as vender y a los habitantes adquirir estos productos, por lo que la mayoría hace sus compras a lo externo, o simplemente estos productos no forman parte de la dieta alimenticia diaria, ante el difícil acceso o carencia de ellos.

Por otro lado, el mercado regional está dominado por ferias del agricultor ubicadas en Nicoya y Santa Cruz. La distancia entre los sitios de producción agrícola en Hojancha y la Feria del agricultor en Nicoya es considerable, en muchos casos supera los 30 kilómetros, lo que evidentemente eleva los precios del producto al consumidor. Esta es una situación de desventaja para los agricultores/as, que los obliga a asumir costos mayores de producción y mantener los precios de mercado para poder vender sus bienes. Esta competitividad en condiciones desfavorables para los agricultores/as, además de la poca asistencia técnica y el crédito, ubica al grupo en una situación de desventaja en el mercado.

La producción agrícola de la zona, que mejor infraestructura y medios de producción posee es el café, porque está sustentada en una organización fuerte (CoopePilangosta R.L.), que ha logrado consolidar un mercado externo bastante estable (Mercado Alternativo Fair Trade), que garantiza a los productores/as un precio estable y un mercado muy seguro. A pesar de esta ventaja, tiene problemas de irregularidad en las cosechas, por el manejo inadecuado del suelo.

La deficiente estructura vial representa una seria limitante para los productores/as en general, pero afecta más a aquellos que no están organizados dentro de la cooperativa, porque no pueden ejercer presión y además son ellos los que deben coordinar el transporte de sus productos, mientras que los agricultores/as que están afiliados a CoopePilangosta, la cooperativa se encarga de coordinar el transporte del café de todos los beneficios de la zona, los agricultores no deben llevar el café al beneficio. Estos agricultores que no tienen posibilidades de exponer sus necesidades son una realidad en la zona y representan un sector importante y necesario para el desarrollo.

El caso de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha (APPOCODESI) que se estudia en esta investigación, es muy particular porque se dan varias situaciones que revisten de mucha importancia, tanto para sus miembros, como para la Comunidad y que no pueden ser abstraídos de la dinámica general. La socialización de la tierra, los valores espirituales y sociales que los induce a formar la organización, representan puntos medulares de esta iniciativa y no son muy frecuentes dentro del contexto campesino, en forma tan explícita como lo propusieron los miembros de la Asociación.

Formada de agricultores y agricultoras de escasos recursos económicos y una cultura organizativa baja, la mayoría de ellos, forman parte de familias que han emigrado desde el Valle Central, en diferentes periodos de tiempo. Según Seligson (1984: 65), ya desde 1850 se inicia un proceso de emigración hacia Guanacaste, propiciado por la escasez de tierra para cultivar, en la Meseta Central. La mayoría de estos agricultores llegaron a Guanacaste a las zonas altas y se dedicaron a la ganadería extensiva y al cultivo del café.

Mediante un esfuerzo conjunto de los miembros de APPOCODESI se forjan las bases para la formación de una organización que fundamentalmente buscaba la posesión de la tierra y la producción agrícola, que era considerado por ellos importante y conveniente a sus intereses, favoreciendo interacciones de corte social, económico, religioso y ambiental, que les garantizaba una mejor calidad de vida.



Dentro de los puntos más sobresalientes sobre los cuales la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha fundamentó su organización, se destacan:

1. La socialización de la tierra de los agricultores que poseían con aquellos que no la tenían, con el fin de apoyarse mutuamente unos con otros, para facilitar la asistencia técnica, la capacitación y el acceso al crédito, que les permitiera ser competitivos en el mercado.
2. La definición de diferentes áreas de trabajo, con la finalidad de aprovechar los potenciales y la experiencia que cada uno de los agricultores tenía en las diferentes labores que desarrollaba la organización.

Las áreas de trabajo dispuestas por la Asociación, estaban orientadas hacia la agricultura (cafcultura, frutales, hortalizas y legumbres) en transición a lo orgánico, avicultura, porcicultura, actividades comerciales (pulpería), como una forma de integrarse al mercado local y regional y lo gerencial administrativo con la intención de hacer más eficiente el proceso. Desde esta perspectiva, se considera importante describir las interrelaciones entre los miembros de la Asociación y con otras organizaciones, porque esto, les permitió un grado considerable de solidez, y proyección dentro del ámbito local y regional en un medio con tantas limitaciones económicas y de formación en sus integrantes.

Las ventajas y desventajas derivadas de las formas de relacionarse entre sí, con otras organizaciones y con agentes externos, incidieron en el éxito y los fracasos que debieron enfrentar en muchas de sus actuaciones, para ir gestando el desarrollo que ellos y ellas habían querido alcanzar. Estos agricultores/as estaban claros sobre los problemas que debían enfrentar como organización debido a la experiencia previa que muchos de ellos/as ya habían tenido en anteriores oportunidades.



### 1.3. Planteamiento del problema

El problema que se estudia en este trabajo de investigación se refiere a:

**La forma organizativa que desarrolló la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojanca, al gestar un proceso que rompió con el esquema socioeconómico y cultural anterior, para favorecer sus pretensiones de desarrollo futuro, así como, los mecanismos que utilizó la organización para llevar a cabo dicho proceso, respondiendo a las realidades de su entorno. .**

Como unidad de análisis para estudiar este problema, se toma el caso de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojanca (APPOCODESI), como proceso organizativo, que buscaba mejorar las condiciones de vida de las familias que la conformaban. El estudio comprendió un período que iba de Octubre de 1998 a Noviembre del 2000.

Las relaciones organizativas y técnicas se refieren a las interacciones socioeconómicas, técnicas, ambientales, culturales y religiosas entre los miembros de la Asociación, con otras organizaciones, con la Comunidad y su importancia para lograr cambios observables, en la calidad de vida de los miembros de la Asociación y en la Comunidad, con respecto a:

- Satisfacción de las necesidades de las familias integrantes de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo Sostenible de San Isidro de Hojanca.

- Mejoramiento en la calidad de vida de los integrantes de la Asociación y de la Comunidad en general.
- Modificación de patrones culturales (actitud, hábitos, costumbres, mentalidad, educativos y otros) entre los miembros de la Asociación y la Comunidad, que propician el desarrollo local.

Se debe además considerar que APPOCODESI, es muy semejante a muchas organizaciones del ambiente rural de Costa Rica, lo que representa una buena oportunidad para reconocer algunas debilidades y fortalezas de los procesos iniciados, por otras organizaciones campesinas en otras zonas del país.

El planteamiento de este problema, además de ofrecer una aproximación al esfuerzo conjunto de la Asociación, en favor de una mejor calidad de vida de sus miembros y de la Comunidad en general, facilita la comprensión de sus relaciones socioeconómicas, técnicas, culturales y religiosas, para responder a interrogantes tales como:

- ¿Cuáles han de ser las relaciones sociales, económicas, productivas, técnicas, ambientales, culturales y religiosas entre la organización y la Comunidad, que favorecen el desarrollo rural local?
- ¿Cuáles son aquellas relaciones básicas que afectan positiva o negativamente el desarrollo rural local, expresado en el quehacer de pequeñas organizaciones?
- ¿Cuáles son algunas características importantes de la organización rural local, que permite a los pequeños productores/as, incidir favorablemente en su propio desarrollo, y cuáles pueden revertir los procesos?
- ¿Cuál es el papel que cumplen los agentes externos dentro del proceso de desarrollo rural local?



- ¿Cuál es el papel desempeñado por los miembros de la Asociación orientado hacia el proceso de desarrollo local y como influyó en la Comunidad?.
- ¿Cuál fue la proyección hacia la Comunidad de APPOCODESI que le permitió un fortalecimiento mayor, o en su defecto les ocasionó problemas?

## 1.4. Objetivos

Los objetivos que se plantean en esta investigación buscan conocer las formas que utilizan los agricultores para llevar a cabo sus anhelos y metas, aún en ambientes en los cuales los elementos adversos son abundantes. Se esperaba conocer cuales son algunas otras estrategias que las organizaciones de pequeñas productoras/es utilizan para llevar a cabo sus propósitos y que no representan las estrategias Comunicaciones que usualmente se circunscriben a recursos económicos y físicos.

### 1.4.1. General:

- Analizar las interrelaciones externas e internas de naturaleza técnica, ambiental, organizativa, religiosa y cultural más importantes, por medio de las cuales APPOCODESI en Hojancha, Guanacaste Costa Rica, intentó plantear su propia estrategia de desarrollo.

### 1.4.2. Específicos:

- Recrear las condiciones de vida de las familias participantes en la Asociación, a partir de la periodización de su situación organizativa, antes de la constitución de la Asociación.
- Identificar las relaciones organizativas, técnicas, productivas, ambientales, culturales y religiosas más importantes, que tuvo la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha.



- Identificar los agentes de cambio que actuaron sobre el grupo y la forma de relacionarse con ellos, que tuvo la Asociación.
- Sistematizar las experiencias sobre desarrollo rural local de la Asociación que permita conocer las fortalezas y debilidades del proceso.

## 1.5. Justificación e importancia

Esta investigación se orienta hacia cinco elementos centrales del desarrollo rural local, que configuran las relaciones internas y externas, de naturaleza organizativa, técnica, cultural, religiosa y ambiental. Esas interrelaciones son elementos de procesos importantes, que ocurren en la gestión local y que permiten a la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha, orientar sus propuestas para responder a sus necesidades materiales, reforzar los contenidos morales y espirituales, favoreciendo así, una visión compartida del desarrollo.

Resulta interesante entonces, conocer la reacción de esta Asociación de productores/as con las tendencias de las políticas nacionales que se implementan con respecto al agro, en las cuales según Jiménez, (1997: 16), se ha puesto énfasis en los productos para la exportación, descuidando la producción para el consumo interno (seguridad alimentaria), principalmente aquellos productos de origen agrícola. De esta manera, intenta ofrecer una alternativa limitada, de los logros y frustraciones que tenían estos agricultores/as que la formaban, para enfrentar los problemas de auto-abastecimiento, producción amigable, mercadeo Comunal y regional, utilizando para ello un esquema organizativo que define sus propios lineamientos y que intenta enfrentar sus requerimientos inmediatos.

En el contexto histórico del desarrollo agropecuario, el problema de la emigración de campesinos (para efectos de esta investigación se consideran sinónimos de pequeños/as productores/as) en el cantón de Hojancha donde se localiza la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha, ha sido expuesto por Rodríguez, (1993: 61) y muestra que los pequeños productores/as han

estado constantemente asediados por problemas dentro de la producción, muchos de los cuales los impele a salir de la región, pero a trabajar dentro del agro en otras zonas del país. Este mismo autor reconoce que Hojancha, sigue siendo el cantón más campesino del país, ya que la representación de los agricultores dentro de la población total es la más alta de Costa Rica. Aún las familias que migran a otras zonas, buscan en su mayoría, espacios para la producción agrícola.

Las condiciones del uso del suelo para la ganadería extensiva, ha propiciado la emigración a otras áreas campesinas del país, pues según lo reconoce Rodríguez, (1983: 62) esta actividad no es capaz de absorber ni siquiera, el crecimiento vegetativo de la población.

Esta condición de ganadería extensiva con poca diversificación de cultivos, ha creado la necesidad en los agricultores y agricultoras de la zona, de buscar formas organizativas para salir adelante, con las posibilidades que les ofrece el medio donde se desarrollan. No obstante, la consecución de tierra para el cultivo, crédito y asistencia técnica, son las principales limitaciones que deben enfrentar. Por otro lado, el mercado representa el talón de Aquiles, debido a la poca atención que le prestan las organizaciones de pequeños productores/as.

En Hojancha, las limitaciones anteriormente descritas, han propiciado varios fracasos organizativos para la pequeña producción diferente del café, de ahí el poco interés de las productoras/es por buscar nuevas alternativas organizativas. Existen elementos de fondo que impiden que muchas de estas organizaciones de pequeños productores/as se consoliden, básicamente las estructuras de las organizaciones que han fracasado, han sido muy débiles para enfrentar los retos que conlleva iniciar un proceso de desarrollo.

Principalmente en el plano estratégico, las organizaciones de pequeños productores/as, no han logrado enfocar sus acciones, por las limitaciones propias del sector, las que tienen que ver con la educación, los recursos financieros, la asistencia técnica y ante todo la poca visión de desarrollo de las agencias gubernamentales y de las organizaciones de la sociedad civil, que han mediatizado la mayoría de los procesos.



Esto ha provocado un desgaste de recursos y frustración, que ha hecho que el campesino manifieste poca credibilidad en lo organizativo. No por esto, se debe pensar que no hay organizaciones de pequeños productores/as en el cantón de Hojanca, sin lugar a dudas, el Centro Agrícola Cantonal y CoopePilangosta R.L., son organizaciones fuertes, que están incidiendo positivamente, en el desarrollo de muchos de estos agricultores, dentro de la producción agropecuaria, principalmente del café.

En consecuencia el estudio de estas interrelaciones dentro del esquema organizativo de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojanca, es una oportunidad, para conocer las diferentes estrategias que desarrolló esta Asociación, para iniciar la construcción de un proceso que tuvo como meta, romper con el esquema socioeconómico y cultural que les rodeaba en su vida cotidiana del pasado, el cual en su criterio, les era desfavorable a sus pretensiones de desarrollo.

## **1.6 Criterios para la selección de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas por el Desarrollo de San Isidro de Hojanca**

Existen tres razones fundamentales por las cuales se eligió la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojanca para este estudio:

- La primera tiene que ver con el aspecto material (y la condición de campesinos de la zona) pues durante toda su vida habían estado bajo un sistema de producción en el cual, no eran los dueños de los medios de producción y se desempeñaban casi en su totalidad, como peones agrícolas en fincas aledañas a su Comunidad. Solo cuatro de ellos tenían tierra, el resto trabajaban como peones agrícolas. Aún los que tenían, debían buscar trabajo en fincas aledañas, para poder subsistir debido a que las posibilidades de producción eran escasas ante la imposibilidad de obtener recursos financieros para producir. Surge entonces la interrogante de ¿cómo? ellos perciben la necesidad de agruparse para hacer frente a las necesidades que se les presentaban de ¿cómo? ellos/as logran alcanzar la madurez necesaria para mantenerse unidos, a pesar de las desventajas económicas para producir y de la poca experiencia organizativa, bajo condiciones de

economía campesina. Esta fortaleza organizativa representa un gran alcance en las estrategias de organizaciones campesinas, porque permite visualizar que existen algunas otras formas de organizarse, que están siendo practicadas por los pequeños productores/as y que representan un potencial a futuro, principalmente por la amenaza de los mercados globalizados.

La segunda razón se relaciona con conceptos menos tangibles, en donde el hecho más sobresaliente es:

- La socialización de la propiedad, para implementar un sistema de producción que les permitiera solventar sus necesidades básicas, en cuanto a disponibilidad de tierra para producir, su seguridad alimentaria y mantener la esperanza futura, mediante una producción orientada al mercado local y regional.
- La tercera razón se relacionaba con mis sentimientos de respeto y admiración por estas agricultoras y agricultores, que me impulsaron a buscar junto a ellos y ellas, las mejores opciones para que tuvieran éxito en la consolidación de la Asociación y que este éxito, se reflejara en una mejor calidad de vida para todos.

Desde este punto de vista, es importante conocer ¿cuál ha sido? la forma de organización que permite que aquellos miembros que poseían tierra fueran capaces de compartirla, en igualdad de condiciones, con aquellos que no la tenían, quebrando así, el paradigma de la propiedad privada, tan arraigado en la sociedad costarricense.

Esta Asociación de productores/as aunque ya no existe, reflejó durante su vida, no solamente características particulares de índole material, sino también, un proceso de profunda transformación cultural hacia valores espirituales que se investigaron, para entender los caminos por los cuales la racionalidad del campesino puede re-orientarse, en sus luchas por sobrevivir.



Se espera, que la aproximación realizada con el presente estudio, logre dar luces sobre las necesidades más apremiantes en lo económico, técnico, organizativo, social, cultural, religioso, ambiental y político de las familias de pequeños productores/as rurales y su importancia en el desarrollo rural local y regional.

### **1.7. Objeto de estudio.**

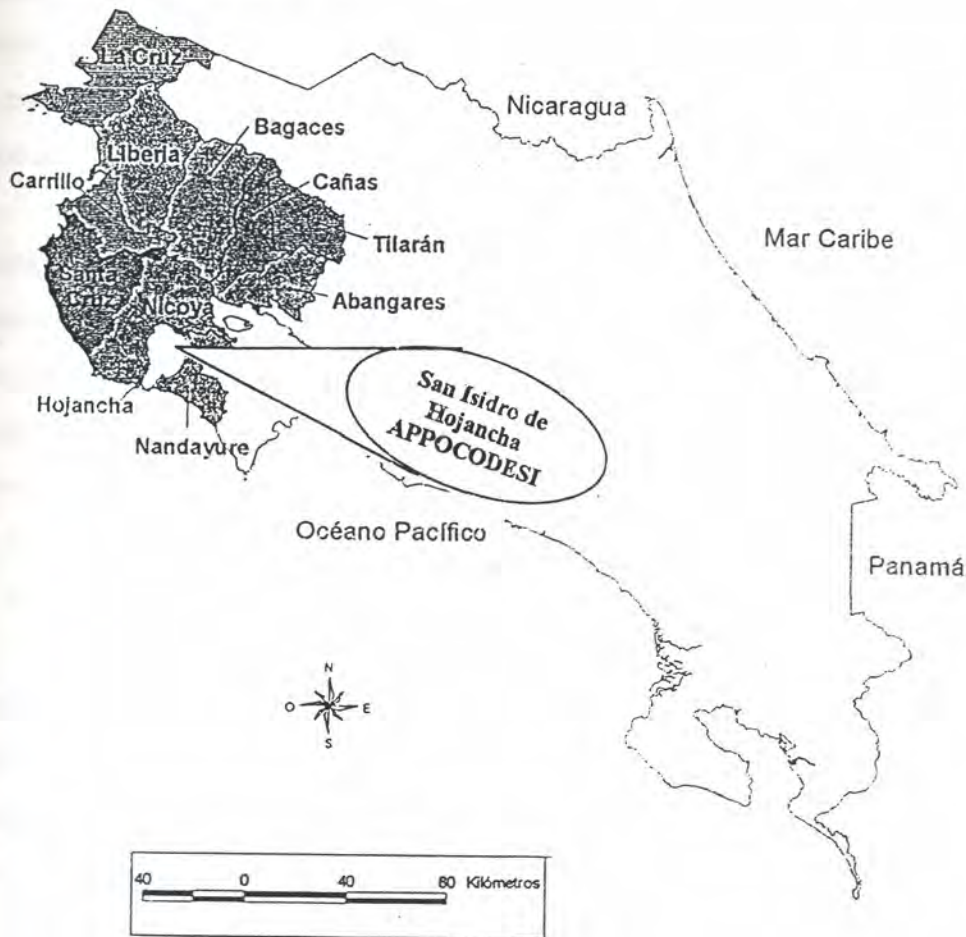
La Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha, estaba ubicada en la provincia de Guanacaste en el cantón de Hojancha, 15 Km al sureste de centro de Hojancha, Guanacaste Costa Rica (ver mapa 1). Han participado en ella once familias campesinas de pequeños productores/as, con un promedio de seis miembros por familia. Todos los participantes en la organización, fueron peones de diferentes fincas de los alrededores de Monte Alto, Monte Romo y de las Comunidades de San Isidro y del Socorro. Cuatro de estas familias poseían tierras donadas en 1990 por el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) y sus esfuerzos individuales por producir no tenían éxito, ante las limitaciones formativas económicas y de materiales de cada uno de ellos por separado.

Ante esta situación, las cuatro familias que poseían tierra, decidieron unir sus parcelas, que en total suman diecinueve hectáreas y llaman a otras familias sin tierra, a participar en la organización y la producción en igualdad de condiciones, así nace la organización. El trabajo de la Asociación se orientó a la producción porcina, avícola y la agricultura sostenible en frutales, café, granos básicos, hortalizas y otros, cuyos productos se destinaban a solventar en primera instancia, sus necesidades internas y el remanente se vendía en el mercado local y regional.

Dentro del contexto regional la situación socioeconómica de Guanacaste se ha venido deteriorando por el mal uso de los recursos naturales y la caída de las exportaciones. Como consecuencia de esta situación, los pequeños productores/as han sido los más afectados, quedando expuestos y sin posibilidades de respuesta ante los cambios en la producción. Según estudios de caracterización del pequeño productor guanacasteco, su escolaridad es

**Mapa 1:**

**Ubicación del cantón de Hojancha en la provincia de Guanacaste, donde se llevó a cabo el estudio sobre las interrelaciones de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo Sostenible de San Isidro (APPOCODESI), Hojancha, 1999.**



**Fuente:** Instituto Geográfico Nacional. Adaptación del autor.



muy baja y no produce los ingresos necesarios para el sostén de la familia, la mayoría vende la fuerza de trabajo, no puede acceder al crédito y están inmersos en una economía de subsistencia muy precaria (Orozco 1992: 15).

En el estudio realizado por Alfaro (1992: 92) se especifica que existen grupos marginales (asociaciones de productores/as, grupos pre-cooperativos, y un sector femenino organizado) que tienen bajas posibilidades de desarrollo económico y crecimiento productivo y poca o nula asistencia institucional, en la región Chorotega. Con este panorama algunas organizaciones sucumben a los esfuerzos y otras se mantienen latentes sin mayores posibilidades. Al respecto Quesada (1989: 13), refiriéndose a la problemática de los pequeños productores/as de la provincia de Guanacaste, expresa que no hay paz ni justicia social, si no se abren las oportunidades a la creciente población de desposeídos.

La Asociación de pequeños productores/as de San Isidro de Hojancha, es una de estas organizaciones incipientes que logra mediante un esfuerzo conjunto de sus miembros, iniciar un proceso en búsqueda de una mejor calidad de vida. Resulta relevante entonces, conocer las interrelaciones entre los individuos del grupo en aspectos culturales, económicos, sociales, religiosos, políticos y ambientales, que les permitió alcanzar una cohesión de grupo bastante importante, facilitando de esa manera, la forma correcta de enfrentar los desafíos internos y externos que se les presentaban.

Sobre este particular, es necesario conocer la forma en que las mujeres se integraron a las labores diarias de la organización, el papel que desempeñaba en la toma de decisiones y su contribución a la estabilidad general del grupo. Gomáriz (1994: 15) manifiesta que los modelos de desarrollo económico, con frecuencia tienen un impacto negativo sobre la mujer y que éstas deberán ser incorporadas al proceso de desarrollo, propiciando una independencia económica con respecto del varón.

En la experiencia con los productores/as de la Asociación, se veía una diferencia sustancial de conocimientos y recursos para la producción, en donde los varones tenían mayor ventaja. Las mujeres de la Asociación que participaron en la producción tuvieron grandes

problemas por los escasos conocimientos y su poca práctica en la toma de decisiones, lo que representó un obstáculo importante para el desarrollo de sus capacidades.

Por otro lado, la influencia externa tiene un papel relevante en el desarrollo de las organizaciones Comunales, por lo que parte de los esfuerzos realizados en esta investigación, fueron dirigidos al análisis de la forma en que los agentes internos y externos apoyaron o dificultaron la labor de esta organización y ¿cuál? fue la estrategia para incorporarlos o impedir las acciones enajenantes o destructivas hacia el proceso.

Finalmente con toda la información sistematizada de las experiencias del grupo, se espera ofrecer un marco de referencia que sirva de base para que otras organizaciones campesinas o grupos de campesinos y campesinas, puedan iniciar procesos, que aprovechen la experiencia vivida por esta organización, que les facilite el accionar para mejorar su calidad de vida, llevándole a buen puerto tan dolorosas experiencias vividas por el grupo de San Isidro de Hojancha.

### **1.8. Hipótesis emergente.**

Para iniciar la investigación se planteó una hipótesis que permitiera el acercamiento paulatino a la realidad de la organización en estudio, asumiendo que las relaciones de producción, fortalecían las relaciones interpersonales y comunitarias del grupo.

**Las necesidades básicas de los productores/as de la Asociación de San Isidro de Hojancha Guanacaste Costa Rica, originan un proceso de desarrollo organizativo con una visión de mayor cohesión y proyección, a partir de su producción, lo que les permite definir sus propias acciones y las orientaciones de los agentes internos y externos, hacia metas de desarrollo, previamente definidas por los miembros de la organización.**



Esta hipótesis dará sustento al argumento central de esta investigación, que busca clarificar sobre las vicisitudes que deben pasar las organizaciones de pequeños productores/as, para vencer sus propias limitaciones, relacionadas con la carencia de mercados, recursos económicos, falta de medios de producción, asistencia técnica, capacitación y las de su entorno inmediato que corresponden a las élites de poder local y los obstáculos de las políticas nacionales, que son decididamente excluyentes.

### **1.9. Tipo de investigación.**

La investigación realizada es de tipo exploratorio, debido a que el tema de interrelaciones organizativas y comunitarias ha sido poco estudiado en la región Chorotega y en general en todo el país. Es de esperar que por la poca información sobre este particular, este estudio pueda generar discusiones sobre la importancia de las relaciones organizativas, técnicas, sociales, religiosas políticas y culturales en el desarrollo y la gestión rural local y estimular futuras investigaciones.

La condición descriptiva y analítica de esta investigación, tiene como propósito la interpretación de los aspectos importantes de la estructura organizativa y técnico-productiva e interrelaciones culturales y religiosas de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha. Así mismo, esta investigación puede ofrecer algunas luces para organizaciones e instituciones, que en algún momento, participen en procesos de desarrollo rural local, apoyando organizaciones de pequeños productores/as

A partir de este enfoque de investigación para el estudio de las interrelaciones sociales, productivas, económicas, religiosas y culturales de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro, en la localidad de Hojancha, se concretaron las fases y procedimientos seguidos en cada una de ellas, para definir y facilitar la recolección y análisis de la información. El enfoque analítico tiene como fundamento la interpretación desde la óptica de los actores de la organización de productores, la cual se complementa con visiones de algunos agentes externos vinculados a

la dinámica de situación y en algunos momentos el análisis propio del investigador, basado en los criterios expuestos tanto por los agentes externos como por los productores y muchas otras personas con las que se interactuó.

Con el fin de profundizar adecuadamente en cada una de las situaciones estudiadas, se llevó un control de actividades, que permitió aprovechar al máximo el tiempo y los recursos disponibles.

En lo que respecta al aspecto ético de la investigación, se omitieron los nombres de los actores con el fin de proteger sus identidades, para ello se asignaron dos tipos de categorías. La primera fue IC que representa los informantes claves que proporcionaron la información necesaria para la realización de la investigación, estos informantes claves fueron elegidos dentro de la organización o externamente, según las necesidades.

La otra categoría fue designada con MF y representa los miembros de la organización independientemente de que fueran asociados/as o parte del núcleo familiar de algún asociado/a. Las hojas con los nombres y claves de cada uno de los informantes y de los integrantes de la Asociación, fueron entregadas al tribunal examinador, pero se omitieron en el texto final. Para efectos de comprobación y verificación, el autor se deja las copias de estas claves.

### **1.10. Espacio temporal**

El periodo de estudio de esta investigación, comprende desde Octubre de 1998 hasta Enero de 2000, con fases intensivas de trabajo de campo entre Enero y Diciembre de 1999. La fase de redacción se llevó a cabo de Marzo a Noviembre del 2000.

### **1.11. Técnicas**

De acuerdo a las etapas de la investigación, se dispuso la realización de entrevistas a profundidad a informantes claves y a diferentes familias que conocían más a fondo la



situación particular en estudio. Así mismo se tuvo muchas oportunidades de interactuar con otros actores de la comunidad y conocer su punto de vista sobre los procesos productivos de la región y del caso particular de la Asociación.

Para alcanzar un grado alto de confianza e identificación con el grupo, se participó en siembras de hortalizas y granos, se participó en traslado de materiales en bueyes y se les ofreció ayudar en ocasiones cuando debían de trasladarse hasta el centro de Hojancha.

Con el fin de aprovechar el tiempo y obtener los mejores resultados, se hizo uso de las técnicas recomendadas por algunos autores, las cuales se exponen a continuación:

- **Observación participante:** (Filstead, 1971). Permitió en este caso una comprensión más integral de proceso que vivió la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro. Se utilizó en todos los momentos de la investigación, donde era necesario conocer a fondo las interacciones de los miembros del grupo, principalmente en la definición de las interrelaciones religiosos y culturales, que se definieron con tres familias participantes de la organización como mínimo, seleccionadas como casos de referencia principales.
- **Entrevista estructurada:** (Ander-Egg, 1982: 227). Se empleó con miembros de la Asociación, para recopilar la información anterior al establecimiento de la organización y la dinámica generada durante el proceso de integración de la Asociación. Se aplicó a las familias participantes en la Asociación. También se empleó con cuatro agentes externos, escogidos por su conocimiento sobre los hechos en estudio.
- **Entrevista focalizada, colectiva a profundidad:** (Ander-Egg, 1982: 227): Esta técnica facilitó el acercamiento al conocimiento de las interrelaciones organizativas y técnicas, que practican los miembros de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro. Se aplicó a tres diferentes familias integrantes de la Asociación, al informante clave y a los agentes externos.

- **Diseño de campo, bitácora y sistematización:** sobre cada evento programado. Se usó para tener un registro sobre los aspectos estudiados a la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha. Todas las entrevistas y reuniones con los miembros de la Asociación, con los informantes claves y con los agentes externos e internos. Las grabaciones contaron con un resumen escrito sobre lo actuado. El registro de lo actuado facilitó el trabajo de sistematización.
- **Programación y control de actividades realizadas.** Con el propósito de alcanzar un mejor enfoque sobre la problemática que se estudiaba, mediante la discriminación de la información que se considere no pertinente.

## 1.12. Fuentes utilizadas

- **Revisión bibliográfica.** Se recurrió a una revisión de libros, revistas, boletines y otros, para conocer sobre lo que se ha investigado en este campo, con el propósito de orientar los criterios de esta investigación, comparar resultados y facilitar el análisis interpretativo.
- **Documentos internos.** También se hizo uso de materiales informativos a lo interno de la organización, con la finalidad de conocer la forma de plantear las iniciativas socioeconómicas, técnicas, culturales y religiosas. Esto permitió abordar el marco legal de las organizaciones y otros agentes directamente relacionados (MAG, IDA, CNP) con esas organizaciones y profundizar sobre las posibilidades reales disponibles en los entes estatales, para actuar o dejar de hacerlo, en lo concerniente a la Asociación.
- **Testimonio de funcionarios.** Se emplearon testimonios de funcionarios de CoopePilangosta R.L., Municipalidad, Asociación de Desarrollo, Centro Agrícola Cantonal, Iglesia, Asociación de Desarrollo todas del cantón de Hojancha, realizados mediante una entrevista abierta. El propósito de esta técnica fue conocer la forma en que miembros de otras organizaciones de la localidad percibían el desarrollo de la



iniciativa de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha. Al mismo tiempo contribuyó a rescatar las formas y calidades de las relaciones entre esos grupos.

Esta investigación se realizó en varias etapas, cada una de las cuales permitió un ordenamiento del trabajo de campo y facilitó la búsqueda de la información en forma ordenada, aprovechando al máximo los recursos y el tiempo disponible.

Las etapas vividas por la organización, fueron identificadas y caracterizadas, con la ayuda del informante clave. Dado que estas no fueron escritas de previo a la experiencia, sino que resultaron de las acciones que se iban realizando, fue necesario clarificar sobre el contenido de cada una de ellas.

## Capítulo II: Estrategia Metodológica.

En este capítulo se desarrollan los conceptos más importantes sobre los cuales se orientan los ejes centrales de la investigación y que tiene que ver con las interrelaciones de los miembros de la Asociación de Pequeños Productores Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha, entre ellos y ellas y con el resto de los agentes de la Comunidad y de la región.

Se establecen los criterios o dimensiones sobre los cuales se construyen los ejes temáticos y se exponen las diferentes fases que se desarrollaron, para llevar a cabo la investigación. En cada una de las fases, se identificó un objetivo central, la técnica utilizada y el resultado esperado

### 2.1. Marco teórico

En este apartado, se busca aclarar sobre los componentes teóricos que nos acompañaron a lo largo de la investigación y de los resultados, con el fin de establecer la línea de interpretación sobre cada uno de los tópicos tratados. Posteriormente se hace una discusión sobre las dimensiones que se utilizaron, para encausar el enfoque que se dará a la investigación.

Hacia el final de apartado, se hace referencia a las fases de la investigación y los diferentes pasos llevados a cabo, con el fin de recolectar la información pertinente, que satisfaga las exigencias de los objetivos y metas planteadas.

#### 2.1.1. Sobre Desarrollo Rural

Para efectos del presente trabajo, se asume como desarrollo sostenible la propuesta conceptual elaborada por la Comisión Bruntland (ONU, 1987), en Plaza y Sepúlveda (1996: 15) que lo define como: *"El proceso capaz de satisfacer las necesidades de las generaciones presentes, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas."* Algunos otros autores lo definen con otras palabras, pero con el



mismo concepto, por ejemplo Gregersen y Lundgren (1989) en Campos et al.,(1993:3), lo definen como *“aquel que involucra cambios en la producción y /a distribución de bienes y servicios, lo cual induce en una población de interés, un aumento de la calidad de vida, que puede ser sostenible en un periodo largo”*.

Raff (1996), ubica la definición de desarrollo sostenible mucho más local y más cercano a los actores, en nuestro caso las agricultoras(es) de San Isidro de Hojancha y lo define como: *“El desarrollo es la organización de intereses opuestos de diferentes personas en las Comunidades, que llegan a ser las metas de todos”*. A primera vista, parece que esta definición no es sostenible dentro del concepto que se maneja normalmente, sin embargo para los pequeños productores y productoras, es lo que mejor les permite hacer un acercamiento a su realidad tan llena de privaciones.

La definición de la Comisión Burtland, ni siquiera permite ese acercamiento, porque las necesidades básicas tales como la alimentación, educación y servicios, entre otras, están fuera del alcance de muchas de las organizaciones comunitarias de pequeñas poblaciones alejadas.

Por otro lado, los enfoques del desarrollo sostenible en los países industrializados que financian los proyectos de desarrollo sostenible en los países subdesarrollados, tienden a perder la perspectiva y el enfoque, que deberían tener estas iniciativas en las comunidades rurales donde se ejecutan. Su conceptualización, enmascara las diferencias intrínsecas entre países y aún entre Comunidades de un mismo país. Con un enfoque economicista se pierde la visión de proceso, limitando o imposibilitando, la participación efectiva de las Comunidades rurales, con toda su heterogeneidad. El enfoque participativo, no ha tenido una incidencia fuerte, como consecuencia de las interferencias derivadas de los enfoques macro y local, provocándose un deterioro paulatino de las metas, que provocan un retroceso en la participación comunitaria, debido al poco convencimiento de los actores locales (Raff, 1996).

Plaza y Sepúlveda (1996: 17), expresan que las decisiones sobre políticas macroeconómicas tomadas en el plano nacional, influyen y condicionan las oportunidades de desarrollo que se puedan llevar a cabo en el nivel microrregional. Para estos autores, los recursos naturales son los más afectados, ante la iniquidad de la distribución de los beneficios.

Los intentos organizativos de pequeños productores locales y muy particularmente el caso de APPOCODESI, abre una alternativa, porque permite que aún en condiciones desfavorables para los agricultores/as, éstos pueden gestar procesos que les mejore su calidad de vida, aprovechando las ventajas locales, en cuanto a crédito, capacitación y asistencia técnica, fortalecidos con un razonamiento espiritual que les permite enfrentar con mayor fuerza, los obstáculos que se les presenta.

La supeditación a las decisiones tomadas a nivel macro en proyectos de desarrollo rural, tiene serias repercusiones en las iniciativas de desarrollo en el nivel local. Estas se manifiestan, cuando ocurre un rompimiento tácito de las Comunidades, con los proyectos y programas de desarrollo, impulsados desde afuera de las Comunidades en donde se ejecutan y en los cuales, han perdido su confianza. Además, tiene la desventaja de no provocar la reflexión interna para la toma de acciones correctivas, sino más bien, se continúan las acciones, sustentadas en las aprobaciones favorables de los grupos minoritarios de poder, dentro de las organizaciones.

Raft (1996), expresa que esta acción evasiva de la realidad, responde a una necesidad de imagen y de rigurosidad económica, que podría verse deteriorada ante la necesidad de acciones correctivas, que afectan directamente el escenario macro donde se toman las decisiones más relevantes. Esta situación conduce a otra incongruencia en el desarrollo, que tiene que ver con la verticalidad en la toma de decisiones, lo que se convierte en un escollo fuerte, que impide las acciones correctivas y la participación en forma oportuna.

El enfoque de desarrollo rural ha sido orientado por las agencias internacionales, a solucionar el problema de las necesidades básicas, como sinónimo de subsistencia, olvidando que el ser humano necesita elevar su calidad de vida. Este desarrollo implica el



incremento de las necesidades y que efectivamente debe haber un límite decoroso, en el cual el habitante rural, se sienta realizado en sus necesidades sociales, económicas, ambientales y espirituales. En el seno de las Naciones Unidas, el desarrollo rural se enfoca hacia la generación de fuentes de empleo. En el Banco Mundial, lo enfocan hacia las necesidades básicas, con distribución y crecimiento económico justo (derrame de beneficios) (Raff, 1996). Ambos enfoques desconocen la dinámica propia de las Comunidades en donde la prioridad está relacionada con las necesidades inmediatas y no de largo plazo y en donde tan esperado derrame, nunca ha sido una realidad.

Desde una perspectiva más amplia, el desarrollo tiene componentes que superan el enfoque simplista de muchos entes internacionales, los cuales se relacionan con la satisfacción de las necesidades y el crecimiento económico, en donde no se observa, cómo será qué la sociedad con su complejidad social, económica, cultural y ambiental, se integrará en los procesos de desarrollo, propuestos por los entes internacionales.

Considerando el desarrollo integralmente, se puede apreciar algunos ejes importantes sobre los cuales las estrategias deben actuar, para lograr el crecimiento y la distribución equitativa de los recursos generados. Por tal motivo, los programas y proyectos enfocados al desarrollo, deben permitir un avance pronunciado de las Comunidades en la apropiación del conocimiento y del poder.

Una vez superadas las necesidades básicas, las organizaciones comunitarias, deben tener el panorama despejado, para conocer y entender el fenómeno que les afecta, decidiendo sobre las acciones a tomar.

Para ello, la educación formal y no formal, facilita la apropiación de procesos y el manejo adecuado de los elementos que inciden en el desarrollo, por tanto, deberá estar enfocada hacia las personas que enfrentan sus propios retos. Raff (1996), expresa que los procesos de desarrollo son en efecto, educacionales y que el desarrollo no se puede concebir sin estos procesos.

### **2.1.2. Sobre las interrelaciones socioeconómicos, culturales, religiosos y ambientales.**

Para efectos de esta investigación la definición de interrelaciones se circunscribe a lo expuesto por Raff (1996), definiéndolas como las relaciones que se establecen entre los individuos, las organizaciones y los agentes de cambio. Estas interrelaciones pueden ser muy conspicuas o inconspicuas, según el tipo y los efectos sobre las estructuras y las metas que se plantean las organizaciones, dentro de un contexto dado. Por ejemplo las interrelaciones espirituales, por su misma naturaleza discreta, resultan poco evidentes al observador casuístico.

Aunque por razones diferentes, las relaciones políticas de los agentes externos a las organizaciones, son muy similares en cuanto a la discreción, pero no en cuanto a sus fines. La discrecionalidad en lo político a nivel local y con pseudo-líderes, tiene como objetivo no evidenciar lo que se hace porque puede ocasionar una erosión de la credibilidad del electorado, lo que acarrearía resultados funestos y poco agradables a los mandos superiores.

Podemos expresar entonces, que en las organizaciones rurales las interrelaciones, definen la forma en que los individuos se relacionan con el ambiente que les rodea, propiciando el éxito o el fracaso de los proyectos que se propongan. Los fracasos se derivan de las amenazas externas que reciban y de la poca capacidad de respuesta principalmente en lo organizativo, productivo y económico.

A manera de ilustración se enumeran las principales interacciones tomadas de Raff, (1996), que pueden considerarse en el estudio y que se desarrollan en los procesos organizativos. Estas interacciones son de gran importancia porque permite a las organizaciones un crecimiento continuo y consolidado, que les facilita salir adelante.

Para los fines de esta investigación, estas interacciones tienen gran importancia porque permiten clarificar sobre algunos aspectos en los cuales otros autores han hecho señalamientos que permiten un acercamiento a las realidades organizativas que se dan en otras partes, que nos ayudan a comprender el fenómeno que se estudia y nos sirve de parámetro de comparación.



Un análisis sobre las relaciones más importantes que determinan y soportan el esfuerzo que las organizaciones pueden dedicar a sus iniciativas, está relacionado con el aspecto:

- Espiritual en donde se enfrentan la enajenación, la dominación y la iniquidad con los valores del propio desarrollo, la emancipación y la participación.
- Organizativo, se orientan hacia la superación de la subordinación, burocracia, centralización, grandeza y uniformidad, mediante valores de auto-manejo, democracia, descentralización, pequeñez y pluriformidad.
- Técnico, tiende al auto-abastecimiento, técnicas apropiadas, reciclaje, ahorro y simplicidad, frente a antivalores de dependencia, alta tecnología, consumo, dependencia y complejidad

### 2.1.3. Sobre desarrollo local y la participación

El desarrollo local lleva implícito la participación de la Comunidad, lo cual no siempre es tan fácil de lograr, debido principalmente a la cultura de no-participación que se ha fomentado en el contexto rural, mediante las acciones paternalistas. Evidentemente la mayoría de las organizaciones e instituciones no han pasado por alto esta oportunidad y optan por el protagonismo, para no perder el poder, impidiendo que las Comunidades se apropien de los procesos, mediante estrategias que desconocen intencionalmente, el fortalecimiento de los elementos estructurales de las organizaciones. Esta condición de ser objetos y no sujetos del desarrollo según Huizer, (1974), ha generado en América Latina, un sentimiento de frustración en el campesinado.

Para hacer referencia sobre participación, las personas miembros de las Comunidades, dejan de ser objeto del desarrollo, para pasar a ser sujetos del desarrollo, que construyen su historia, entienden su pasado, su presente y aportan en la construcción del futuro ( Brenes 1996: 10). Con las interacciones entre los individuos de una Comunidad, se identifican los lineamientos básicos, que les permite alcanzar las metas de desarrollo que se han planteado. Estos lineamientos básicos en las organizaciones de pequeños productores /as deben estar muy bien definidos, para aprovechar al máximo los escasos recursos de que disponen.

Bajo las condiciones actuales, la organización campesina no tiene derecho a equivocarse porque fracasan, ante la hostilidad política, económica y social que les rodea.

#### **2.1.4. Supuestos del desarrollo local**

Algunos supuestos expuestos por Brenes, (1996: 9), son de gran importancia para ser considerados como un marco general de evaluación de lecciones aprendidas, que se identifican en el presente estudio. Estos supuestos expresan en forma sucinta, el interés manifiesto de este trabajo por conocer las interrelaciones de los miembros de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha. A continuación se enumeran aquellos que mejor se adaptan a la situación en estudio:

- Se actúa no solo por el propio interés individual, hay un equilibrio con el interés social, desde los tejidos sociales básicos como los familiares, como las redes de sobrevivencia de los más pobres.
- Cooperación, compartir, solidaridad, Comunidad, como valores propios y reglas básicas de convivencia. Como estrategias y vehículos probados de poder, para resistir y actuar bajo condiciones de desigualdad.
- Intercambiar para sumar capacidades y energías; efectos y principio ecológico, básico de todo sistema, la sinergia, base de la construcción del espíritu Comunitario.
- Equilibrio entre los espacios de propiedad privada, Comunal. y social, bajo un principio de responsabilidad social.
- Revalorización de los mercados locales y regionales, como espacios de regulación del mercado, con control regional y local.



- Ejes de acumulación y re-inversión local, mediante la potenciación de satisfactores locales que se expresan en mejoras de las condiciones de producción, reproducción y diversión.
- Potenciar las capacidades de los mundos locales y regionales, actuando localmente y pensando globalmente.
- Equilibrio entre lo social y lo económico, en términos de un equilibrio en tres dimensiones: con uno mismo, con los demás, con el ambiente.
- La ética los valores son otros, el respeto, la solidaridad, la auto-estima el valor del ser humano, la cultura propia y la identidad histórica.

### **2.1.5. Pequeños productores y productoras**

Son personas que se han dedicado a la producción agrícola, ya sea en sus propios terrenos o como asalariados en fincas de otras personas. Wolf (1977: 13), los define como campesinos y los caracteriza por una falta de control, tanto sobre los medios de producción, como sobre sus productos e incluso su propia fuerza de trabajo. Rodríguez (1993: 17-18) refiriéndose a los campesinos en Costa Rica, los define como un sector social, cuyos miembros se caracterizan por formar parte de una "unidad económica campesina" entendiéndose ésta, como aquella en donde no existe separación entre la fuerza del trabajo y los medios de producción, en donde el núcleo familiar, es la base de su actividad productiva.

Con respecto a los participantes en la Asociación de Pequeños Productores Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha, se ajusta a la descripción que realizan ambos autores, debido a que los integrantes de esta organización son personas que en un momento dado, han sido agricultores en sus propias tierras, aquellos que han tenido y en otros momentos, asalariados en fincas aledañas a sus Comunidades. De esta manera los productores agrupados en la Asociación, dirigieron sus esfuerzos a la

consecución de metas favorables al desarrollo pleno de las familias que la integraban, la Comunidad, la región y el país en general, en donde los aspectos más relevantes tienen que ver con el desarrollo rural local, y los alcances que se pudieran tener en lo económico, social, cultural, religioso organizativo y ambiental, mediante el esfuerzo de hacer producir la tierra.

## **2.2. Dimensiones o criterios.**

A continuación se realiza una exposición teórica sobre estas dimensiones o criterios, que resumen las áreas más sobresalientes que enmarcan el trabajo de las pequeñas organizaciones de productores/as y que por consiguiente, deben ser consideradas dentro del presente estudio, como una forma de introducirse en los mecanismos utilizados por la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha.

### **2.2.1. En lo social:**

Busca superar la desventaja estratégica para los campesinos/as de la Asociación, que como individuos, surge de la imposibilidad de conseguir información sobre las técnicas de producción, organización, manejo y conservación de los recursos naturales. Esta carencia, favorece el deterioro de las condiciones socioeconómicas, fortaleciendo la desigualdad entre productoras/es, en donde aquellos (usualmente hombres) con mayores medios de producción, son los más beneficiados. Además, lleva implícito la superación de las limitaciones en cuanto a organización, que ha sido una constante en el ambiente rural, debido a la resistencia que tradicionalmente ha tenido el campesinado, para buscar la unión con otras personas, en procura de mejorar las condiciones socioeconómicas que les rodea.

### **2.2.2. En lo económico:**

El efecto económico de mayor impacto, se relaciona con la imposibilidad de los pequeños productores por separado, de tener acceso a mercados y por tanto, a recursos económicos para la producción, (diversificación, tecnologías apropiadas, volumen de producción,



calidad de producción, calidad de producto y otros). En su mayoría los pequeños productores/as no son sujetos de crédito en los canales normales de financiamiento, tales como el sistema bancario nacional y algunas organizaciones no gubernamentales, debido básicamente a su baja capacidad de pago, así como, a la incertidumbre asociada a los sistemas de producción del pequeño productor/a y a su propia racionalidad productiva, de no arriesgar su precaria situación económica.

Otro elemento asociado, es la creencia generalizada de los entes financieros sobre la incapacidad de los productores pequeños, de proponer y ejecutar con autonomía sus propios proyectos. La idea de la intervención directa del ente financiero, provoca en las organizaciones de base, una ruptura con los postulados originales basados en su visión de mundo, para plegarse a las exigencias del "benefactor", dando origen así al fenómeno del "clientelismo", entendido éste, como la forma en que los productores abandonan sus propios objetivos, para satisfacer los deseos de quienes poseen los recursos económicos, pero que a su vez, no comparten dichos objetivos.

El fenómeno de "plegamiento" es quizás uno de los más extendidos en el agro costarricense que a su vez resulta difícil de entender, cuando se analiza desde la racionalidad del pequeño productor/a de no arriesgar. El caso de los cultivos de melón, puede ser muy ilustrativo para entender el procedimiento que se utiliza, para obligar a esa metamorfosis temporal, en el pequeño productora/or, hasta que quiebra.

En este adefesio del paradigma económico mediante el modelo de sustitución de importaciones, se confabulan los gobiernos de turno, las grandes compañías exportadoras de frutas y de venta de agroquímicos y los bancos entre otros. Los elementos atractivos que se utilizan son: el rendimiento económico por hectárea, la venta de toda la producción, la asistencia técnica continua y el crédito bancario asegurado.

Los elementos desventajosos que deben asumir los agricultores son: a) asumir un paquete tecnológico, b) no contradecir los precios de venta, c) esperar hasta la venta de la fruta para obtener las ganancias, d) calidad rigurosa de la fruta establecida por la empresa, e) los

problemas de producción son riesgo del agricultor, aunque él no toma decisiones y finalmente, f) la destrucción de los recursos naturales no tiene importancia.

El financiamiento, la asistencia técnica y la venta del producto son los elementos centrales que el pequeño productor/a siempre ha buscado. Esto provoca la metamorfosis, posteriormente con la quiebra de estas compañías fantasmas, después de haber recibido toda la cosecha, con la ejecución de las prendas por parte del banco local (usualmente sus casas y propiedades) y con una frustración aún mayor y sin recursos, el agricultor/a se da cuenta que arriesgó más allá de sus posibilidades. Experiencias de este tipo fueron vividas por agricultores/as de la zona de la Península en el distrito de Lepanto y Nandayure en los años noventas.

Han existido algunas iniciativas importantes de productores, que han tenido éxito mediante la organización para la producción, entrelazándose al mercado en alianzas con compañías comercializadoras y orientando la producción hacia los requerimientos del mercado (Interiano, 1998: 17).

### **2.2.3. En lo ambiental.**

Los agricultores actuales, tienen el gran desafío de mejorar las condiciones de producción, principalmente mejorar la calidad del suelo, ya que vienen enfrentando una deuda ecológica de muchos años, por el mal manejo de este recurso.

Es así como, las estrategias de los campesinos deberán ser enfocadas a la conservación del suelo, que es lo único que les podrá mantener su autonomía. Si se trabaja en función del suelo, el agricultor/a, puede hacer un cambio en la producción, pero si se trabaja en función del cultivo, el suelo le dará problemas cuando la actividad productiva que se realiza sobre él no es rentable.

Usualmente el pequeño productor/a no posee los recursos económicos suficientes para compensar posteriormente las pérdidas, por mal uso de los recursos naturales y si lo intenta, estará en un círculo vicioso de pérdidas.



El deterioro del ambiente, principalmente el recurso suelo, fue para los integrantes de la Asociación de productores de San Isidro de Hojanca, el reto constante, dado la importancia de éste, dentro de sus planes de desarrollo. La posibilidad de hacer un uso adecuado de los recursos naturales, fue una necesidad imperiosa, puesto que se relacionaba con la poca disponibilidad de tierras en la zona y de las cuales, los agricultores/as de la Asociación buscaban hacer el uso más eficiente.

Desde otra perspectiva, la disponibilidad de agua para uso humano, animal y para la producción agropecuaria, se presenta como un factor que requiere especial atención, lo cual debe reflejarse en las estrategias de consolidación de la producción. También se debe considerar las cosechas de múltiples propósitos, que generan variedad de subproductos que pueden ser utilizados por los agricultores (madera, biomasa, residuos de plantas y otros), para la elaboración de abonos orgánicos y utilización como energía.

Es importante el conocimiento de cuáles han sido las consideraciones que hacen los miembros de esta Asociación, con respecto a este enfoque, así como, las diferentes acciones que llevaron a cabo para mejorar los flujos energéticos dentro del sistema productivo que utilizaban.

#### **2.2.4. En lo organizativo.**

El esquema organizativo de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojanca, deberá enfocarse hacia elementos tales como la planificación estratégica, administración financiera, distribución de responsabilidades, toma de decisiones, unidad espiritual y otras, para conocer la orientación que estos agricultores y agricultoras dieron a su trabajo, tanto interna como externamente.

Dicho esquema es de gran interés pues debe facilitar a la organización, la producción, la protección y la convivencia armoniosa en general de las familias inmersas en el proceso. Con respecto a los valores espirituales, Brenes (1996), manifiesta que las organizaciones comunitarias han desarrollado estos valores con el fin de fortalecerse como organización y alcanzar las metas materiales que se han propuesto.

Bajo este marco de referencia, en donde la tierra era el elemento clave para la producción, así como, los valores sociales y espirituales, eran indispensables para mantener la cohesión de grupo, esta aproximación tiene gran importancia. Hay similitud en las condiciones de estas campesinas/os con otras Comunidades rurales de la región y con los tipos de organización campesina existentes, pudiendo servir de punto de partida, para el análisis de las condiciones que ofrecen las mejores alternativas de organización campesina y los cuidados para que estos procesos no entren en crisis.

Los cambios logrados en la producción, relaciones sociales, culturales, ambientales, superación de la individualidad, el propiciar la propiedad Comunal y el aspecto organizativo, marcan una directriz que puede permitir y superar algunos de los problemas más conspicuos, que les ha impedido a los pequeños productores/as, alcanzar una mejor calidad de vida.

Resulta entonces importante la valoración del desempeño de los miembros de la organización, tomando en cuenta aspectos relevantes (interrelaciones sociales, religiosas de producción, ambientales y otras) que permitan tener una aproximación de la realidad que vivieron a diario y con la cual, los miembros de la organización interactuaron, propiciando cambios que favorecieron el proceso de desarrollo, que se plantearon llevar a cabo.

#### **2.2.5. En lo cultural y espiritual:**

Estos aspectos en el entorno productivo-organizativo campesino, han sido poco estudiados, a pesar de que varios autores lo han descrito como un elemento muy importante que facilita la integración y consolidación de muchas de las estructuras organizativas de los productores/as rurales.

Como elemento ideológico ha afectado de diferente manera el desarrollo de los agricultores/as, algunas veces, sirviendo de plataforma para reclamar derechos y otras para aceptar las limitaciones de su precaria existencia. Al igual que el aspecto espiritual, lo político, es un elemento tan volátil, que resulta riesgoso enfocar, dado que cuando se hace proselitismo, quienes lo utilizan, se cuidan de no dejar evidencias sobre lo actuado, para no comprometerse frente a los grupos de poder.



Todos estos agricultores/as han tenido serias dificultades para insertarse en el modelo productivo local y regional, debido a limitaciones económicas, técnicas y de capacitación, es claro que el modelo productivo y de mercado que se está implementando en el agro costarricense, esta siendo excluyente de pequeño productor/a porque las nuevas orientaciones económicas están fortaleciendo la producción para la exportación. Para ellos/as el aspecto espiritual es parte de su desarrollo integral, que debe ser enfocado a fortalecer sus luchas reivindicativas, permitiendo la cohesión del grupo, para enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades que se les presenta.

Es por tanto importante, señalar que el aspecto espiritual y la creencia religiosa, pueden dar un mayor soporte para llevar adelante sus proyectos de desarrollo, resultando además una forma aceptable de relacionarse con los demás miembros de la comunidad, que profesan el mismo credo. Esto facilita o al menos atenúa, los efectos de acciones poco practicadas dentro de la comunidad de agricultores como lo es la socialización de la tierra y la no-supeditación político-partidista.

La vivencia espiritual de los miembros de esta Asociación estaba muy fuertemente asociada a la vida diaria de cada uno de ellos y se reflejaba en la forma en que asumían las limitaciones que a diario enfrentaban en lo material. Esta vivencia se socializaba cuando se hacían las discusiones de versículos de la Sagrada Biblia, en la cual se ponía de manifiesto el liderazgo espiritual de una de las integrantes de la Asociación.

### **2.3. Fases de la investigación**

Las diferentes fases en las cuales se dividió la investigación constituyen una guía flexible para el enlace entre la realidad de campo y la interpretación teórica. Las variables y los indicadores del diseño, permitieron puntualizar sobre los aspectos cuantitativos y cualitativos más relevantes en cada fase. Estas variables son los aspectos discernibles del objeto de estudio, (Korn et al., 1973: 9).

Se pueden distinguir tres fases que facilitaron el análisis de las condiciones materiales, sociales y espirituales sobre las cuales actuaba la organización y que se detallan a continuación:

### **2.3.1. I Fase: Inserción y legitimación**

Se concretó a partir de una negociación efectuada con la Asociación sobre los términos de la investigación y sus alcances. Esta fase consistió en establecer una Comunicación y relaciones de empatía, exponiendo formalmente a los miembros de la organización, el interés de realizar la investigación, dar a conocer los contenidos y realizar una clarificación del diseño, tomando en consideración las inquietudes que pudieran surgir. También se negoció la devolución de resultados para validar interpretaciones.

La revisión bibliográfica relacionada sobre el tema de estudio y la experiencia acumulada por los miembros de la comunidad, facilitó una primera aproximación para negociar y reenfocar la propuesta de investigación. Para llevar a cabo esta etapa, se usó la técnica de observación participante en diferentes eventos, visitas al campo y una entrevista focalizada con los miembros de la Asociación. Una vez recogidas las sugerencias de los miembros de la Asociación, se decide la solicitud formal a la Junta Directiva de la Asociación.

### **2.3.2. II Fase: Primera aproximación.**

#### **2.3.2.1. Sistematización de la situación pre-organizativa de los miembros.**

En esta fase se buscó recrear las condiciones de vida que tenían las familias, antes de la integración a la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha, con base en su situación sociocultural, la condición productiva y aspectos económicos y financieros (Anexo # 1).

**Objetivo:** Hacer un análisis de la procedencia geográfica, situación ocupacional condición socioeconómica y cultural, de los miembros de la organización, antes de la formación de la Asociación.



**Técnicas :** Entrevista estructurada aplicada a las familias que participaban en la organización, así mismo, contactos informales y convivencia con algunas familias miembros de la Asociación. La observación participante complementa la toma de datos.

**Resultado** Una caracterización sobre las calidades sociales, económicas, religiosas y culturales de los miembros de la organización, antes de unirse en la Asociación.

### 2.3.2.2. Sistematización de la situación actual.

#### 2.3.2.2.1. Sobre las relaciones organizativas:

En esta fase, se llevaron a cabo acciones tendientes a establecer las principales relaciones organizativas de la Asociación a lo interno y los mecanismos empleados, para consolidar sus estrategias de crecimiento y fortalecimiento. Se hizo énfasis en la capacidad de los miembros de la organización para generar condiciones de automanejo, identidad propia y cohesión de grupo, como ejes prioritarios. (Ver anexo 2).

**Objetivo:** Conocer el proceso utilizado por la Asociación para alcanzar las metas de: automanejo, convivencia democrática, descentralización del poder, integración de la heterogeneidad e idoneidad de acciones.

**Técnicas:** a) Una entrevista focalizada a profundidad a tres informantes claves que fueron familias y personas. Replanteo, sistematización y vuelta a entrevistar. Se escogen a estos tres informantes claves, por el conocimiento que tienen de la organización y del proceso vivido.

b) Observación participante realizada en actividades tales como reuniones de los miembros, actividades sociales, culturales, religiosas y otras informales.

**Resultados:** Identificación de las relaciones organizativas más importantes que utilizó la organización para alcanzar sus metas.

#### 2.3.2.2.2. Sobre los usos de tecnología:

Se estudió el proceso de gestión tecnológica, la estructura productiva de la Asociación y la forma en que ésta, orienta sus acciones hacia el auto-abastecimiento, el uso de técnicas apropiadas, el fomento del reciclaje de materiales dentro de la finca, los esquemas organizativos simples para la implementación de técnicas de producción, la capacidad tecnológica y la habilidad financiera (Ver anexo # 2).

**Objetivo:** Conocer el proceso utilizado por la Asociación, para integrar y consolidar los aspectos técnicos que le permiten el auto-abastecimiento, técnicas apropiadas de producción, reciclaje, ahorro y simplicidad.

**Técnicas:** a) Una entrevista abierta a profundidad a tres informantes claves miembros de la Asociación. Replanteo sistematización y cotejo de vuelta a entrevistar para validar avances de investigación y esclarecer lagunas. Se eligen a estos informantes de acuerdo al manejo de información clave, que tenían sobre técnicas productivas.

b) Observación participante en las actividades de planificación de la producción que llevan a cabo los miembros.

**Resultado:** Identificación de las formas más importantes de adaptar tecnologías, que utilizó la Asociación para alcanzar sus metas.

#### 2.3.2.2.3. Sobre las interrelaciones culturales:

Se estudiaron las prácticas religiosas de los miembros de la Asociación, de cómo estas se relacionan con sus ideales y les fortalecen en sus luchas reivindicativas y cómo las



actividades culturales, son enfocadas hacia el mejoramiento de las relaciones dentro del grupo y de la Comunidad. (Ver anexo 2).

**Objetivo:** Conocer las interrelaciones culturales y religiosas que practican los miembros de la Asociación, para fortalecer la coherencia del grupo.

**Técnicas:** a) Una entrevista focalizada a profundidad a miembros de tres familias participantes en la Asociación. Estas familias fueron escogidas de acuerdo a su liderazgo en los tópicos que interesan en esta sección.

b) Observación participante en actos culturales y religiosos en los que participaron los miembros de la Asociación y entrevista.

**Resultados:** Identificación de los principales nexos de solidaridad, cultura común y espiritualidad que mantienen los miembros de la Asociación.

#### 2.3.2.2.4. Sobre la relación con agentes internos y externos:

En este apartado se buscó clarificar las relaciones con agentes internos, externos y la forma en que los intereses específicos de ambas partes fueron conjuntados, para lograr el fortalecimiento de la Asociación y la forma en que esto contribuyó a alcanzar las metas propuestas dentro de sus planes de trabajo (Ver anexo 3). Brenes (1998: 20), advierte sobre la importancia de evaluar las intervenciones externas a la organización en lo que respecta al apoyo a la organización, apropiación de la experiencia y la sostenibilidad del proceso en el que se interviene.

**Objetivo:** Identificar los agentes internos y externos que han apoyado la organización y la forma en que se insertan en el proceso.

**Técnicas:** Entrevista abierta a profundidad a un informante clave dentro de la organización para conocer sobre los agentes externos y a los representantes de las organizaciones o instituciones que han apoyado a la organización.

Este informante clave, fue aquel que tenía el mayor conocimiento sobre cuáles han sido las organizaciones o instituciones que más han colaborado con la Asociación. Una sesión de trabajo con los agentes externos identificados y que se consideró fue de más impacto en la toma de decisiones de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha.

**Resultado:** Conocimiento de la posición de los agentes internos y externos sobre la forma en que se relacionaron, su posición sobre el modelo de desarrollo de la organización y posibles sugerencia para integrarse con mayor impacto en el quehacer de las organizaciones.

### 2.3.3. III Fase: Primera sistematización, análisis de lo avanzado y devolución para validar interpretaciones

La información obtenida a partir de las entrevistas y de la observación participante, en cada una de las fases anteriores, se clasificó y priorizó para rescatar los elementos más sobresalientes, que permitían orientar las acciones siguientes, para alcanzar la comprensión necesaria del fenómeno. La sistematización de los datos recabados se llevó a cabo mediante tablas, figuras y matrices que permitieron discriminar información, con la finalidad de seleccionar aquella que brinda un enfoque adecuado de la realidad de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha. Una vez hecha esta sistematización se procedió a presentar los resultados preliminares a los miembros de la Asociación para discutirlos, y lograr el aporte participativo directo de parte de los miembros, para la elaboración del documento final. De esta manera, sus intereses e interpretaciones se reflejan en las reflexiones que se hacen sobre el proceso.

Dado que esta investigación llevaba implícito el deseo de ayudar a la organización en su fortalecimiento tanto organizativo como productivo, se consideró importante que sus miembros, sintieran que este trabajo es también fruto de su esfuerzo, y que en él ellos pudieran encontrar contenidos sus propios intereses, a pesar de que la Asociación como tal, ya había fenecido.



**Cuadro N° 1: Resumen de las dimensiones, objetivos, técnicas y resultados para el análisis de las interrelaciones de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha, Guanacaste. 1999.**

| <b>FASES</b>  | <b>OBJETIVO</b>   | <b>TÉCNICAS EMPLEADA</b>  | <b>RESULTADO PRINCIPAL</b>   |
|---|---|---|--|
| <b>I Fase: Inserción y legitimación</b>               | Establecer Comunicación y empatía con los miembros de la asociación y exponer los alcances de la investigación            | Solicitud formal de espacio.<br>Exposición de la investigación.   | Apertura de los miembros a la entrevista.<br>Participación en actividades especiales del grupo.                  |
| <b>II Fase: Primera aproximación.</b>                 | Conocer la procedencia, ocupación y condición socioeconómica y cultural de los miembros de la Asociación.                 | Entrevista estructurada.<br>Convivencia con familias.<br>Contactos informales.<br>Observación participante.                       | Caracterización de las calidades sociales, económicas, religiosas y culturales de los miembros de la Asociación. |
| Relaciones organizativas.                             | Conocer el proceso de la Asociación para alcanzar metas de automanejo, convivencia democrática, descentralización         | Entrevista focalizada a profundidad.<br>Observación participante.   | Identificación de las relaciones organizativas más importantes de la Asociación.                                 |
| Usos de tecnologías.                                  | Conocer el proceso utilizado para integrar y consolidar los aspectos técnicos para facilitar reciclaje, ahorro,           | Entrevista abierta a profundidad.<br>Observación participante.  | Identificación de las formas de adaptación de tecnologías que utilizó la Asociación.                             |
| Interrelaciones culturales y religiosas.              | Conocer las interrelaciones culturales y religiosas que practican los miembros  | Entrevista focalizada a profundidad<br>Observación participantes  | Identificación de los principales nexos de solidaridad, cultura común y espiritualidad                           |
| Relaciones con agentes externos e internos.           | Identificar a los agentes internos y externos que ha apoyado la organización y la forma en que se insertan en el proceso. | Entrevista abierta a profundidad a agentes externos de instituciones y organizaciones   | Posición de los agentes internos y externos sobre el modelo utilizado por la Asociación.                         |
| <b>III Fase: Primera sistematización y replanteo.</b> | Sistematizar información en tablas, figuras y matrices y exponer a miembros de la Asociación.                             | Exposición directa a los miembros.<br>Reunión de análisis y sugerencias de los productores/as.<br>Entrevistas a algunos miembros. | Los miembros exponen sus puntos de vista.<br>Un documento más acorde con las necesidades de ellas/os.            |

### **Capítulo III Caracterización de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojanca (APPOCODESI) y su contexto**

Este capítulo comprende los datos biogeográficos del cantón de Hojanca en donde se desarrollaron las acciones de la Asociación de productores de San Isidro. Además ofrece un detalle de las etapas que los miembros de esta organización fueron construyendo, a partir de las experiencias desarrolladas en la construcción del proceso.

Estas etapas aunque no estaban diseñadas de previo, representan un aspecto muy importante en la vida de esta organización y vienen a ser, como la estructura medular sobre la cual la complejidad de la Asociación fue creciendo y a su vez, representaba los pasos previos, para alcanzar niveles más complejos de desarrollo.

En su totalidad, participaron en la organización 59 personas que correspondían a 11 familias todas de la zona aledañas y de San Isidro de Hojanca (cuadro 10). La organización llegó a tener una membresía 19 personas que entraban y salían por diferentes motivos. Principalmente las mujeres debían abandonar la organización por problemas de enfermedad o por el trabajo reproductivo.

Al final del proceso en Noviembre del 2000, llegaron 6 familias con una población total de 30 personas y una membresía de 13 socias/os que eran las que llevaban a cabo las labores de producción y se encargaban de sostener las obligaciones que había asumido la organización principalmente lo que se refería a crédito.

A ellos correspondió enfrentar la situación de crisis ante la acometida de los agentes externos que habían dado crédito y que debían recuperarlo ante la situación incierta de la organización como tal. Estas familias tenían niños y niñas en la escuela y el colegio, en ambos casos debían de salir de la comunidad, hasta Cuesta Roja para la escuela y hasta el centro de Hojanca para el colegio. Como consecuencia de una situación económica deprimida, carecían de recursos para superar las necesidades más apremiantes



principalmente aquellas que se derivaban de las obligaciones de los hijos e hijas en el colegio y la escuela. De las once familias que participaron en la organización solamente dos vivían en el terreno que habían socializado. Uno de ellos era propietario y había decidido construir su caso en el espacio que comprendía su parcela. El resto de familias vivían fuera de los terrenos de la Asociación, desplazándose todos los días para el trabajo o para las actividades que realizaban en conjunto.

El camino de penetración hasta la propiedad de la Asociación, estaba en malas condiciones y resultaba imposible llegar hasta la finca en vehículo. Solo se podía llegar por tracción animal o a pie. Para sacar los productos al mercado, ellos/as debían sacarlo a la calle principal que distaba unos seiscientos metros y buscar un transporte para que lo trasladara hasta Nicoya.

### **3.1. Breve reseña histórica del cantón de Hojanca.**

#### **3.1.1. Aspectos generales.**

Hojanca durante la época precolombina, formó parte de los territorios ocupados por los Chorotegas, cuya influencia se extendían desde la Península de Nicoya hasta el lago de Nicaragua. Los primeros pobladores blancos llegaron a la región en 1910 (Borbón, 1998), provenientes de Matambú y los cantones de San Ramón, Atenas y Palmares. Las primeras familias establecidas en Hojanca fueron de apellido Barrantes, Bermúdez, Mora, Quesada, Quirós y Venegas entre otras.

En la administración de don Ricardo Jiménez Oreamuno en 1914 (cuadro 2) se establece la primera escuela con el nombre de Escuela de Nosara, posteriormente toma el nombre de Escuela Victoriano Mena Mena. Durante la segunda administración de José Figueres Ferrer en 1972, se crea el Colegio Técnico Profesional Agropecuario de Hojanca.

El primer templo católico se construyó en 1925. Durante el arzobispado del Monseñor Carlos Humberto Rodríguez Quirós, en 1961 se erige como parroquia dedicada a San José y perteneciente a la Diócesis de Tilarán (Borbón, 1998).

**Cuadro N° 2 Cronología de los principales eventos ocurridos en el cantón de Hojancha, Guanacaste desde sus inicios. 1910 - 1974.**

| EVENTO   | AÑO  | OBSERVACIONES  |
|--|------|--|
| Inicios de migración                                 | 1910 | Emigrantes de Matambú, San Ramón, Palmares y Atenas.   |
| Creación de la escuela                               | 1914 | Administración de Ricardo Jiménez Oreamuno con el nombre de Escuela de Nosara.   |
| Construcción del primer templo católico              | 1925 | Arzobispado del Obispo Carlos Humberto Rodríguez Quirós.   |
| Nuevo centro educativo escolar                       | 1940 | Escuela Victoriano Mena Mena.  |
| Construcción de cañería                              | 1957 | Primer gobierno de José Figueres Ferrer.   |
| Establecimiento del distrito de Hoja Ancha           | 1966 | Gobierno de Francisco Orlich Bolmarcich  |
| Título de Villa y posteriormente ciudad de Hojancha. | 1971 | Segunda administración de don José Figueres Ferrer. El código municipal recién promulgado le confiere la categoría de ciudad por ser cabecera de cantón. |
| Alumbrado eléctrico.                                 | 1972 | En la cabecera del cantón.   |
| Creación de la Municipalidad.                        | 1974 | Realización de la primera sesión del Concejo Municipal de Hojancha.  |

Fuente: Borbón 1998. Adaptación del autor.

### 3.1.2. Ubicación:

El cantón de Hojancha se encuentra localizado al sur de la provincia de Guanacaste, Costa Rica, (ver mapa: 1) es una Comunidad de reciente fundación a principios de siglo, formada por una mezcla de inmigrantes del interior del país y descendientes de la cultura Chorotega precolombina (Campos et. al., 1993). Tiene una extensión de diecisiete mil novecientas veintitrés hectáreas.

### 3.1.3. Clima:

Este cantón tiene altitudes que van desde el nivel del mar, hasta los novecientos metros, tiene una época seca que va de Diciembre a Abril y una época lluviosa de Mayo a Noviembre, cuyo régimen de aguas está influenciado por la Vertiente Pacífica. Tiene un



régimen de precipitación promedio de dos mil doscientos mm anuales y una temperatura promedio de 27 °C (Campos et al., 1993).

#### 3.1.4. Suelos:

Este cantón presenta una topografía irregular con pequeños valles de perfil profundo. Tiene un total de diecisiete mil novecientos veintitrés hectáreas de las cuales mil setecientas son tierras de labranza, con pendiente suave (Campos et al., 1993), trece mil doscientas doce hectáreas son tierras de pastos con pendientes más fuertes de hasta el 65%, suelos poco profundos con problemas de erosión ocasionados por el sobre-pastoreo (*op.cit.* 1993).

En los subgrupos de suelos de Costa Rica, están clasificados como de la clase I32 e I33, con características de poco desarrollados, bajos en bases, secos por más de noventa días al año, suelos arcillosos del tipo Ustic Dystropeth latosoles pardos, rojos y rojizos (*op.cit.* 1993). El 35% del suelo del cantón está considerado de protección forestal.

#### 3.1.5. Tenencia de la tierra.

La estructura agraria de Guanacaste ha mantenido una tendencia a las grandes extensiones, principalmente en las partes planas de la provincia y su uso en la ganadería extensiva, que predomina en su panorama, sin embargo en Hojancha predomina el minifundio (ver cuadro 3). Dado que los datos sobre tenencia de la tierra datan del censo de 1984, la situación real se desconoce, pero se han intentado hacer algunos acercamientos, mediante la consulta de literatura puntual que hacen referencia al tema que nos ocupa.

El estado actual de la concentración de la tierra por cantón en la región Chorotega refleja que Liberia (82%), Bagaces (75.4%) y Carrillo (64.9) son los cantones donde hay más fincas superiores a las 500 hectáreas. Por el contrario Hojancha (4.1%) y Nandayure (9.7%) son los cantones con menores porcentajes de fincas superiores a las 500 hectáreas (Estado de la Nación, 2000).

Parece que la tendencia general en la tenencia de la tierra, en la provincia de Guanacaste, ha estado condicionada hasta el momento con el uso agropecuario del suelo y que probablemente los cantones con terrenos ondulados y fértiles, sigan estando en muchas manos. Otra cosa sucede con los cantones que poseen grandes extensiones de tierra plana aptas para la ganadería y los monocultivos, tales como la caña de azúcar, el melón entre otros, probablemente éstos, sigan manteniendo una estructura agraria donde predomine el latifundio.

Al respecto, sería importante conocer cual sería el impacto que tendría el turismo sobre este particular, pues sin lugar a dudas dentro de algunos años, el enfoque del turismo se dirigirá hacia las zonas internas de Guanacaste, una vez que esté agotado el espacio en el litoral.

**Cuadro N° 3: Tenencia de la tierra en el cantón de Hojancha en fincas de 0 a 500 hectáreas como porcentaje del área total del cantón.1999.**

| <b>Tenencia de la tierra.</b>           | <b>Has.</b> | <b>Porcentaje</b> |
|---|-------------|-------------------|
| Hectáreas del cantón:                   | 17.923,0    | 100,0             |
| Fincas entre 0 y 50 hectáreas (1993)    | 15.055,0    | 84,0              |
| Fincas entre 50 y 100 hectáreas (1993)  | 1.792,03    | 10,0              |
| Fincas entre 100 y 500 hectáreas (1993) | 1.075,0     | 6,0               |

**Fuente:** Campos et al., 1993....Elaboración del autor.

El dato de latifundios en Hojancha del 6% reportado por Campos et al., 1993 (cuadro 3) no tiene mucho contraste con el del Estado de la Nación del 2000: 314, con datos de 1999, por lo que se puede presumir que la estructura agraria no a cambiado en forma sustancial en el cantón de Hojancha. Como se aprecia en el cuadro 3 la tenencia de la tierra en Hojancha es muy diferente a la de la provincia de Guanacaste ya que en Hojancha predomina el minifundio. Así mismo, la topografía del cantón y la permanencia del las actividades agrícolas, son factores favorables para mantener la estructura de la tenencia de la tierra con poca variación en el tiempo.



### 3.1.6. Usos del suelo.

El uso del suelo en el cantón de Hojancha, está relacionado con el desarrollo histórico de la producción. Aquí se establecieron campesinos independientes que cultivaron café, hortalizas y ganadería de leche principalmente. Posteriormente se fueron incrementando y diversificando los cultivos y dentro de los principales productos que comenzaron a surgir en el cantón destacan el arroz, la caña de azúcar, el melón, el café, maíz, frijol y hortalizas.

Dada la estructura agraria de minifundio imperante en Hojancha, las áreas cultivadas por agricultor/a son pequeñas y se circunscribe a aquellos productos que se facilita su cultivo en pequeñas áreas. En el caso del café el área promedio es de 1.5 hectáreas, en hortalizas es de 0.7 has., en frijol es de 1.0 has (Estado de la Nación 2000: 344-345).

Es importante mencionar que una gran mayoría de los productos en los cuales participan los agricultores/as de Hojancha, tienen como objetivo llenar las demandas del mercado local y regional. El café resulta ser la excepción y representa un producto que es vendido en el exterior, y en algunos caso como lo es el de CoopePilangosta R.L., parte de ese producto se vende en el Mercado Alternativo en Europa.

**Cuadro N° 4: Formas de usos del suelo que se presenta en el Cantón de Hojancha, Guanacaste, Costa Rica. 1999.**

| Uso del suelo      | Hectáreas | Porcentaje |
|--------------------|-----------|------------|
| Agricultura (1993) | 1.971,5   | 11,0       |
| Pastos (1993)      | 13.209,3  | 73,7       |
| Bosques (1993)     | 2.545,1   | 14,2       |
| Otros usos (1993)  | 197,2     | 1,1        |

**Fuente:** Campos et al., 1993. Elaboración del autor.

En el cuadro N°4 sobre usos del suelo se puede apreciar que el porcentaje mayor del área del cantón de Hojancha, se utilizaba en 1993 en pastos para soportar la ganadería extensiva y que corresponden en la mayoría de los casos a suelos de vocación forestal. Es de esperar que al momento, esto haya cambiado y se pueda ver una mayor cantidad de tierras en regeneración natural, por lo que es posible que el área de bosque haya crecido y la destinada a la agricultura se haya mantenido o crecido muy levemente.

Al ser una zona con muchas pendientes, la mayor parte de la tierra con la crisis de la ganadería y los incentivos para la protección del Ministerio del Ambiente y Energía, es posible que una gran cantidad de los terrenos ocupados en pastos, hayan cambiado de uso, hacia la protección dentro del régimen de Certificados de Protección al Bosque y otros.

### **3.1.7. Hidrografía:**

Todas las aguas fluviales drenan a la costa Pacífica, su principal río es el Nosara que se encuentra en la cuenca del mismo nombre, tiene gran importancia porque abastece el suministro de agua para Hojancha la cabecera del cantón.

### **3.1.8. Cobertura boscosa:**

En el cantón existen dos clasificaciones de bosque el húmedo y el húmedo premontano. Hacia 1973 la cobertura boscosa del cantón era de un 8% pero a raíz de la crisis ganadera se han ido incrementando por el abandono de los potreros y se han aumentado las áreas de bosque. Para 1993 se reportan un incremento de la cobertura hasta un 15% (Campos et al., 1993).

### **3.1.9. Indicadores Sociales:**

La región Chorotega a 1999 tenía una población de 281.312 habitantes de los cuales el 51% son hombres y el 49% son mujeres. La población se concentra en las ciudades de Nicoya (17.8%) Liberia (15.7%), Santa Cruz (15%)y Carrillo (9.4%). Hojancha, Santa Cruz Nicoya y Tilarán se caracterizan por tener la tasa más alta de densidad de poblados por unidad de área (Estado de la Nación, 2000). Para el año 2000 según lo reporta el Instituto Nacional de Estadística y Censos, Guanacaste tiene una población de 264.447 habitantes, con lo que se establece una diferencia de 16865 de un reporte con el otro.

Para definir mejor la condición social de la región y en particular el canton de Hojancha, los índices de desarrollo social, (cuadro 5), evidencian que Hojancha y Tilarán son los cantones guanacastecos que tienen un mejor índice de desarrollo social. Los valores obtenidos por ambos, se aproximan a los obtenidos en San José.



Es importante señalar que el Índice de Desarrollo Social en los cantones de Guanacaste es similar a los registrados para cantones alejados de la capital y varían regularmente y presenta el valor mínimo en La Cruz, cantón que se ha caracterizado por la escasez de fuentes de trabajo y por tener una economía local incipiente.

Abangares y La Cruz, son los cantones que tienen valores más bajos de índice de desarrollo en la región Chorotega. En el aspecto de salud, en Hojancha existe un EBAIS, y en toda la región hay 77 EBAIS. Así mismo hay un hospital regional en Liberia y uno periférico en Nicoya, además de 19 clínicas repartidas por toda la provincia.

**Cuadro N° 5: Índice de desarrollo social para los cantones de Guanacaste en comparación con otros cantones del resto del país. 1999.**

| Provincia y Cantón. | IDS  | Provincia y Cantón. | IDS  | Provincia y Cantón. | IDS  |
|---------------------|------|---------------------|------|---------------------|------|
| San José            |      | Heredia             |      | Guanacaste          |      |
| San José            | 63.7 | Heredia             | 67.8 | Tilarán             | 63.2 |
| Montes de Oca       | 85.0 | Sarapiquí           | 28.5 | Hojancha            | 56.9 |
| Alajuela            |      | Puntarenas          |      | Nandayure           | 53.1 |
| Alajuela            | 61.5 | Puntarenas          | 54.8 | Santa Cruz          | 52.8 |
| Plamares            | 73.4 | Montes de Oro       | 63.9 | Cañas               | 49.9 |
| Los Chiles          | 8.9  | Buenos Aires        | 22.2 | Liberia             | 48.9 |
| Cartago             |      | Limón               |      | Nicoya              | 48.4 |
| Cartago             | 66.7 | Limón               | 48.0 | Carrillo            | 46.1 |
| Turrialba           | 53.6 | Guácimo             | 47.6 | Bagaces             | 43.9 |
|                     |      |                     |      | Abangares           | 43.1 |
|                     |      |                     |      | La Cruz             | 16.4 |

Fuente: Estado de la Nación 2000. Adaptado por el autor.

Dentro de las variables sociales del cantón de Hojancha (cuadro 6), se puede apreciar que la población de Hojancha representa el 2.9% de la población de la región Chorotega y como ya se mencionó, es un cantón que tiene una alta densidad de poblados por unidad de área.

Uno de los problemas más comunes que afectan a este tipo de investigaciones son las pocas fuentes secundarias de información, y las contradicciones de las existentes, por lo que se hace necesario asumir fuentes viejas pero de mayor confiabilidad. En el caso de Hojancha este es un problema que se suscitó y las fuentes más confiables datan de años atrás. Como una forma de ilustrar a los lectores, se expone los datos recopilados.

**Cuadro N° 6: Indicadores sociales relevantes del cantón de Hojanca, 1999**

| Variable                                       | Número  | Porcentaje |
|--|---------|------------|
| Población total.* (2000)                       | 6.537   | 100,0      |
| Analfabetismo.(1993)                           | 639,0   | 11,8       |
| Educación primaria completa.(1993)             | 4.508,0 | 83,3       |
| Cobertura de salud por el seguro social (1993) | 3.680,0 | 68,0       |

Fuente: Campos et al., 1993. Elaboración del autor.

\* EBAIS. Clínica del Seguro Social de Hojanca, 1999

La región Chorotega a 1999, tiene un analfabetismo en el orden del 6.43% y aproximadamente el 32% de los habitantes tiene primaria incompleta (Estado de la Nación 2000: 335). El hecho de que el 38.4% de la población de la región Chorotega tenga bajos niveles educativos, significa que gran parte de la población tiene pocas posibilidades de mejorar su calidad de vida, ante la imposibilidad de mejorar principalmente las condiciones laborales.

Con respecto a la cobertura en salud, para 1993, como se refleja en el cuadro 6, el reporte para Hojanca fue de un 68 % de los habitantes del cantón estaban cubiertos, en la actualidad 1999, la cobertura es del 100% y se considera que la sanidad ambiental, el agua potable y el manejo de desechos sólidos y líquidos en Guanacaste, son una seria amenaza para la ciudadanía en general (Estado de la Nación, 2000), a la cual el cantón de Hojanca no escapa en su totalidad ante el riesgo de la contaminación con químicos para la agricultura.

### 3.1.10. Población económicamente activa.

En el Guanacaste actual, el sector más dinámico es el sector privado. El turismo tiene mucho auge y se presenta como una de las alternativas de trabajo para la mano de obra calificada de la región, principalmente la zona costera, que es donde se han instalado la mayoría de estas empresas privadas.

Los servicios de apoyo a la producción agropecuaria que es el caso que nos ocupa, por ser la principal actividad del cantón de Hojanca, ha venido en franco retroceso en la región Chorotega y por supuesto en el cantón de Hojanca.



Crédito, infraestructura, comercialización y capacitación, para mejorar la productividad, la gestión organizativa y empresarial, han sido los elementos que han acentuado el desempleo y subempleo en la población campesina de la región Chorotega y se está eliminando la capacidad instalada (semillas, infraestructura, y otros) en muchas de las áreas de producción.

**Cuadro N°7: Ocupación de la población económicamente activa del cantón de Hojancha, Guanacaste. 1999.**

| Ocupación de la población.     | Número., | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Agricultura y ganadería (1993) | 3.983    | 73,6       |
| Subempleo * (1993)             | 1.520    | 28,1       |
| Desempleo (1993)               | 206      | 3,8        |

Fuente: Campos et al., 1993. \* Trabaja menos de 30 horas por semana.

En el caso de Hojancha para 1993, la agricultura y la ganadería representaban las principales actividades que ocupaban el porcentaje más alto de la mano de obra (cuadro 7). El desempleo era bajo (3.8%) y el subempleo era considerable (28.1%). Es claro que la declinación de la ganadería por la crisis, ha tenido algún impacto en la generación de empleo dentro del cantón, por lo que algunos de estos trabajadores con mayor educación formal, han buscado trabajo en las costas donde se instalaron los complejos hoteleros, principalmente en playa Sámara.

### 3.1.11. Educación.

La región Chorotega es la segunda en el país en cobertura y escolaridad, después de la región Central (Estado de la Nación, 2000: 35. Resumen). Existe una fuerte presencia de universidades privadas y estatales, que hacen que una buena cantidad de la población tenga acceso a la educación universitaria. Destacan las carreras de educación, administración de empresas y turismo, como las más cotizadas en la región. Sin embargo a pesar de tener un alto índice de personas que reciben educación universitaria, una gran mayoría de esta población migra hacia las zonas que tiene una mayor dinámica en lo que respecta a los empleos, de esta forma la mayoría busca empleo en las provincias del Valle Central.

En toda la región Chorotega existen 468 centros educativos de primero y segundo ciclos. De los cuales el 52.6% son unidocentes. Sobre los docentes, que atienden estos centros de enseñanza, el 16.5% en primero y segundo ciclos, no son titulados, lo mismo que un 27% en tercer ciclo y la educación diversificada (Estado de la Nación, 2000: 336). La mayor tasa de deserción educativa se presenta en el tercer ciclo (16.6%), siendo esto una gran preocupación, para lograr mejorar la calidad de vida del habitante guanacasteco.

**Cuadro N° 8. Población estudiantil de la Escuela de Monte Romo y del CTPA del cantón de Hojancha, en los ciclos de I, II y III ciclo de educación escolar y IV,V,VI de diversificada. 1999.**

| Centro Educativo      | Total | Nivel Educativo |    |    |    |     |    |    |    |    |    |    |    |
|-----------------------|-------|-----------------|----|----|----|-----|----|----|----|----|----|----|----|
|                       |       | I               |    | II |    | III |    | IV |    | V  |    | VI |    |
|                       |       | H               | M  | H  | M  | H   | M  | H  | M  | H  | M  | H  | M  |
| Escuela de Monte Romo | 62    | 4               | 6  | 3  | 6  | 4   | 6  | 6  | 7  | 5  | 3  | 6  | 6  |
| CTPA Hojancha         | 1029  | 109             | 94 | 94 | 89 | 91  | 75 | 94 | 83 | 80 | 94 | 67 | 59 |

Fuente: MEP, Circuito 05 de Hojancha. 1999. Elaboración del autor.

En el caso que nos ocupa, Monte Romo es la localidad en donde los habitantes de San Isidro, buscan algunos de los servicios que necesita. De los 343 habitantes que tiene la Comunidad de Monte Romo 62 asisten a la Escuela de la localidad, lo que representa un 18% de la población total. Monte Romo es la Comunidad más grande en las cercanías de San Isidro. Por su parte el Colegio Técnico Profesional Agropecuario de Hojancha, a donde se desplazan todos los estudiantes del Cantón, tuvo una población estudiantil en 1999 de 1029 estudiantes de los cuales 535 son hombres y 494 son mujeres. De San Isidro de Hojancha asistieron en 1999 a este colegio 5 estudiantes. El total de la población estudiantil en colegio y escuelas, representa el 17% de la población total del Cantón.

Los datos recolectados principalmente para el Colegio Técnico Profesional Agropecuario de Hojancha (cuadro 8), parecen sugerir que siguen la misma tendencia regional hacia la baja en matrícula, conforme se avanza en el nivel educativo. Esta situación tiene especial importancia porque se aleja aún más, la posibilidad de mejorar el nivel de empleo en los habitantes de la zona rural.



### **3.2. Caracterización de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha y primeros contactos:**

Tuve mis primeros contactos con APPOCODESI hacia finales de 1996 siendo aún ésta, una organización muy joven que iniciaba su trayectoria en el campo productivo. Sus miembros, eran personas con gran mística y curtidos al trabajo de sol a sol, se habían propuesto una nueva modalidad organizativa, orientada hacia la recuperación de la producción tradicional principalmente granos básicos, el café, alternando con nuevas experiencias en hortalizas y utilizando para ello, la incorporación paulatina de técnicas orgánicas.

Conformada por hombres y mujeres que en algunos casos, eran descendientes de inmigrantes que vinieron de otras zonas del país, principalmente de San Ramón, Palmares, Montes de Oro y partes altas de la Meseta Central, habían aprendido a desconfiar de todos los extraños, como un mecanismo de sobrevivencia. Solo tres de ellos tenían tierra donada por el Instituto de Desarrollo Agrario, Jesús Vargas Alvarado, Oscar Esquivel Salazar y Olivio Vargas Alvarado, posteriormente Ronulfo Lacayo Hernández, adquirió una parcela y los cuatro unieron sus parcelas y las pusieron al servicio de los demás.

Precisamente mi primer acercamiento, fue a una actividad demostrativa de los logros alcanzados con los proyectos que habían desarrollado, uno sobre riego, financiado por la Embajada de Holanda y otro por la Fundación Café Forestal, que se relacionaba con la fabricación de abono orgánico. A este momento, la Asociación había incursionado en los granos básicos, tubérculos, hortalizas, pollos y cerdos, en cantidades suficientes para asegurar la alimentación de todas las familias miembros, con excedentes para el mercado local y regional. La Asociación había definido sembrar cinco hectáreas de café para lo cual solicitaron a CoopePilangosta R.L., un crédito, el cual se concretizó con fondos de la Fundación Interamericana (FIA).

La oportunidad de encontrar reunidos agentes externos (personeros del Instituto de Desarrollo Agrario, del Consejo Administrativo de CoopePilangosta R.L., y de ONG's), fue aprovechada por los miembros de la organización, para mostrar los avances obtenidos en la siembra de café, cuyos recursos estaban siendo facilitados por la Cooperativa de Caficultores CoopePilangosta R.L., Según lo expresaran los miembros de la Asociación, habían reportes desfavorables por parte de un funcionario de la cooperativa y otro del MAG que a su vez era parte de la Cooperativa, sobre las condiciones del cultivo y CoopePilangosta R.L., se oponía a seguir haciendo desembolsos.

Las relaciones de la Asociación con CoopePilangosta R.L., y el MAG en la persona de su extensionista, estaban en el punto más álgido. Los agricultores y agricultoras de la Asociación, hicieron ver la no aceptación de estas personas para que visitaran el proyecto, con lo cual se les escapó las posibilidades de asistencia técnica por parte del MAG y el contacto con CoopePilangosta R.L., se interrumpió.

El resultado de esta confrontación, era un clima de incertidumbre en donde los más afectados sin lugar a dudas eran las campesinas(os), pues los cultivos no esperan las resoluciones de los conflictos, por tanto, las siembras de café sufrieron la ausencia de los trabajos de asistencia y en otros casos no se sembró lo que se planeó. En el plan de sobrevivencia de esta organización, la caficultura era considerada por los miembros de la Asociación, como un seguro en el largo plazo. Para el corto plazo, las hortalizas, los granos básicos y los animales, eran su forma de subsistencia.

A este momento y en virtud de los atrasos en los desembolsos para la asistencia y siembra del café, las otras áreas (granos básicos, pollo, cerdos y hortaliza), debían hacerle préstamos al área del café, para cubrir parte de los recursos económicos necesarios, con el consiguiente deterioro económico generalizado en todas las áreas. El manejo de las relaciones externas de APPOCODESI, no eran las mejores y el impacto negativo se hacía sentir principalmente, sobre los aspectos de crédito, asistencia técnica y capacitación. Todos estos elementos estratégicos para la producción, estaban bajo la responsabilidad de personas con las que los miembros de la asociación mantenían discrepancias acentuadas.



En lo que respecta a la aceptación de la Asociación dentro de la Comunidad, se manifestaban confrontaciones en lo religioso y político. Por un lado la forma de compartir tierra con los que no la tenían, así como, ejercer una fe religiosa más vívida en el trabajo, en sus relaciones personales y con otras gentes, originó celos en los habitantes y por tanto, se fue excluyendo de los actos religiosos tradicionales acusándolos de ser miembros de una secta. En conversaciones informales dentro de la Comunidad de San Isidro y con personas ajenas a la organización, consideraban la unión de tierra como una locura. Evidentemente todas estas cosas influyeron para que muchos de los habitantes de la Comunidad se alejaran de la organización y otros se salieran de ella.

En lo político, la organización respetó siempre la filiación política de cada una de las familias integrantes, pero una vez organizados, sus miembros actuaban en bloque, con el fin de sacar mayor ventaja para consolidar el grupo. Según los miembros de la Asociación, esto no fue del agrado de los principales políticos de la zona, porque la Asociación, representaba un punto de conflicto, en un área que tradicionalmente había sido muy proclive a complacer a los principales líderes político-partidistas de la zona.

Ante la disyuntiva que se presentaba, con respecto al poder de negociación que estaba adquiriendo la Asociación, según sus miembros, se suscitaron una serie de problemas para la organización (disminuye la asistencia técnica que tradicionalmente se les brindaba, las posibilidades de crédito dentro de la zona se cerraron, la capacitación ya no era tan fluida y otros). Consecuentemente esto obligaba a los integrantes a buscar nuevos horizontes a lo externo. Hay que tener presente que, la forma inadecuada en que se manejaron las relaciones externas, mantenían un ambiente confrontativo externo, principalmente en lo político.

En términos generales, se podía observar una gran ventaja en el sistema de organización que se estaba implementando y al mismo tiempo, las amenazas externas a la organización, parecían tener mucho peso sobre el accionar de la misma, con lo cual, el futuro estaba forjado sobre una estrategia de proyección externa, muy mal definida, por los resultados de confrontación que estaban teniendo.

### 3.3. La Comunidad de San Isidro de Hojanca.

La Comunidad de San Isidro de Hojanca donde se estableció APPOCODESI, tiene una población de ciento once habitantes (ver cuadro N° 9), las principales actividades productivas son la ganadería, granos básicos, las hortalizas y legumbres, engorde de animales (cerdos). En lo organizativo, cuenta con una Asociación de Desarrollo Integral y grupos ligados a la Iglesia Católica. Existe además una pequeña pulpería que brinda el servicio de abarrotes y granos. No hay escuela ni centro de salud, los habitantes deben de desplazarse hasta la localidad de Cuesta Roja (40 minutos) para ir a la escuela y para recibir asistencia médica debían ir hasta Monte Romo a más de una hora de camino. No existe teléfono público, solo una familia tiene teléfono celular para su uso, la población cuenta con el servicio de electricidad.

**Cuadro N° 9: Distribución de la población de San Isidro de Hojanca, Guanacaste. 1999.**

| Padre | Madre | Hombres      |              | Mujeres      |              |
|-------|-------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|       |       | Mayores edad | Menores edad | Mayores edad | Menores edad |
| 23    | 25    | 20           | 22           | 8            | 13           |

Fuente: Elaboración propia.

De la población existente en la Comunidad de San Isidro, el 31.5% (cuadro 9) es menor de edad, lo que evidencia un gran esfuerzo de los progenitores para darles el sustento y la educación que necesitan. Esta condición, presiona a los agricultores más pobres, lo cual los obliga a trabajar en lo que tengan oportunidad, como asalariados o por esquilme. De ahí que la opción de organizarse tenía además una acicate que era la necesidad de mejorar las condiciones económicas de las familias.

Desde que se inició la organización hasta que decidieron separarse, participaron en ella once familias y por diferentes motivos, cinco salieron antes de la disolución de la Asociación. Las causas más frecuentes por las cuales muchas de estas familias decidieron dejar la organización, fueron la falta de recursos económicos en estos casos los hombres buscaron trabajo como asalariados en las fincas de la zona, para este momento la



organización no les podía pagar el trabajo y la disponibilidad de tierra y recursos para sembrar era baja por otro lado las enfermedades, afectaron principalmente a las mujeres en lo que respecta a dolores de cabeza, problemas de circulación sanguínea, columna el cuidado de los niños y otros. Mediante la relación informal con los pobladores de la zona y que estaban fuera de la organización, se podía percibir un individualismo bastante acentuado en muchos agricultores de la zona, pues algunas iniciativas tales como la unión de tierras que tenía la Asociación la consideraban una locura. No creían en la organización Comunal, ni les interesaba participar en organizaciones, principalmente en aquellos agricultores que tenían medios para producir. El café que se considera el eje productivo más importante y más consolidado de la región, había sido dejado de lado por muchos de estos agricultores, medianamente independientes y expresaron que nunca volverían a sembrar por la inestabilidad en los precios.

En lo que respecta a la conservación del suelo, toda esta región presenta una alta tasa de deforestación y de pérdida del suelo. La cooperativa CoopePilangosta R.L., ha llevado a cabo iniciativas al respecto, con el fin de disminuir la erosión, mediante la práctica de cultivos con árboles. De esta manera se ha fortalecido el café con árboles frutales y de sombra, a la vez que ha incrementado el nivel de diversidad dentro de las parcelas de sus agricultores.

La cuenca alta del río Nosara donde se ubica San Isidro, es una de las zonas más deforestadas de la región y representa una seria amenaza para la población de la zona, ya que este río, provee el agua de consumo humano de la población de Hojancha. La degradación del suelo y la destrucción de la cobertura boscosa, se debió principalmente a las malas prácticas culturales que no cuidaron el suelo y a la ganadería extensiva en zonas de vocación forestal. A todo esto hay que mencionar el impacto de las quemadas e incendios forestales que se extendieron por muchos años con el fin de eliminar las malezas en los potreros y en los campos de agricultura, para limpiar el rastrojo y las malezas. En años recientes la utilización del fuego como herramienta agrícola ha sido criticada y muy poco usada por los agricultores de la zona.

**Cuadro 10: Familias que integraron Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha. 1999.**

| Familia | Parentesco | Escolaridad   | Edad | Ocupación     |
|---------|------------|---------------|------|---------------|
| IC-03*  | Padre      | PI. 1°G       | 41   | Agricultor    |
| IC-04*  | Madre      | PC            | 38   | Of. Doméstico |
| MF-01   | Hijo       | PC            | 19   | Estudiante    |
| MF-02*  | Sobrino    | PC            | 21   | Estudiante    |
| MF-03** | Hija       | PC            | 16   | Estudiante    |
| MF-04   | Hijo       | 4° G          | 11   | Estudiante    |
| IC-05*  | Padre      | PI            | 54   | Agricultor    |
| IC-07*  | Madre      | PC            | 44   | Of. Doméstico |
| MF-05   | Hijo       | SC            | 18   | Estudiante    |
| MF-06   | Hija       | 5° A          | 17   | Estudiante    |
| MF-07   | Hijo       | PI            | 9    | Estudiante    |
| MF-08   | Padre      | PI 2°G        | 36   | Agricultor    |
| MF-09   | Madre      | PC            | 36   | Of. Doméstico |
| MF-10   | Hijo       | PI 4°G        | 15   | Agricultor    |
| MF-11   | Hija       | 4°G           | 13   | Estudiante    |
| MF-12   | Hijo       |               | 4    |               |
| MF-13   | Padre      | PI            | ND   | Agricultor    |
| MF-14   | Madre      | PI            |      | Of. Doméstico |
| MF-15   | Hija       |               |      |               |
| MF-16   | Hija       |               |      |               |
| MF-17   | Padre      | PC            | ND   | Agricultor    |
| MF-18   | Madre      | PC            |      | Of. Domest    |
| MF-19   | Hijo       | PC            |      |               |
| MF-20   | Hijo       |               |      |               |
| MF-21   | Hija       |               |      |               |
| MF-22   | Hija       |               |      |               |
| IC-02   | Madre      | PI            | 48   | Agricultora   |
| MF-23   | Padre      | PI            | 50   | Agricultor    |
| MF-24   | Hijo       | PC            | 28   | Agricultor    |
| MF-25   | Hijo       | PC            | 26   | Agricultor    |
| MF-26   | Hijo       | PC            | 21   | Agricultor    |
| MF-27   | Hijo       |               | 16   | Agricultor    |
| IC-01   | Padre      | Universitaria | 40   | Técnico       |
| MF-28   | Madre      | Universitaria | 33   | Educadora     |
| MF-29   | Hijo       |               | 7    |               |
| MF-30   | Hijo       |               | 6    |               |



## Continuación:

Cuadro 9: Familias que integraron APPOCODESI, 1999.

|       |       |    |    |               |
|-------|-------|----|----|---------------|
| MF-31 | Madre | PC | ND | Of. Doméstico |
| MF-32 | Padre | PC |    | Agricultor    |
| MF-33 | Hijo  |    |    | Agricultor    |
| MF-34 | Hija  |    |    |               |
| MF-35 | Hijo  |    |    |               |
| MF-36 | Hijo  |    |    |               |
| MF-37 | Padre | PC | ND | Agricultor    |
| MF-38 | Madre | PC |    | Of. Doméstico |
| MF-39 | Hija  |    |    |               |
| MF-40 | Hijo  |    |    |               |
| MF-41 | Padre | PC | ND | Agricultor    |
| MF-42 | Madre | PC |    | Of. Doméstico |
| MF-43 | Hija  |    |    |               |
| MF-44 | Hija  |    |    |               |
| MF-45 | Hijo  |    |    |               |
| MF-46 | Padre | PC | ND | Agricultor    |
| MF-47 | Madre | PC |    | Of. Doméstico |
| MF-48 | Hijo  |    |    |               |
| MF-49 | Hija  |    |    |               |

\* Miembros actuales  
 \*\* Salió  
 ND- No se pudo obtener el dato.

PI: Primaria Incompleta. SI: Secundaria Incompleta.  
 PC: Primaria Completa SC: Secundaria Completa

### 3.4. Génesis y desarrollo de la organización

En el aspecto organizativo, la Comunidad de San Isidro ha tenido experiencias difíciles, esto ha provocado que la mayoría de los productores se muestren temerosos de participar en organizaciones, por la secuela de fracasos experimentados. A finales de la década de los ochenta, se cuentan dos intentos fallidos que favorecieron por muchos años, esa actitud escéptica hacia la organización. La primera de estas experiencias fue la organización de pequeños productores que se dedicaron a la siembra de hortalizas (chile, tomate) y tubérculos (tiquisque y ñampí), la cual estaba formada por hombres y mujeres. Esta organización dejó grandes pérdidas a los asociados y asociadas, a pesar de que la producción fue muy buena, faltó la comercialización.

Un miembro de la Asociación recoge la gravedad de la situación expresada por los agricultores y agricultoras con las siguientes palabras... "*los tomates hasta por la calle se les encontraba*"... (IC-01 1999, Comunicación personal).

Posteriormente a inicios de los años noventas, el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), distribuyó tierras entre los agricultores, éstos comenzaron a producir individualmente y los resultados fueron igualmente desfavorables para los agricultores, pues éstos asumieron deudas que aún hoy en día pesan sobre muchos de ellos. Parte de los recursos de crédito, se invirtieron en siembras de café, como una forma de lograr un respaldo futuro, pero por problemas de carencia de capital de trabajo y de asistencia técnica, las plantaciones se deterioraron y los rendimientos no fueron suficientes para cubrir la carga financiera de las deudas asumidas.

El trabajo de las instituciones del Estado y de organizaciones de la zona, influyeron sobre las/os productoras/os de esta Comunidad, ya convertido en un parcelero del IDA, sin embargo las oportunidades que los funcionarios ofrecían a los agricultores, en algunos casos, distaban mucho de ayudarles a buscar sus propias soluciones. En opinión de las agricultoras/es ellas/os señalan como se ha dificultado el desarrollo campesino, consciente o inconscientemente, por parte de los agentes externos "*...aunque no compartíamos plenamente los proyectos que nos traían, no encontrábamos muchas veces, la forma de decirles que no era eso lo que deseábamos...*". (IC-01 1999, Comunicación personal).

Con experiencias amargas de fondo, comienza el proceso organizativo de APPOCODESI que se orienta, no a la formación de una organización, sino a aprovechar la experiencia en el cultivo y el conocimiento acumulado con los fracasos anteriores, reconociendo la importancia del mercado y del crédito. Así recordó un asociado el inicio y la libertad con que da inicio la organización informal "*... caminaremos juntos hasta que nuestras voluntades así lo decidan...y en el camino se arreglan las cargas...*". (IC-01 1999, Comunicación personal).



Con una fuerte carga emocional - espiritual de esperanza en el futuro, más que con una idea precisa hacia donde dirigir la estrategia de producción, inicia la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojanca, formada por hombres, mujeres y jóvenes que tenían como común denominador, la carencia de recursos económicos para la producción, trabajo asalariado como peones agrícolas en diferentes fincas de la Comunidad, con carencia de servicios en salud, educación, agua potable, infraestructura y otros.

### **3.5. Etapas del desarrollo de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas de San Isidro de Hojanca.**

Para ir alcanzando una consolidación paulatina de la organización se realizó un proceso que se dividió en etapas. Estas etapas no fueron previamente definidas, sino más bien los integrantes de la Asociación, iban acumulando la experiencia en un marco espiritual y material determinado, que les permitía desarrollar las acciones que se habían propuesto. Cuando este marco resultaba insuficiente para favorecer la puesta en marcha de sus actividades, era el momento de entrar en otra etapa.

De esta forma se fueron elaborando las diferentes etapas en las cuales se dividió el proceso del desarrollo de APPOCODESI. La reconstrucción de los diferentes eventos que se dieron en cada una de estas etapas, fueron identificados y puestos a flote con el aporte de los miembros de la organización que fueron actores y protagonistas de los mismos. Se reconocen cinco etapas: a) Sensibilización y ubicación, b) Consolidación y adquisición de tierra, c) Posesión de tierra. d) Mejoramiento de infraestructura, e) Reorganización, reducción, especialización.

A continuación se caracterizan algunos de los aspectos relevantes de cada una de las etapas, con el propósito de adentrarse en el análisis de las situaciones propias de las interrelaciones entre los miembros de la Asociación y entre los agentes externos, para conocer la forma en que se iba construyendo el proceso y clarificar sobre las situaciones particulares que debieron enfrentar la Asociación como tal y cada uno de sus miembros, para poder alcanzar el desarrollo que alcanzaron.

### 3.5.1. I Etapa: Sensibilización y ubicación.

Esta etapa comprende desde mayo de 1996 hasta julio de 1996. Se realiza una convocatoria en Mayo de 1996, a la población de San Isidro, para discutir sobre problemas que se presentaban en la zona y la posibilidad de organizarse. En ese momento Ronulfo Lacayo Hernández un técnico que trabajaba para la Cooperativa de servicios múltiples de Pilangosta de Hojancha COOPEPILANGOSTA R.L., se encarga de coordinar las discusiones y deliberaciones. A esta primera discusión asistieron veintitrés personas, cinco de las cuales siguen en el proceso posterior para la formación de la Asociación. Estas cinco personas eran productores que tenían interés en buscar soluciones para algunos de sus problemas tanto económicos como productivos.

Mediante la reflexión sobre la problemática existente en la zona, la cual salió a la luz en el diagnóstico, se perfila la génesis de la organización. Los puntos principales se relacionaban con la baja fertilidad del suelo, baja producción de café, la migración de las familias hacia otras zonas del país, carencia de fuentes de trabajo y problemas de alcoholismo en las familias entre otros. En esta etapa se discute además sobre asuntos religiosos, la participación en la iglesia, la participación político partidista y la posible inscripción legal de la organización. Se establecen los principios filosóficos, que regirán a todos los integrantes de la organización y que a continuación se enumeran:

- Se pertenece a la Asociación para servir y no para servirse.
- Todos los miembros deberán verse como hermanas y hermanos.
- La organización ayudará a otros, donando un 10% a organizaciones y personas dentro y fuera de la Comunidad.
- La organización no pedirá ayudas externas, hasta tanto, no tenga un grado de madurez organizativo más sólido.
- Todos los miembros asistirán a las actividades (celebraciones, reuniones, oraciones, jornadas de trabajo y otras) de la organización.



Se establece además el organigrama estructural interno de la organización sobre la base de una Asamblea General de Miembros, una Junta directiva y los Jefes de Areas.

**Figura N° 1: Estructura organizativa de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha de Hojancha. 1999**



En esta etapa de sensibilización y ubicación, se dio mucha deserción por diferentes razones, entre las que destacan: la desconfianza en las organizaciones debido a los fracasados previos por formar una organización. Otros estuvieron por intereses económicos cuyas expectativas se dirigían hacia bonos para la vivienda y donaciones para proyectos y otros por los estigmas que se habían establecido a la Asociación. Al aclararse la situación, mucha gente salió y no volvió a las reuniones. Algunas de estas personas regresarían posteriormente atraídas por los avances del grupo y por la imposibilidad de lograr una mejor situación fuera de la organización.

### 3.5.2. II Etapa: Inicio de consolidación y adquisición de tierras.

Se da desde Agosto a Diciembre de 1996. En esta etapa participan diez productores aún no habían mujeres ni jóvenes. Se cuestionan la importancia de seguir unidos si no se tiene tierra para la producción. Con esta condición tan limitante, uno de los miembros, parcelero del IDA, el Sr. Oscar Esquivel Salazar decide ceder a la Asociación 3/4 de hectárea de terreno para la siembra de hortalizas.

En un inicio lo que se cultivó fue el tomate y el chile dulce, ya que estos dos productos eran en los cuales ellos tenían una mayor experiencia. A esta altura se comienza a definir los principios motores sobre los cuales actuaría la organización.

Estos principios eran:

- Se busca la seguridad alimentaria para todos los miembros de la organización.
- Todas las actividades de la organización deberán tener una viabilidad económica.
- Las actividades y los esfuerzos de la organización y sus miembros, se dirigirán a futuro hacia la pequeña agroindustria.

Se establece un horario de trabajo voluntario y gratuito para la organización de 4 horas diarias, se realizan rifas, turnos y se establece una cuota de cincuenta colones por semana por asociado. En lo que respecta al tipo de asociado, se define que solo se aceptarán hombres, mujeres o jóvenes, que tengan una condición de escasos recursos económicos. La organización inicia y se generan una serie de problemas, porque algunos de los asociados, no cumplían con el trabajo voluntario, imposibilidad de muchos para pagar la cuota, falta de recursos económicos, carencia de tierra y agua, poca disponibilidad de semillas, carencia de insumos y poca planificación de la producción.

La producción se vendía y se capitalizaba para la organización. Ante la situación de falta de cumplimiento de los compromisos adquiridos por los miembros de la organización, obligó a una mayor rigidez. Se optó por no retribuir con los beneficios económicos, a quienes faltaran a trabajar... "*se nombró un policía para que tallara a todos, esto fue algo triste en el desarrollo de nuestra organización.*"...(IC-01, 1999, Comunicación personal.).

### 3.5.3. III Etapa: Posesión en tierra.

En esta etapa que duró de Enero de 1997 a Julio de 1997, el grupo tiene una membresía de dieciocho personas y empiezan a participar las mujeres y los jóvenes. Algunos de estos nuevos miembros ingresan a la Asociación con sus familias. En esta etapa los miembros que tienen tierra donada por el Instituto de Desarrollo Agrario IDA, la unen y en total



logran hacer una finca de diecinueve hectáreas. Al respecto el IDA no permitió la eliminación de los mojones de cada parcela, éstos se mantuvieron hasta el final. Se divide la actividad productiva por áreas de producción con responsables en cada una de ellas. Las áreas eran: granos básicos, café, animales, abono orgánico, comercial, finanzas y hortalizas

Se incrementan la jornada laboral a diez horas diarias, pero a diferencia de la etapa anterior, los miembros reciben en pago por su trabajo, productos que se obtienen, principalmente lo que se refiere a granos básicos, hortalizas, raíces y tubérculos, huevos y carne de pollo. De esta forma da comienzo en la práctica, el postulado de seguridad alimentaria para todos los miembros, pues se cubrieron las necesidades básicas de alimentación.

Los productos que se cultivaron con este fin fueron: maíz, frijoles, arroz, rabiza, hortalizas, caña de azúcar, tiquisque, ñampí y yuca. Se establece el área para café con una extensión de cinco hectáreas y se nombra un responsable para repartir alimentos. Con respecto al café la Asociación considera que es importante hacer esta inversión con el fin de garantizar en el largo plazo, la producción de un producto con un mercado muy bien identificado y con una logística muy buena.

En el caso del café era CoopePilangosta R.L., la empresa que compraba toda la producción de la zona y obtenía precios muy favorables para los agricultores/as de la zona ya que comercializaba en el Mercado Alternativo europeo a precios superiores a los obtenidos en el mercado internacional. Destaca en este sentido la buena organización que existe para el cultivo del café no solo en lo que se refiere al mercado, sino también a la logística de insumos, transporte y asistencia técnica que brinda la cooperativa a cada uno de sus asociados.

En lo que respecta a los créditos, la Cooperativa tiene una cartera para fortalecer la producción de café, debido principalmente a que en los últimos años ha habido una *disminución* en la producción, como consecuencia de las fluctuaciones de los precios del café en el mercado y por el cambio que se ha producido ya que algunos productores prefieren las hortalizas para venderlas en la feria del agricultor.

Figura N° 2: Organigrama productivo utilizado por la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro , de Hojancha, 1999.



Durante esta etapa hubo problemas de auto-abastecimiento, por la pérdida de cultivos ocasionada por factores climáticos (Fenómeno del Niño), se debió recurrir a medidas de emergencia, para la búsqueda de semilla y recursos para recuperar las cosechas más importantes, para las necesidades de cada una de las familias de la organización.

Se necesitó además, más mano de obra, por lo cual algunos agricultores que no estaban dentro de la organización, fueron contratados bajo una modalidad de trabajo asociado, el cual consistía en que la persona bajo esta modalidad, recibía los mismos beneficios que los asociados en el área de producción donde trabajara, generándose así una fuente de trabajo para otras personas de la Comunidad. Hay nuevo ingreso de asociados "*aquí se da un*



*proceso interesante porque algunos de estos asociados nuevos ingresan por el arrastre de padres por sus hijos que estaban dentro de la organización", IC-01, 1999, Comunicación personal.* La situación vivida, obligó a un mayor control sobre las áreas de producción principalmente en los costos de producción, debido a que las pérdidas enfrentadas, hacían más escasos los recursos económicos disponibles para producir.

#### **3.5.4. IV Etapa: Mejoramiento de la infraestructura.**

Es en esta etapa entre Agosto de 1997 y Marzo de 1998 cuando nace formal y legalmente la organización con el nombre de Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas por el Desarrollo de San Isidro (APPOCODESI) en 1997.

La formalización se debió a la necesidad de ofrecer un marco legal a las ayudas externas que en ese momento se inician, porque en lo operativo ya habían funcionado durante un año. En esta etapa se comienza a sentir la necesidad de mejorar parte de la infraestructura, para iniciar una producción con mayores posibilidades de éxito. En este sentido, se abocan a establecer con ayuda de recursos externos, un sistema de riego para la finca lográndose cubrir con riego, casi la totalidad del área. Se mejoran caminos dentro de la finca y parte del camino público para conectarse con la red vecinal, se mejoran tres kilómetros y se construyen los pasos a nivel mediante la instalación de alcantarillas.

Como parte del mejoramiento de la infraestructura se inicia la construcción de una porqueriza con capacidad para treinta cerdos, dos granjas con capacidad para tres mil animales y dos casas para familias que pertenecían a la Asociación y que carecían de vivienda. En este momento se suscitan celos en la comunidad por el desarrollo productivo de la Asociación y se les critica su forma de vida, (trabajo comunal, producción colectiva, propiedad comunal.), se les acusaba de secta y de locos.

Como primera reacción adversa hacia el grupo, se les prohíbe la utilización del salón Comunal. y se alejan las posibilidades de crédito local, ante lo negativo de los informes que algunos agentes externos hacían sobre las actividades de la Asociación, que estaban siendo

financiadas desde afuera. Este rechazo provocó que algunos miembros de la organización decidieran salirse por miedo a ser estigmatizados como irreverentes.

En lo local, según sus miembros, algunas organizaciones e instituciones miraban en el grupo un peligro potencial y al no entender su funcionamiento, consideraban que podría generar problemas de mano de obra en las fincas, mayor presión por servicios y sobre todo, la dificultad de permeabilización político partidista, aspecto que es muy relevante en el cantón de Hojancha, por el rol preponderante que ha tenido en la política nacional.

Ante esta situación de marginalización por parte de algunos sectores, el grupo decide llevar a cabo algunos cambios que les facilite enfrentar la nueva situación. Los esfuerzos se dirigen hacia la captación de recursos fuera de la zona y legalizar la organización para facilitar el proceso. Se compra la única pulpería de la Comunidad, para favorecer el intercambio y la Comunicación entre la Asociación y la Comunidad.

### **3.5.5. V Etapa: Reorganización - reducción - especialización**

Esta fue la última etapa que desarrolló la organización, pues entró en crisis en noviembre de 1999. Dentro de los cambios más importantes que se realizaron, se encontraban la unión de áreas productivas quedando únicamente dos áreas, esto con el fin de aumentar la mano de obra disponible por área y buscar mayor especialización de los individuos, en las diferentes actividades productivas.

La primera de estas dos grandes áreas, tenía que ver con el café, la caña, raíces y tubérculos, frutales, riego y trapiche. La segunda área cubría los granos básicos, hortalizas, animales, piña y caminos. Ante la inexperiencia en las nuevas áreas de cultivo tales como, el repollo, la piña y otros, se realizan capacitaciones específicas para la diversificación productiva, con la finalidad de aumentar los volúmenes de productos por área de cultivo. Estas capacitaciones tienen diferentes orígenes principalmente el intercambio de experiencias de agricultor/a a agricultor/a que se origina como consecuencia de las visitas que realizaban a otros agricultores/as en otras partes del país.



En lo que respecta al incremento en el capital de trabajo, cada uno de los miembros trabaja ocho horas asociadas y las donan a la Asociación, a cambio reciben todo lo que necesiten para la manutención de sus familias. También se establece una modalidad de trabajo con organizaciones o productores externos, para ello, se negocian las condiciones (semillas, insumos), en algunos casos la Asociación podía comprar o comercializar los productos de los agricultores externos a la Asociación.

Para capitalizar la Asociación, se inició el asociado en el cual el miembro de la Asociación, podía invertir recursos económicos dentro de la organización, básicamente lo más llamativo para esta inversión, eran los cerdos y las ganancias se dividen por partes iguales. El proceso era de la siguiente manera: en forma conjunta se tasaba el valor nominal del animal a la hora de la inversión, el aumento del valor del animal en el mercado, a la hora de la venta se divide en partes iguales para la asociación y para el asociado que hizo la inversión.

Con el propósito de aprovechar más las oportunidades externas, se realizan alianzas con otros grupos externos de condición organizativa vertical, principalmente para el mercadeo de productos, se promueven talleres de mejoramiento productivo, encaminados a la agroindustria. En este sentido lo que se procuraba en el largo plazo era que se formaran organizaciones en diferentes áreas agrícolas del país con el fin de que cada uno de estos núcleos se fuera especializando en la producción de acuerdo a las condiciones agroecológicas más adecuadas a los diferentes productos y que la comercialización se diera mediante el intercambio de productos en estas zonas especializadas.

En este momento se contaba con quince afiliados dentro de los que se encontraban mujeres, hombres y jóvenes de ambos sexos y el esquema productivo se iba fortaleciendo mediante la diversificación de la producción que iba permitiendo ampliar el espectro de productos a intercambiar con otros posibles núcleos que se pensaban establecer en la provincia de Guanacaste y las alianzas estratégicas que se estaban pensando llevar a cabo con consumidores en la región y en otras regiones.

## **Capítulo IV: La dinámica interna de las interacciones en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha.**

En este capítulo se exponen los resultados obtenidos sobre el estudio de las interrelaciones de los miembros de la Asociación y los agentes internos y externos, que se relacionaron con la organización. Se da mucho énfasis, sobre la estructura organizativa y las formas de ordenamiento que utilizaron, para lograr una coherencia de grupo que satisficiera sus necesidades tanto materiales como espirituales.

Como una forma de acercar al lector hacia la comprensión sobre la verdadera situación de los agricultores/as de esta organización, se hacen unas reflexiones sobre el enfoque de género dentro de la organización y el aspecto político de Hojancha, que influyó en el comportamiento y las decisiones que tomaron los miembros de este grupo.

### **4.1. Relaciones organizativas.**

Se realiza aquí una exposición de los principales datos obtenidos en el análisis de las interrelaciones de la organización. Se buscaba conocer cual era el grado de interacción que tenían los miembros de la Asociación y la forma que habían elegido construir su propia estructura organizativa, que respondiera a las necesidades por ellos y ellas planteadas.

#### **4.1.1. Conformación de la estructura administrativa:**

La Asociación nunca tuvo definido en forma escrita, ningún tipo de organigrama que evidenciara las relaciones de poder o el orden jerárquico. Solo una de las personas entrevistadas dijo conocer el organigrama. A pesar de esta carencia, no se detectaron conflictos de poder que evidenciaran un caos administrativo en perjuicio de sus áreas prioritarias, principalmente en la producción. Es muy notorio el papel que desempeñaba la Asamblea como órgano de máximo poder y subordinados a ésta, se encontraban los jefes de áreas productivas.



No obstante lo anterior existía un liderazgo concentrado en dos personas varones, que tenían gran influencia en la toma de decisiones como consecuencia de su mayor experiencia organizativa, conocimiento del trabajo a realizar y habilidad para el debate y la confrontación. Uno de los miembros en comunicación personal lo hace evidente cuando expresa "*...Las personas más importantes en el grupo son Ronulfo y don Jesús, (refiriéndose a Ronulfo Lacayo y Jesús Vargas) porque ellos si hablan de a verdad...*" (IC-02, 1999. Comunicación personal).

Había un sentimiento generalizado entre los miembros del grupo, que estas dos personas eran muy importantes, por el liderazgo que ejercían sobre el resto de los miembros. Su mayor capacidad de decisión, y conocimientos sobre los trabajos que se realizaban, les daba las herramientas para hacer que sus opiniones, fueran muy tomadas en cuenta por todos los miembros de la Asociación.

#### **4.1.2. Areas de trabajo productivo: fuente organizativa.**

Las áreas de trabajo, eran la fuente de permanencia organizativa, que utilizaba la Asociación. La actividad productiva estaba estructurada en áreas de trabajo, varió desde siete (granos básicos, hortalizas, animales, café, abono orgánico, comercial, finanzas) en un principio, hasta dos (granos y cultivos) hacia el final.

Los jefes de área, eran las personas (hombres, mujeres o jóvenes) que se encargaban de ejecutar las tareas que requerían, los cultivos a los que se dedicaban. De esta manera, la división del trabajo fue muy clara para cada afiliado, ya que eran asignados según las necesidades de cada una de las dos áreas, así como, considerando sus habilidades y afinidades de los miembros.

Algunos jefes de área por su poca experiencia, debían preguntar constantemente sobre las directrices a seguir, generándose una dependencia en la toma de decisiones, sobre aquellas personas adultas, que tenían mayor experiencia y que en su totalidad eran hombres. La actitud de preguntar con mucha frecuencia por parte de los miembros menos experimentados que eran asignados como jefes de área, generó una visión negativa, sobre

una situación de aprendizaje. Lo anterior se evidencia cuando se pregunta a los adultos sobre el trabajo de los jóvenes, en puestos de mando, un agricultor del grupo nos cuenta: *"...nosotros hemos querido que esa preguntadera se acabe y que se asuman responsabilidades..."* (CI-03, 1999, Comunicación personal.).

Es interesante resaltar que, la misma nominación de jefes para las personas responsables en cada área, reflejaba la condición de subordinación en que se habían desarrollados durante muchos años. Los jefes, tenían poder absoluto, una vez que hubiese sido conferido por la Asamblea y era ejercido con gran celo por el designado. Al contrario de lo que ocurre en otros tipos de organizaciones de pequeños productores, como por ejemplo las cooperativas de autogestión, las designaciones son identificadas como coordinaciones y no como jefaturas. Lo anteriormente descrito, responde a una relación de dependencia probablemente reforzada por la condición de asalariados en que se desarrollaron.

La actividad productiva y las áreas de trabajo, constituyeron la forma de articulación más adecuada entre las necesidades de los miembros y los requerimientos de la organización, que permitía la consolidación paulatina del grupo. Las actividades prácticas en el trabajo, eran con las que más estaban familiarizados casi todos los miembros y representaban una forma de entretejer la trama social y organizativa, que generaba constantes cambios en el desarrollo de las actividades productivas y espirituales del grupo, permitiendo el crecimiento en ambos sentidos.

Por otro lado, no existían reglamentos internos escritos que regularan las actividades y el comportamiento de los miembros de la organización, sin embargo, se evidenció un sentido de responsabilidad bien arraigado, en el cumplimiento de las obligaciones que cada uno tenía, dentro del trabajo organizativo. Los miembros de APPOCODESI tenían una gran vocación para el trabajo, por lo que todavía se les miraba en sus labores, en horas avanzadas de la tarde. Se presentaron casos donde algunos miembros no cumplían a cabalidad sus obligaciones por diferentes razones, en estos casos, las medidas correctivas no fueron eficaces, por lo complejo de la situación, un miembro aclara sobre esta complejidad *"...se pusieron leyes para castigar cuando se falta a trabajar, pero no se*



*...cumplen...se les rebaja la comida pero nos da lástima, es lo único que podemos quitar..."*

(IC-02 1999, Comunicación personal). Dentro de la situación económica tan precaria que tenían los miembros de la Asociación, resultaba muy severo privar a una familia de uno o dos kilos de granos, que eran su única subsistencia, por tanto, resultaba muy difícil para los miembros establecer medidas correctivas.

Se llegó a la conclusión que la inconsistencia de algunos miembros de la Asociación, se relacionaba con la carencia de una cultura organizativa y un concepto de solidaridad y conocimientos sobre la importancia de la organización en el largo plazo. Para superar esta condición de desventaja, la Asociación inició un programa de capacitación y de concientización sobre la importancia del trabajo en grupo y de la necesidad de aprovechar al máximo los recursos que poseían.

Una vez que todos los miembros estuvieron claros sobre la importancia de la organización, se desarrollaron mecanismos de presión social y espiritual principalmente. En lo espiritual promulgaban que una falta a la Asociación era una falta contra el prójimo y contra sí mismo, porque iba destruyendo la fuente de su esperanza, para mejorar la calidad de vida. En lo social, las asambleas servían para encarar a aquellos que eran tildados de vagos o irresponsables.

Es de particular importancia aclarar, que los únicos reglamentos escritos que existieron, fueron aquellos que se refieren a la Asociación legalmente inscrita. Como base en la toma de decisiones, la Junta Directiva de esta Asociación, no tenía ningún poder a lo interno, ella solo cumplía un requisito legal externo (convenios, préstamos, representación externa, otros), que le permitía operar, para satisfacer las necesidades de muchos de los agentes externos, que facilitaban recursos a la organización y que estaban inhibidos para ayudar, a aquellas organizaciones que no estuvieran legalmente establecidas. La Junta Directiva no coordinaba ni tomaba decisiones por el grupo.

En cuanto a la delegación de responsabilidades en puestos de la organización por parte de la Asamblea, se realizaba considerando algunos lineamientos básicos que garantizaran que las personas elegidas pudieran llevar a cabo la responsabilidad que se le encomendaba. Para ello debía de hacer expreso ante todos los presentes, la intención de postularse para el puesto y de poner el mejor empeño en llevar a cabo la tarea. Las cualidades que se buscaban en las personas elegidas tenían que ver con:

- Afinidad (que haya mostrado interés) con el puesto en que se le nombraría.
- Experiencia en las actividades del puesto que iba a desempeñar.
- Aceptación voluntaria de las obligaciones que iba a adquirir en el puesto a que se le asignara.

La renuncia a un puesto dentro de la Asociación era verbal y podía realizarse en cualquier momento que la persona lo decidiera, su sustitución era inmediatamente consultada con todos los miembros o parte de ellos y se ratificaba en Asamblea.

Aunque la experiencia era muy importante para tener la responsabilidad de una área de producción, en los casos donde esta no existía, pero había gran afinidad, otro miembro con experiencia en la actividad, acompañaba al responsable y le ayudaba a solventar sus carencias de conocimiento. Esto no fue del todo eficaz debido a que de una forma casi natural, la persona que mejor sabía las labores establecía los lineamientos y el responsable aprendiz simplemente se supeditaba. Esta situación se daba con mucha facilidad en el campo y ante la responsabilidad que requería la toma de decisión por lo delicado de la misma, el aprendiz no se molestaba y trataba de adquirir conocimientos, desde una posición menos comprometida.

#### **4.1.3. La Asamblea: eje de toma de decisiones.**

El papel de la Asamblea fue fundamental, porque era la única con atribuciones para tomar decisiones y delegar responsabilidades. Por sus mecanismos de operación, participaban en igualdad de condiciones los hombres, las mujeres y los jóvenes. Según uno de los



miembros del grupo, una Junta Directiva sin poderes favorece, porque no existe una cabeza visible a lo externo, que pueda ser permeabilizada y utilizada para introducir distorsiones dentro de la organización y crea conciencia en la necesidad de que todos los miembros de la organización, son responsables de todo (IC-01 Comunicación personal). Esta condición de recelo sobre la posibilidad de permeabilización externa, pone de manifiesto el temor que sentían los miembros de la Asociación, a la intromisión política dentro de sus lineamientos, por lo cual resolvieron actuar con una Junta Directiva sin poder."...*La Asamblea como máximo órgano de toma de decisiones, favorece la formación de los miembros, propicia la participación de los jóvenes, acrecienta el sentido de responsabilidad de todos los miembros y evita la formación de grupos de poder, por la diversidad de intereses que deben de cumplir las propuestas que se pongan a su consideración...*". (IC-01 Comunicación personal).

Para que una propuesta prosperara en Asamblea, debía satisfacer los intereses de todos los miembros y por las condiciones sociales y económicas tan homogéneas, estas en la mayoría de los casos, cumplían con los requisitos, en aquellos casos donde no ocurría así, no se daba una respuesta favorable.

La Asamblea resolvía los asuntos mayores, que eran aquellos en los cuales una decisión podía afectar la totalidad de los miembros, por ello se reunía cada ocho días. En la mayoría de los casos, los puntos álgidos de discusión se relacionan con la posibilidad de adquirir un crédito externo, compra de provisiones (insumos, equipo y otros), pagar cuentas, prestar equipo, nuevas alianzas o amigos.

#### **4.1.4. Alcance administrativo:**

En la organización se realizaba una planificación anual en donde se establecían las actividades que se ejecutarían durante el año, estos eran documentos escritos que podían ser consultados por cualquier miembro de la organización. La planificación escrita de corto plazo para ir operativizando la planificación anual, no existía, lo que afectaba la toma de decisiones con respecto a tipos de cosecha, cantidades y requerimientos económicos, logísticos y de mercado. Cada área con sus integrantes y su jefe, establecían las prioridades

y la sometían verbalmente a consideración de la Asamblea. Al no tener la planificación operativa, tampoco se sabía cuales eran los requerimientos económicos necesarios para llevar a cabo la producción, que supliera las necesidades de auto-consumo y de mercado.

En algunos casos esta planificación no se cumplía a cabalidad por problemas que surgían a lo externo, principalmente en asuntos de crédito. *"...La oposición actual al grupo, es muy solapada y se manifiesta en la negativa a darnos crédito o incumplir acuerdos en este sentido..."*, (IC-01 1999, Comunicación personal), en alusión directa a CoopePilangosta R.L., por la suspensión de los créditos para las plantaciones de café.

Ante situaciones críticas para continuar con una actividad programada, la Asamblea decidía si se continuaba, se le bajaba el perfil o se abandonaba del todo. Lo más común que ocurría era que se seguía pero a media vela, ocasionando pérdidas por mal asistencia, esto fue muy evidente en el cultivo del café, donde una gran cantidad de plantas se perdieron, por falta de manejo y atención.

El control de las actividades que se ejecutaba en cada área era responsabilidad absoluta del jefe de área, se hacía por tiempo laboral y por los horarios que debían cumplir, solamente en cerdos y pollos se realizaba por la producción final. Cuando los cerdos eran vendidos se daban los reportes pertinentes a los miembros de la Asociación y se definía el uso de estos recursos tanto dentro del área, como para los sueldos y estipendios que daba la Asamblea a los estudiantes y a los socios y socias.

Dado que cada ocho días había reunión de Asamblea, los jefes de área debían dar un informe sobre lo actuado durante la semana y ahí mismo, se tomaban acciones correctivas si era necesario, para solventar algún problema que se hubiese presentado. Según los miembros de la Asociación, el hecho de que el control se realizara periódicamente y no hacerlo por producción, permitía que se pudieran solventar algunos de los problemas a tiempo y todos los miembros de la organización, estaban enterados de lo que ocurría en cada una de las actividades que llevaba a cabo la Asociación.



La asistencia a las reuniones de la Asamblea estaba garantizada porque era el momento oportuno de exponer su criterio, en caso contrario podía verse afectado "*...a veces se decide sobre comprar botas o otras cosas, si alguien tenía una necesidad y no la dio a conocer en Asamblea, tendrá que esperar otra oportunidad...*" (IC-01 1999, Comunicación personal).

#### 4.1.5. Jefes de área: responsables de la producción.

En cuanto a los jefes o jefas de áreas, una vez que se establecían los lineamientos generales por parte de la Asamblea, éstos tenían una actuación muy libre y podían tomar las decisiones que consideraran convenientes según su criterio "*...el que vende cerdos tiene la potestad de vender al precio que él o ella considere correcto...se parte del principio de que tomará la mejor decisión que favorece al grupo...*"( IC-01 1999, Comunicación personal).

Esta independencia no fue tan sólida en el caso de las mujeres que estuvieron a cargo de algunas de las áreas de producción debido principalmente a la carencia de los conocimientos adecuados para tomar la mejor decisión o por la poca costumbre durante su vida de ejercitar este derecho a tomar decisión.

Se daba como un hecho, que quien estaba a cargo de una área era la persona que mejor conocía los detalles y se consideraba irrespetuoso y poco formativo, crearle interferencias, solamente era posible si él o ella lo solicitaba. No obstante que la verticalidad en la toma de decisiones no era un elemento normal dentro de las relaciones de la Asociación, en lo referente a los jefes de las áreas de producción, pareciera que era utilizada la verticalidad con la venia de la Asamblea.

El concepto de trabajo por sexo, estaba presente dentro del grupo y principalmente las mujeres, presentaban mucha resistencia a realizar tareas que consideraban para varones, una de las encargadas de cuidar los cerdos, afirma que ella nunca vendió los cerdos porque no sabía mucho de precios de cerdos ni de sus cuidados "*...otros ponen las inyecciones, atienden los partos y venden los chanchos yo soy apartada de eso...*"(IC-04, 1999,

Comunicación personal.). En lo que respecta al acercamiento entre los miembros de la Asociación una de las maneras más frecuentes era el intercambio de opiniones entre los jefes o jefas de áreas, que entre sí se apoyan para la toma de decisiones, pero casi sin excepción, los varones tenían ventajas en la toma de decisiones por la experiencia y el conocimiento. Se notaba un interés de parte de la Asociación, por mejorar esta situación de la mujer con respecto a la toma de decisiones, mediante el intercambio de opiniones y experiencias, así como, por los esfuerzos en capacitación.

La coordinación de las actividades entre las que destacaban las capacitaciones a los miembros, la realización de negocios, tales como, compras de equipo insumos o animales y otras propias de la organización, se realizaban utilizando criterios de voluntades y afinidad. En algunos casos se encontraban los comodines que eran personas que estaban apoyando las actividades en las que se le necesitara "*... algunos que han funcionado como comodines, cuando se les asigna a una área a la cual no es afín, busca rápido integrarse en la que sí se siente cómodo...*", (IC-01 1999, Comunicación personal).

#### 4.1.6. El vocero: La negociación vital

Caso de especial mención era la persona que negociaba con los entes externos, este era el puesto que fluctuaba menos, porque sus características eran muy particulares y poco desarrolladas en los miembros de la Asociación, destacaban: el conocimiento del ambiente externo, mediante amistades y trabajo previo, serenidad para no alterarse cuando las cosas no les era favorables o cuando según su criterio, eran tratados injustamente, capacidad de persuasión para convencer de la importancia de la propuesta y una forma convincente de expresarse ante un público. Dos tipos de experiencia eran fundamentales para el que ocupaba este puesto. La persona elegida tenía que tener un trabajo previo y experiencia dentro de los grupos de la Iglesia Católica, que conociera los principales líderes y de preferencia que conociera al Presbítero de la parroquia y tuviera amistad con él. La figura del Cura Párroco le daba mucha validez y respaldo a las iniciativas avaladas por él, de ahí su importancia como elemento estratégico dentro de sus luchas reivindicativas.



Por otro lado, se buscaba que conociera el mundo organizativo más fuerte de la región, como por ejemplo el Centro Agrícola, la Cooperativa, la Municipalidad y otros, con el fin de que la persona en el puesto, pudiera negociar con mayor facilidad y conocimiento de causa. Era bien claro para todos estos agricultores/as que las principales fuerzas de poder se ubicaban en estas organizaciones, por lo cual se cuidaban de que la persona que fungiera como vocero de la Asociación, estuviera relacionada con estos centros de poder.

Se percibía en todos los miembros, la necesidad de mantener buenas relaciones con todas estas organizaciones, pero cuando se presentaban problemas con algunos de sus funcionarios, las cosas se salían del dominio normal de relaciones, para iniciar ciclos de reclamos y resentimientos que no se dirigían a las Juntas Directivas de estas entidades, sino que se aislaban y empezaban a ofrecer resistencia desde afuera, truncando las posibilidades de negociación.

Por otro lado, las Juntas Directivas de estas organizaciones usualmente no prestaban la atención requerida a las situaciones de desacuerdos que se gestaban en las organizaciones de las comunidades donde estaban trabajando y los problemas pueden adquirir dimensiones que van en contra del desarrollo.

Este puesto fue desempeñado por dos personas únicamente y ambas habían tenido experiencia en trabajos fuera de la Comunidad con organizaciones del cantón. Todos los miembros, mostraban gran preocupación por las relaciones con la Iglesia Católica porque les proporcionaba una imagen que era muy bien aceptada en la Comunidad, además de que líderes muy allegados a ella, tenían opciones de donar o alquilar tierras situación que era propicia a sus intereses. Con la cooperativa CoopePilangosta R.L., se percibía que eran las dos organizaciones con las cuales ellos y ellas, buscaban tener relaciones muy cordiales.

Hacia el final cuando la Asociación entró en crisis, ambos voceros se alejaron del grupo, uno se salió de la Asociación y otro se distanció. Esto creó gran confusión, no se sabía como enfrentar las negociaciones para adecuar los créditos, ni como responder a las necesidades de información de los acreedores, externamente el grupo era dependiente de

estas dos personas. Los agentes externos principalmente los que habían hecho préstamos a la Asociación, al perder la Comunicación, empiezan a ejercer gran presión para recuperar el dinero de los créditos, ejerciendo gran presión sobre los miembros de la organización, esta situación de acorralamiento sitúa a los agricultores/as contra la pared, porque no sabían como resolver la situación.

Algunos personas a lo externo por confrontación con los líderes, o porque se vieron afectados sus intereses personales, organizativos o porque simplemente no creían en el proceso, ni en las personas de la organización, empezaron a ejercer una presión periférica contra la Asociación, mediante habladurías, chismes, estigmatizaciones y abiertamente expresaban el deseo de que esta organización se desmembrara.

#### **4.1.7. Comunicación y participación: Convivencia y cohesión de grupo.**

El valor afectivo entre los miembros era algo muy notorio dado la constante Comunicación que se entablaba entre los miembros de la Asociación. En el grupo se daban dos tipos de comunicación: a) una Comunicación: informal durante todo el día entre los miembros que trabajaban en un área de producción, como por ejemplo los encargados de cuidar el tomate compartían experiencias y vivencias mientras realizaban sus actividades productivas en ciertos momentos entre miembros de diferentes áreas, cuando terminaban las jornadas laborales y tenían la oportunidad de interactuar, de regreso a sus hogares. b) La otra forma de Comunicación, tenía lugar en los espacios formales en celebraciones generales de fechas especiales, tales como: el día de la madre, del padre, paseos que se organizan, y otros. No existía ningún tipo de Comunicación escrita, excepto algunos informes económicos escuetos que se ofrecían a la Asamblea. Estos informes escritos, se relacionaban con las actividades donde la circulación de dinero era más frecuente y se presentaban en la pulpería, los cerdos y los pollos.

En cuanto a la apertura interna hacia la participación, la organización ofrecía todas las garantías posibles y se velaba porque esto fuera real en la medida de las posibilidades que manejaban, "*...la participación de los miembros es un derecho que se respeta por todos y la organización garantiza esos derechos...*", (IC-1 1999, Comunicación personal).



Miembros entrevistados, principalmente las mujeres y las personas jóvenes de ambos sexos, manifestaron que no les gustaba participar en la toma de decisiones, pues los hombres conocen más sobre los trabajos y ellos son los que dicen que es lo que se hace. En realidad la supeditación en la toma de decisiones que mostraban las mujeres y los jóvenes, era producto del menor conocimiento que tenían sobre las actividades que desarrollaba la Asociación. No querían que por un error de una mala decisión, ante el desconocimiento de alguna labor, la organización tuviera problemas y se comprometiera la estabilidad que hasta el momento había disfrutado y los beneficios que habían recibido se truncaran abruptamente.

Por otro lado, los hombres entrevistados manifestaron que hay un descontento por la forma en que algunas gentes han asumido la toma de decisiones, dejando que otros la tomen por ellos en una especie de paternalismo "*...en la toma de decisiones no todos participan, hay gente que están atendidas a que los viejos tomen la decisión, existe como una forma de paternalismo en ese sentido...*", (IC-03 1999, Comunicación personal).

Con respecto a la apertura externa, solo estaba definida en lo espiritual y cultural, se hacían actividades de este tipo dentro de la organización y se convidaba a las personas de la Comunidad para que participaran. En lo productivo y financiero se tenía mayor cuidado para evitar que información vital de la Asociación, pudiera ser accesada por otras personas.

En el pasado la información productiva según ellos, fue tergiversada y les afectó mucho. "*...Estos señores de la Cooperativa (refiriéndose dos funcionarios de CoopePilangosta, un técnico y un directivo) venían y hacían informes negativos sobre el estado de la producción de café y se nos cerraban los créditos...tuvimos que invitar al Consejo de la Cooperativa para que vieran por ellos mismos...*", (IC-01 1999, Comunicación personal).

La organización adquirió una importancia extraordinaria para cada uno de los miembros, debido a que era su única fuente de ingresos al proporcionar trabajo y alimentos. Esta condición obligaba a tener grandes cuidados con respecto a la toma de decisiones, en la

qual todos querían participar, pero por las limitaciones de conocimiento sobre las técnicas de cultivo de muchos de sus miembros, principalmente las mujeres y los jóvenes, tenían poca influencia.

La intención de que las decisiones fueran tomadas por todos los miembros de la Asociación era manifiesta, pero las diferencias de conocimiento, capacitación e información sobre la producción y las técnicas agrícolas entre los miembros, hacía difícil operativizar el concepto. Esta es una de las razones por la cual la Junta Directiva no tenía ningún poder, de esta manera se pretendía garantizar la participación total de los miembros en la toma de decisiones. El quórum lo conforman la mitad de los miembros, el total del quórum constaba de 17 miembros. Las sesiones tenían una duración promedio de dos horas y media y se realizaban usualmente los lunes a partir de las tres de la tarde.

Con la experiencia adquirida sobre la importancia de permitir que los miembros asimilaran y discutieran la información sobre una propuesta en particular, una decisión fuerte duraba ocho días después de ser propuesta, para ser ratificada por la Asamblea y ponerse en ejecución, tenían establecida la ratificación posterior. Cuando había confrontación de iniciativas, las personas que presentaron propuestas y no se les daba el visto bueno, se adherían a la propuesta aceptada e inician un trabajo conjunto con el resto del grupo. Sus compañeros tratan de explicar a los que no estuvieron de acuerdo, el porqué de las ventajas de la propuesta que se estaba ejecutando, mediante un trabajo constante de persuasión y convencimiento.

Por la importancia que tenía la organización para cada uno de los miembros, era que existía mucho celo en la delegación del poder hacia los miembros, atribución que solo la Asamblea tenía. La razón para esta posición tan firme, se sustentaba en que una decisión mal tomada, podía acabar con la organización debido a la poca capacidad que tenía de soportar pérdidas económicas, en la etapa en la que se encontraba. *"...en temas gordos como prestar los bueyes, o asumir créditos, nadie puede tomar la responsabilidad, solamente la Asamblea tiene esa potestad.."*, (IC-01 1999, Comunicación personal). Una yunta de bueyes, tenía un valor tan alto para ellos y su importancia dentro del desarrollo de la



actividad productiva, era tan estratégico, que se consideraba como un punto álgido prestarla a cualquier persona fuera de la Asociación, sin el permiso de la Asamblea. De esta manera los insumos o implementos que eran utilizados para la producción en las diferentes áreas, eran muy importantes y la Asociación como un todo se reservaba el derecho de tomar decisión para ser prestados o usados por personas que no fueran de la Asociación.

#### **4.1.8. Recursos de la organización: base de su seguridad organizativa.**

Dentro de la organización, se hacía distinción sobre los diferentes recursos de que se disponía, haciendo énfasis en los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para la producción y el crecimiento espiritual de los integrantes. Procuraban una organización para las familias miembros y no las familias al servicio de la Asociación.

Este aspecto si representó un verdadero adelanto en lo que respecta a mantener una organización más humana, participativa y representativa, al evitar los tecnicismos, que en última instancia lo que provocan es el distanciamiento de aquellos miembros que tienen un menor nivel académico. Los procesos de tecnificación organizativa, son aquellos en los cuales en el inicio de la organización, participan todos los miembros mientras se construyen las bases y se genera el capital social necesario para darle solidez.

Posteriormente los puestos de poder se van concentrando en personas con mayores conocimientos y pocos escrúpulos, que empiezan a deshumanizar el funcionamiento, provocando que los productores/as menos capacitados, se queden rezagados y pierdan el interés en la organización, renunciando a sus derechos y obligaciones y quedando fuera del desarrollo colectivo. De aquí se puede pasar a organizaciones que funcionan como trampolín político, organizaciones de pérdidas socializadas y ganancias privatizadas, organizaciones particulares con fachada comunal u organizaciones fuertes que apoyan el desarrollo local.

En su forma de ver al individuo, para ellos y ellas, no existía el potencial humano, en ese sentido, se hacía una separación entre el potencial espiritual del individuo y el potencial material con que contaba la organización, para que los miembros pudieran realizar trabajo,

generar riqueza y crecer en espíritu. Según su apreciación, el desarrollo del potencial espiritual, favorece la expresión integral del individuo y da como resultado, el mejoramiento del aspecto material de todos, sin que esto deba ser considerado como lo más importante.

Tampoco se hablaba sobre la fidelidad a la organización, se prefería definirlo como una correspondencia entre los intereses de cada individuo, con los intereses comunales interactúan dentro de la organización, que a su vez llena las expectativas individuales y del grupo. Puede asumirse entonces, que la organización no era una estructura que sometía al individuo, sino más bien, a través de ella, el individuo, lograba realizarse tanto espiritual como materialmente.

A pesar de esta orientación, podía distinguirse diferencias temperamentales dentro de los miembros de la Asociación, en donde unos eran más dinámicos que otros, con lo cual, se suscitaban algunas diferencias y comentarios solapados. Algunos miembros, aunque no lo expresaban abiertamente, sentían que su esfuerzo era mayor y percibían los mismos beneficios, como por ejemplo, se preocupaban más por los contactos y gestiones para conseguir créditos.

Desde esta perspectiva, el sistema organizativo de la Asociación menguaba un poco la capacidad empresarial de algunos de sus miembros, al buscar la homogeneidad, sin estimular las potenciales de algunos de sus miembros en las actividades que llevaban a cabo. La Asociación debió ofrecer oportunidades más amplias para el surgimiento particular, con miras a fortalecer el grupo.

Esta situación de alguna manera llevaba al grupo hacia situaciones de conformismo, en muchos casos, se sacrificaba la iniciativa de unos, para no dejar rezagado a aquellos que tenían menos experiencia, más edad o simplemente menos conocimientos. El grupo tenía tendencias a igualar a los individuos hacia el nivel inferior por ser la mayoría y los esfuerzos para aumentar la eficiencia en los trabajos de campo, aumentando la excelencia de cada miembro, no fueron suficientes.



#### 4.1.9. Recursos materiales: fuente del desarrollo material.

En lo que respecta a los recursos materiales, daban mucho énfasis a sus propios aportes tales como el jornal, la tierra y todas las pertenencias de las familias que estaban a disposición de todos los integrantes de la organización. Habían recibido recursos económicos de entes externos para diferentes actividades, la Fundación Café Forestal apoyó lo que se relacionaba con el manejo orgánico, la embajada del Reino de los Países Bajos, lo que era riego, el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS), donaciones y capacitación, el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), donación de las tierras que ocupaban e infraestructura de caminos y capacitación. El Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), apoyó en capacitación y la Asociación Latinoamericana de Pequeños Caficultores, habían apoyado en la capacitación.

En crédito hacia la organización participaron el Banco Nacional de Costa Rica, (BNCR), la Asociación para el Desarrollo Sostenible de la Región Chorotega (ODRES) y la Cooperativa de Servicios Múltiples de Pilangosta (COOPEPILANGOSTA R.L.). El crédito para siembra de café suscrito con esta organización, con recursos de la Fundación Interamericana (FIA) se paralizó como consecuencia del informe rendido por una comisión de la cooperativa y la negativa de los asociados a APPOCODESI de permitir la entrada de estos dos funcionarios, que realizaban labores de seguimiento. Esta situación nunca fue clara ni para la cooperativa ni para los agricultores. *"...la cooperativa (refiriéndose a CoopePilangosta R:L.), no nos presta por las jaranas o será que no le gusta como nos organizamos,...no les gusta la unión de tierras..."* (IC-02 1999, Comunicación personal).

Los miembros de la organización insistían en señalar a estos dos funcionarios, como las personas que constantemente estaban entorpeciendo el accionar de la organización con la CoopePilangosta R.L. Las razones por las cuales la situación era tensa entre la organización y los funcionarios, no eran claras en el sentido de que los informes desfavorables, nunca fueron analizados por ambas partes, para buscar soluciones, sino más bien el documento fue considerado como escrito en piedra y ninguna de las partes propuso el análisis serio y correcto de lo ahí escrito.

El documento en mención según los directores de CoopePilangosta R.L., que asistieron al taller de agentes externos que se relacionaron con la Asociación, no fue conocido en detalle por ninguno de los miembros de la Asociación y la Cooperativa no se preocupó por discutirlo abiertamente (IC-09, Comunicación personal) esto generó una incertidumbre para los productores de APPOCODESI, porque nunca conocieron en detalle tal informe y se ofuscaron.

En este momento, la Asociación pasaba por dos situaciones antagónicas, los miembros habían aumentado y con ellos, las necesidades, debido a que todos venían buscando trabajo y mejores condiciones de vida. Los recursos económicos empezaron a ser insuficientes para cubrir las necesidades de la producción, e imposibilidad para ampliar las áreas de cultivo... "*estamos en una situación de estancamiento, la re-inversión de los recursos no alcanza para más...*", (IC-01 1999, Comunicación personal).

Como uno de sus principios establecía la aceptación solo de personas con problemas de sobrevivencia, la exigua dotación de recursos que tenía la Asociación, le impedía avanzar, máxime si se considera que el crecimiento institucional no fue tampoco analizado. El proceso de aumento de la membresía con limitaciones económicas y de conocimientos, para aplicar dentro de la Asociación, contribuyó fuertemente a su debilitamiento.

#### **4.1.10. Acciones alternativas: alianzas externas**

Para paliar la situación de disminución de recursos dentro de la Asociación, se inició un proceso de alianzas externas (trabajo asociado con productores externos) y apertura a lo interno (posibilidades de inversión de los miembros dentro de la organización), para tratar de incrementar el capital interno, con la finalidad de ampliar el área de cultivos y de producción, para mejorar el flujo interno de recursos económicos... "*por ejemplo, en estos momentos podríamos estar vendiendo tres cerdos por semana, pero no tenemos los recursos para programar la producción...*", (IC-01 1999, Comunicación personal).



El aspecto de infraestructura para la producción, ocupó un lugar muy importante para la organización en su inicio, el camino de acceso a la finca, la electricidad, el agua, la vivienda, porquerizas, gallineros y otros, fueron áreas donde se debió invertir para lograr avanzar en sus expectativas de producción. En infraestructura estatal, se invirtieron muchos recursos que la organización pudo utilizar en sus propias actividades productivas. *"para nosotros fue una desgracia el tener que invertir tanto dinero en todas estas cosas ...el dinero nos hubiera servido para producir...pero también nos hacía falta..."*, (IC-01 1999, Comunicación personal).

Con respecto a las inversiones fuertes de infraestructura, se había tomado una directriz que consistía en que primero se tenía el recurso económico libre y exclusivo para la obra y después se llevaba a cabo la misma, evitando comprometer lo necesario para la producción.

Como consecuencia de la escasez de recursos económicos para llevar a un nivel de producción más elevado, parte del equipo y de la infraestructura se encontraba sub-utilizado. Este equipo consistía en bueyes, riego, arado y la infraestructura de galerones para pollos, cerdos y abono orgánico, el trabajo a partes iguales con otros agricultores de la zona, fue una alternativa que se exploró, pero solo sirvió para paliar la situación, porque no se practicó lo suficiente, para conocer su valor estratégico, dado que la Asociación fue disuelta.

#### **4.1.11. Dependencia externa: una flaqueza de las pequeñas organizaciones.**

En algunos aspectos, la Asociación fue muy dependiente de los insumos externos tales como alimentos concentrados para pollos y cerdos, que debían comprar a precios altos, con lo cual se iban desmejorando las condiciones económicas de la organización. Aunque estaba en perspectiva llegar a producir sus propios nunca se logró esta meta. Con este fin, habían planeado sembrar dos hectáreas de maíz, una de caña de azúcar y comprar un molino para moler el maíz y utilizar la miel de la caña de azúcar para preparar concentrado, así mismo, se proponían comprar tres vacas, para suplir las necesidades de leche de la población infantil, dentro de la organización.

#### 4.1.12. Desarrollo de objetivos:

Partiendo de un primer análisis, ninguno de los miembros tenía una idea clara y particularizada, sobre los objetivos de la organización y los mismos no estaban escritos. La misión, la visión, los objetivos y todos los demás elementos organizativos formales no estaban escritos. Al consultar a los diferentes miembros sobre la existencia de éstos, la respuesta fue siempre negativa. Ellos estaban claros en que con los años iban a adquirir mayor estabilidad económica y paralelamente su espiritualidad iba creciendo hasta los niveles adecuados y necesarios según su creencia religiosa dentro de la religión Católica. La espiritualidad era concebida como la forma en la cual mediante un acercamiento a Dios mediante el amor al prójimo, lograban una estabilidad interior, que proporcionaba las fuerzas necesarias para lograr sus objetivos productivos y su crecimiento en el conocimiento de las enseñanzas de Jesucristo, mediante la lectura de la Biblia en forma colectiva.

Su objetivo más inmediato era el mejoramiento de las condiciones de vida de las familias dentro de la organización, propiciando condiciones productivas que permitieran la satisfacción de las necesidades básicas de alimentación, para luego pensar en un sistema de ahorro. En lo que respecta a la Comunidad de San Isidro donde estaba operando la Asociación, los miembros de esta organización habían planteado metas de largo plazo, que tenían que ver con la donación de recursos para fortalecer organizaciones de pequeños productores así como, apoyo en capacitación e intercambio de experiencias. Esta situación concuerda con los valores que desde un inicio se habían propuesto los miembros de esta organización y que tenían que ver con la ayuda a otros campesinos/as que tuvieran problemas para lograr su consolidación.

En los objetivos relacionados con la producción, la organización presentaba una situación que podría considerarse débil, si se realizara un análisis formal, dado que tenían problemas para llevar a cabo la planificación operativa que respondía a los lineamientos básicos de producción. Los factores que influyeron con mayor énfasis se referían a densidad de siembra, que afectaba en la cantidad de productos que podían obtener, los recursos disponibles para la producción y el comportamiento de la demanda en el mercado.



A pesar de toda esta carencia de elementos formales en el aspecto organizativo, era muy evidente el sentido práctico de pertenencia a un colectivo, que le permitía obtener los recursos para sobrevivir dentro de la Asociación, evitando así, las condiciones tan adversas que tenían que enfrentar fuera de la organización. Sin embargo, la carencia de elementos formales que muchas organizaciones no consideran fundamental, fue particularmente desventajoso para el grupo, en lo referente a la planificación operativa de corto plazo.

La falta de experiencia en el cultivo de algunos productos nuevos como por ejemplo el brócoli, ocasionó pérdidas que afectaron muy sensiblemente el aspecto económico de la organización.. *"...llegaron unas personas de una institución y nos regalaron unas semillas de repollo, (en realidad era brócoli) nosotros no conocemos nada de eso, el repollo se fue en pura hoja y ni siquiera supimos porqué, perdimos todo el trabajo y ni siquiera experiencia nos quedó?..."* (IC-03 1999 Comunicación personal). Aunque ellos habían sembrado repollo y tenían alguna experiencia con ese tipo de hortalizas, el brócoli les confundió por su hoja similar. No les funcionó porque cuando ellos se dieron cuenta que era otra planta y con otros requerimientos, ya había pasado el tiempo, y no les sirvió.

Por otro lado no había una planificación de la producción con respecto al mercado, lo que muchas veces contradecía los vaivenes de la oferta y la demanda..*"algunas veces tenemos una buena cantidad de producto cuando el precio es malo y otras veces es al contrario..."*, (IC-01 1999, Comunicación personal).

Esta situación refleja la poca disponibilidad de información sobre el comportamiento de los productos agrícolas en el mercado, que afecta en su mayoría a las organizaciones de pequeños productores/as. El mercado nunca fue considerado como un elemento estratégico, por el contrario, su principal desvelo lo fue la producción y las formas de producir. Esta manera de proceder, evidencia muy claramente que el agricultor y agricultora que pertenecía a la Asociación, tenía poca conciencia sobre el orden jerárquico que tiene el ciclo productivo, en donde el mercado es el primer factor a considerar antes de la siembra.

La información más importante para la toma de decisiones en lo que respecta a la producción para el mercado, era muy deficiente y las articulaciones para conseguirla, eran prácticamente inexistente. Solamente tenían acceso esporádico a información de mercado, por medio de un miembro y provenía de las universidades, del Ministerio de Agricultura y Ganadería y del Consejo Nacional de Producción.

Hacia el final el aislamiento de la Asociación fue tan severo, que las relaciones externas estaban en punto muerto y únicamente su enlace externo más destacado, les proveía la información más relevante sobre el mercado y sobre las condiciones de producción de algunos de los productos que estaban comenzando a sembrar, tales como: el brócoli, la cebolla, la piña y otros, en los cuales no tenían experiencia.

Este tipo de experiencias de baja planificación y poca atención al mercado, para el cumplimiento de los planes de trabajo, ocasionó que no se completara la cadena productiva (siembra - cosecha - venta), a veces por problemas climáticos, otras por falta de recursos económicos y bajos precios. El bajo valor de los productos en el mercado local, incidió fuertemente en la capacidad de la organización para capitalizar generar ahorro y ampliar las áreas de producción, con el fin de lograr volúmenes más competitivos y oportunos en el mercado local y regional. *"...la falta de ahorro por baja producción es nuestro enemigo..."* (IC-01 1999, Comunicación personal).

El grupo creció en número y necesidades, debido a su flexibilidad y por su respeto al principio de aceptar solamente gente con limitaciones económicas. De esta manera, su crecimiento no planificado incidía fuertemente en su estructura organizativa y productiva y no lograba neutralizar las presiones externas e internas, tales como, reducción de crédito, nuevos asociados con necesidades económicas y falta de tierra para incrementar las áreas de cultivo.

Por el contrario, en el ocaso organizativo, las presiones internas y externas iban deteriorando paulatinamente la imagen de la organización, dentro de los miembros del grupo, *"...no tenemos plata ni para darles a nuestros hijos para que vayan al*



colegio..(IC-05 1999. Comunicación personal) y a lo externo, por no cumplir los compromisos “...*el crédito fue un error porque me encontré gente rezando, compartiendo valores y me convencieron con el compromiso de presentar un proyecto quince días después. Había gran capacidad de manipulación...*” (IC-06 1999. Comunicación personal).

#### 4.1.13. Estrategia de consolidación económica:

Puede considerarse que las metas de la organización para consolidarse financieramente, estaban planteadas en dos líneas: a)- una en el corto y mediano plazo con las hortalizas y granos básicos y b)- la otra en el largo plazo, con el cultivo del café. La carencia de recursos suficientes para la inversión en el largo plazo, como consecuencia de la negativa de CoopePilangoasta R.L. a desembolsar más recursos, les obligó a invertir los recursos económicos generados en el corto plazo (legumbres, hortaliza y cerdos), en cultivos de largo plazo, principalmente el café.

Esta situación llevó a préstamos entre áreas (hortalizas, cerdos, pollos hacia el café), en detrimento de las actividades de corto plazo, que tenían un papel fundamental para mantener el grupo con mayor autonomía y unión “...*mientras tengamos que comer, podemos mantenernos en nuestras ideas... con hambre no será tan fácil...*” (IC-01 1999, Comunicación personal),” más tarde, estas se convertirían en palabras proféticas, debido a que la utilización de los recursos generados en el corto plazo, para invertirlos en el largo plazo(café), desestabilizó toda la organización, al disminuir los recursos para los alimentos básicos.

Esta situación de tanta limitación económica, aunque era muy sacrificada para la organización, favorecía la cohesión de grupo. “...*hay esperanza y necesidad de sacrificio y sirve de posesión, para que el grupo no se desintegre...*” (IC-01,1999, Comunicación personal) El agricultor/a está acostumbrado a soportar grandes crisis financiera y si se presenta una esperanza en el futuro, asume estos retos sin inmutarse, por lo que la carencia de dinero y recursos, resultaba en una ventaja para estimular las fuerzas interiores de resistencia.

El café representaba su seguro de vida en el largo plazo, pues les permitiría una mayor disponibilidad de recursos económicos. Lo deseable era lograr un equilibrio entre la inversión de largo y corto plazo, que no interfiriera en las actividades de sobrevivencia del corto plazo.

Es en este momento, cuando la condición económica de cada uno de los integrantes de la organización, empieza a rebasar las posibilidades de resistencia y tolerancia que habían tenido y algunas oportunidades externas, principalmente de trabajo como asalariados, empiezan a minar la estructura de la Asociación.

#### **4.1.14. De la confrontación a la participación social.**

La organización presentaba una gran amplitud para la discusión de temas, principalmente aquellos relacionados con cuestiones internas. Sin embargo, con relación a la esfera de relaciones externas, era menos amplia, aunque existía la voluntad de hacerlo, su capacidad de incidencia no estaba tan claramente definida, excepto en los temas sociales y religiosos.

Esta situación de tener pocas alianzas con instituciones de la Comunidad y el mal manejo de las relaciones externas, por su habitual confrontación, estaba repercutiendo negativamente en la parte productiva y la toma de decisiones. Para ese entonces, los agentes externos, que mantenían nexos económicos con la Asociación, habían congelado gran parte de los aportes hacia la organización y el aislamiento estaba empezando a generar serios problemas en la estructura organizativa, principalmente en la producción.

En lo productivo la carencia de información de mercado, asistencia técnica y planificación de la producción, que podrían obtener del Ministerio de Agricultura y Ganadería, del Consejo Nacional de Producción y del IDA, entre otras, los mantenía en niveles de producción bajos, con posibilidades de mercados limitadas. En muchas ocasiones los carros de estas instituciones del Estado, estuvieron haciendo el servicio de transporte de los productos al mercado, lo que les permitía obtener más ganancias por sus productos. En otras ocasiones se aliaban con otros productores de la zona que tenían transporte.



En lo que respecta a la toma de decisiones, la Asociación no tenía presencia externa, que pudiera facilitar la incidencia en la toma de decisiones, como por ejemplo la Cooperativa y el Centro Agrícola de la Comunidad. *"...ellos llegan y nos dicen cosas que no nos convienen, pero nosotros no les hacemos caso..."*, (IC-03 1999, Comunicación personal). La agenda de trabajo entre la Asociación y las organizaciones e instituciones de la zona eran disímiles. Esta parece ser la principal característica del desarrollo rural, en donde por los diferentes intereses que se entrelazan, los puntos de traslape entre pequeños productores/as e instituciones del Estado, de apoyo a la producción son muy estrechos.

El grupo se caracterizaba más por la capacidad de enfrentar las acciones externas que en su criterio les eran adversas, que por incidir en los foros donde esas decisiones se tomaban, de ahí que los miembros siempre estuvieran a la expectativa sobre las iniciativas que vinieran de afuera.

Las pocas alianzas que empiezan a formularse y que se circunscribían a acuerdos con otros productores (trabajo asociado), organizaciones que podrían ayudar en la comercialización (en perspectiva), ubicados principalmente en Bagaces, Liberia y San José, no estaban lo suficientemente maduras, como para tener una idea del potencial futuro.

Pareciera que el grupo iba apostando a una economía de producción periférica en el ambiente rural que se apoyaba en un mercado localizado en el área urbana, con nexos de solidaridad entre ambos. Con estos grupos la expectativa se orientaría a intercambiar productos, pero esto nunca fue llevado a la práctica, ni existían documentos de ¿cómo? se llevaría a cabo estas alianzas tan importante para la organización.

En su visión futura, el planteamiento estaba dirigido al establecimiento de varios grupos similares pero independientes, en otros lugares, con el fin de buscar especializaciones en la producción, para intercambiar productos y generar una especie de mercado interno, fortaleciendo la unión y la solidaridad, mediante el afianzamiento de los valores religiosos y morales.

#### 4.1.15. Abordaje de los retos productivos y de innovación:

Una de las líneas de acción más elaborada dentro de la organización era la producción, sin embargo, no se detallaba el área, la cantidad, mano de obra necesaria, semilla que se requería, no se consideraba tan enfáticamente los recursos económicos necesarios para la producción, ni la producción esperada para cubrir las necesidades de auto-consumo y venta al mercado. La producción se realizaba sin mucho control, una vez que la Asamblea había decidido sobre que sembrar, correspondía al jefe de área, tomar las decisiones pertinentes, según su entender y este daba un informe verbal cada ocho días, de cómo se estaban desarrollando las actividades.

No existía un control por parte de la organización, sobre los resultados que se estaban obteniendo en las diferentes áreas en las que se trabajaba, por tanto, se desconocía el grado de eficiencia con el que se estaba trabajando. Esto sin duda, afectaba la producción como consecuencia de la inexperiencia de una persona, para realizar su trabajo, dada la libertad con la que se desempeñaban las áreas productivas. Uno de los integrantes de la Asociación, expone la situación de la siguiente manera "*...no hay control fuerte sobre como se están llevando a cabo algunas de las actividades, se respetan los criterios de los integrantes de las áreas, sin embargo me he dado cuenta de fracasos en la producción, por falta de conocimiento y control...*" (IC-03 1999, Comunicación personal).

De lo anteriormente expuesto, podemos deducir, que la forma de plantear la producción respondía a una lógica de peón agrícola, en la cual los miembros de la Asociación, no se percataban de la importancia de cuidar todos los elementos de la producción ni de su responsabilidad sobre los resultados de la producción al final del ciclo.

Básicamente la disponibilidad de recursos económicos para la producción y el mercado, se perfilaban como las dos variables a controlar muy cuidadosamente, pero que no se les dio la importancia adecuada, por los miembros de la organización. Las proyecciones financieras, la capacidad de endeudamiento, su capacidad de pago, basados en la producción, no fue lo suficientemente fuerte para tomar una decisión que les favoreciera en el largo plazo y se expusieron a las decisiones externas en lo financiero y técnico.



Las acciones de innovación, tales como, la utilización de técnicas orgánicas con abono bocashi y compost, así como, la utilización de barreras vivas, acequias de ladera y café arbolado, representaron algunos puntos sobre los cuales la Asociación actuó, pero las prácticas no se consolidaron, ante la desintegración de la Asociación.

Ellos/as produjeron abono orgánico que fue utilizado en la siembra del café y en los viveros de hortalizas y de algunos árboles, principalmente los frutales. Las acequias de ladera, las barreras vivas con vetiver, el intercalado de árboles en sus cultivos y la cobertura del suelo con hierbas bajas y con cultivos tales como el frijol, fueron las tecnologías alternativas que esta Asociación utilizó, en sus sistemas de producción.

En lo que respecta al intercambio de información sobre la producción, la organización no fue muy profusa. Salvo en las actividades porcina y la pulpería, en donde sí se ofrecía una información escrita, en el resto de áreas, era el responsable de área, quien informaba verbalmente a la Asamblea. Con la información ofrecida, la Asamblea tomaba la decisión a seguir o parar la actividad según fuera el caso. Desde esta perspectiva, la responsabilidad por la ejecución de cualquiera actividad productiva, era responsabilidad de todos los miembros que participan en la organización, sin embargo, la información para formar criterio y externar opinión, era muy escasa e incompleta.

Por otro lado, la toma de decisiones en forma conjunta, no era tan verídica, por las diferencias del nivel cognoscitivo que prevalecía entre los y las integrantes de la Asociación, con una desventaja muy sustancial en contra de las mujeres y las y los jóvenes. Como ya se ha mencionado se hacían grandes esfuerzos en los educacional, económico y técnico para ir logrando un nivel general adecuado en todas las asociadas/os.

Por su parte, en el campo cultural y religioso, los logros se manifestaban como interacciones personales y grupales, en donde no existía planificación ni un control evidente de actividades, sino que, resultaba de las acciones espontáneas de los individuos y se manifestaban en el grupo, como consecuencia de sus afinidades, en donde la participación era una respuesta de solidaridad. No se observaron tergiversaciones que

podieran evidenciar una manipulación religiosa solapada a favor de ningún miembro del grupo. En realidad este era una parte muy importante para cada uno de los participantes en la Asociación y se manifestaba en las oraciones y reflexiones que periódicamente llevaban a cabo todos los miembros de la Asociación.

#### **4.1.16. Capacidad de la organización de generar condiciones de automanejo.**

Según lo expresado por los miembros de la organización, la toma de decisiones era muy a lo interno. Aunque según ellos/as se habían tenido presiones para que cambiara de línea organizativa, siempre se mantuvieron firmes en los principios en los que habían creído. La unión de la tierra y generación de fuentes de empleo, fueron puntos de conflicto entre la Asociación y algunos de los productores de la zona. *"...los intereses son económicos porque dimos trabajo a muchos peones que trabajaban con gentes que tenían mucha tierra..."* (IC-01 1999, Comunicación personal).

Esta aseveración no es tan clara, puesto que se pudo observar que más bien mucha gente de la localidad del Socorro y aledañas buscaban trabajo como jornaleros. Sin embargo, dicha afirmación puede tener validez en cuanto a la reivindicación de los salarios, recibidos por una jornada laboral. Hay que destacar también que cuando se habla de mucha tierra se hace en referencias a fincas menores de cincuenta hectáreas, que es lo más normal dentro del área de influencia de APPOCODESI.

Principalmente para los que trabajaban en la organización, podría pensarse que tenían más confianza al recibir en tiempos de crisis, granos básicos, carne, huevos y otros alimentos que la organización producía normalmente. En algunos momentos productores externos que habían trabajado con el grupo, llegaban a pasear a la finca de la Asociación y recibían regalos en granos básicos u hortalizas.

Sobre la injerencia externa, ellos estaban claros de que algunos miembros de la Asociación habían sido permeabilizados desde afuera, para que incidieran en la toma de decisiones a favor de los intereses externos, que buscaban la disolución del grupo. Las personas influenciadas eran aquellas que tenían más contactos a lo externo y que en forma particular



o representativa de la Asociación, participaban en foros comunales en Hojancha o en la Comunidad. Sin embargo, esto no afectó el accionar de la organización, pues lo que se buscaba, era que los compromisos que se adquirieran con los entes externos, se cumplieran, para evitar la demagogia y el clientelismo.

Había interés que las personas permeabilizadas se clarificaran sobre la realidad circundante al grupo y mediante la experiencia con las interacciones externas, se fuera fortaleciendo las experiencias internas de la organización, en cuanto a la unidad de criterio, para presentar a lo externo cuando se llevaban a cabo las negociaciones. *"...algunas veces compañeros nuestros del grupo nos trajeron gentes de afuera, entonces le preguntamos si creían en ellos, si su respuesta era afirmativa, entonces nosotros le proponíamos firmar convenios, ellos (los agentes externos) siempre se negaron a firmar... nuestro compañero se clarificó."*, (IC-01 1999, Comunicación personal).

Como estrategia de convencimiento para mantener unido al grupo, resultaba oportuno, pues si el agente externo se negaba a firmar un convenio, ponía en evidencia la poca seriedad de las palabras de muchos de estos agentes, que sin poder de decisión, ofrecía alternativas que no estaban dentro de su rango de posibilidades para llevarlas a cabo. Básicamente los celos y la desconfianza de los miembros de la Asociación, se reflejaban intensamente, cuando se debía enfrentar negociaciones con personajes políticos de la zona, o con sus representantes.

Por ser un grupo sin recursos económicos, el planteamiento productivo se basó en la disponibilidad de mano de obra y tierra que poseía la Asociación y de recursos externos, para cubrir parte de las necesidades de inversión. Dado que algunos de los recursos no llegaron en su totalidad, (el caso más connotado es el del crédito para café con CoopePilangosta RL.) algunas actividades no se completaron y la disponibilidad de dinero fue menor que la esperada, esto fue particularmente fuerte, en lo que se relacionaba con la siembra del café.

Como consecuencia de lo anterior, algunas actividades se retrasaron ante la imposibilidad de ahorrar para la inversión. La Asociación inició el proceso de préstamo entre áreas desde el corto plazo hacia el largo plazo. Dicha situación generó un estancamiento en las unidades productivas de corto plazo, que no permitió el aumento en los volúmenes de producción, para competir con mayor éxito en el mercado, ya que los costos de transporte y producción se encarecían con volúmenes bajos de producción. Tenemos que tener presente que en este momento ya se empieza a gestar el aislamiento de la organización con lo que los subsidios en transporte y asistencia técnica ya no son posibles.

El crédito entre áreas de corto plazo (hortalizas y otras) hacia áreas de largo plazo (café) fue una alternativa que generó una distorsión entre las actividades, arriesgando la seguridad inmediata de la organización, poniendo en peligro la subsistencia de los integrantes de la Asociación.

En el trabajo organizativo, destacaban los jóvenes de ambos sexos quienes eran los que realmente podrían conducir el proceso hacia el futuro, ellas/os tenían una particular importancia en el grupo. A ellos/as, se dirigían acciones concretas que les permitiera ir adquiriendo la experiencia necesaria para conocer sobre la forma de manejar las actividades que el grupo realizaba. Estas acciones se relacionaban con la posibilidad de recibir capacitación de acuerdo a las afinidades manifiestas, posibilidad de tomar decisiones dentro del grupo, en el cual se incorporaba su forma de pensar. En lo que respecta a la toma de decisiones, ellas/os podían ser nombrados como jefes/as de área a pesar de su poca experiencia, asignándoles un asistente que le acompañara en sus decisiones y recibir los mismos incentivos económicos que los hombres y las mujeres asociadas al grupo.

El proceso de participación de los jóvenes y las mujeres estaba abierto, pero los mecanismos para llevarla a la práctica no eran claros, porque su incorporación no estaba definida, básicamente por la diferencia de conocimientos que les mantenía al margen de muchas decisiones (principalmente técnicas de cultivo) y creaba una falsa idea de conformismo, entre los que poseían mayores conocimientos y por consiguiente debían tomar las decisiones.



El trato por igual a todos los miembros de la organización era una regla, por tanto, sus derechos y obligaciones para con los integrantes de la organización y la organización en sí, era el mismo para todos. Aunque los miembros conocían de los derechos y obligaciones, estos no se encontraban establecidos en forma escrita, siendo muy difícil precisar el alcance de los mismos. Para lograr una igualdad entre todos los miembros, los foros de participación formal eran abiertos y la toma de decisiones en asamblea, permitía que todos pudieran externar sus criterios con respecto a los temas que se discutían, con las limitaciones antes apuntadas y que afectaban el accionar de la organización. Esto fue una debilidad del grupo que no pudo ser superada dentro del accionar, porque las posibilidades inmediatas *versus* sus necesidades en el corto plazo, representaban una amenaza que no podía dejarse a la libre, por eso los que más sabían, tomaban las decisiones sin importar el principio de igualdad. Se esperaba que con la consolidación de la organización, los integrantes, principalmente las mujeres y los jóvenes, alcanzaría paulatinamente el grado de madurez organizativa y operativa, destrezas necesaria en la toma de decisiones.

Desde otra perspectiva, el intercambio de opiniones y criterios también se favorecía con los espacios formales que eran propiciados por el grupo y que tenían que ver con actividades sociales (paseos, cumpleaños y otros) y religiosos (oración, misas y otros). A diario e informalmente, los integrantes del grupo, podían intercambiar opiniones entre sí, en sus respectivas áreas de trabajo.

Para que cada uno de los miembros tuviera criterio sobre lo que manejaba la organización, se realizaban capacitaciones y se propiciaban discusiones que permitieran la socialización del conocimiento. En áreas muy específicas tales como finanzas, mercadeo y comercio, las capacitaciones buscaban que las personas a cargo de estas actividades, pudieran ejercer una buena labor y que colectivamente, se reflejara en una mejor información sobre lo que estaba ocurriendo en las diferentes áreas productivas.. *"no todos conocen a profundidad la carpintería de los cultivos y otras actividades, se trata de ir enseñando poco a poco..."*, (IC-01 1999, Comunicación personal).

Al ser la Asamblea la única que tomaba decisiones, todos los miembros podían participar en el ejercicio del poder. Esta a su vez, delegaba responsabilidades que eran asumidas por los miembros, de acuerdo a su afinidad y grado de conocimiento, es así, que cuando se tenía la necesidad de realizar una propuesta de proyecto, la Asamblea delegaba en una comisión, para que fuera ella la que tomara las decisiones con respecto a la propuesta en sí. Usualmente la capacidad de propuesta estaba recargada en un miembro que tenía educación universitaria y que junto a dos más, se encargaban de formular. Caso particular era el crédito en donde definitivamente la Asamblea revisaba el trabajo final y lo aprobaba o lo rechazaba, según considerara prudente el crédito era un punto muy sensible en esta organización y no se delegaba ningún poder.

Por la racionalidad de las/os campesinas/os en general, de no arriesgar la estabilidad de que gozan, la mayoría no quieren adquirir deudas. En el caso de la Asociación, la situación era similar, por tanto, habían integrantes que se oponían rotundamente a las operaciones de crédito por miedo a perderlo todo. Ante esta situación algunos de los integrantes participaban con mayor fuerza, poniendo garantías para los créditos.

Mediante la escasa planificación de las actividades, la organización buscaba que los recursos que pudieran venir desde afuera, se canalizaran hacia las acciones priorizadas por ellos mismos. Con el trabajo asociado externo y la inversión de los asociados y asociadas que ya se había instalado dentro de la organización, se buscaba incrementar el capital de trabajo, para disminuir la dependencia de los recursos externos. De igual forma, se buscaba que este ahorro interno, permitiera ampliar las áreas de cultivo, utilizar al máximo los recursos de la zona y disminuir los costos de producción.

Con una meta clara de largo plazo relacionada con la búsqueda de la estabilidad económica y un fortalecimiento espiritual individual y comunitario, pero con serias limitaciones para ordenar en el corto plazo, las acciones conducentes a su visión de futuro y con una experiencia muy amplia en lo individual principalmente en los hombres, el grupo estaba dispuesto a no ceder en sus pretensiones, a cambio de una donación o cualquier otro tipo de prebenda manipulada.



Su estrategia estaba basada en el convencimiento sobre los beneficios que habían obtenido y el mejor futuro que les deparaba, el estar juntos y organizados... "*algunas veces se choca entre compañeros y compañeras, nuestro trabajo es la persuasión...*" (IC-01 1999, Comunicación personal). Esto en alusión directa a que a veces alguno de los miembros de la Asociación, se veían presionados para que asumieran deudas o donaciones, a sabiendas de que la Asociación como tal, debía de hacer concesiones a los agentes externos, con respecto a las directrices que desarrollaba la organización.

En lo organizativo según sus miembros, el grupo tuvo presiones externas para variar su forma de organización, mediante el atractivo económico, tales como más créditos. En lo ideológico, se presentaron diferentes facetas en las cuales se les etiquetó como locos, grupo subversivo y contrarios a la fe católica, (Los Lacayos) hay que considerar que la creencia religiosa más fuerte arraigada en la zona es la católica. Sin embargo, poco a poco se fueron consolidando como organización en la Comunidad y la resistencia para aceptarlos, disminuyó hacia el final de la organización, gracias al trabajo asociado externo y a la pulpería... "*antes nos veían con recelo, ahora somos una alternativa...*" IC-01 1999, Comunicación personal. Según sus miembros, muchas veces se les ofreció tierra para que apoyaran ideas ajenas al grupo, pero ellos/as no apoyaron ninguna iniciativa.

#### **4.1.17. Identidad y cohesión de grupo.**

Con una experiencia previa como individuos, etapa en la cual se vieron imposibilitados para producir y prosperar, los integrantes del grupo tenían conciencia sobre la importancia de permanecer organizados. La seguridad y el apoyo entre los miembros, la facilidad de obtener recursos externos, eran motivos importantes para estos productores/as que les favorecía la permanencia dentro de la Asociación. Para ello, buscaron mejorar la consecución de sus objetivos, asumiendo las responsabilidades y realizando un trabajo a conciencia. Era fundamental entonces, que todos los miembros participaran de las actividades y además estuvieran dispuestos a asumir las responsabilidades que les fueran conferidas por la Asamblea, condición que se presentaba en todos y cada uno de ellos y ellas.

una de las formas más explícitas en que los miembros sentían el beneficio de la organización y demostraban su apoyo a ella, estaba relacionada con los beneficios sociales de sentirse apoyados unos a otros, que cada una de las familias integrantes, recibían los artículos de primera necesidad principalmente. *"...yo dentro del grupo me siento muy apoyada y pienso que si no fuera por ellos estaría en una situación de calamidad..."* (IC-01 1999, Comunicación personal.). Como modo de vida, la carencia de alimentos es algo muy común en estas zonas, por lo que tener alimentos era un gran motivo de satisfacción.

En este sentido, hicieron grandes esfuerzos en la educación formal y capacitación de sus afiliadas/os. Los niños y niñas debían asistir a una escuela ubicada a cuarenta y cinco minutos de distancia, en la localidad de Cuesta Roja. Se realizaron contactos con el Ministerio de Educación Pública, para que las personas adultas del grupo pudieran recibir lecciones en San Isidro, pero la iniciativa duró poco tiempo, debido a que la maestra encargada del programa, la cual radicaba en Monte Romo, por problemas de transporte, desistió de seguir adelante. En lo que respecta al colegio, los jóvenes de la Asociación eran apoyados mediante becas económicas por parte de la Asociación.

El auto-estima era una de las áreas de mayor importancia para la concientización sobre los alcances de la organización. Romper el esquema de pasar de peones, arraigado en cada uno de ellos, para pasar a ser productores que tomaban decisiones y asumían responsabilidad, implicaba un gran trabajo de cambio, que intentó romper mediante charlas y convivencias con el fin de mejorar la integración del grupo. *"...se sentían incapaces porque toda su vida fueron peones, estaban acostumbrados a recibir ordenes...nunca tomaban decisiones..."* (IC-01 1999, Comunicación personal). Estas charlas de auto-estima fueron realizadas por el Sr. Ronulfo Lacayo, un ingeniero agrónomo, que se había educado en Bulgaria y que llegó a trabajar a la zona, mediante contratos con el Instituto Nacional de Aprendizaje, luego fue contratado por CoopePilangosta R.L., para hacerse cargo de la asistencia a los agricultores de la zona de influencia de dicha cooperativa. Posteriormente sus relaciones con el grupo le acarrearón serios problemas y se salió de la zona



#### 4.1.18. El autoa-bastecimiento:

En un principio la Asociación orientó todas sus acciones hacia la producción de granos básicos y legumbres, que utilizaban para el consumo interno y los excedentes los colocaban en el mercado local. Esta estabilidad en el auto-abastecimiento, decrece como consecuencia de la disminución de los recursos económicos y los problemas de excesos de lluvia, falta de conocimiento sobre las técnicas de cultivo y manejo de alguno de los cultivos. Hay que considerar además que al no llegar los recursos para el café, la Asociación desvió los recursos destinados a los cultivos de hortalizas y los invirtió en la plantación de café, de esta forma recursos de corto plazo, se pusieron en el largo plazo.

Para este momento, la organización había crecido en número y necesidades, pues los nuevos miembros entraban a formar parte, con el fin de mejorar su condición económica que en todos los casos era precaria. Esta situación ayudo a agudizar la crisis de flujo interno de efectivo, para solventar las necesidades de los cultivos y de las familias que integraban la Asociación. Los recursos necesarios para la producción fueron disminuyendo y por consiguiente las ventas en el mercado también disminuyeron, provocando esto un disminución en el volumen de comercialización y por consiguiente en el nivel de entradas que iban a la organización.

La escasez de recursos económicos fue tan fuerte, que los adultos se sentían seriamente afectados por la imposibilidad que tenían de cubrir algunos de los requerimientos más elementales, que sus hijos e hijas les hacían, como por ejemplo cubrir algunas cuotas que les eran solicitadas en la escuela y el colegio. Esta situación provocó una presión interna en los hogares, por la imposibilidad que presentaban los hijos e hijas de estos agricultores/as para cumplir con algunos de los requerimientos académicos, como por ejemplo cubrir las cuotas o comprar algunos materiales.

En muchos de los casos no tenía para la compra de los materiales didácticos que hacían falta para entregar trabajos o para trabajar en clase. Esta situación preocupaba mucho a algunos de ellos, principalmente aquellos que habían vivido con cierta comodidad, antes de ingresar a la organización y que por solidaridad y esperanza en el futuro, habían compartido



con el resto de los miembros de la Asociación los recursos de que disponían. Efectivamente algunos de los socios de la Asociación, tenían recursos para pasar una vida mucho más holgada que la que estaba llevando en la Asociación, esto hacía que se suscitaran inconformidades entre los miembros de las familias, principalmente los jóvenes que veían menguarse sus estipendios para el estudio.

**Cuadro N° 11: Extensión y tipos de cultivos utilizados por APPOCODESI, dentro de su estrategia de consolidación organizativa. 1999.**

| CULTIVOS       | AREA.     | PRODUCCION.          | PRECIO ¢            | ANUAL ¢               |
|----------------|-----------|----------------------|---------------------|-----------------------|
| Café           | 5,00 has. | 30 fanegas/25000¢    | 750.000,00          | 750.000,00            |
| Maíz           | 1,50 has  | 50 cajuelas/3000qq   | 50.000,00           | 100.000,00            |
| Frijoles       | 1,25 has. | 40 cajuelas/5000qq   | 83.334,00           | 166.668,00            |
| Tomate         | 0,25 ha.  | 12.500kg/150¢kg      | 187.500,00          | 375.000,00            |
| Chile dulce    | 0,25 ha.  | 105 Jabas./4000¢     | 416.667,00          | 833.334,00            |
| Caña de azúcar | 0,25 ha.  | Miel de consumo.     | 5.700,00            | 5.700,00              |
| Plátano.       | 1.0 ha.   | 7500 unid/20¢        | 150.000,00          | 150.000,00            |
| Chamol         | 0,75 ha.  | Se dañó              |                     |                       |
| Piña.          | 0,50 ha.  | 2500 unid/150¢       | 375.000,00          | 375.000,00            |
| Yuca           | 0,50 ha   | 2500 kg./80¢         | 200.000,00          | 200.000,00            |
| Lechuga        | 0,0045 ha | 200 unid/70¢         | 14.000,00           | 42.000,00             |
| Vainica.       | 0,08 ha   | 60 kg./80¢           | 4.800,00            | 14.400,00             |
| Remolacha      | 0,0045 ha | 600 unidades/50¢     | 30.000,00           | 90.000,00             |
| Zanahoria.     | 0,0045 ha | 200 unidades/125¢    | 3.572,00            | 7.144,00              |
| Cebollín.      | 0,0045 ha | 200 unidades./75¢u   | 15.000,00           | 45.000,00             |
| Mostaza.       | 0,0045 ha | 350 rollos/50¢ rollo | 17.500,00           | 35.000,00             |
| Brocolí        | 0,0105 ha | No sirvió.           |                     |                       |
| Repollo.       | 0,015 ha  | 500 unid./80¢ kg     | 40.000,00           | 80.000,00             |
| <b>Total:</b>  | 11.38 has |                      | <b>¢ 868.073,00</b> | <b>¢ 3 269.246,00</b> |

Fuente: Datos suministrados por Oscar Esquivel. 1999.

Colones del primer trimestre de 1999.

En el cuadro anterior se denota que a pesar de lo pequeño de la Asociación la producción esperada bajo condiciones normales, era considerable para sus posibilidades económicas. Una inversión en insumos para producir estos volúmenes, representaba un sacrificio económico fuerte que corría un gran riesgo, ante la inestabilidad ambiental falta de conocimiento y la poca información de mercado que tenían para tomar las decisiones.



Los valores tentativos de mercado indican que ellos manejaban un capital rotativo cada tres meses de ¢ 868.073,00 que representaba una fuente importante de ingresos para los asociados. El consumo interno principalmente los granos básicos, era casi total, tampoco se contabiliza en las entradas trimestrales el café, el plátano, la piña y la yuca, porque las entradas por esto productos no eran representativas en sus ingresos trimestrales. Dado que algunos de los cultivos podían hacerlos dos veces al año, el monto en el mercado era aproximado a los ¢ 3 269.240,00. Al no llevar ningún registro, los datos sobre producción en las diferentes áreas fueron suministrados mediante entrevista por Oscar Esquivel miembro del grupo. No se pudo visualizar los costos reales de producción en los cuales incurría mensualmente esta organización, pero se presume que eran importantes porque usaban abonos químicos y fungicidas que compraban en el mercado local.

Los precios en su mayoría representan la media del mercado durante el año de 1999. Algunos de estos precios pueden ser superados hasta en un cien por ciento, en un lapso de tiempo muy corto. En el cultivo de café aunque tenían cinco hectáreas cultivadas, solo tenían en producción una hectárea. Sobre los pollos, los cerdos y la pulpería no se pudo obtener ninguna información medianamente aceptable, por lo que se desconocen los montos que manejaban.

Los mercados utilizados por la Asociación fueron principalmente locales, dirigiéndose pocos productos hacia los mercados externos. Solo en situaciones especiales donde la producción rebasó la capacidad local, se enviaron productos (chile dulce) al CENADA. Para estos agricultores y agricultoras la opción más viable era la feria del agricultor en Nicoya. Para el traslado de los productos, utilizaban un vehículo que contrataban, junto con otros productores independientes, las ventas las realizaban miembros de la organización o les era encargada la venta a algunos de los productores que visitaban la feria.

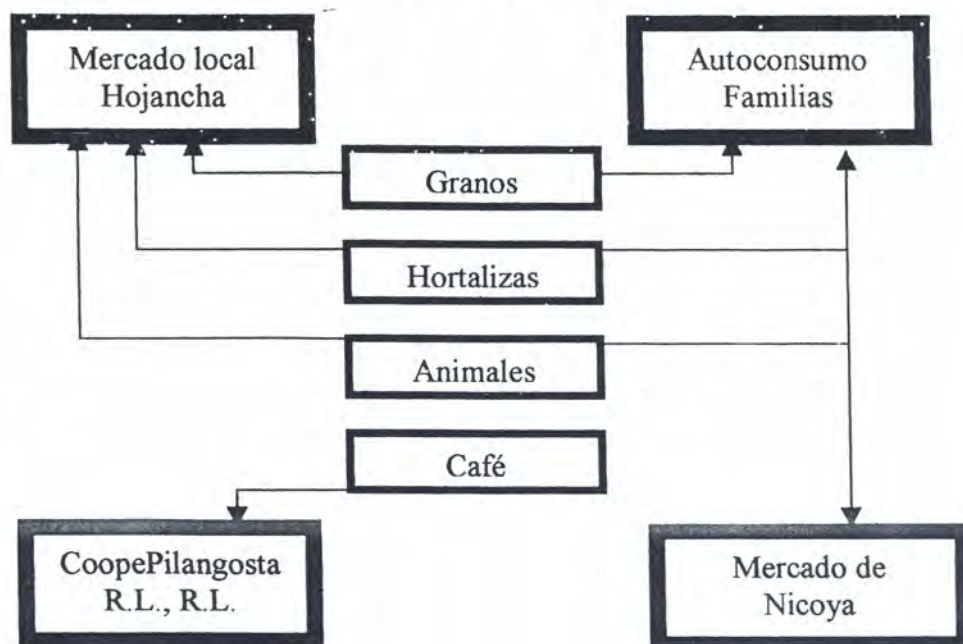
El mercado comunal para sus productos estaba deprimido principalmente por la falta de recursos económicos para la adquisición de los bienes. El tomate, el chile y repollo, eran los artículos de mayor venta, sin embargo, éstas eran muy bajas y no representaban ninguna alternativas para mejorar la condición de las familias de la Asociación. El auto-consumo,

representaba una importante distorsión para sus niveles de producción, que no fue manejada en forma adecuada por la Asociación. El auto-subsidio de los granos básicos principalmente, era una carga económica bastante importante que la organización no había definido como se manejaría. Esta representó una mengua en los productos que podían poner en venta y por consiguiente una disminución de los ingresos.

Principalmente por las pérdidas en que se incurría cuando se presentaban fenómenos climatológicos adversos, los costos de producción se incrementaban obligando a la Asociación a hacer usos de recursos que ya estaban comprometidos, de esta manera, las pérdidas fueron factores muy nocivos para la pequeña economía que estaban manejando estos productores/as. Por otro lado, era muy corriente que algunos de los vecinos que visitaban a los miembros de la Asociación, acostumbraban llevar productos, con lo que alguna parte considerable de su escuálida economía, se drenó por estas vías.

En el diagrama de la figura 3 se puede observar los mercados utilizados por la Asociación, para colocar sus productos:

**Figura N° 3: Diferentes mercados utilizados por APPOCODESI, en 1999 para colocar sus productos agropecuarios.**





#### 4.1.19. Uso de tecnologías apropiadas:

La implementación de técnicas apropiadas, está muy relacionada con la capacidad del productor de hacer los cambios necesarios y apropiarse de los conocimientos existentes, para lo cual, la educación formal y la experiencia, es de vital importancia. Los estudios de Borbón (1998), con respecto al nivel educativo del productor y productora del cantón de Hojancha, dejan ver un bajo grado de escolaridad, en los agricultores que se dedican a la rama orgánica (cuadro 12). La agricultura orgánica como una innovación tecnológica, necesita que el agricultor/a, esté preparado para recibir y aplicar información.

En las zonas rurales se localizan los niveles educativos más bajos y su repercusión en la implementación de tecnologías apropiadas es determinante para el éxito. Este mismo autor nos dice, que con respecto a las familias asociadas a CoopePilangosta R.L. y que hacen uso de técnicas orgánicas principalmente en la producción de café, la totalidad se ubican en las Comunidades del Socorro (83,3%) y San Isidro (16,7%).

La condición educativa formal del núcleo familiar en estas dos Comunidades dedicado a las técnicas orgánicas es baja y representa una limitación para propiciar cambios reales en los sistemas de producción, sin comprometer la estabilidad económica de estas familias. Es importante destacar que los productores varones de estas dos Comunidades casi el 78%, tiene apenas un nivel educativo de primaria incompleto, esta condición es bastante desfavorable para la innovación tecnológica. La actividad orgánica más importante es la producción de abono orgánico de la categoría bocashi y compost, algunas otras prácticas tales como los destilados y foliares, no fueron llevados a cabo, por las limitaciones de conocimientos.

Las posibilidades reales de aplicar las técnicas orgánicas de acuerdo a las necesidades nutricionales de las plantas, así como, de las condiciones físicas y químicas del suelo, resultaron bastante difíciles para estos productores/as. ante las limitaciones educativas y de asimilación de información que les permitiera una experimentación, para hacer ajustes de dosis, así como, para llevar a cabo investigación progresiva que fuera sirviendo de base para la puesta en marcha de programas dirigidos hacia el mejor uso de los recursos

naturales de la zona. Hay que recordar que la oferta de productos para el combate de plagas era muy escasa, lo cual los obligaba a utilizar las tecnología química que estaba disponible para la aplicación a los cultivos que ellos estaban utilizando y por tanto, se convertía en la única alternativa de salvarlos.

La mayoría de los agricultores y agricultoras en la población en estudio, tenían una escolaridad baja, los pocos casos de educación para-universitaria o universitaria, trabajaban fuera de la Comunidad, en CoopePilangosta R.L., el Centro Agrícola Cantonal o cualquiera otra organización de la cabecera del cantón.

Por otra parte, las organizaciones e instituciones que apoyan a los agricultores en la mayoría de los casos, su personal no tiene gran experiencia en el manejo de la producción orgánica de hortalizas principalmente, por lo que la producción con técnicas orgánicas, es coyuntural y casuística. La producción orgánica está establecida en forma particular sin ninguna planificación estratégica y responde más a una actitud del agricultor hacia el medio ambiente y hacia la disminución del costo de los insumos, que a un planteamiento formal y estratégico en el largo plazo.

En ningún caso, se ha presentado como una alternativa económica, pues se desconoce el mercado para este tipo de productos. Por otro lado, no existe información suficiente para utilizar con certeza la tecnología orgánica, baste con mencionar que en la zona de Hojancha los niveles de hierro (Fe) en el suelo son muy altos y se convierte en un problema para la nutrición de las plantas de café. Un abono orgánico en base de pulpa de café, tiene consecuencias perjudiciales para las plantas del café en esta zona, precisamente por los niveles de hierro.

Queda establecido entonces que las prácticas sostenibles en cuanto a lo orgánico, desarrollado por esta organización, no fue más allá de la utilización de abono orgánico para el mejoramiento de la textura del suelo, con miras a siembras de café y para el cultivo de hortalizas en sus etapas iniciales. El control de plagas de hongos, bacterias y otros microorganismos era llevado a cabo en forma convencional, con productos químicos. Por



otro lado la utilización de sombras, coberturas y obras de conservación del suelo, si fueron implementadas con bastante énfasis y tuvo su impacto positivo en la conservación de los recursos naturales, principalmente lo relacionado con el suelo y el agua.

Por un lado el suelo y el agua, eran elementos limitantes para el buen desarrollo de la agricultura. De esto todos los miembros eran conscientes y hacían grandes esfuerzos para llevar a cabo iniciativas productivas que protegieran y mantuvieran estos dos elementos ambientales principalmente. En lo que respecta a la cobertura boscosa en realidad era poca lo que se localizaba dentro de las parcelas que cultivaban, sin embargo una pequeña reserva que se localizaba en las colindancias y que pertenecía al Instituto de Desarrollo Agrario, (IDA), era muy respetada por los agricultores/as y de ahí no tomaban ninguna clase de productos.

**Cuadro N° 12: Nivel educativo de los productores de las Comunidades del Socorro y San Isidro de Hojanca, que se dedican a actividades agrícolas utilizando técnicas orgánicas principalmente el abono orgánico.**

| Escolaridad (%)  | Primaria Incompleta | Primaria Completa | Secundaria. Incompleta | Secundaria Completa. | Parauniversitaria | Universitaria. |
|------------------|---------------------|-------------------|------------------------|----------------------|-------------------|----------------|
| <b>Productor</b> | 77,8                | 0,0               | 0,0                    | 11,1                 | 11,1              | 0,0            |
| <b>Cónyuge</b>   | 44,4                | 55,6              | 0,0                    | 0,0                  | 0,0               | 0,0            |
| <b>Hijos</b>     | 25,0                | 33,3              | 16,7                   | 16,7                 | 0,0               | 8,3            |
| <b>Hijas</b>     | 28,5                | 14,3              | 42,9                   | 14,3                 | 0,0               | 0,0            |

**Fuente:** Borbón (1999). Adaptación del autor.

En lo que respecta a la Asociación de Pequeños Productores Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro (APPOCODESI), aunque tenía la expectativa de la producción orgánica, realmente fue poco el impacto que esta tecnología tuvo dentro de sus cultivos. Estas se usaron muy esporádicamente y básicamente se dedicaron a una producción con agroquímicos, tratando de disminuir el uso de estos progresivamente, pero no llegaron a una etapa avanzada. Las actividades orgánicas se circunscribieron a utilizar café con

sombra, cobertura del suelo con hierbas, acequias de ladera y algunas cantidades de compost y bocashi, principalmente en los viveros y siembras iniciales de café.

En las hortalizas, trataron de ir incorporando materia orgánica en el suelo mediante la utilización de compost, alternando con químicos al follaje y el suelo. El control de enfermedades se hizo exclusivamente con sustancias químicas. Casi en su totalidad en los viveros de hortalizas o café se usó el bocashi que ellos mismos produjeron.

Por carencias de insumos y de recursos para adquirirlos externamente, los volúmenes de producción de abono orgánico no fueron lo suficientemente grandes para cubrir todas sus necesidades. Principalmente en el café y al momento de la siembra, se requirió grandes cantidades de compost, el cual no pudieron suplir en su totalidad, por la carencia de algunos elementos básicos en su fabricación. Los componentes más importantes utilizados en la preparación del bocashi fueron: el carbón, la semolina, la melaza, la tierra virgen y la gallinaza. Con el fin de mejorar la composición química del producto final de la producción de abono orgánico, se instaló el engorde de pollos y se estaba implementando la utilización de los rastrojos de frijol, para ello, habían sembrado aproximadamente dos hectáreas de frijol.

Como ya se había mencionado anteriormente, el nivel educativo de los productores/as en las Comunidades de San Isidro y El Socorro, se convertía en un escollo para la implementación de programas de cultivos, que tuvieran como fundamento la agricultura orgánica. Los esfuerzos en este sentido, se fueron realizando, mediante la capacitación paulatina de las agricultoras/es, en donde CoopePilangosta R.L., y algunas organizaciones externas, hicieron aportes económicos o con personal capacitado, para llevar adelante la iniciativa.

De esta forma con recursos internos se construyeron galerones (36 m<sup>2</sup>) para la fabricación de abono orgánico, utilizando como materia prima los desechos que se producen en las mismas fincas tales como los rastrojos de frijol, la pulpa de café, la gallinaza, cerdaza y



vacasa. Este abono era puesto dentro de las plantaciones de café y de algunas hortalizas con la finalidad de ir mejorando la textura del suelo paulatinamente.

**Cuadro N° 13: Técnicas de cultivo químicas y alternativas, utilizadas por la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro.1999.**

| CULTIVO        | TECNICAS UTILIZADAS.  |   |
|----------------|---|---|
|                | ALTERNATIVAS  | QUIMICAS  |
| Café           | Abono orgánico a la siembra.<br>Utilización de sombra.<br>Cobertura vegetal del suelo.<br>Acequias de ladera.<br>Barreras vivas. (Vetiver)<br>Siembra de frutales.(cítricos)<br>Intercalado de cultivo (hortaliza-café) | Foliares y fungicidas químicos<br>Fertilizantes químicos posterior a la siembra<br>Quemantes a base de paraquat.<br>(2,4.D y Gramoxone) |
| Hortalizas     | Almacigos con bocashi.<br>Riego por gravedad durante el verano.   | Foliares, fungicidas e insecticidas<br>Abonos químicos<br>Poca protección del suelo.  |
| Granos básicos | Utilización del rastrojo.<br>Intercalado con café y frijol.   | Quemantes a base de paraquat.<br>Fertilizante químico.<br>Tratamiento de semillas.<br>Uso de insecticidas químico.                      |
| Legumbres      | Almacigos con bocashi.<br>Riego por gravedad.   | Foliares, fungicidas e insecticidas<br>Abonos químicos<br>Poca protección del suelo.  |

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro anterior se puede observar que los logros de la Asociación en la utilización de tecnologías alternativas en la producción, fue realmente poco y se definió por una producción basada principalmente en químicos. La cobertura vegetal más utilizada fue la higuierilla, en aquellas zonas donde se necesitaba una cobertura rápida mientras crecía la sombra regular. La cobertura baja consistió de la hierba normal de la zona, (escobilla, muriseco) la cual era recortada a cierta altura para impedir la erosión del suelo.

Hubo bastante dependencia de los insumos externos (fertilizantes, herbicidas y plaguicidas), como consecuencia de la poca información e investigación que se tiene con tecnologías alternativas. Los agricultores estaban dispuestos a adoptar tecnologías

apropiadas que les ayudaran a bajar los costos, pero estas, no estaban disponibles en el momento preciso.

Había en los agricultores y agricultoras de APPOCODESI, un deseo de utilizar abonos orgánicos, obras de conservación del suelo y experimentar con foliares fabricados de extractos de frutas, sin embargo las experiencias en este sentido fueron muy pocas. Sobre este particular, parece ser que uno de los mayores retos de las ONG's y las instituciones de gobierno es preparar más los funcionarios en técnicas orgánicas.

Esta carencia de información sobre técnicas orgánicas para enfrentar enfermedades de las plantas, pone a los agricultores/as en situaciones de incertidumbre, lo que se refleja claramente cuando un cultivo estaba en peligro y no existían posibilidades orgánicas *"...si a este cultivo le entra el apagón (refiriéndose al tomate) tenemos que usar los químicos que existen para combatirlo, no podemos dejarlo perderse porque no conocemos ninguna técnica orgánica para combatirla..."* (IC-03, 1999. Comunicación personal).

Un aspecto importante dentro de la producción de la Asociación, era la diversificación de los cultivos. En algunos momentos llegaron a tener hasta dieciocho diferentes tipos de cultivos, lo que constituía una ventaja grande para las limitaciones de circulante, que en forma consuetudinaria afectaba a la Asociación. Esta diversificación les permitía al menos tener un poco de dinero en efectivo casi todo el tiempo, para solventar las necesidades más apremiantes.

Las consecuencias inmediatas de la diversificación, se manifestaron positivamente en dos sentidos. Uno fue mejorar el flujo de efectivo y el otro se incrementaron las fuentes de trabajo para los asociados y asociadas y para personas externas a la Asociación. Aunque los asociados estaban convencidos de que la productividad había mejorado, lo que mejoró sin duda fue la producción total no por área, los rendimientos por área fueron apenas aceptables. Al no llevar controles de la producción, nunca pudieron puntualizar las fallas con exactitud, lo que les trajo dificultades para realizar las correcciones adecuadas y establecer claramente los flujos económicos y de insumos necesarios para producir.



Los que se podía percibir en cuanto a la producción, en estos productores/as, era un gran entusiasmo por la producción, sin hacer mucha reflexión sobre las posibilidades de mercados para sus productos, ellas/os no vislumbraron que conforme la Asociación se iba haciendo más compleja en su accionar y al incrementarse el número de miembros con necesidades, la estructura productiva que les había proporcionado alguna estabilidad, iba a colapsar.

#### **4.1.20. Aprovechamiento de los recursos internos:**

La organización no logró cerrar el ciclo de reciclaje y consolidación de las capacidades internas, como consecuencia de las vicisitudes enfrentadas, indiscutiblemente relacionadas con el factor económico. Aunque iniciaron algunos procesos de reciclaje tales como utilizar los rastrojos del frijol y residuos de los pollos y de los cerdos en la producción de abono orgánico, estas iniciativas no fueron llevadas a la práctica, posiblemente por el poco tiempo que se tuvo para ello.

Se podrían apuntar como recursos internos importantes, la disponibilidad de agua que lograron utilizar para riego por gravedad, que les permitió producir durante el verano. Así mismo, las técnicas de manejo de suelo, mediante obras de conservación que protegían el recurso, dado que las pendientes en la finca eran pronunciadas. El conocimiento particular en cultivos, de algunos de sus asociados, principalmente hombres, fue muy importante para alcanzar el éxito en los primeros dos años, principalmente en la seguridad alimentaria en lo que correspondía a granos básicos.

Cuando sobrevino la crisis económica, los miembros de la Asociación enfocaron sus acciones, a tratar de resolver los problemas inmediatos, relacionados con los compromisos de los créditos adquiridos y olvidaron los principios por los cuales se habían unido. Para ello y sin posibilidades a lo interno, utilizaron los insumos externos (abonos, alimentos y plaguicidas), quedando en el olvido las tecnologías apropiadas que se habían planteado adoptar. Estas tecnologías apenas estaban en una etapa de experimentación y promoción,

todavía no había una experiencia validada y una confianza establecida entre las técnicas y los agricultores/as.

Aunque hubo un aporte importante de experiencia acumulada en cada uno de los miembros, la implementación de nuevas tecnologías apropiadas, se dificultó, en primera instancia por la carencia de información y experimentación y por otro lado, el bajo nivel educativo de los miembros, dificultaba la ejecución de aquellas en las que medianamente tenían conocimiento. La mayor experiencia acumulada en cada uno de los asociados y asociadas, prevalecía sobre técnicas químicas, donde el paquete tecnológico, puesto de moda por las agencias de gobierno y la producción de no tradicionales, tenía un lugar preponderante.

Por su mismo aislamiento y bajo nivel educativo, la búsqueda de información se convertía en un grave obstáculo para estos productores y productoras. Estaban supeditados a un miembro con nivel académico universitario, que trabajaba fuera de la organización y que era la persona que les orientaba en casi todas las áreas, desde lo productivo hasta lo organizativo. En un inicio este miembro fue funcionario de COOPEPILANGOSTA R.L., lo que facilitaba la labor de seguimiento y monitoreo, pero por problemas con la cooperativa (choque de intereses), debió salir y buscar trabajo fuera de la zona, lo que desequilibró totalmente al grupo.

Ronulfo Lacayo Hernández como se llama el miembro que condujo al grupo, era hijo de una familia campesina de las Juntas de Abangares. Según relatara él mismo, mediante una beca para estudiar en Bulgaria, hizo una licenciatura en fitotecnia y un doctorado en mejoramiento genético, en la Academia de Ciencias Búlgara. En el aspecto humano, tiene una sensibilidad por los procesos campesinos y gran parte de su trabajo, lo ha dedicado a los pequeños productores y productoras de la zona de Guanacaste.

Aunque los miembros negaran la supeditación que tenían como organización hacia esta persona, los eventos posteriores evidenciaron que, efectivamente, el grupo era dependiente de él, así mismo, el Sr. Lacayo negaba la supeditación que el grupo tenía hacia él, ya que él sabía que esto era un grave error en la formación de grupos campesinos, porque les impedía



la apropiación de los procesos, hecho que posteriormente se constató con la desintegración del grupo por falta de liderazgo y de apropiación del proceso. Por otro lado, el alto grado de beligerancia que ejerció el grupo, les alejó de la posibilidad de obtener asesoría del Ministerio de Agricultura y Ganadería de CoopePilangosta R.L., y otros, al impedir el ingreso de los técnicos, dentro de sus campos de cultivo.

#### **4.1.21. Manejo financiero.**

No se encontró un manejo financiero escrito, todo lo relacionado con esta área era deficiente en los términos formales, no existió claridad sobre presupuestos para operar, no existía una contabilidad total, no existían proyecciones financieras, los créditos no fueron planificados formalmente. Los recursos económicos se distribuían con una lógica, que desde lo externo parecía no tener un objetivo claro de fortalecimiento de las áreas productivas, con un planteamiento previamente discutido y formalizado. En el caso del crédito con el Banco Nacional, este no hizo un seguimiento oportuno del uso del dinero, pues se estableció como destino, mejorar el cultivo de café, situación que era supervisada por CoopePilangosta R.L.

Con respecto al conocimiento e información de que disponían los miembros de la Asociación sobre créditos era escasa, únicamente algunos de sus miembros, aquellos que más participaban en la toma de decisiones, eran los que aceptaban conocer de ellos, ninguno de los asociados afirmó haber visto un plan de inversión para ninguno de los créditos solicitados. En este particular, se trabajaba buscando recursos para solventar necesidades, pero sin una proyección bien establecida, esto daba cabida a que desde lo externo, se tuviera una mala idea sobre el uso de los recursos e inclusive se pensara en manejos fraudulentos.

El problema de esta organización en el aspecto económico, no fue el fraude ni la desviación de fondos hacia alguno de sus miembros, sino que ellos/as no tenía claridad sobre las formas adecuadas en que se debían manejar los presupuestos y los créditos que solicitaron en las diferentes entidades financiera.

Uno de los miembros de la Asociación reconoció que los fondos no fueron manejados en forma fraudulenta, sin embargo, aceptó la poca planificación de los mismos. *“...los fondos siempre se usaron para lo que se pidieron, pero no hay claridad ni proyección financiera...”* (IC-03, 1999. Comunicación personal).

Esta incertidumbre interna fue también visualizada por un agente externo, ante la ineficiencia de la Asociación, para utilizar los recursos en forma adecuada, para fortalecer el proceso, dando origen a inconvenientes desde el punto de vista de algunos de los agentes externos, sobre el uso de los recursos, *“...la gente no sabía para que era la plata, ellos no estaban convencidos...”* (IC-06, 1999. Comunicación personal).

Sobre los presupuestos necesarios en cada una de las áreas productivas, no se tuvo acceso a ningún documento que evidenciara que realizaban un presupuesto que se ajustara a sus necesidades y posibilidades. Este tipo de planificación era informal, de acuerdo a los conocimientos de cada uno de los miembros, sobre los requerimientos económicos, principalmente en los cultivos. Sobre los gastos operativos, tampoco existía información, ni tampoco se pudo acceder un presupuesto detallado.

Es bastante conocido que los agricultores/as de bajo nivel educativo, por su práctica de por vida de llevar sus cuentas en la mente y de poca utilización de la planificación, tal y como es concebida hoy en día, prescindiera de hacer las anotaciones necesarias para poder tomar decisión y que a su vez sirviera como instrumento de planificación.

En lo que respecta a créditos, (cuadro 14) la organización adquirió compromisos que fueron más allá de su capacidad de endeudamiento, esto les provocó una situación económica adversa. La carga financiera de estos recursos, rebasaba varias veces su capacidad de pago, con lo que la situación de crisis se iba acentuando poco a poco conforme la producción disminuía y los acreedores empezaban a cobrarles. La imposibilidad de obtener recursos frescos, para hacer frente a las obligaciones económicas adquiridas, fue una de las cosas que deterioró más su imagen externa y por consiguiente, empezó a asfixiarlos en lo organizativo y lo económico.



Esta situación tan estrecha se reflejaba en los miembros, pues era una coincidencia total en el sentido de que debieron separarse porque no tenían plata para sus necesidades más inmediatas. Nos ilustra la situación después de desaparecer la organización como tal, recogiendo el sentir de todos los miembros de la Asociación “...*lo que destruyó esta organización es la falta de dinero, no podíamos vivir así...*” (IC-02, 1999 Comunicación personal). La escasez de recursos económicos obligó a los miembros a buscar sus propias fuentes de trabajo, con el fin de asegurar lo básico en comida y algunos recursos económicos para cumplir con las responsabilidades más apremiantes que a lo externo habían contraído.

Aún después del cierre de APPOCODESI, sus integrantes seguían pensando en que la escasez de recursos económicos fue su destrucción, no visualizaron las fallas organizativas que dieron un marco de referencia falso y que condujo a la toma de decisiones inadecuadas, para solventar la situación.

Tampoco visualizaban las interferencias debida a los agentes externos, que influyeron muy negativamente en el manejo de la situación financiera, debido a que al descapitalizar la inversión en el corto plazo (hortalizas), para trasladar recursos al largo plazo (café), comprometió la estabilidad total de la Asociación. Esta condición no fue visualizada por ninguno de los actores, lo que evidencia que las relaciones de poder eran muy desiguales, a favor de los agentes externos y en contra de los asociados/as.

Los créditos a los que la Asociación tuvo acceso, fueron en realidad bajo condiciones muy favorables, a excepción del solicitado a ODRES, el cual tenía los mayores intereses. En el cuadro 14 se visualiza los créditos obtenidos por la Asociación. El banco mantuvo una tasa muy razonable, que les permitía salir adelante. Los problemas más serios se suscitaron cuando se cerraron los créditos de la cooperativa y la organización comenzó a mover recursos de áreas de corto plazo para cubrir los baches de otras áreas de la producción.

Cuadro N°14.

**Procedencia y situación de los créditos obtenidos por Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro. 1999.**

| <b>ORGANIZACIÓN</b>   | <b>MONTO ₡</b>        | <b>INTERES%</b> | <b>AMORT/AÑO</b>      |
|---|-----------------------|-----------------|-----------------------|
| Banco Nacional de Costa Rica<br>(Mejoras en café/ 2 años plazo) | 1 400.000,00          | 19.0            | 966.000,00            |
| <b>ODRES</b><br>(granos, café, cerdos/2 años plazo)             | 900.000,00            | 31,5            | 733.500,00            |
| COOPEPILANGOSTA R.L.,<br>(siembra de café/ 5 años plazo)        | 1 020.000,00          | 18.0            | 387.600,00            |
| Agentes (pulpería)  | 600.000,00            |                 | 600.000,00            |
| Mayorista (concentrados)  | 250.000,00            |                 | 250.000,00            |
| <b>Totales</b>  | <b>₡.4 170.000,00</b> |                 | <b>₡ 2 937.100,00</b> |
| <b>Producción bruta total</b>                                   |                       |                 | <b>₡ 3 269.246,00</b> |
| <b>Ganancia o (perdida) bruta del periodo</b>                   |                       |                 | <b>₡ 332.146,00</b>   |

Fuente: Jesús Vargas: miembro de la Asociación. 1999. Elaboración propia.

Valor del colón a 1999.

Ninguno de los créditos estaba al día, en el caso de ODRES, los arreglos sobre intereses, estaban hechos a diciembre de 1998 y tenían un atraso de doce meses. La puesta al día de estos créditos, representaba para la Asociación una erogación de ₡ 725.673,60 (setecientos veinticinco mil seiscientos setenta y tres colones con sesenta céntimos). Para CoopePilangosta R.L., el crédito estaba establecido en el largo plazo, a pagar con la cosecha. Sin embargo las confrontaciones por mal manejo de las plantaciones, hizo que la cooperativa suspendiera los desembolsos.

En cuanto a los costos fijos para cubrir los sueldos de cada uno de los miembros de la Asociación, así como, los compromisos de educación, la Asociación debía erogar considerables sumas mensuales (cuadro 15). Los doce asociados que percibían sueldo recibían un total de cinco mil colones cada veintidós días, dos miembros que estudiaban contabilidad y agronomía recibían veinte mil por mes y dos mil colones cada quince días respectivamente.



Cuadro N° 15

**Desglose de los salarios y estipendios pagados por Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro (APPOCODESI). 1999.**

| ACTIVIDAD.     | MENSUALIDAD ¢       | ANUAL ¢              |
|----------------|---------------------|----------------------|
| Salarios       | 82.954,55           | 995.454,55           |
| Educación      | 24.000,00           | 288.000,00           |
| <b>TOTALES</b> | <b>¢ 106.954,55</b> | <b>¢1 283.454,55</b> |

Fuente: Jesús Vargas. Miembro de la Asociación. Elaboración propia.

Valor del colón a 1999.

A pesar de las erogaciones tan bajas en sueldos y estipendios para la educación, la Asociación estaba endeudándose constantemente y sin lograr solventar la situación económica en el corto plazo, comprometiendo el largo plazo, (café). La única salida, estaba en racionalizar los gastos y maximizar la producción, aprovechando los picos de buenos precios en el mercado. El café para ellas/os representaba una oportunidad de mejorar su situación y a esto apostaron desde el inicio, pero a su vez, les generó una carga financiera onerosa que no pudieron manejar en el corto plazo.

Cuadro N.°16

**Resumen de entradas y salidas anuales de las diferentes áreas en que se dividió la estructura organizativa de Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro (APPOCODESI). 1999.**

| ACTIVIDAD                           | MONTO ¢             |
|-------------------------------------|---------------------|
| Costo financiero                    | 2 937.100,00        |
| Salarios y estipendios              | 1 283.454,55        |
| <b>Total de erogaciones</b>         | <b>4 358.154,55</b> |
| Producción bruta                    | 3 269.246,00        |
| <b>Total ganancias o (perdidas)</b> | <b>(951.308,55)</b> |

Fuente: Elaboración propia. Valor del colón a 1999.

Aún sin tomar en cuenta los costos de producción que por falta de registros (cuadro 16) no fue posible obtener, lo que se refleja de la presente situación es un endeudamiento progresivo de la Asociación, aún haciendo las proyecciones más elementales que ellos indiscutiblemente no poseían y que se manifestaban en un deterioro en la calidad de vida. Las pérdidas mensuales acumuladas estaban en el orden de 79.275,70 colones. Ante esta situación la pregunta es ¿cómo resistieron tres años?. Como una forma de apoyo el

Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), el Instituto Mixto de Ayuda Social (IMAS) y algunas otras organizaciones, paliaron la situación mediante la entrega de alimentos y otros bienes.

Además hay que reconocer que algunas instituciones u organizaciones, donaron recursos para diferentes proyectos, tales como, abono orgánico, riego, caminos y otros. La entrada de recursos frescos donados, hacía que la Asociación no tuvieran problemas financieros, mientras estos estaban entrando, sino que se manifestaron tiempo después.

Ante esta disyuntiva de caos financiero y administrativo, algunos de los asociados consideraban que era imposible salir adelante por sus propios medios. *"...pienso que solamente con donaciones podemos salir adelante...necesitamos mejorar la producción para establecer un sistema que nos genere dinero..."* (IC-05, 1999. Comunicación personal). Estas palabras reflejan la incertidumbre del accionar de la organización, desconociendo en gran medida los verdaderos obstáculos internos y externos, que terminaron por desintegrar la Asociación.

Lo que respecta a las garantías que habían ofrecido para solicitar los créditos, se convirtió en un problema muy serio que precipitó la toma de decisiones para la disolución de la Asociación, hacia finales de julio y se concretó en noviembre de 1999. Ellos usaron la garantía solidaria e hipotecaria. Los que tenían parcelas las pusieron a responder por los créditos y otros asumieron en forma personal. Es evidente que los que tenían tierra, fueron los que respondían por deudas mayores.

La aversión de muchos de los miembros a asumir créditos acentuaba aún más este problema de ofrecer garantías. Las palabras de un integrante de la Asociación, refleja claramente esta situación *"...a mí no me gustan los compromisos yo no sé como me casé... no me gustan las deudas..."* (IC-07, 1999. Comunicación personal). Esta es la racionalidad propia del pequeño agricultor en la cual evita a toda costa poner en peligro su actual estabilidad económica.



Ante las presiones externas para recuperar los créditos y ante la insuficiencia de recursos económicos para pagar, varios miembros (los más comprometidos) hicieron presión para la liquidar la organización. Algunos de sus miembros consideraban que con lo que tenía la parcela sembrado, más alguna ayuda externa prometida, podían salir adelante individualmente, con las deudas que tenían. De los asociados y asociadas que no tenían tierra algunos recibieron algo, tal es el caso de María Ana López quien se quedó con la pulpería y una deuda de seiscientos mil colones, por el contrario el joven Luifer Vargas López, no recibió nada, por los tres años de trabajo en la Asociación. La liquidación de la Asociación fue brusca y rápida y no se sopesaron todas las probabilidades que tenían, ni la forma de procurar igualdad para todos. La presión económica fue una mala consejera.

#### **4.1.22 Prácticas religiosas: factores socio-culturales y espirituales como fuente de resistencia.**

La práctica religiosa constituyó un importante factor de fortaleza que tuvo el grupo y que les ayudó a superar durante tres años, todos los problemas de producción y económicos por los que pasaron. Como punto de partida la mayoría de los miembros se reunía una vez a la semana para orar y comentar pasajes de la Biblia, todos eran católicos. En algunos miembros se sentía la carencia de preparación para expresarse en público, deficiencia que se hacía patente cuando se les solicitaba la explicación de algún pasaje bíblico leído. Algunos de los miembros con más capacidad de análisis, expresaban en forma tenue, su malestar por esta falta de participación. Era evidente principalmente en los jóvenes, el recelo de hacer una interpretación, por la incapacidad de expresarse en público.

Para estas sesiones espirituales había una persona encargada de escoger las lecturas y conducir los actos. Una señora de cuarenta años jefa de hogar y con cuatro hijos, era la guía espiritual, todos sentían un gran respeto y admiración por la entrega y capacidad de trabajo que esta Señora tenía. Su punto central en estos actos era el agradecimiento a Dios por todos los favores que les había concedido en la producción, en la salud y en el entendimiento entre ellos y ellas.

La creencia religiosa católica del grupo estaba fuertemente ligada a su quehacer diario en el campo y su fortalecimiento espiritual, se reflejaba en un fortalecimiento material de los miembros, para brindar trabajo y soportar adversidades en la producción. Algunos de ellos tenían experiencia con los actos religiosos, pues habían pertenecido a grupos católicos dentro de la Comunidad, esto les facilitó la definición de actividades religiosas tales como oraciones y estudio de la Biblia en forma grupal. Cuando se unieron como Asociación, empezaron a tener problemas por el tipo de organización y por el liderazgo espiritual que entre ellos/as se iba consolidando, en muchos casos los miembros de la Asociación asistían a sus propias actividades y se ausentaban de las que se realizaban dentro de la Comunidad. *“...el conflicto con la iglesia es principalmente por la no participación de algunos de los miembros en algunas de las actividades religiosas...”* (IC-01, 1999, Comunicación personal.).

Ya hacia el final de la organización, se percibía una menor presencia de los asociados a las sesiones de lecturas bíblicas. El ambiente espiritual estaba decaído, como consecuencia de los problemas por los que estaba atravesando la organización y los miembros preferían permanecer al margen de estas actividades y trabajar lo máximo que podían. Uno de los miembros de la organización, recoge la situación de la siguiente manera: *“...ahora casi no vienen porque les precisa más el trabajo que Dios...”* (IC-02, 1999, Comunicación personal). Es evidente que la problemática material, obligó a los asociados a dedicar más esfuerzos para salir adelante con la crisis, pero los requerimientos económicos, eran muy superiores a los que disponían para hacerles frente.

En algunos casos el trabajo continuo, representaba un escape a la situación tan precaria que estaban viviendo, todos los miembros de la Asociación. Los que tenían parcelas empezaban a hacer patente a los otros miembros que no poseían, que ellos eran los dueños de la parcelas, mediante el trabajo hasta avanzadas horas de la tarde.

#### 4.1.23. La interacción social:

La Asociación tenía actividades sociales que propiciaban espacios comunales para la interacción de los miembros. Su vida social más importante era el diario convivir juntos



en el desempeño de las actividades agrícolas. También celebraban agasajos en ocasiones como cumpleaños, matrimonios, bautizos y otros. Cuando se celebraban las fiestas de la localidad, se unían al resto de la Comunidad, para ayudar en los preparativos y participaban de los actos que se realizaran. Hacia el final de la organización, la Comunidad tenía una buena imagen del grupo y se integraban en actividades comunales. Los jóvenes eran los que se integraban con mayor fuerza dentro de las actividades sociales de la Comunidad, como por ejemplo los juegos de fútbol, bailes y las fiestas.

A lo interno, las situaciones de necesidad les unía muy a menudo, principalmente cuando algunos de los miembros requería de la ayuda de los otros. Con frecuencia se solventaron gastos para miembros que tenían alguna necesidad, prioritariamente en lo que respecta a la vivienda y la salud. En este sentido, las familias a las que se les enfermaban niños o niñas, eran ayudadas con un estipendio para que asistieran al médico.

Hubo una ocasión en la cual la Asociación donó a uno de sus miembros una suma considerable de dinero, para que se realizara una operación, debido a que ellos como miembros de la Asociación, no estaban cubiertos por el seguro social, este asociado fue al hospital y se le practicó una intervención quirúrgica.

Siempre demostraron una sensibilidad por los problemas de la Comunidad, los caminos, los puentes, la educación y la salud, fueron tareas con los que la organización se identificó y ayudó junto con la Comunidad para buscar soluciones. Era de dominio de todos los miembros que si la Comunidad progresaba, ellos se verían favorecidos, porque habría mayores posibilidades de trabajo para todos y mejorarían los servicios.

#### **4.1.24. Los agentes externos**

En una entrevista focal a modo de taller con varios de los agentes que se relacionaron con la Asociación, se enfocaron los problemas generales más importantes de la organización campesina. El inicio de la discusión fue una interrogante que plantearon algunos productores jóvenes, que a su vez, estaban participando en organizaciones de productores y

que en algún momento, habían tenido la amarga experiencia, de pasar por un momento crítico en donde las organizaciones en que estuvieron, debieron de liquidarse, por aspectos muy variados y que en su opinión, la mayoría fueron problemas de mercado y de recursos para la producción. También mencionaron el aspecto político partidista como una de los factores más importantes en los cuales los agricultores en forma indirecta se ve afectado para bien o para mal.

En el nivel general, expresaron que existen varias causas para el fracaso de las organizaciones comunales y que según relatan, han sido muchos los agricultores organizados que han fracasado en el cantón de Hojancha. Para las organizaciones grandes enfatizan, no hay identificación con las bases, primero se ponen de acuerdo los dirigentes y no siempre dan a conocer los lineamientos a las bases. Una situación de este tipo para un agricultor que por lo general es individualista, genera rechazo y recelo en las bases, hacia las directrices, emanadas desde las administraciones. *“...ante la poca información que fluye hacia las bases, la gente cree que los que están en la administración, se apropian de los beneficios y oportunidades...”* (IC-08, 1999. Comunicación personal).

No es raro encontrar dentro de las principales organizaciones del cantón, grupos de personas que pertenecen a las directivas de varias organizaciones, por lo que, la toma de decisiones, se convierte en un patrimonio exclusivo de redes de poder. De esta forma las acciones y orientaciones de la producción, se van “purificando”, hasta llegar a representar los intereses de las familias económicamente más fuertes.

Otro obstáculo muy importante señalado en el evento, se relaciona con la baja escolaridad de los agricultores, que impide que las respuestas a los cambios de interpretación de la realidad productiva, sean igualmente rápidos para estar en una situación competitiva. Esta condición se acentúa en las Comunidades, donde la penetración se dificulta más, por la lejanía o por problemas de caminos principalmente en el invierno.



El paternalismo organizativo fue muy practicado en el pasado y hoy, aún con los esfuerzos que las organizaciones realizan para cubrir la zona, las limitaciones económicas son un escollo, que no permite igualdad de condiciones de asistencia y capacitación para todos los agricultores/as “...*En Hojancha, hay Comunidades que se están quedando atrás San Isidro, Socorro y Monte Romo son unas de ellas...*” ( IC-08, 1999. Comunicación personal). La escasez de recursos hace que dentro de una misma área, algunos agricultores/as reciban menor atención y beneficios que otras.

Este estancamiento se pone de manifiesto, con las respuestas que dan los productores de estas Comunidades, sobre las principales fuentes de información, capacitación y asistencia técnica que han recibido. Según estos agricultores en Borbón 1999, la mayor fuente de conocimiento que se genera, proviene de los intercambios entre los mismos productores, con regular participación de los agentes externos (cuadro 17). Dada la lejanía, las malas vías de Comunicación de estas Comunidades de la cabecera de cantón, es evidente que los agentes externos tenían pocas oportunidades de interactuar con estos agricultores y agricultoras. El costo de mantener una Comunicación fluida con estos agricultores/as resulta muy elevado para la mayoría de las organizaciones que atienden a los productores pequeños/as.

CoopePilangosta R.L., por sus intereses en la producción de café, es la que tiene un mayor grado de asistencia a los agricultores de la zona. Es precisamente en situaciones como la actual, en donde las distancias son largas, que resulta muy oportuno la preparación de personas dentro de las Comunidades, con suficientes conocimientos, para que pueda servir como agente multiplicador de la información más necesaria, para el desarrollo de la actividad del pequeño productor y productora.

La dependencia de información externa por parte de los agricultores y agricultoras de la zona, representa una limitante para alcanzar el desarrollo de las actividades más importantes dentro de sus parcelas, además, genera un grado de dependencia y supeditación a los agentes externos, lo que contribuye al gregarismo ideológico, (usted se une a nuestra forma

de pensar porque es la mejor y de ella usted se va a beneficiar.) que es practicado con gran frecuencia dentro del contexto del pequeño producto/ra rural.

**Cuadro N.º17 Fuentes de asesoramiento, capacitación y asistencia técnica que reciben los productores de la zona de Socorro y San Isidro en Hojancha. 1999.**

| FUENTE  | PORCENTAJE |
|---|------------|
| Dentro de la familia, de padres y hermanos.       | 66,7       |
| CoopePilangosta R.L., y otras personas.           | 25,0       |
| Ministerio de Agricultura y Ganadería FAO y otras | 8,3        |

Fuente: Borbón, 1998. Adaptación del autor.

Para los participantes en esta entrevista taller, la educación formal en la actualidad, no cumple el rol que debiera, para favorecer el trabajo del campesino. La educación según su criterio, debe ayudar a los jóvenes a interpretar más su realidad y ofrecerle alternativas para que ellos y ellas se puedan incorporar a la producción con éxito. Pero a pesar de esta necesidad, existe el criterio generalizado de que los hijos e hijas de los agricultores, buscan otros horizontes fuera de la agricultura, porque ésta no les ofrece ningún futuro.

El agricultor conoce de su marginación y tácitamente se identifica con el pensamiento de los jóvenes, frente las limitaciones y privaciones a que ellas/os han sido sometidos *"...la educación debe identificarse con las actividades del agro, ahora se dice que se adquiere para otra cosa, la agricultura no cumple con las expectativas, la sociedad es consumista y el propio agricultor es consumista porque compra todo..."* (IC-09, 1999. Comunicación personal).

Las directrices emanadas desde la política nacional hacia el agro, es otro de los factores que identifican como muy nocivo para la economía campesina. Ellos están conscientes que la reducción del Estado, se ha manifestado en mayores obligaciones para las organizaciones de productores. Esta situación a tenido como consecuencia, que ante la falta de recursos



económicos para la extensión y capacitación de los agricultores/as, muchas de ellas/os se han quedado estancadas.

El enfoque actual de una producción para el mercado externo, donde se olvida el abastecimiento interno, ha incidido fuertemente en las organizaciones y éstas, han ubicado al productor en un plano de indefensión debido a que ha olvidado el auto-abastecimiento para entrar a competir en un sistema de desigualdades, con mucha desventaja para el pequeño agricultor. *"...Los gobiernos tienen la culpa porque no se estimula el auto-abastecimiento...el país debe de producir los granos básico"*, (IC-10, 1999. Comunicación personal). Según este dirigente, la política gubernamental sobre los granos básicos tan importante para el abastecimiento del productor, ha sido eliminada de oficio de la agenda administrativa.

La filiación político partidista de muchos de los dirigentes de las organizaciones e instituciones, ha incidido en la toma de decisiones, que muchas veces ha afectado el aspecto productivo. La situación en este sentido ha sido tensa, poniendo en riesgo las cosechas principalmente la del café. *"...La división (refiriéndose a los miembros de partidos políticos en la Municipalidad), ha afectado, porque hay cambios de recursos para infraestructura (camino) y hubo riesgo de perder el 25% de la cosecha de café..."* (IC-09, 1999. Comunicación personal). El aspecto político partidista en el cantón, tiene gran relevancia y se refleja en forma muy marcada en todos los ámbitos de la producción, a partir de los nichos de toma de decisión.

Se desprende de lo comentado en este taller, que el celo político partidista de los miembros de algunas organizaciones e instituciones del cantón, ha generado un antagonismo muy pronunciado, que según ellos, ha afectado la armonía en la toma de decisiones y se han obstaculizado muchas iniciativas de bienestar para el agricultor/a y la Comunidad. Los esfuerzos se han diluido en muchas actividades poco planificadas y los resultados no han sido lo que se esperaba para el desarrollo de las Comunidades *"...entre los productores no ha habido roces, a nivel de dirigentes, algunas organizaciones se han utilizado para*

*levantar imagen y para llevar a cabo aspiraciones político partidistas...*" (IC-10, 1999. Comunicación personal).

Por otro lado, a lo interno dentro de la corriente social demócrata, ha existido una yuxtaposición de criterios, que se ha mantenido por muchos años. Esto es considerado como muy nocivo, porque divide a los agricultores en dos bandos, que no han logrado ponerse de acuerdo en iniciativas comunes, que pudieran fortalecer procesos constructivos a futuro. Esta confrontación queda de manifiesto entre los líderes más sobresalientes del cantón de Hojancha. *"...aquí en Hojancha hay dos bandos los padristas (refiriéndose al padre Vara) y los otros (simpatizantes de Oscar Campos)...el padre Vara mantiene su imagen a un costo social muy alto, tiene cuarenta años de estar en Hojancha y sigue pensando solo en la Iglesia..."* (IC-10, 1999. Comunicación personal).

#### 4.1.25. Fortalecimiento de la gestión

Es importante destacar que la apreciación externa de la Asociación, era buena por los principios que tenían, así como, por la forma unida de trabajar. *"...era una organización sin cercas familias unidas y valores morales, esto nos convenció..."* (IC-06, 1999. Comunicación personal). Sin embargo muchos de los agentes externos de los cuales habían obtenido recursos económicos, expresaron la insatisfacción por los resultados y se sintieron manipulados.

Los agentes externos tuvieron un papel importante en la vida de la organización, pues brindaron el apoyo en actividades varias dentro de las que destacan donaciones para infraestructura y producción, capacitación y asistencia técnica. El Instituto de Desarrollo Agrarios (IDA), el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y CoopePilangosta R.L., fueron los entes que estuvieron más cerca del accionar de la organización y fue con algunos de sus representantes principalmente de la Cooperativa y del MAG, con quienes se generaron las fuertes fricciones anteriormente descritas.



El aspecto técnico administrativo no fue visto como una prioridad por la organización, así como, tampoco el mercadeo de los productos y fue en estas dos áreas, donde se identificaron los mayores vacíos de la organización. Para explicar esta omisión debemos recordar que la Asociación, tenía como norma no permitir el acceso a información interna. Esta era una forma de protegerse ante la desconfianza que le tenían a los agentes externos y para protegerse de la manipulación, situación que se entrelaza con la división político partidista del cantón y que más adelante se tratará de explicar.

La situación de la organización era presentada ante los agentes externos como sólida y éstos a su vez, no cuestionaron el manejo administrativo de la Asociación. En realidad no se acostumbra hacer ese tipo de análisis, porque la forma de solicitar los créditos fue muy "*sui generis*", y personal nunca se formalizó un crédito a la Asociación como tal, los agentes se estaban consientes que la Asociación no tenía ningún bien que respondiera por las deudas.

Es importante explicar porqué ninguno de los entes que prestaron dinero a la Asociación cuestionaron su administración. Para la obtención de los préstamos los miembros de la Asociación acudían como personas y los entes financieros, aunque conocían que los recursos eran para la organización, individualizaban los préstamos en las personas de la organización y nunca se preocuparon por negociar un seguimiento adecuado de los créditos, dentro de la organización.

Cuando estos organismos intentaron hacer un reconocimiento para recuperar los créditos, se encontraron con una situación difícil y al ejercer presión se convirtieron en los enemigos de la organización, polarizando las posiciones hasta el punto de no tener ninguna relación. "*...Los problemas se destaparon a tiempo, pero por problemas administrativos no se tomó decisión...Carlos David como gerente (refiriéndose a Carlos David Chacón gerente de CoopePilangosta R.L.) los defendía a capa y espada...*" (IC-09, 1999. Comunicación personal.).

En cuanto al liderazgo en la Asociación lo consideraron erróneo pues fue muy confrontativo para la mayoría de los agentes externos. En este sentido resalta la figura del

Sr. Ronulfo Lacayo Hernández quien fue el ideólogo y gestor del grupo. La percepción externa de este líder se refleja claramente con el siguiente comentario. *"...había en él un híbrido consultor –empleado...un rato se ponía la camiseta de empleado y otra la de beneficiario del IDA...él encontró el punto débil de la gente ...la religión y los manipuló..."* (IC-06, 1999. Comunicación personal.). En realidad Lacayo nunca fue "beneficiario" del IDA, uno de los miembros de la Asociación lo define de la siguiente manera: *"...lo que ocurrió fue que cuando se inició la organización él compró una parcela al Sr. Antonio Ferreto y la puso a disposición de la organización..."* (IC-05 1999 Comunicación personal). Cuando la organización se liquidó, él no recibió la tierra que había donado, sino que se quedó como garantía por una deuda contraída.

Una forma irritante para algunos de los agentes externos que se relacionaron con el grupo, era la forma atrevida según su criterio, en que Lacayo ejercía el liderazgo. Mediante una técnica de convencimiento a los niveles jerárquicos más altos de las instituciones del Estado, se conseguían algunas acciones importantes para el grupo. Esto molestaba a los funcionarios de niveles medios, que eran el enlace directo y por tanto desmejoraba el trabajo que ellos podían realizar. *"...Lacayo se brincaba todo y se iba a hablar con los directores de alto nivel..."* (IC-06, 1999. Comunicación personal). Esta situación hacía que los mandos medios perdían la capacidad de liderar el proceso y por tanto, de recibir méritos por su trabajo.

En cuanto al liderazgo en la Asociación según los agentes externos, era ejercido por el Sr. Lacayo, en forma muy tajante y esto ponía en desventaja al grupo, él, siempre estaba defendiendo en forma equivocada los intereses de los agricultores de la Asociación cuando era funcionario de la cooperativa, esto le acarreo serios problemas a la Asociación en cuanto a pérdida de imagen. *"...el problema fue Lacayo que era un líder centralista ...ellos (refiriéndose a los miembros de la Asociación) carecían de información y se creían los negocios que él les proponía..."* (IC-11, 1999. Comunicación personal.).



En cuanto al intercambio de experiencias la organización ofreció muy pocos espacios a excepción de algunas visitas informales que realizaban agricultores externos para ver los avances de la Asociación. Básicamente y al inicio la Asociación abrió las puertas a delegaciones del IDA y de CoopePilangosta R.L., para mostrar los progresos en las diferentes áreas. Meses antes de sucumbir la Asociación y con la crisis financiera en su apogeo, las relaciones externas fueron nulas con los agentes que representaban a organizaciones con las que tenían deudas, principalmente CoopePilangosta R.L. y ODRES, con los que rompieron todas las relaciones. Esta ruptura se dio sobre todo porque las agricultoras/es no sabían como negociar su situación y optaron por no atender las solicitudes que les hacían los entes financieros.

Los puntos rescatables que tuvo la organización fueron identificados como el conocimiento que tenían los miembros de la organización sobre los cultivos, que podían potenciar un proceso estable y duradero. Mediante el esfuerzo particular y la integración de todos, se logró que el grupo se mantuviera muy unido y con un ritmo de trabajo, que abría un potencial para la producción y para el beneficio de las familias campesinas que lo integraban. *“...aunque fue un líder individualista, Lacayo logró mucha mística en los productores aunque muchos los consideraban vagos...”* (IC-09, 1999. Comunicación. Personal.).

#### 4.2. Lo político:

En este aspecto, me parece importante hacer una alocución hacia lo que se percibe en el aspecto político, desde la óptica del investigador, como agente externo a la organización. Aunque la visión pudiera ser estrecha con respecto a este tema, se considera que es importante hacer una breve reseña para que el lector se ubique en el contexto político ideológico de la zona y se facilite la interpretación del comportamiento de los productores y productoras de San Isidro y se entienda además, del porqué, ellos/as se sentían amenazados políticamente.

No se puede negar que algunas de las organizaciones de la Comunidad de Hojanca y del país en general, fueron creadas para apoyar las acciones de gobierno y no para fortalecer en sí, la gestión local, ni los programas sociales emanados de las entrañas de la sociedad civil, en el caso que nos ocupa, estas no fueron creadas con el objetivo específico de fortalecer la gestión de los productores.

Sin embargo con el pasar del tiempo, ha habido un pequeño progreso en cuanto a que algunas de estas organizaciones están empezando a formar las bases de futuros movimientos sociales que buscan como meta principal, fortalecer las acciones de la sociedad civil, representada en sus organizaciones. Uno de los principales obstáculos que enfrentan muchas de las organizaciones creadas al amparo de los gobiernos, e que de alguna manera, dependen económicamente del Estado, lo que les inhibe muchas veces, a criticar las acciones enajenantes de los gobiernos de turno, sobre los agricultores.

El aspecto político a que se hace mención en este documento tiene que ver con la capacidad de los pequeños productores de favorecer las tendencias internas de sus organizaciones, mediante la posibilidad de concertar intereses y agendas, con otros agentes externos locales o regionales, para alcanzar las metas que se han planteado. Desde esta óptica tiene que relacionarse con el aspecto político-partidista, político-decisorio y político-institucional principalmente.

Desde lo político-partidista, las organizaciones de pequeños productores deben favorecer aquellos líderes locales que mediante compromisos expresos y posibles, públicos y concertados, puedan fortalecer las instancias organizativas y sus objetivos, desde la perspectiva local.

En lo político-decisorio, las organizaciones deben incidir en los foros de toma de decisiones, mediante la participación plena en dichos foros, o mediante una buena información que facilite el entendimiento de hacia donde se dirige la organización. Los agricultores/as no deben esperar que las decisiones se tomen sin que ellos al menos hayan



plasmado sus intereses a quienes deben decidir, o concertarlos con otros gremios para alcanzar la fuerza política que deben tener para que sus peticiones sean atendidas.

Desde lo político – institucional, las organizaciones de pequeñas productoras/es, deben exigir al Estado asumir sus responsabilidades (educación, vivienda, infraestructura, salud, crédito, asistencia técnica y otros), utilizando las instancias de poder Comunal. establecidas y los frentes unidos de lucha comunitaria, en atención directa a estrategias concertadas entre los actores Comunitarios.

En el caso de Hojancha esta se ha caracterizado por una división político partidista de orientación social demócrata, muy acentuada, que se evidencia con facilidad, cuando se habla con personas de la Comunidad. Ambos bandos tuvieron el mismo origen social demócrata, bajo la égida del cura de la localidad, un sacerdote de origen español que llegó a Hojancha hace ya treinta y siete años.

Como no es muy frecuente la permanencia de un sacerdote, por tantos años en una parroquia, se consultó al Obispo de la Diócesis de Tilarán. *“...yo mismo fui sacerdote por veintiséis años aquí en Tilarán, no existe ninguna disposición que obligue al obispo a realizar cambios de curas. En algunos casos especiales, los curas no son transferidos por amistad, porque ya tienen muchos años de estar en las parroquias, porque conocen muy bien el desarrollo de las relaciones Comunales etc, el padre Vara es una de esas personas que conoce muy bien la vivencia de Hojancha...”* (Morera, 2000. Comunicación personal). Como persona muy preocupada por la gente que menos tiene Morera en su carta pastoral de 1996 titulada Tierra-Cielo y Mar, deja clara conciencia sobre la importancia que para él y la Iglesia, reviste una mejor atención a los sectores más desposeídos de la sociedad guanacasteca

Ante la pregunta de cómo era que la Iglesia Católica operativizaba esta forma de pensar a favor de los que menos tienen, el Sr. Obispo Morera expresó: *“...Usted quizás no lo sepa, o talvés ni tenga porqué saberlo, pero la Iglesia tiene la Vicaría de Pastoral Social, que es la que se encarga de llevar este esfuerzo. Esta se encuentra ubicada en Liberia, bajo la*

*responsabilidad exclusiva del Presbítero José Herrera...*”. Expresa además que tiene gran confianza en la labor del presbítero de Hojancha, *porque es muy conocedor de la realidad del Cantón. Es evidente que la acción pastoral social de la Iglesia, en Hojancha, no está a cargo del Presbítero Herrera, sino del cura de la localidad.*

Ya con la aclaración sobre el porqué este sacerdote tiene tantos años de estar en Hojancha contesta la pregunta más común y menos entendible para muchas de las personas que tienen divergencias de criterio con el Sr. Pbro Luis Vara. Volvamos al análisis de su obra en el cantón.

La ruptura con el grupo tradicional que había sido formado por el sacerdote de Hojancha sobrevino, cuando algunos de los líderes preparados por él, lograron una solvencia política en el plano regional y empezaron a gestar un movimiento más agresivo, para conquistar puestos políticos elevados en el partido Liberación Nacional. Esta ruptura hizo que gran parte de la población social demócrata, se polarizara hacia uno u otro bando, debido principalmente a las interrelaciones e intereses, que tenían, con uno u otro de los grupos resultantes.

El grupo inicial se orientaba a una formación político ideológica dentro del pensamiento social demócrata, para los jóvenes y tenía como meta de fortalecimiento del poder político de la zona, en beneficio de los agricultores y de las organizaciones de la cabecera del cantón. Sus acciones eran orientadas a la consecución de fondos para diferentes obras en la Comunidad, algunos beneficios en tierras para agricultores, pero sin una expectativa al menos visible, de permeabilizar las estructuras del partido.

La parte organizativa-productiva como plataforma para escalar en el poder y toma de decisión dentro del partido Liberación Nacional, no fue una prioridad en las acciones de este grupo. Buscaba el progreso del cantón desde la perspectiva de la formación política y religiosa desde los principios del partido Liberación Nacional y de la Iglesia Católica respectivamente. Influenciar las estructuras del poder político en el cantón, fue quizás la meta más elevada que se propusieron. El ejercicio de poder por parte de este grupo, s



llevó a cabo mediante la creación de dos organizaciones, una orientada hacia la consecución de tierras y otra a la dotación de vivienda, todo esto enfocado sobre un trasfondo católico fuertemente arraigado.

Por su parte el grupo disidente cuya cabeza era un dirigente Comunal., opta por incidir en la estructura del partido y logra representación regional y posteriormente nacional en las estructuras del partido Liberación Nacional, en Ministerios y organizaciones importantes, ya no solamente del cantón, sino de la región Chorotega. En lo que respecta a las estructuras de poder político un representante de Hojancha, se ubica en el poder Ejecutivo y posteriormente, en el Legislativo, alcanzando una presencia política en la zona, que opaca el trabajo del grupo que forma el sacerdote y por tanto, incrementó la rivalidad existente.

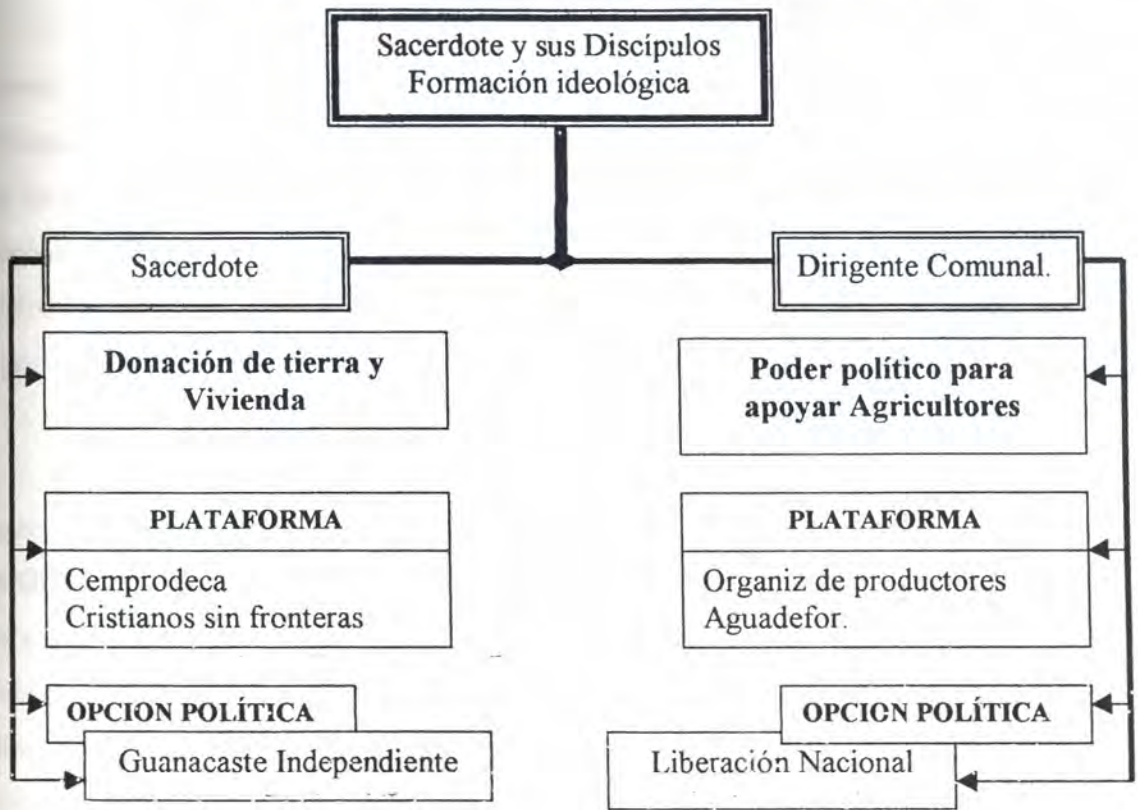
Vieto, y Valverde, (1996: 26) recogen la rivalidad entre ambos bandos, cuando a propósito de una investigación sobre la adquisición de tierras para conservación del bosque y del agua en Hojancha, iniciativa llevada a cabo por el grupo disidente, el padre Vara expresa sin miramientos *“...claramente que el agua es un subterfugio para esconder aspiraciones de tipo político...”*

La estrategia de este grupo, fue impulsada desde las organizaciones de productores del cantón, ya que la mayoría de ellos eran integrantes y dirigentes de organizaciones comunales y de productores, que tienen una amplia cobertura en la región. La base social que permitió que este grupo alcanzara poder en las estructuras del partido Liberación Nacional, estaba formado por cientos de productores de la región Chorotega.

Para ese entonces la reforestación era la actividad más importante, porque ofrecía recursos que fueron utilizados para superar una crisis financiera que venían teniendo la mayoría de las organizaciones de productores, en las cuales destacaban los Centros Agrícolas Cantonales. Estas organizaciones al estar en agro en problemas, perdieron vigencia y prestigio dentro del grupo de los agricultores tradicionales por lo que la reforestación surgió como una alternativa que los volvió a sacar a flote

Figura N° 4

**Esquema de la bifurcación del poder en la tendencia Social Demócrata en el cantón de Hojancha, Guanacaste.1999.**



Como punta de lanza se fortalece una organización de segundo grado conocida como Asociación Guanacasteca de Desarrollo Forestal que aglutinó Centros Agrícolas y Cooperativas de la región, dirigida al sector forestal, que era en el momento una de las opciones más viables para los agricultores y sus organizaciones dado la problemática de la producción. Al ser estos líderes parte de muchas de las organizaciones, los productores con la expectativa de recibir mayores beneficios para el agro, apoyan sus ideas y los avalan en puestos de elección popular y promueven su participación en puestos de dirección dentro de muchas organizaciones de índole variada.

Esta fue la coyuntura ideal ya que el agro se encontraba y encuentra, en una situación deprimida, como consecuencia de la poca atención por parte de los gobiernos de turno y los productores se sentían y se sienten desamparados, sin una representación cercana dentro de la estructura política nacional, que les protegiera de la reducción de la asistencia técnica, capacitación y crédito, en que se venía sumergiendo la producción agrícola de la región.



El mercado también se había convertido en otro problema, porque los productos no tradicionales y principalmente los perecederos, no encontraban mercado en la región.

Esta génesis política tan polémica, indiscutiblemente se adentró en muchos agricultores y por consiguiente, las acciones de uno u otro bando despiertan recelos y resentimientos en muchos de los agricultores y entre las organizaciones comunales de la zona en estudio. La Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha, (APPOCODESI), no fue la excepción y su comportamiento ideológico partidista y religioso, tuvo los remanentes de esta disputa, que ya lleva muchos años.

El aspecto político partidista se convirtió en una situación inmanejable para APPOCODESI. No había claridad entre los miembros del grupo, sobre que era una acción política y que no lo era. En su mayoría, los asociados estaban convencidos de que todos sus problemas, tenían un trasfondo político partidista y que se hacía presión externa para que ellos fracasaran. Consideraban que como los miembros de la Asociación no eran incondicionales a los grupos políticos de la zona, esto les estaba acarreado una seria desventaja, porque los líderes de estos partidos políticos, tomaban represalias contra ellos/as, cuando debían decidir sobre algún aspecto en particular que les beneficiara, tales como créditos, caminos, capacitación, asistencia técnica, y otros.

Ante la poca información administrativa de que disponían no les fue posible detectar que a lo interno, el mal manejo económico que tenía la Asociación, estaba asfixiando la producción y por ende, su accionar. Ninguno de sus miembros cuestionó el manejo organizativo que poseían y no tenían información financiero contable, que les permitiera hacer una análisis, al menos somero, de la realidad económica que vivían, como consecuencia del costo financiero de los préstamos recibidos.

Ante la situación de escasos recursos económicos y la presión externa en asistencia y recuperación de créditos, las directrices emanadas de la Asociación que consistían en no permitir el ingreso ni de personeros del Ministerio de Agricultura y Ganadería ni de la

Cooperativa, para que inspeccionaran el uso de los recursos, eliminaron la capacitación y confrontaron casi en forma cotidiana, a los agentes externos del cantón, esto hizo que la imagen del grupo cayera y se precipitaran acciones contra la Asociación, propiciando la disolución de la organización. En este periodo de agonía, los agricultores/as quedaron solos contra todas las adversidades que se presentaron en un corto espacio de tiempo. La Cooperativa, el MAG, el Centro Agrícola Cantonal y todas las otras organizaciones, no tuvieron el más mínimo interés de apoyar o ayudar a estos campesinos, los dejaron solos a la deriva.

En realidad se puede percibir que el Ministerio de Agricultura y Ganadería y CoopePilangosta R.L., en la persona de dos de sus miembros, hicieron valer su poder sobre esta Asociación, negando lo que por mandato estaban obligadas a hacer. En este caso, la cooperativa debió buscar los medios para hacer un análisis de la situación y darles alternativas, y el Ministerio de Agricultura y Ganadería, estaba obligado a realizar el mismo esfuerzo. Se pone en evidencia en este caso que bajo el esquema de trabajo que practican las instituciones del Estado y las organizaciones que apoyan a los pequeños productores y productoras, son muy vulnerables a los designios de una o muy pocas personas.

La lección aprendida de esta situación, es que el esquema actual de asistencia a las organizaciones de pequeños productores, por parte de las instituciones del Estado o de otras organizaciones, pone en serio riesgo su independencia, porque las acciones de las mismas, pueden estar totalmente influenciadas por el criterio de una sola persona.

Las quejas no trascienden más allá y no se verifican si son reales o ficticias en realidad no se valora la importancia de verificar y controlar las fricciones que se presentan entre las organizaciones de una región determinada. Es aquí donde se puede ver que las metas de muchas de estas instituciones u organizaciones no coinciden con las metas de los productores porque fomentan relaciones clientelizadas, en las cuales los agricultores/as son considerados como objetos del desarrollo.



### 4.3. La mujer en la Asociación:

La mujer guanacasteca principalmente en la zona rural, ha debido en muchos casos, asumir la responsabilidad de ser jefas de hogar, incursionando en todos los campos de la producción y de los servicios. Al igual que en toda la zona rural del país, en la Comunidad de San Isidro de Hojancha, la mujer de escasos recursos económicos, desarrolla un trabajo reproductivo muy importante, pero además, por la precaria condición económica de la familia, parte de su tiempo lo dedicaba a las labores agrícolas, ayudando a sus compañeros.

Por su parte, las madres solteras o aquellas mujeres jefas de hogar y con varios hijos, incursionan con mayor énfasis en la producción agrícola y en el engorde de animales domésticos, con el fin de obtener recursos para la manutención de la familia a su cargo que generalmente es numerosa. Su racionalidad productiva estaba fuertemente inclinada hacia los granos básicos (maíz, arroz, frijoles, raíces y tubérculos principalmente), que les daba la confianza que necesitaban para garantizarse la sobrevivencia, sin comprometerse con créditos.

En cuanto a las técnicas de producción que utilizaban, éstas fueron adquiridas de sus madres quienes tenían esta costumbre. Una miembro de la Asociación, nos cuenta como adquirió su aprendizaje "*...desde que estaba pequeñita yo veía y ayudaba a mi mamá a sembrar poquitos de maíz y frijoles, tal vez media libra de cada uno, en algún terrenito, todavía mi mamá que está viejita, siembra poquitos... nunca recibimos ninguna capacitación...*". (IC-02, 1999, Comunicación personal)

Por la poca capacitación de la mujer en técnicas para el cultivo de los granos básicos, ellas no han incursionado en la producción de productos agrícolas, más allá de lo que necesita para abastecerse a sí mismas y a sus familias. Como norma general en el agro costarricense, la capacitación ha sido dirigida hacia los hombres, desconociéndose el papel que la mujer ha desarrollado en esta rama de la producción.

Pareciera que bajo las políticas actuales hacia el agro que tienden a la disminución del crédito, (los costos para formalizar un crédito y los intereses, hacen que sean prohibitivos para las pequeñas agricultoras y productores), reducir aranceles (bajar los impuestos a productos agrícolas importados), disminuir la asistencia técnica (el Estado se reduce) y la carencia de semillas, imposibilitan a las mujeres subsistir, principalmente para aquellas que tienen hijos, dificultando la generación de sus propios recursos en la producción agrícola. La diferencia comparativa de oportunidades dentro del agro, es aún más crítica para las mujeres agricultoras, que para los hombres agricultores, ellas se encuentra totalmente desamparadas.

En general la falta de experiencia en la producción para el mercado, la escasa capacitación, su rol tradicionalmente reproductivo, la falta de crédito y la carencia de tierra, afecta negativamente a la familia campesina y la obliga a sumirse más en la miseria, con un efecto mucho más tenebroso, sobre aquellas mujeres jefas de hogar. Ante un panorama tan desalentador, cobra validez la organización para ejecutar trabajo conjunto entre mujeres, hombres y jóvenes, en donde ellas puedan capacitarse, tomar decisiones y recibir los mismos incentivos económicos que los hombres.

En el grupo de San Isidro de Hojancha, la mujer y los jóvenes empezaron a buscar un lugar de igualdad con respecto a los hombres. En un principio las mujeres del grupo iniciaron una capacitación en aspectos de género por una agente externa, con un enfoque muy feminista y el grupo desistió de la capacitación "*...esto provocó distanciamiento y roces dentro del grupo...en otra Comunidad esta capacitación generó problemas más serios aún, entre parejas...*" (IC-01, 1999, Comunicación personal).

Los elementos dentro de la Asociación de Pequeños Productores y Productoras de San Isidro de Hojancha, que favorecieron la participación de la mujer y de los jóvenes, tuvieron que ver con la posibilidad de participación real en la toma de decisiones en el seno de la Asamblea, los principios de igualdad real entre hombres, mujeres y jóvenes



Ya en la etapa III, (1996), se inician las reflexiones grupales y se genera la crítica sobre el papel real de la mujer, dentro del accionar de la organización. El cuestionamiento era enfocado sobre la importancia de la mujer y su capacidad para influir en el núcleo familiar y evitar la migración, que era en sí, uno de los problemas más sentidos en las familias de la zona. Todo este proceso de emigración a que se refieren los miembros de APPOCODESI, está muy bien desarrollado en Rodríguez, (1993).

Las discusiones permitieron que en el seno de la Asamblea de la Asociación se tomara la decisión de integrar a las mujeres con mayor énfasis en la producción. Ellas escogieron los granos básicos, área donde tradicionalmente han desarrollado más experiencia empírica y podían ejercer mayor control, sobre la producción, que les garantizaba su sobrevivencia y la de sus familias.

Por las limitaciones anteriormente descritas de baja capacitación, poca experiencia en producciones de mayor volumen, escaso conocimiento de técnicas de cultivos y otras, la Asamblea decide colocar asistentes que eran hombres que con mayor experiencia, les ayudaba a conducir los cultivos, cuando quedaba una mujer como jefa de área. La misma situación ocurría cuando era un hombre inexperto quien quedaba como jefe de área. La intención era generar un aprendizaje constante en los miembros para que en un futuro, se pudiera contar con personas capacitados para manejar cualquier área de producción, sobre las cuales la organización como tal, tenía interés.

Paralelamente se realizó una capacitación que aunado al trabajo práctico, llevó a un aprendizaje y niveles de conocimiento más amplios para las mujeres e hizo menor la brecha entre los miembros masculinos y femeninos del grupo. Los resultados obtenidos en el área de los granos básicos, manejada por mujeres, incrementó su auto-estima y facilitó su inserción en otras áreas tales como los animales y la comercial en la pulpería. Esta última estuvo a cargo de una mujer hasta el final de la Asociación. Esta nueva relación fue muy beneficiosa para las mujeres del grupo, porque en realidad fueron consideradas en muchas formas iguales a los miembros hombres del grupo. En aspectos tales como la

Ya en la etapa III, (1996), se inician las reflexiones grupales y se genera la crítica sobre el papel real de la mujer, dentro del accionar de la organización. El cuestionamiento era enfocado sobre la importancia de la mujer y su capacidad para influir en el núcleo familiar y evitar la migración, que era en sí, uno de los problemas más sentidos en las familias de la zona. Todo este proceso de emigración a que se refieren los miembros de APPOCODESI, está muy bien desarrollado en Rodríguez, (1993).

Las discusiones permitieron que en el seno de la Asamblea de la Asociación se tomara la decisión de integrar a las mujeres con mayor énfasis en la producción. Ellas escogieron los granos básicos, área donde tradicionalmente han desarrollado más experiencia empírica y podían ejercer mayor control, sobre la producción, que les garantizaba su sobrevivencia y la de sus familias.

Por las limitaciones anteriormente descritas de baja capacitación, poca experiencia en producciones de mayor volumen, escaso conocimiento de técnicas de cultivos y otras, la Asamblea decide colocar asistentes que eran hombres que con mayor experiencia, les ayudaba a conducir los cultivos, cuando quedaba una mujer como jefa de área. La misma situación ocurría cuando era un hombre inexperto quien quedaba como jefe de área. La intención era generar un aprendizaje constante en los miembros para que en un futuro, se pudiera contar con personas capacitados para manejar cualquier área de producción, sobre las cuales la organización como tal, tenía interés.

Paralelamente se realizó una capacitación que aunado al trabajo práctico, llevó a un aprendizaje y niveles de conocimiento más amplios para las mujeres e hizo menor la brecha entre los miembros masculinos y femeninos del grupo. Los resultados obtenidos en el área de los granos básicos, manejada por mujeres, incrementó su auto-estima y facilitó su inserción en otras áreas tales como los animales y la comercial en la pulpería. Esta última estuvo a cargo de una mujer hasta el final de la Asociación. Esta nueva relación fue muy beneficiosa para las mujeres del grupo, porque en realidad fueron consideradas en muchas formas iguales a los miembros hombres del grupo. En aspectos tales como la



espiritualidad que se valoraba en gran medida, siempre las mujeres fueron superiores a los hombres, pues se mostraba un protagonismo femenino muy acentuado.

El trabajo de las mujeres fue muy bien visto por los miembros varones del grupo. Uno de los miembros de la Asociación recoge de la siguiente manera, el alcance de la experiencia vivida "*...estas mujeres trabajaban con tanto entusiasmo que los hombres ahora dicen, ahora sí, a trabajar como las mujeres...*", en alusión directa al dicho popular machista que dice "*a trabajar como hombres*" (IC-011999. Comunicación personal.)

Esta experiencia organizativo-productiva dentro del grupo, rompe los temores productivos y de esquemas mentales que tenían que ver, por un lado, la incredulidad de los hombres de que las mujeres pudieran responsabilizarse y salir con éxito de un área tan importante para todos los miembros y por otro lado, las mujeres desconfiando del interés de los hombres porque no falte lo indispensable para la familia. A ellos se les achacaba tener mayor interés por la plata (sinónimo de cultivo de café), que por la comida (sinónimo de granos básicos).

A partir de ese momento las mujeres y los jóvenes se integran a todas las áreas y adquieren puestos de responsabilidad en igualdad de condiciones que los hombres. Durante un tiempo el trabajo conjunto y pleno entre mujeres y hombres fue normal, sin embargo, las mujeres se mantenían en desventaja comparativa y comienza a sentirse inconformidad, relacionada con el trabajo reproductivo, que no era reconocido dentro de la organización como un trabajo más de la mujer. Su queja se basaba en la igualdad de horarios de trabajo para hombres y mujeres, desconociéndose el trabajo que las mujeres desempeñaban en el hogar.

La discusión fue adquiriendo fuerza y se llevó a conocimiento de la Asamblea, la decisión fue disminuir el horario de las mujeres en dos horas diarias. Paralelamente se dio formación para que los hombres ayudaran en las labores reproductivas. "*...aunque no son todos, los hombres ahora algunos ayudan en las labores domésticas, hay más conciencia sobre el trabajo de la mujer...*" (IC-01, 1999. Comunicación personal).

Dentro de la organización los aportes de mujeres, hombres y jóvenes, no eran cuantificados por separado, se asumía en forma conjunta y por áreas. Aunque había áreas preferiblemente manejadas por mujeres, tales como la comercial (pulpería), animales (gallinas y cerdos), donde si se podía cuantificar el aporte económico de la mujer, la organización prefería no hacerlo "*...aquí no se cuantifica por personas sino por áreas y en la Asociación como tal, nos preocupa si las mujeres y los jóvenes se sienten bien y tienen una auto-estima elevada...*" (IC-01, 1999, Comunicación personal).

En la Asociación el trabajo de la mujer, no se miraba separado del hombre ni de los jóvenes ya fueran estos hombres o mujeres, su vivencia social de necesidades comunales, les había enseñado que solo juntos podían superar las limitaciones que cada una de ellas había pasado en forma individual o como parejas, que lo importante radicaba en unir esfuerzos para salir adelante en igualdad de condiciones. "*...Las mujeres y los jóvenes, no competían con los hombres, su trabajo no se invisibiliza porque participaban concretamente y en igualdad de condiciones en la toma de decisiones, la producción y distribución de beneficios ...comprendimos que trabajar, separando hombres, mujeres y jóvenes se generaban revanchas y disgustos con riesgo de la estabilidad familiar...*" (IC-01, 1999, Comunicación personal).

En un ambiente como el de la Comunidad de San Isidro en donde el hombre dominaba todo, la estrategia de integración de la mujer y de los jóvenes dentro del quehacer organizativo en igualdad de condiciones, mediante un enfoque de género, debió llevarse a cabo mediante la tolerancia, la capacitación, el respeto y la valoración de la importancia colectiva de todos los miembros "*...La cuantificación del trabajo de las mujeres frente al de los hombres, no es importante para lograr el trabajo de género, la importancia es la igualdad en derechos, tales como derecho a decidir, a capacitarse, a estudiar, a recibir iguales beneficios y derecho a dirigir y opinar...*" (IC-01, 1999, Comunicación personal).



En este caso ese nuevo enfoque de género fue más aceptado porque algunas de las esposas de los miembros varones, participaban en la Asociación, con lo cual las familias se veían realmente afectadas positivamente. También estaban convencidos de los valores impulsores que habían dado origen a la Asociación, la cual fomentaba el bienestar de todos los miembros de la organización ya fueran hombres o mujeres.

Los factores analizados a la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro (APPOCODESI) en este capítulo muestran que a pesar de las deficiencias que tuvo la organización en la definición de sus programaciones operativas para la producción, sus interrelaciones fueron muy satisfactorias y los miembros sentían en la organización, una verdadera opción para el crecimiento espiritual y material de todos.

En general los miembros de la Asociación, habían logrado establecer una estructura compleja que les permitía salir adelante con los propósitos de producción, para los cuales se habían unido y estaban alcanzando un grado de espiritualidad que les fortalecía y les permitía, seguir luchando para mejorar las condiciones. Era evidente que como grupo había alcanzado metas, que como personas individuales nunca habrían logrado.

La poca experiencia en el manejo de créditos y de las relaciones externas, resultaron en serios problemas que fueron minando la confianza a lo externo y debilitando a lo interno las relaciones de grupo. Al existir tanta incertidumbre para la producción, al disminuir los recursos económicos y logísticos que como ya se ha mencionado, representaba el punto básico para la existencia y permanencia del grupo, la Asociación perdió credibilidad a lo interno y se derrumbó.

Esta condición de inestabilidad se presentó durante varias de las etapas que vivieron, sin embargo, las deudas y su poca capacidad de negociación, los pusieron en una condición de desventaja y claudicaron ante el temor de no poder asumir conjuntamente los compromisos económicos adquiridos. Créditos con manejo deficiente, porque se ofuscaron con los informes, malas relaciones externas, como consecuencia de la decisión de no permitir las

visitas de seguimiento y presión externa de índole variada, generaron gran efervescencia a lo interno del grupo y los indujo a desintegrarse prematuramente.

Una de las fallas más fuertes detectada a la organización fue su débil articulación externa, no tenían una injerencia política fuerte que les permitiera incidir en los foros de decisión, a pesar de tener las oportunidades, tal es el caso de poder participar en el Consejo Administrativo de CoopePilangosta R.L., porque tenían las personas necesarias para optar por un puesto.

Las organizaciones de pequeñas/os productores/as dentro de una misma zona, deben estar articuladas entre ellas y mantener nexos con otras organizaciones externas, para poder resistir con éxito, los cambios de la economía y en las políticas agrarias, mediante la convocatoria para defender derechos y la permeabilización de los foros de toma de decisión.

Las tradicionales organizaciones de pequeños productores aisladas, no tienen ninguna razón de ser para mejorar las condiciones de los pequeños productores/as, bajo las nuevas reglas de mercado y de desarrollo. Son simplemente instrumentos mediatizados y clientelizados que utilizan los partidos políticos, para lograr sus metas electoreras y luego entran en la latencia hasta los nuevos comicios.

Al igual que en muchas organizaciones, en la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro (APPOCODESI) de Hojancha, se presentaron exclusiones que tienen como fin la decapitación de los movimientos de los pequeños productores. La primera es la exclusión económica, en donde los productores/as tienen problemas para asumir el reto de una producción hacia el mercado, principalmente por la carencia de recursos económicos, que les permita enfrentar las necesidades de capital de trabajo para mantener su producción.



La segunda es la exclusión política que es la que impide que los pequeños productores/as puedan influir en las decisiones que se toma con respecto a situaciones que le son desfavorables para su producción, tales como, en aspectos de infraestructura, de capacitación, asistencia técnica de crédito y apoyo financiero.

La Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha, tubo serios problemas en ambas direcciones. Por un lado la producción decayó por la imposibilidad de obtener recursos para incrementar las áreas de producción y la diversidad de productos. Su incapacidad de influir en los foros de toma de decisión, que para ellos era fundamental, o por lo menos hacer presión, fue un aspecto muy importante que contribuyó a su caída y desintegración.

En el mundo local que rodeaba a esta organización, la estrategia política debió estar orientada, a la búsqueda de opciones para participar en los foros de toma de decisiones en CoopePilangosta R.L., porque era con ellos, con quienes se manejaban los proyectos de largo plazo que se relacionaban con siembras de café. Esto además les permitiría tener influencia en la Municipalidad para todo lo relacionado con infraestructura, principalmente los caminos que se deterioran con gran facilidad durante el invierno. En el Ministerio de Agricultura y Ganadería, para garantizar la asistencia técnica y la capacitación y en el Centro Agrícola Cantonal, para todo lo relacionado con la producción de hortalizas, que fue una de las ramas donde había generado experiencia esta organización.

La escasa preparación para enfrentar los cambios en la producción y la estructura de mercado, así como, la incapacidad de permeabilizar los foros de toma de decisión a los cuales tuvieron acceso, tales como el Consejo de Administración de CoopePilangosta R.L., y otros mencionados, fueron deficiencias muy sentidas que arrastraron al grupo a la separación. Usualmente crisis como las que sufrió APPOCODESI, son superadas por organizaciones que sí han considerado importante el aspecto político dentro del accionar, por lo que han tenido el cuidado de insertarse dentro de los foros en los cuales se toman las decisiones, tanto a nivel local como regional y nacional.

Otro aspecto importante a destacar que pudo detectarse en la convivencia con los miembros de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha (APPOCODESI), es el marco referencial espiritual, que fue parte intrínseca de su desarrollo económico y que maneja con gran cercanía a sus labores diarias. El desarrollo de la zona rural, debe de tener en cuenta los factores propios de la forma de pensar del campesino, en la forma de percibir y analizar su entorno.

El análisis sobre los aspectos psicológicos y de espiritualidad que manejan los pequeños/as productoras/es, en una zona determinada, además de los que ya se utilizan, resultaría de gran importancia para definir acciones de desarrollo en el universo local. De una u otra forma los agricultores se dirigen en sus acciones concretas, en concordancia directa con sus relaciones espirituales con Dios, por lo que sus espacios, deben ser analizados con cuidado, a la hora de plantear las estrategias.

Este parece ser el punto más álgido de las iniciativas de desarrollo visualizadas desde la óptica de la cooperación internacional y planteada desde la visión de los técnicos/as, muchos de los cuales desconocen y no le dan valor a las relaciones espirituales de los campesinas/os de la zona rural. Estos campesinos/as, no han sido enajenados tecnológicamente y su lógica productiva responde a una buena relación con Dios y los santos, baste con mirar las celebraciones religiosas sobre el día del agricultor, cuyo patrono es San Isidro Labrador.

La baja espiritualidad de una gran mayoría de los técnicos, no les permite visualizar que cuando los objetivos de un proyecto se contraponen a los principios espirituales, como por ejemplo: el agricultor/a católico debe escoger entre asistir a una misa o a una reunión de seguimiento del proyecto, decide ir a misa y comienza a perder la confianza en las actividades del proceso, porque le desarraigan espiritualmente. En la mayoría de los casos esto es interpretado por los técnicos, como desinterés por las acciones que desarrolla el proyecto, cuando en realidad es la respuesta lógica, a una acción que tiene a quitarle su personalidad y sumirlo en un esquema de vida que es totalmente desconocido e inaceptable por los pequeños productores. El desarrollo no debe entrar en este tipo de contradicciones



porque la agricultora/or no participará de lleno y desconfiará de todas las acciones que le conducen hacia la destrucción de sus principios fundamentales de comportamiento social y espiritual. El rompimiento del comportamiento social dentro de la óptica campesina, lleva a un desprestigio y pérdida de credibilidad en los procesos de desarrollo.

He podido constar que conductas indecorosas e impropias de agentes externos, han propiciado el desprestigio dentro de las campesinas/os, de proyectos de gran importancia para el desarrollo local. Cuando un pequeño agricultor/a visualiza en el agente externo una situación de amenaza hacia su modo de vida, (adulterios, fornicaciones, ebriedad, y otros) lo rechaza en forma muy solapada y va generando una animadversión interna que transmite a gran cantidad de los actores locales, hasta que se desvirtúan los procesos y se paralizan las actuaciones de los agricultores.

Cuando el proceso llega al climax de desprestigio, el agricultor se arrima con la única intención de obtener recursos económicos, sin comprometerse en los objetivos del proyecto, porque considera que al desperdiciarse los recursos por parte de los agentes externos, ellos/as tienen el derecho a beneficiarse económicamente sin compromiso con el desarrollo. Esta es parte de la mancha que ha opacado gran cantidad de procesos, cuyo resultado final es la mayor dependencia de los sectores a los cuales se dirigieron en teoría las acciones.

## CAPITULO V: Lecciones aprendidas.

- 5.1. De acuerdo a las vivencias dentro de las actividades de la organización, los principios de solidaridad y respeto, así como, los valores, morales y espirituales, expresados por los miembros de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha (APPOCODESI), eran auténticos y les ayudaban a mantener unido el grupo. Esa colectividad que manejaba la Asociación le hacía fuerte frente a las dificultades y les permitía proyectar una imagen fuerte hacia fuera principalmente. Valverde (1990), expresa que no resulta lógico pensar en una colectividad en la cual cada individuo maneje su propia visión de mundo. La condición de unidad en la visión de futuro, fue muy evidente dentro de los miembros de la Asociación. Lo expresado por Valverde, es válido dentro de un conjunto de individuos en los cuales la sobrevivencia de cada uno de ellos, no dependa de esa visión. En el mundo de los pequeños productores por sus limitaciones, las interacciones son más fuertes porque de ello depende su sobrevivencia. Cuando analizamos la relaciones de tipo religioso de los miembros de APPOCODESI, se pone de manifiesto esta interdependencia que existía entre los miembros, con lo cual la vivencia era íntima y fuertemente ligada a la creencia en un Dios único, que compartía diariamente sus alegrías y tristezas en los campos de labranza.

Las manifestaciones de varios agentes externos sobre manipulación religiosa, se salen de la realidad, puesto que esa unión espiritual, les ayudó a construir un proceso importante, soportando muchas limitaciones y privaciones, aún de cosas elementales como un plato de arroz y frijoles o unas botas de hule. Una manipulación en un ambiente de tanta escasez no tiene sentido, ni se ajusta a la personalidad de los miembros que integraron el grupo.



- 5.2. Dentro de su concepción sobre el desarrollo, cada uno de los miembros buscaba su superación personal, mediante el esfuerzo conjunto dentro del grupo. La escasez de información sobre mercados, la poca planificación del crecimiento, el mal manejo económico, la poca capacidad de la organización de soportar pérdidas, aunado a la disposición de la Asamblea de aceptar en su etapa inicial, solo personas que tenían un alto grado de pobreza, influyó para que los recursos disponibles, no fueran suficientes para atender sus necesidades básicas y rápidamente cayeron en una situación de inestabilidad, que afectó todos los niveles de la organización, precipitando la caída.
- 5.3. Dentro de los ejes estructurales de la Asociación, lo concerniente al mercado, la administración y manejo económico financiero, se constituyó en el talón de Aquiles, La carencia de documentos escritos, que permitiera que todos los asociados manejaran buena información sobre los objetivos y las metas, así como, los planes de trabajo y los planes de inversión, favoreció que los miembros no tuvieran claro, hacia adonde se dirigían como organización. Esta carencia de información, los llevó a cometer errores administrativos como el endeudamiento, que comprometió seriamente la estabilidad interna de la Asociación.
- 5.4. Además de sus limitantes internas propias del poco desarrollo y escasez de oportunidades que se expresan en el área rural, y que se manifestaron plenamente dentro de APPOCODESI, el grupo debió sufrir la exclusión económica al depender de recursos externos y no poder incidir en la toma de decisiones, sobre situaciones que afectaban su accionar como organización, dentro del contexto local. La exclusión de mercado, se refleja en la incapacidad de los productores para acceder al mercado en forma adecuada y competitiva.

- 5.5. Aunque los espacios para la toma de decisiones estaban muy bien definidos y en espíritu, buscaban la igualdad entre hombres y mujeres en la toma de decisiones, muchos de los integrantes, principalmente las mujeres, se auto-excluían, por el menor nivel de conocimientos y capacitación. Aguilar et al., (1997: 6) expresan que muchas mujeres por la subordinación histórica que han tenido, sienten que no tienen el derecho de opinar, ni de manifestar sus deseos y necesidades.
- 5.6. A pesar de todos los esfuerzos desplegados por APPOCODESI, para integrar a la mujer en el quehacer de la organización, las diferencias cognoscitivas en el campo productivo con respecto a los hombres, eran abismales. La experiencia de las mujeres se circunscribía a una pequeña escala doméstica, sin mayores contratiempos en el uso de técnicas de cultivo de mayor complejidad. El enfoque de participación de la mujer que se maneja en el ámbito mundial, es muy etéreo y resulta en muchas oportunidades un caso perdido, aplicarlo a la mujer de la zona rural, debido a las carencias de educación, recursos económicos, crédito y tierra. Se debe de partir de un nivel mínimo de educación, disponibilidad de recursos y capacitación, para hacer que los enfoques sobre equidad de género, puedan ser realmente equitativos.
- 5.7. Haciendo eco de las mujeres de todo el mundo Laissy (1998: 8), hace énfasis en la potencialidad del género femenino para lograr cambios sociales y productivos profundos, sin embargo en nuestro medio, el Estado y los programas de ayuda internacional, deberán jugar un rol preponderante con acciones concretas a las familias campesinas en salud, alimentación, educación, capacitación, crédito y vivienda, que permitan a la mujer integrarse al desarrollo, en condiciones de menor supeditación con los hombres. Estas limitaciones son tan grandes, que rebasan las posibilidades reales de las organizaciones de agricultores consolidadas de ofrecer una solución y resulta imposible superarlas, para aquellas organizaciones de pequeños productores del área rural.



- 5.8. En lo que respecta al plano decisorio dentro de APPOCODESI, aunque la Asamblea tomaba todas las decisiones, existían grupos naturales de poder, debido a la diferencia de experiencias y conocimientos en las ramas de producción a las cuales se dedicaba la organización. Estos grupos de poder eran aquellos miembros que ya tenían experiencia en la discusión y conocían más a fondo los temas a tratar. Las personas con menor experiencia y capacitación para la toma de decisiones y la discusión, tuvieron un papel muy discreto para incidir en las orientaciones de la organización, muchos de sus afiliados asumieron responsabilidad, principalmente en crédito, más por solidaridad, que por convencimiento. Ante esta situación la Asociación implementó capacitaciones para las mujeres, pero su resultado no fue alcanzado, debido a la disolución de la Asociación.
- 5.9. El desconocimiento de los elementos básicos de administración y la poca planificación de los elementos para la producción, tal como: recursos económicos, conocimiento, experiencia de los productores y mercado, resultó en una pérdida de esfuerzos y recursos, que paulatinamente fue debilitando la organización, por la carencia de una liquidez, que les permitiera cubrir las necesidades más inmediatas, eliminando la posibilidad de crecimiento y capitalización. Al no existir presupuestos por área de cultivo y al enfrentar pérdidas por manejo deficiente o por eventos naturales, tales como, sequías y excesos de agua, las acciones se orientaban a conseguir créditos no planificados, que rebasaron su capacidad de endeudamiento.
- 5.10. Con la presión de los agentes externos que en muchas oportunidades ejercieron una relación de subordinación hacia los integrantes de la Asociación, se completa el círculo de poder que dificultó la buena integración del universo de relaciones en que estaban inmersos estos agricultores y agricultoras. Con la premisa de recuperar créditos, se ejerció gran presión sobre los miembros de la Asociación, situación que los fue atrampando en una producción que no permitía cubrir sus responsabilidades crediticias y las áreas de cultivo se iban restringiendo cada vez más.

- 5.11. A pesar de los esfuerzos de la organización por romper con los conceptos tradicionales de organización, adoptando valores de solidaridad, morales y religiosos, como componentes claves dentro del accionar organizativo, además de superar el paternalismo productivo tan arraigado en el productor campesino, éstos no fueron suficientes para alcanzar su consolidación. El modelo de producción y las relaciones de poder del entorno, ejercieron gran influencia y presión a lo interno de la organización, lo que los llevó a tomar decisiones, que no eran las más adecuadas a las necesidades de los agricultores y agricultoras.
- 5.12. Aunque el convencimiento de la importancia de la organización dentro de los miembros era fuerte, los elementos teóricos que utilizaron, no fueron acordes con las necesidades requeridas, principalmente en el aspecto administrativo financiero y de mercado. Las limitantes de los miembros de la Asociación, por carencia de un mayor nivel de educación formal, incidieron para que la velocidad de transformación productiva, no estuviera acorde con las necesidades y con las metas que ellos se habían propuesto. De esta forma, la complejidad en el manejo de la organización fue creciendo más allá de las posibilidades de respuesta que el grupo podía ofrecer, en términos organizativos y económicos.
- 5.13. Para las pequeña organizaciones de las Comunidades rurales, el manejo financiero, económico y conocimiento del mercado, así como las relaciones de poder en donde generalmente no tienen ningún peso, se convierten en un escollo muy difícil de solventar, de ahí que la mayoría de ellas con alta dependencia externa, tal es el caso de las Asociaciones de Desarrollo que dependen directamente del la Dirección Nacional de Desarrollo de las Comunidades (DINADECO), las asociaciones para el manejo de acueductos que están bajo la tutela de Acueductos y Alcantarillado, (AyA) y otras, se dedican a realizar actividades que tienen poco impacto en su propio desarrollo, porque sus iniciativas se establecen en el corto plazo, principalmente en infraestructura, (acueductos, escuelas, puentes y otros), con una supeditación a los agentes externos, en lo administrativo y financiero.



- 5.14. El momento es oportuno para preguntarse ¿porqué algunas organizaciones de pequeños productores sí son exitosas?. Los ejemplos de organizaciones de productores que llegan a ser exitosas, son porque entre otras cosas han mejorado el nivel educativo de sus miembros, para que puedan manejarse en el nivel local, regional, nacional y con alguna frecuencia hasta internacionalmente, en este último caso el Consorcio de Cooperativas de Caficultores de Guanacaste y Montes de Oro (COOCAFE R.L.), al cual se encuentra afiliada CoopePilangosta R.L., es un ejemplo.
- 5.15. Las organizaciones de pequeños productores/as locales, no tienen de donde escoger porque su medio es muy limitado, además de esto, generan alguna desconfianza dentro de las organizaciones más grandes y desarrolladas, por lo que las interacciones son meramente superficiales y no estratégicas. Esta situación evidencia las agendas disímiles de las organizaciones y la poca planificación estratégica que tienen las organizaciones más fuertes, que en la mayoría de los casos, tienden a provocar distorsiones y roces con organizaciones más pequeñas, lo cual tiene efectos contrarios al desarrollo, con balance negativo para las organizaciones pequeñas y para el desarrollo en general de la zona rural.
- 5.16. En las Comunidades económicamente débiles, como la de San Isidro de Hojancha, las organizaciones de pequeños productores, brindan una esperanza para las familias desposeídas y fortalece los nexos productivos a lo interno y externo. Un buen enfoque estratégico, orientado hacia el apoyo respetuoso de los procesos organizativos de estas Comunidades, puede fortalecer el sistema productivo local y llenar las expectativas del pequeño productor/a.
- 5.17. Existen además estereotipos que se acentúan en la zona rural, principalmente en áreas deprimidas económicamente, en donde los agricultores en su mayoría son estigmatizados como vagos ante las limitantes que tiene para producir. Esta etiqueta de vagos, la he podido escuchar en técnicos y agricultores, con mejores medios de producción de la región. Esta forma de tergiversar la realidad es una

arma ideológica que esconde la ineficiencia del sistema, para ofrecer igualdad de oportunidades al productor. A manera de ejemplo sobre "etiquetas", históricamente el negro y el aborigen americano, han sido etiquetados de esta forma, situación que queda patente hoy en día, cuando el grupo musical Mocedades de España (Consortio)(1980) se refiere a Latinoamérica como: "*eres la otra España la que hule a caña tabaco y brea (viciosa) eres la perezosa (llena de vagabundos) la de piel...*" , una etiqueta inventada hace quinientos años, aún prevalece en nuestros días. Contrariamente a estos epítetos denigrantes de vagos y viciosos, existen muchos productores y productoras que están anuentes a dar su mayor esfuerzo, en aras de mejorar la producción y por ende su calidad de vida, fortaleciendo las organizaciones que sean capaces de respetar e integrar su forma de pensar.

- 5.18. Es necesario por tanto que las organizaciones de productores más fuertes, reorienten sus estrategias hacia el fortalecimiento de los lazos de confianza y respeto, hacia los procesos organizativos Comunales, para alcanzar mayores dividendos sociales y económicos, mediante la asistencia y apoyo a iniciativas que de estos grupos pudieran salir.
- 5.19. Las alianzas externas de las organizaciones de pequeños productores/as deben estar muy bien definidas para favorecer la socialización de las experiencias, el aprendizaje y el intercambio de recursos productivos. Estas alianzas también fortalecen los nexos de solidaridad y acrecienta la imagen, permitiendo que algunas de las acciones puedan llevarse a cabo en ambiente concatenados de mayor cordialidad y respeto. No es prudente que los agricultores y agricultoras con tantas limitaciones, dispersen sus esfuerzos y trabajen separadamente unos de otros, pretendiendo alcanzar falsos liderazgos.



- 5.20. El liderazgo autocrático tan arraigado en todos los niveles organizativos de la sociedad costarricense, es muy nocivo para las organizaciones de pequeños productores y productoras, porque ante la poca madurez y cultura organizativa existente, se identifica a la organización en las actuaciones particulares de sus líderes, provocando rupturas y distanciamiento por eventos y circunstancias, que en la mayoría de los casos, no son parte de la organización. Para evitar este caudillismo, las organizaciones de pequeños productores y en general, todas las organizaciones de productores, deben de establecer canales de Comunicación que faciliten la socialización oportuna de la información y propicien los instrumentos, para la toma de decisiones entre los agricultores participantes en la organización.
- 5.21. Desde la óptica del agricultor, la división político partidista del cantón de Hojancha ha incidido fuertemente al polarizarlo por afinidades o por necesidad, hacia uno u otro bando. Esta situación tiene como consecuencia que en algún grado, las iniciativas de desarrollo impulsadas por cualquiera de los bandos, tiene una resistencia considerable, por el bando contrario, por tanto, el desarrollo del cantón tiende a ser parchado y en los sectores más consolidados, abriéndose la brecha entre los que tiene medios de producción y los que no los tienen, con el consiguiente retraso de algunas de sus Comunidades.
- 5.22. El concepto político partidista y el aspecto religioso que manejan muchos de los agricultores de la zona, les coloca en la cuerda floja, pues ambos ejercen un grado de presión que tiende a despersonalizarlo y hacerlo más dependiente, debido al paternalismo y conformismo, al asumir éste, que son otros los que tienen el derecho a propiciar las iniciativas de desarrollo y que su función es ser objeto y no sujeto del desarrollo. Esto impide que ellos y ellas, puedan delinear sus propias alternativas de desarrollo, por el temor de enfrentar las estructuras organizativas consolidadas, donde en la mayoría de los casos, se asientan el poder político y religioso.

- 5.23. La inversión en infraestructura por parte de las organizaciones de pequeños productores, es una alternativa que nunca deben asumir por su cuenta las organizaciones de pequeños productores/as, por el contrario, la agenda en este sentido, deberá estar enfocada para que sea el Estado y sus instituciones representativas, quienes mediante el concurso de toda la Comunidad, delimiten las acciones necesarias para el desarrollo integral. Los pequeños productores/as no deben tampoco ensayar con cultivos de los cuales, no conocen bien sus requerimientos culturales y de insumos y las organizaciones que trabajan con los agricultores, deben valorar muy bien, las alternativas productivas que ofrecen a ellos/as.
- 5.24. Podría afirmarse que en el cantón de Hojanca la disponibilidad de las instituciones del Estado a colaborar con la producción y con el desarrollo, es amplia. La deficiencia en este caso, es la carencia de agendas comunes con iniciativas priorizadas hacia las necesidades de la producción específicamente y de desarrollo integral en forma general. La exclusión política y económica que conllevan la utilización diferencial de información, se han convertido en herramientas muy poderosas que utilizan los grupos de poder, para mantener el dominio sobre la toma de decisiones.
- 5.25. Definitivamente las organizaciones de pequeños productores/as no podrán alcanzar sus metas, si su quehacer productivo, no se enmarca dentro de una estrategia global de desarrollo, concertada y negociada con los demás actores de la región. Esto debe permitirles la articulación al mercado y tener acceso a la información, asistencia técnica y capacitación, para apropiarse paulatinamente de los procesos y contribuir fortalecidos en el diseño de las estrategias microregionales de desarrollo.



- 5.26. En el caso particular de Hojancha y por la cobertura organizativa existente, en muchas ramas del desarrollo, y mirando hacia una estrategia en el largo plazo, es importante que las organizaciones consolidadas, aúnen esfuerzos para proveer los elementos organizativos básicos para que los agricultores puedan realizarse comunalmente, pensando en el compromiso global con otros agricultores y agricultoras. La situación actual de las organizaciones fuertes del cantón, es muy unidireccional y consolidada en la caficultura y lo forestal básicamente. El sector productivo de hortalizas, raíces, tubérculos y granos básicos y otros, que tienen potencial para las familias de menores recursos, no está organizado, por tanto, los agricultores que se dedican a estas actividades, no cuentan con un apoyo formal establecido.
- 5.27. La apertura, el respeto y la solidaridad hacia los demás son elementos presentes en las principales organizaciones del cantón de Hojancha, sin embargo, los mecanismos para implementarlos más allá de la retórica, no son efectivos. La socialización de la información, las posibilidades reales de participar en la toma de decisiones y la distribución de los beneficios tangibles e intangibles, no son muy claras para muchos de sus miembros, ni para la población en general.
- 5.28. Para lograr la inserción del productor en el desarrollo del cantón, los campesinos y campesinas deben ser considerados en una estrategia de largo plazo, que contemple como puntos prioritarios: la capacitación, como elemento que facilite la potenciación de sus capacidades, principalmente el aspecto financiero y administrativo. Las técnicas de producción deberán de ser mejoradas ante las limitaciones de suelo que poseen, utilizando un enfoque de obras de conservación y tecnologías apropiadas para protegerlo.

- 5.29. De igual forma en el aspecto político, las organizaciones consolidadas, deberán establecer los mecanismos adecuados para que estas organizaciones de pequeños productores/as, puedan incidir en la toma de decisiones, mediante un acceso mejorado a las fuentes de información y a la consecución de recursos económicos y tecnológicos.
- 5.30. Los funcionarios y funcionarias de las instituciones del Estado, así como, de las organizaciones consolidadas del cantón, que apoyan a los productores, deberán hacer un esfuerzo por comprender mejor las posiciones de los agricultores y agricultoras y buscar soluciones a sus inquietudes, temores e inseguridades, mediante planteamientos que recojan sus aspiraciones y los estimulen a participar en la construcción de su propio desarrollo.
- 5.31. Para un éxito en el desarrollo de una mayor capacidad de producción en las Comunidades rurales, los funcionarios y funcionarias que interactúen con los pequeños productores y productoras, deberán tener un perfil de relaciones horizontales, sensibilidad por las limitaciones y carencias de las agricultoras/es. Respeto por sus planteamientos y entrega para permitir que se apropien de los procesos, sin sentir que han perdido herramientas para mantener sus puestos o escalar puestos administrativos de mayor relevancia.
- 5.32. Finalmente y no menos importante es la formación espiritual de los agentes de cambio, que promuevan un acercamiento de los pequeños productores/as a las nuevas formas de transformar el entorno, sin provocar desconfianza, ni convertirse en una amenaza explícita para el modo de vida de las campesinas/os. El pasar por alto esta variable dentro de los programas de desarrollo, puede resultar en un fracaso rotundo y fomentar la desconfianza entre los pequeños productores/as, para futuras iniciativas. Hay que recordar que el campesino ha desarrollado una desconfianza natural inicial, hacia todo lo externo porque ha sido constantemente abusado, esta desconfianza es la que hace posible que aún se encuentre en el horizonte actual de relaciones productivas.



## **CAPITULO VI: Síntesis y reflexiones sobre las interrelaciones de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojanca.**

El planteamiento analítico final del presente estudio, sobre los diferentes niveles de dificultad que deben vencer las organizaciones de pequeños productores y productoras para lograr consolidarse como organización, se desarrolla en dos dimensiones: a saber: la dimensión socio-política y la dimensión económica. Existe además un eje que cruza todos los ejes y es la espiritualidad. La primera de estas dimensiones, representa un escollo muy difícil de superar, para organizaciones como la estudiada en este caso.

Una limitante acentuada que tiene el agricultor y agricultora, es que ellas/os consideran que la política no es importante para desarrollar sus aspiraciones. Solo se percata de su importancia cuando la yuxtaposición de intereses, hace que el aspecto político, excluya la organización.

Esta exclusión se lleva a cabo en los puntos medulares como el crédito, la asistencia técnica, capacitación y otras, que comienza a generar presión interna dentro de la organización, hasta que estalla y revienta al agricultor/a a su antiguo claustro, el individualismo y la poca esperanza en el futuro y en las organizaciones, se convierte en su propio enemigo, al negarse a sí mismo, la posibilidad de superación.

Como ya se ha mencionado, el poder local en el área rural y en relación con la producción, se maneja principalmente en el control del crédito y la asistencia técnica, haciendo que los pequeños productores/as, estén claros en forma implícita, de quienes son los que con mayor facilidad pueden tomar decisiones dentro de las Comunidades y sus principales organizaciones.

Para coordinar con ese universo de poder, los agricultores/as deben hacer un esfuerzo por participar en la toma de decisiones, mediante la permeabilización de las estructuras que existen dentro del contexto donde se desarrollan. En realidad es de extrema importancia para las organizaciones comunitarias de zonas alejadas, entender la forma en que las organizaciones Comunales más desarrolladas y donde se asienta el poder político, así como, conjuntamente con las instituciones del gobierno, están ejerciendo el poder sobre ellas.

El riesgo más grande que corre el desarrollo en la zona rural, es la centralización del poder de organizaciones o instituciones al servicio de los agricultores/as, en un grupo muy reducido de personas o inclusive en una sola persona. Esta condición de desventaja para los agricultores/as, es posible debido a la carencia de mecanismos de control, seguimiento y evaluación, de la gestión desarrollada por estas organizaciones o instituciones.

El caso estudiado evidencia que las divergencias de la Asociación con una persona en el MAG y otra en CoopePilangosta R.L., fueron suficientes para generar una situación de conflicto, que no fue de beneficio para nadie, en donde los pequeños productores/as fueron sacrificados en aras de una visión particular del desarrollo.

Así mismo, se pone en evidencia, los esfuerzos que la organización APPOCODESI debió realizar, para superar sus propias desventajas, derivadas principalmente de su condición de objetos y no sujetos del desarrollo.

Mediante este análisis, se facilita la comprensión de los fenómenos internos y externos, que afectaron a la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojanca (APPOCODESI) en el cantón de Hojanca y que podrían ser claves para conocer e interpretar las formas por las cuales las organizaciones de pequeños productores y productoras, tiene pocas posibilidades de lograr un verdadero desarrollo, bajo las actuales condiciones organizativas, económicas y políticas.



Es necesario entonces, que las organizaciones de pequeñas productoras/es, tengan muy en cuenta los diferentes escenarios en los que se deben movilizar, para que sus estrategias, puedan ayudar en la definición de las acciones concretas y correctas (táctica) que deberán seguir para alcanzar su propósito. Es bien sabido que las condiciones actuales políticas, sociales y económicas, no le son favorables, por lo que deberán hacer grandes esfuerzos fortaleciendo la organización, para vencer estos escollos que se les presentará.

El nuevo entorno de mercado conocido como la globalización, obliga al pequeño productor/a a unir acciones con otros agricultores/as para ahorrar esfuerzos y recursos. En el momento actual las organizaciones aisladas en zonas de difícil acceso no son viables para el desarrollo de las iniciativas de los pequeños productores/as. Los campesinos/as deben de buscar las alianzas con otras organizaciones y formar bloques con intereses comunes.

Debe haber claridad en las organizaciones de agricultores/as que las tecnologías para la producción se convertirán en el elemento central y crítico, por lo que la estrategia deberá contemplar la generación de paquetes de tecnología adaptada, que suplan las necesidades de los agricultores/as pequeños de la zona rural e inclusive se conviertan en una mercancía con un valor en el mercado.

Las estrategias de mercado también debe de cambiar con respecto a lo que se ha manejado durante muchos años. Una de las alternativas que se presenta es el estímulo a la creación de mercados periféricos que puedan ser accesados por los consumidores, como el caso de las ferias del agricultor, pero con una nueva orientación, principalmente definida hacia la solidaridad, necesidad de mantener la seguridad alimentaria, buscando la valorización justa del los precios del producto de los agricultores.

La globalización traerá como consecuencia, la ruina de los pequeños productores si no se establecen estrategias de sobrevivencia, en donde las personas estén claras, que la pérdida de la identidad y de las tecnologías de producción, expone a la población a la supeditación externa, cuya experiencia hemos tenido, con los Planes de Ajuste Estructural.

Una alternativa de gran futuro que se perfila en el horizonte, es la creación de alianzas estratégicas directas entre productores/as y consumidoras/es con el fin de fortalecer un mercado más doméstico de menor envergadura, que facilite la toma de conciencia en los consumidores, sobre los escollos que están teniendo los productores/as para sobrevivir y el riesgo que esto conlleva para los consumidores, al dejarlos sin alternativas autóctonas a expensas de un mercado externo voraz, que poco a poco impondrá sus reglas, las cuales estarán fuera del control de los organismos nacionales y de los gobiernos de los países subdesarrollados.

Es importante que los productores de las zonas rurales, puedan hacer sus propias alianzas estratégicas, para que no trabajen aislados de otros grupos, con el fin de potenciar sus esfuerzos y alcanzar el máximo de provecho para sus propios intereses. Estas alianzas entre agricultores, comerciantes, Comunidades y líderes ambientalistas en el nivel local y regional, producen una fuerza que ayuda a incrementar el diálogo y fortalece la articulación de la agricultura con otras actividades, creando una sinergia en el área rural, (IFAP 1994: 13).



## 6.1. El nivel interno:

Las limitaciones intrínsecas a las organizaciones de pequeños productores y productoras, tales como, los bajos índices de escolaridad, poca disponibilidad de recursos económicos, ausencia de medios de producción, ineficiencia administrativa, poca importancia y conocimiento del mercado, poca capacidad de incidir externamente en la toma de decisiones, entre otras, reflejan las desventajas en las que los pequeños productores y productoras, deben organizarse.

Es incuestionable entonces, la importancia que tiene para estas organizaciones, la asistencia organizativa y en recursos económicos, que pudieran brindarle otras organizaciones más consolidadas o el mismo Estado, para que éstas, puedan establecer los lineamientos clave, dentro del desarrollo de la gestión en la Comunidad y de la región.

Las organizaciones de pequeños productores/as, deben de generar un capital social suficiente y una acción política adecuada como por ejemplo la municipalidad, para fortalecer la gestión Comunal., esta gestión debe representar las aspiraciones de los ciudadanos para lograr una mejor calidad de vida, mediante una labor compartida en la consecución de metas y objetivos, que juntos todos los individuos se han planteado. Para ello es necesario que los ciudadanos dentro de las organizaciones comunitarias, definan las prioridades, sobre las cuales quieren lograr cambios favorables a todos.

En este aspecto, el avance de una Comunidad, contenido en una estrategia de desarrollo concertada, ha de ser un marco referencial a todos los actores que buscan maximizar su potencial, seguros de que los diferentes nichos a construir (social, ambiental, económico y espiritual), favorecen sus intereses y los intereses de las Comunidades, de la región y del país. No puede entonces, construirse un desarrollo que está en detrimento de un sector de la población, porque ese sector, será una fuente de distorsión, que más temprano que tarde, desestabilizará todo el sistema, desperdiciándose los recursos invertidos para alcanzarlo, o resultando el proceso de desarrollo muy desgastante, ante las constantes fricciones con dichos sectores marginados y rezagados.

La gestión empresarial, se perfila como una de las acciones claves que deben consolidar las pequeñas productoras/es, para que su desarrollo pueda resultar en beneficios principalmente para toda la Comunidad y localidad donde se ubica. Unido a esto, el acceso a la información, resulta clave, para lograr las transformaciones adecuadas del entorno, dirigidas a propiciar los canales de desarrollo, para alcanzar cambios positivos. Las organizaciones deben tener capacidad, para asumir la información para poder acceder tecnología, que les facilite la adopción de aquellas, en las cuales su costo de oportunidad e idoneidad, sean los mejores.

En el marco de las relaciones productivas de las pequeñas organizaciones, resulta muy evidente que ante la carencia de elementos tales como crédito, capacitación, asistencia técnica y otras, es difícil surgir y negociar. A pesar de las buenas intenciones de los pequeños/as productores/as de APPOCODESI, para generar un proceso de desarrollo dirigido a toda la Comunidad, no lograron incidir en el desarrollo de la Comunidad, pues no tuvieron la oportunidad de resolver ni siquiera, sus propias limitaciones a lo interno y el ambiente externo les resultó hostil, demasiado lejano y desconocido para poder incidir favorablemente en él.

Existen limitaciones que podrían ubicarse dentro de la estructura mental del campesino/a, que atenta contra su misma necesidad de desarrollo. Esto tiene que ver con el paternalismo que tanto las instituciones del Estado, como muchas organizaciones han creado y arraigado dentro de los agricultores/as. Se puede notar que un alto porcentaje del campesinado (aunque no es exclusivo de este sector, pero sí más practicado en éste), ha sido transformado en personas dependientes e inseguras, ayudado probablemente por la posición social marginada y programas asistenciales, que les refuerza sus debilidades.

Muchos de los productores/as han aprendido a hacer de la pobreza un modo de vida en mayor o menor grado, entonces el desarrollo del pequeño/a productora/or se convierte en un problema de corte psicológico que necesariamente exige este enfoque para poder obtener los resultados positivos. La estructura mental y espiritual del los pequeños/as productores/as ha sido alterada y atrofiada, con los constantes ataques a la auto-estima y



reforzada con la impotencia que tiene el sector para lograr reivindicaciones, a favor de sus necesidades inmediatas.

La gran capacidad de las productoras/es para soportar la pobreza, es muy importante principalmente en los primeros años de las organizaciones campesinas, pero a su vez, es una desventaja, porque existe la tendencia a asumirse como una forma de vida y fácilmente puede hacer desfallecer los intentos de los productores por organizarse de nuevo. Esto quizás explica en parte, porqué los productores/as pequeños, fracasan tanto, en sus iniciativas de desarrollo organizativo.

Estamos ante el verdadero problema que enfrentan las organizaciones de pequeños productores y productoras, el cual consiste en una abundancia de obstáculos que pareciera tienen efectos a diferentes niveles. El arraigo de la pobreza en la zona rural, probablemente esté muy relacionado con esta incapacidad de sus habitantes, para formar organizaciones fuertes. Además el aspecto multifactorial con efecto acumulativo que tiene la pobreza, hacen que a cada fracaso, los finales de las organizaciones, sean peores que los inicios.

La animadversión que sienten muchos de los agricultores/as hacia la organización, cuando ha tenido varios fracasos organizativos, fortalece las posiciones clientelistas que son aprovechadas por organizaciones grandes, que usualmente resultan en las plataformas políticas de pseudo-líderes que no tienen claro la condición universal del desarrollo. Una desventaja clara de este tipo de macro-organizaciones que ejecutan fondos del Estado, es que cuando las crisis estatales se acentúan, los presupuestos bajan y el poco compromiso existente, orienta todas las acciones hacia la sobrevivencia organizativa, abandonando las acciones conjuntas con las organizaciones.

## 6.2. Nivel local:

Suponiendo el mejor de los casos, en los cuales, los productores y productoras han logrado vencer sus deficiencias a lo interno, hacia lo externo, deben de proyectarse y enfrentar las redes de poder, que son usualmente muy conspicuas por su omnipresencia, en las instancias de decisión que tengan las Comunidades. El caso de Hojancha no escapa a este “modus operandi” del poder político-partidista rural y se encuentra que las personas con mayor poder, permeabilizan las organizaciones más importantes, mediante la cooptación de los puestos de toma de decisión.

Cuando la situación lo amerita, se crean grupos afines, que les permita disimular su presencia, pero mantienen la efectividad en la toma de decisiones, hacia las acciones que son consideradas adecuadas según su punto de vista del desarrollo o de sus intereses personales, como por ejemplo, la proyección de imagen para puestos políticos. Estas formas de poder, en muchos casos, resultan en verdaderos centros de desarrollo, si las personas que están al frente, tienen un control adecuado sobre sus aspiraciones personales, que usualmente se encaminan a buscar puestos políticos dentro de las Comunidades. Este es el momento adecuado para que las organizaciones de pequeños productores, con sus agendas establecidas, puedan negociarlas con la finalidad de permeabilizar las estructuras de poder y neutralizar las acciones nocivas al desarrollo.

Ninguna alternativa innovadora (unión de tierra, independencia política y de trabajo, entre otras) como la que practicaba la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha, iba a tener el apoyo de los núcleos de poder político y económico ya establecidos, pues estos grupos organizados no son de interés para el desarrollo unidireccional que ellos buscan, para fortalecer sus aspiraciones político-partidistas. El manejo del poder, se da en función de los conocimientos y muchas veces por los caprichos, de las personas que lo poseen, principalmente porque las organizaciones comunitarias, no hacen las propuestas adecuadas para fortalecer su propio desarrollo y dejan a la libre, la actuación del poder político.



Para neutralizar esta tendencia, las organizaciones deben de tener establecidas sus propias agendas, para que puedan concertarlas con los actores políticos. Ignorar o desatender la injerencia de la política dentro de las organizaciones, es una necedad que cuesta muy caro a los escuálidos bolsillo de los pequeños/as productores/as, la experiencia aconseja que hay que negociar y no asustar con la vaina vacía.

Los grupos de poder político local, aunque no son contrarios al desarrollo, tienen la desventaja que miran este, en forma unidireccional y se interiorizan el mandato, de ser los depositarios de la clave del desarrollo. En la medida que la visión de desarrollo esté personalizada para permitir la relevancia política, las organizaciones bajo estas redes de poder, sucumben o sacrifican muchas de sus metas y se convierten en trampolines, que distorsionan y enajenan los verdaderos compromisos, con el desarrollo de las comunidades.

Estas redes de poder suelen ser poco eficientes, cuando se generan conflictos de interés y responden exclusivamente a las líneas de desarrollo impulsadas por sus representadas, a las cuales han dado su adhesión incondicional, aún en casos, en donde las pautas de desarrollo no representan la mayoría de los intereses de los pobladores, porque estos, no han sido consultados, o porque el enfoque elegido, no responden a los intereses de las organizaciones más fuertes de la Comunidad

Se puede decir que en el plano local, las relaciones externas y de poder político, resultan de gran importancia para las organizaciones de pequeños/as productoras/es y por tanto, deben de considerarse como un área importante a desarrollar, dentro del bagaje de la pequeña producción y sus organizaciones.

Las organizaciones que se establecen en la periferia de los lineamientos políticos preestablecidos por los grupos dominantes, generalmente son miradas con recelo y serán consideradas enemigas, si al menos dejan entrever la más ligera independencia político-partidista, porque una de las prebendas más buscadas por estas redes locales de poder, son las mieles políticas.

Con esta estructura de poder, se pueden controlar elementos básicos del desarrollo local tales como, el crédito, la capacitación, la asistencia técnica y las mejoras en la infraestructura y por esto, representan puntos clave para mantener poder.

Una organización de pequeños productores/as que presente puntos de conflicto con estas redes de poder rural, sin tener herramientas adecuadas para neutralizar sus efectos, principalmente en crédito y asistencia técnica, está firmando su acta de defunción. Las organizaciones deben tener malicia y coquetear con las redes de poder político, pero sabiendo que cuando se presente el momento de definir, tienen a disposición las herramientas necesarias para soportar una mesa de negociación adecuada y a favor de los intereses de la Comunidad.

En muchos casos el desarrollo rural local, resulta en problemas de psiquiatría, dado que muchos pseudo-líderes miopes y torpes, se han arrogado el mandato expreso de ser los verdaderos impulsores del desarrollo, desechando aquellas posiciones que le son antagónicas, aplicando cuestionamientos infundados, utilizando deslealmente el poder que ha sido depositado o usurpado por ellos, propiciando procesos de desgaste, que usualmente solo soportan las personas que tienen intereses políticos, cuya alimentación y la de su familia no depende de la celeridad con que se tomen las decisiones.



### 6.3 El nivel regional

Para que una organización de pequeños/as productores/as alcance este nivel de incidencia, ha debido pasar por un sinnúmero de vicisitudes y es seguro que ha variado su forma de plantearse la realidad que los circunda. En esta etapa, existe claridad sobre el mercado, la comercialización y las fuentes de crédito. Han logrado superar las limitaciones internas y a su vez, trabajan en comunicación con las redes locales de poder, porque son reconocidas como interlocutoras, o porque ha habido una permeabilización de las estructuras del poder en ambos sentidos

Si son reconocidas como interlocutoras, es porque han sabido establecer su estrategia de tal manera, que se ajusta a la realidad que quieren transformar y su conciencia política, da cuerpo y solidez a su planteamiento económico. Posiblemente estas organizaciones se han dado cuenta, que para que un proyecto de desarrollo se pueda llevar a cabo, deberá tener los cinco elementos claves para el éxito: una viabilidad espiritual, política, económica, social y ambiental.

En cuanto al nivel organizativo, el planteamiento administrativo contable es muy estricto y por tanto, el recurso humano, empieza a tener gran importancia para el manejo de los intereses de la organización. A partir de este estadio de desarrollo, la organización deberá disminuir las influencias del sector, para adquirir matices más globales de influencia, que propicien el desarrollo, la fortalezcan y le den vigencia, como interlocutor, en la toma de decisiones, para clarificar muy concretamente su nicho de acción.

Ante la poca discusión sobre el aspecto espiritual en el contexto del desarrollo, es importante hacer notar que el pequeño productor/a, tiene una fortaleza espiritual muy profunda, que debe ser respetada y fortalecida para que pueda sentirse a gusto, participando en un proceso de desarrollo. Un enfoque de desarrollo atomizado y clientilizado puede hacer que hayan campesinos/as, pero no puede hacer que participen y crezcan material y espiritualmente, por eso, cuando se acaba el dinero se acaba el proceso.

Las organizaciones de productores que pueden moverse en este nivel, no deben perder la perspectiva de sus orígenes, para que sus bases no les abandonen. Como punto medular, deben seguir manteniendo el respeto por el aspecto espiritual y no deben empujar a sus agricultoras/es hacia procesos de desgaste en aras de posición político-partidista personalizadas, como resulta ser la mayoría de los casos.

Difícilmente una organización como APPOCODESI, que puede tomarse como representante de tantas organizaciones de agricultores/as que existen, podría insertarse con éxito al nivel regional, por la gran cantidad de limitaciones estructurales y logísticas que tenía. Si se asume que existen en Costa Rica organizaciones de pequeños productores y productoras, que presentan deficiencias similares, sería prudente preguntarse ¿hacia dónde? deberían las organizaciones de pequeños productores, orientar sus acciones, para lograr modificar favorablemente su entorno y poder incidir sobre la toma de decisiones a niveles jerárquicos superiores, que mejoren su calidad de vida.

Es en este punto, en donde el accionar conjunto de todas las organizaciones comunitarias, cobra validez, en las estrategias locales de desarrollo espiritual, social, político económico, ambiental y cultural. Ningún sector en forma unilateral, debe enfrentar estos niveles de desarrollo, pues son muy vulnerables a las fuerzas económicas y políticas consolidadas, que se mueven en los niveles superiores a saber: regional y nacional y por tanto, resultan presa fácil. El ciclo de depredación organizativa que se genera en los niveles locales, son copias disminuidas de los que se utilizan a niveles mayores como el nacional.

Uno de los aspectos más importantes en el éxito de las iniciativas locales, es la viabilidad política, para alcanzarla, es preciso socializar las acciones, mediante una estrategia conjunta de desarrollo y hacer que toda la sociedad local, actúe en función de esta iniciativa. Aunque una iniciativa sea sectorial, representa un logro de la estrategia de desarrollo planteada por todos, de ahí que al tener apoyo comunal, tendrá en sí, la viabilidad política que necesita. Las acciones sectoriales en las comunidades rurales, sin una connotación socializada y de desarrollo comunitario, disminuye la viabilidad política y condena a las organizaciones de pequeños/as productores/as al fracaso.



Para evitar el clientelismo, la demagogia política y todos esos adefesios estructurales, que agobian el desarrollo rural local, las organizaciones comunitarias deben de plantear las estrategias de desarrollo local, teniendo como principal orientación, propiciar el desarrollo de los sectores como un todo, junto a las instituciones del Estado, mediante una estrategia avalada por toda la Comunidad y sus organizaciones.

El Estado no debe omitir su papel de prestador de servicios a las organizaciones comunitarias, tales como: caminos, educación, asistencia técnica y otros, que las organizaciones de base n deben de asumir, por lo oneroso que resultan a las escasos presupuestos que manejan las organizaciones de base. Este es un requisito que las pequeñas organizaciones de productores/as no pueden olvidar, porque de lo contrario, sus planteamientos posteriores se deterioraran.

Una organización como APPOCODESI, no alcanzaría nunca el nivel regional de incidencia en forma directa, porque sus limitaciones internas son abrumadoras, sin embargo, este tipo de organizaciones no deben de renunciar a una posibilidad indirecta, que es a la que si pueden tener acceso, sin incurrir en un desgaste excesivo. Para ello, es importante que se ubiquen dentro de una estrategia local de desarrollo y que los niveles de poder desarrollados por las organizaciones más consolidadas, puedan ser enfocados hacia metas comunes y de beneficios mutuos.

La confrontación de intereses en el nivel local, es un escollo para que las pequeñas organizaciones puedan surgir, de ahí que éstas deben evadirlo inteligentemente, haciendo propuestas atractivas a los otros interlocutores. La única herramienta que asegura la independencia de actuación de las organizaciones comunitarias, es la capacidad de propuesta de agendas compartidas, con otros sectores y organizaciones.

Desde la perspectiva que se maneja en los planteamientos políticos y económicos nacionales, dirigidos hacia la inserción de los pequeños productores y productoras dentro del mercado nacional o globalizados, es una retórica demagógica que utilizan los gobiernos, para mantener una vaga esperanza en el sector agrícola y que popularmente se le conoce con la expresión de "*atolillo con el dedo*".

Las opciones de desarrollo para los pequeños productores y productoras, descansa en la capacidad de propuesta, concertación de intereses, agendas comunes y visión integral del desarrollo junto a otras organizaciones en sus áreas de influencia. La sectorización de las iniciativas a los niveles organizativos estudiados, se perfila como una forma de anular el desarrollo y dejar al descubierto a la pequeña producción agrícola y agro-industrial, porque su capacidad de respuesta es baja.

En realidad en el universo rural, todos los sectores presentes, son inter-dependientes y no deben de asumir diferenciaciones, que en un momento los mantiene en la barca y en otro momento dado, están nadando con el agua al cuello.

Estas son estrategias de ablandamiento, las cuales los productores y otras formas de organización ciudadana, no deben de asumir. La diferenciación de los actores locales en las Comunidades rurales, es la herramienta más utilizada para mantener el subdesarrollo y deteriorar la imagen de las organizaciones en su conjunto. En estos casos el gran perdedor es el desarrollo y sus víctimas más sobresalientes los pobres. Los grandes "*ganadores*" son los demagogos locales que seguirán ostentando el poder en detrimento de las mayorías y de sus organizaciones.

La imagen de ineficientes que presenta un gran número de organizaciones comunitarias, son el resultado de la lucha intestina entre los mismos pobladores divididos en políticos y no políticos. Estas luchas son tan graves que los elegidos políticos para puestos en las municipalidades, organizaciones inclusive Asamblea Legislativa, generan una gran presión sobre los pobladores y los sitúan en una condición de cuerda floja, si se evidencia algún desacuerdo con sus propuestas demagógicas en la mayoría de los casos. Por el contrario,



la concertación de agendas dentro del ámbito local, será como la vacuna para evitar el brote de una epidemia de desmovilización organizativa Comunal, que con una regularidad cíclica, se presenta en el entorno rural, principalmente cuando cambian la reglas del enfoque económico. Esta concertación tiene la virtud de unir los quehaceres de las organizaciones sobre metas de previo definidas y facilitan la movilización de los recursos de las Comunidades, debido a que los actores reconocen la importancia de todos los procesos.

## **CAPITULO VII: Propuesta de una estrategia para el fortalecimiento de las organizaciones de pequeños/as productoras/es**

Para el fortalecimiento de la gestión de las organizaciones de pequeños productores y productoras de la zona rural, es importante que se considere la necesidad que tienen ellos y ellas de sentirse exitosos dentro del entorno inmediato, que corresponde a su familia y a su Comunidad en particular. Es en ese entorno inmediato, donde las acciones de fortalecimiento deben empezar, para darle confianza y experiencia. Para que el agricultor y la agricultora puedan responder a lineamientos más globales, tal como, la micro-región o la región, es necesario que primero se consolide dentro de su mundo más cercano.

El agricultor no va a renunciar a su ambiente, porque es el que le ofrece las mayores oportunidades de sentirse importante y útil, sacarlo de ahí, sin la experiencia necesaria, para insertarlo dentro de una visión más general, definitivamente no va a rendir el cien por ciento de sus posibilidades. Es fácil comprender la actitud de desganado y pérdida de interés que manifiestan, cuando son llevados fuera de su ámbito comunal, sin la debida experiencia y preparación.

La mayoría de ellos ante un ambiente extraño, asume una posición de espectador oportunista, pero no de compromiso y es en esta actitud que nacen los estigmas que muchas veces son la consecuencia de una utilización diaria a que se someten las organizaciones comunitarias, por parte de los entes de desarrollo. Esta desconfianza se acentúa y se pone de manifiesto, principalmente por el desconocimiento de palabras y metodologías usadas y por la carencia de argumentos, para debatir con personas que no son conocidas o de confianza para él o ella.

La formación de organizaciones de nivel micro-regional o regional, usualmente arrastran a estos agricultores para formar "*pantalla*", porque ellos con sus experiencias y conocimientos, no pueden competir con personas capacitadas, ya sean líderes o profesionales, de esta manera ellos y ellas participan, pero su aporte al proceso es marginal, y se convierten en objetos y no sujetos del desarrollo.



En la figura 5, se presentan algunos aspectos importantes que se van desarrollando dentro de los procesos de gestión desde lo familiar hasta alcanzar el desarrollo adecuado de la gestión regional. El cambio de una gestión familiar, pasando por lo Comunitario y micro-regional, hasta alcanzar lo regional, hace que los agricultores y toda persona que entra en el proceso adapte gradualmente. Aunque tenga poca experiencia inicial, puede llegar al nivel más alto de gestión, promoviendo un desarrollo con participación activa y consecuentemente, con el crecimiento organizativo adecuado, que se genera en el proceso, a los diferentes niveles.

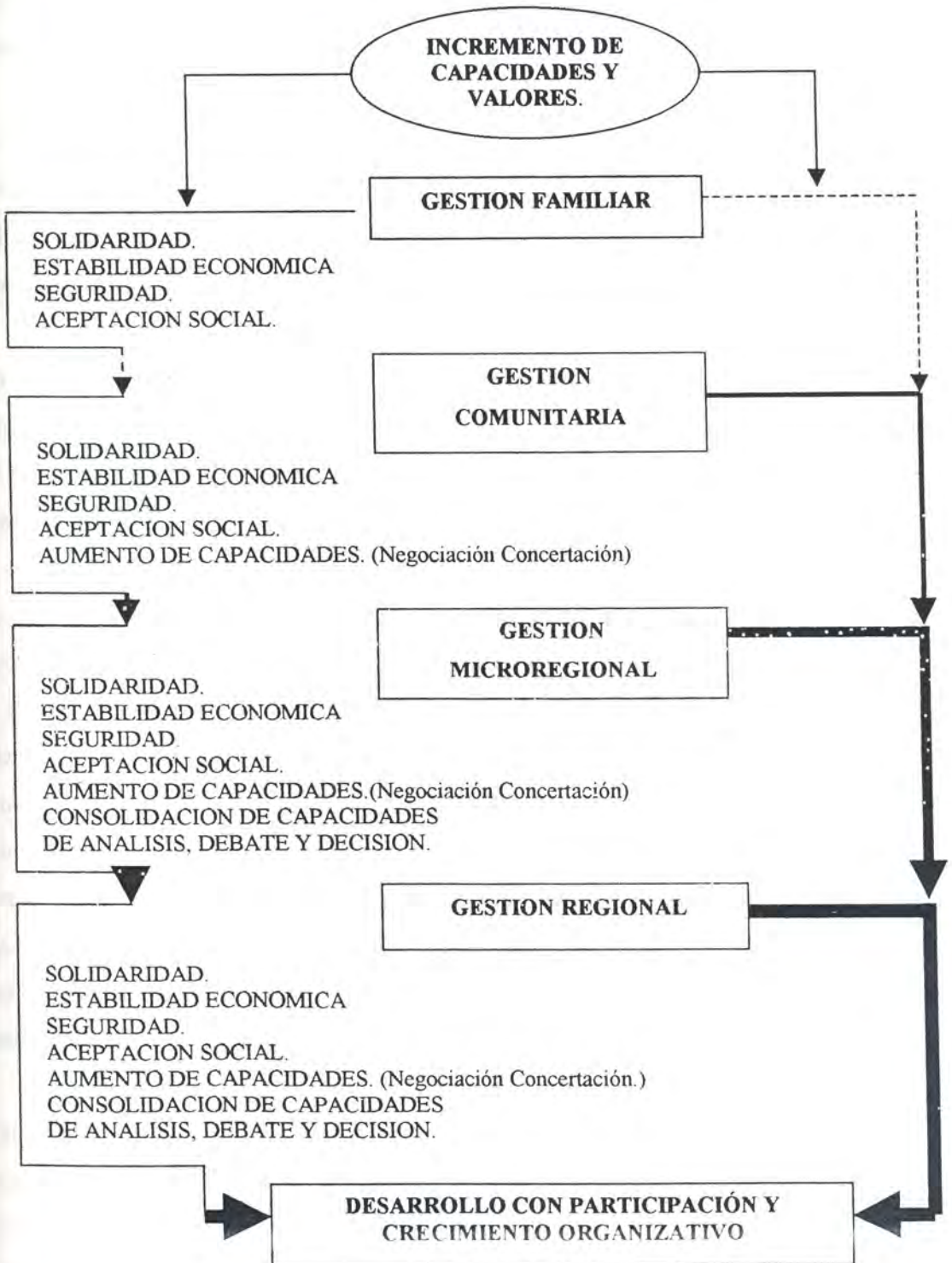
El proceso de la figura 5, muestra como las capacidades y valores que intervienen en los procesos de gestión, adquieren mayor profundidad e importancia, conforme se avanza hacia los procesos de gestión globales, que intrínsecamente son más complejos. Se muestra como también, conforme se avanza en este proceso, otros nuevos valores de adhieren hasta llegar a un grado de consolidación que facilita el accionar de las iniciativas planteadas en los diferentes escenarios de los distintos niveles de gestión.

De cómo se concibe la gestión, ésta no es un ente abstracto, sino más bien, un proceso que inicia en la familia y por su misma naturaleza, debe estar ligado al menos a la gestión Comunal. y micro-regional, para poder alcanzarse un nivel efectivo de desarrollo.

Para el cantón de Hojanca y analizando el caso de CoopePilangosta R.L., la estrategia de la cooperativa es clara en el sentido de promover la producción de café, mediante el concurso de todos los productores de la zona. Esta cooperativa considera que la meta global es producir café, sin prestar mucha atención a otras oportunidades y prioridades que tiene el agricultor, como por ejemplo, los granos básicos y las hortalizas.

Figura N° 5

**El proceso de incremento de la gestión comunitaria  
hacia niveles de desarrollo equitativo superiores.**





Un enfoque unidireccional dentro de la idiosincrasia del productor/a del cantón de Hojancha, representa un serio riesgo de inestabilidad, como consecuencia de estas otras oportunidades que se le presentan a agricultor, por lo que él, puede fácilmente cambiar de actividad, una vez que las condiciones en otras ramas de la producción les sean favorables.

De esta forma la gestión para la integración de los productores y productoras dentro de la producción exitosa, debe ser paulatina y adecuada a sus limitaciones y potenciales, mediante un proceso que les facilite la adquisición de experiencia en la asimilación de información, capacidad de priorizar, posibilidad de discutir y de tomar decisión.

Con las consideraciones anteriores, se intenta hacer un acercamiento para favorecer la gestión comunitaria dentro del entorno productivo del cantón de Hojancha, con el fin de que aquellas organizaciones que están consolidadas, puedan ayudar para lograr una unidad estratégica paulatina, que repercuta favorablemente en el desarrollo de esta región.

Se visualiza para ello, el planteamiento de una estrategia para el fortalecimiento de los pequeños/as productores/as, mediante el establecimiento de Núcleos para el Mejoramiento de la Producción (NMPs) que se orienta a mejorar la actividad productiva de las organizaciones consolidadas del cantón, con el fin de que el pequeño productor se pueda fortalecer, mediante una mayor seguridad económica, maximizando la producción de menor riesgo y mayor conocimiento, como lo es la caficultura y abriendo la posibilidad de inversión en otros cultivos. Dentro de esta estrategia no se puede perder de vista la seguridad alimentaria, la cual está siendo socavada por la globalización y que representa para los productores/as, una importante fuente de sobrevivencia en lo referente a los productos básicos de su dieta diaria.

Con una mayor seguridad económica, propiciada por el café, los agricultores serán estimulados a diversificar su producción y consecuentemente, con una mayor capacidad para entender y participar en los procesos organizativos, empiece a gestar su propio desarrollo, en otras ramas de la producción pecuaria y ambiental no tradicional, con una aceptación social más amplia y menos conflictiva que la actual.

Para asumir este nuevo enfoque sobre la mejora de la producción y de la condición del productor o productora, CoopePilangosta R.L., se perfila como la organización de referencia que tiene altas probabilidades de alcanzar el éxito, para propiciar la gestión propia del pequeño/a productor/a en sus Comunidades.

Esta organización deberá realizar un diagnóstico que evidencie entre otras cosas, las necesidades de producción, para hacer frente a los compromisos de venta en grano verde. Posteriormente evaluar las condiciones de las plantaciones de los diferentes asociados para proyectar la producción esperada.

Definir las zonas potencialmente aptas pero con rendimientos bajos, para implementar los Núcleos de Mejoramiento de la Producción (NMPs). Debe haber dentro del Consejo Administrativo de esta cooperativa, una conciencia clara de la estrategia, formando parte de la planificación operativa con el contenido económico necesario y un compromiso expreso, para aceptar la responsabilidad de llevar a cabo la iniciativa.



## 7.1. La propuesta 1: Caficultura

### Objetivo:

- Mejorar las técnicas para la producción de café, mediante un servicio más directo al productor, que faciliten las interacciones sociales económicas, productivas y de gestión, dentro de los habitantes de las Comunidades productivamente más retrasadas, del cantón de Hojancha y favorezcan una diversificación paulatina de la producción.

### Resultados:

- Productores con mayor conciencia sobre la importancia de la Cooperativa, como consecuencia del mejor nivel económico, ante el aumento de la producción de café.
- Productores con un mayor nivel de conciencia organizativa, como consecuencia del intercambio de experiencias y definición de lineamientos de autogestión.

Por las distancias entre las Comunidades del cantón de Hojancha, las limitaciones económicas y de infraestructura vial, en donde el 90% son caminos lastreados que se deterioran con mucha facilidad durante el invierno, es importante que COOPEPILANGOSTA R.L., defina un sistema de asistencia y seguimiento a los agricultores de las zonas más alejadas, con el propósito de mejorar la producción y concientizar sobre la importancia de las relaciones productor- cooperativa.

Para ello se propone la creación inicial de dos o tres Núcleos para el Mejoramiento de la Producción (NMPs) con el fin de generar experiencia y paulatinamente se irán abarcando todas las Comunidades productivamente deprimidas. Dichos NMP's, estarán conformado por los productores y productoras de las Comunidades, donde es evidente el estancamiento en la producción del café. Cada uno de los NMPs, tendrá su propia dinámica en lo que respecta a las iniciativas productivas, una de las cuales será el café, pero el productor podrá optar por otras actividades o siembras paralelamente.

Dentro del presupuesto operativo de CoopePilangosta R.L., deberá considerarse el fortalecimiento económico para estos núcleos, en lo que respecta a las acciones sobre el cultivo del café. Si alguno de estos NMPs tiene otras actividades productivas diferentes del café, la Cooperativa deberá facilitar los enlaces con otras organizaciones o instituciones de la zona, para que sean ellos quienes brinden la asesoría y el seguimiento.

Para iniciar el trabajo en los NMPs la cooperativa deberá realizar un análisis de priorización de las necesidades de los agricultores en forma conjunta. Deberá ser un documento escrito donde las metas y los objetivos, así como, cada una de las etapas, compromisos y responsabilidades, queden claramente definidas y los logros por etapas puedan ser evaluados conjuntamente. La delegación de responsabilidades y toma de decisiones en un inicio, deberán ser acompañadas por la cooperativa, permitiendo que paulatinamente los miembros de los NMPs se vayan consolidando en el proceso y asumiendo la conducción del mismo.

Los elementos básicos de apoyo que deberán considerarse para cada uno de los NMPs que se establezcan, necesariamente tendrán que relacionarse con: a) capacitación en lo organizativo, para propiciar una cultura que fomente la autogestión en forma solidaria y compartida con otros agricultores y agricultoras. b) Incrementar las capacidades técnicas de producción, con una orientación en el manejo adecuado de los recursos naturales de que dispone, mediante alternativas productivas amigables con el ambiente.

El manejo económico, principalmente el crédito, por ser este un aspecto al cual el agricultor/a le tiene mucha cautela, la cooperativa deberá ser exhaustiva en brindar información, para que el agricultor esté consiente sobre la relación que tiene éste, con la producción y su responsabilidad de maximizar el provecho del mismo. Por tal motivo, deberá quedar claro, sobre la procedencia de los recursos, el monto real que le llegará (sin ocultar los costos de transacción), los resultados que se esperan, los intereses que debe pagar y la carga financiera que le representa



La condición crediticia de los agricultores, deberá de ser muy bien planteada por parte de la cooperativa, para no comprometerles su estabilidad y en los casos de imposibilidad de crédito, la cooperativa deberá plantear alternativas mixtas de crédito y donación u otras.

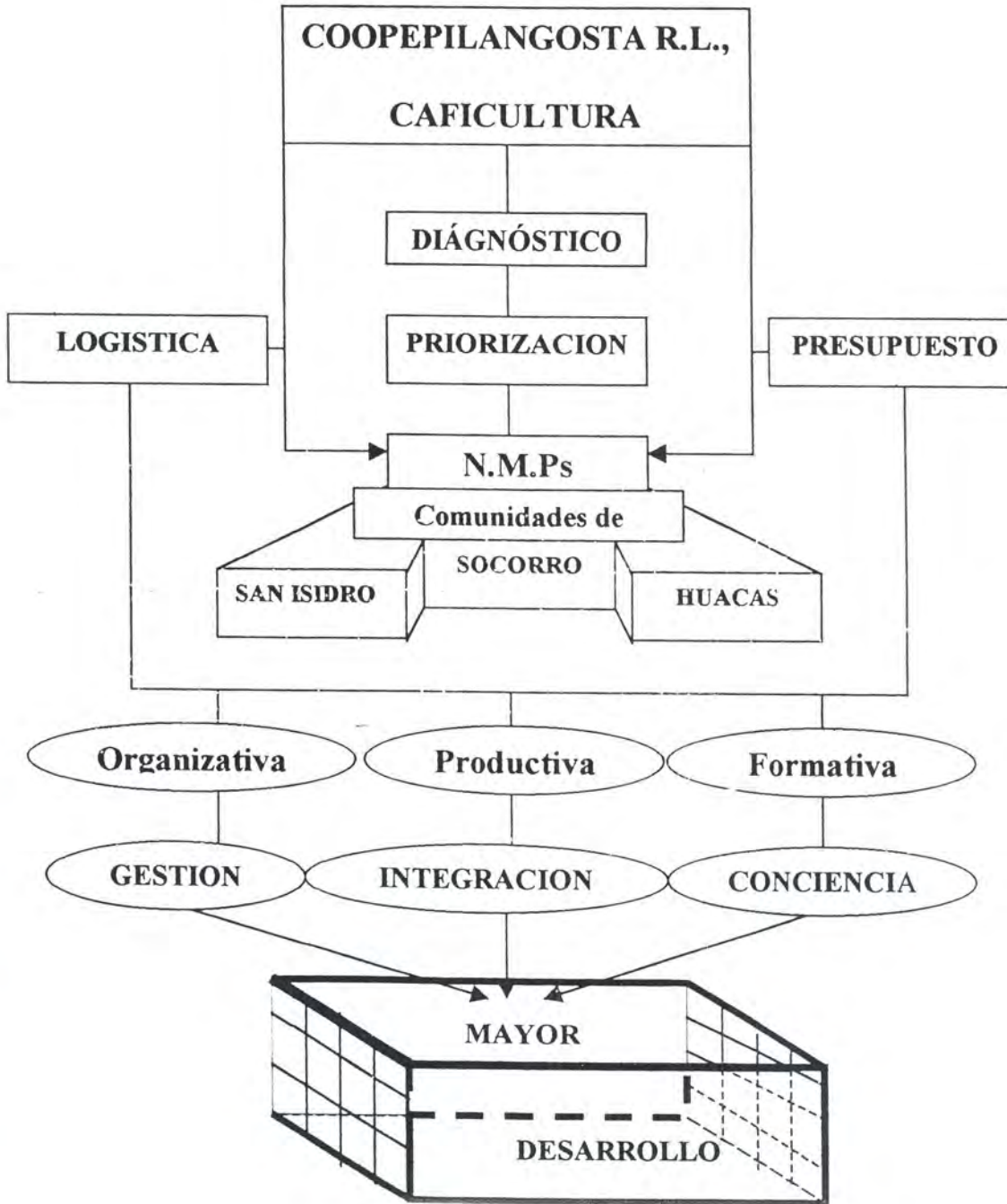
La cooperativa deberá plantear documentos sencillos que el productor pueda asimilar con facilidad y que le estimulen la capacidad de investigación, para ir monitoreando su cultivo. En este particular, el agricultor deberá estar claro sobre las mejoras que deberá introducir, la disponibilidad de los insumos, los costos y tiempos de aplicación. Mediante estos pequeños esfuerzos, el agricultor/a se irá preparando para iniciar una nueva etapa en la que las técnicas alternativas como la producción orgánica de algunos productos, sea una realidad. La implementación de un sistema de evaluación (como método para corregir errores, no para señalar culpables), deberá ser periódica y con los parámetros previamente definidos y conocidos por todos los agricultores. Para establecer dicho sistema, se deben hacer los preparativos para que los datos necesarios en la evaluación del trabajo, puedan estar disponibles cuando se les necesite.

Es muy frecuente encontrar en los pequeños productores, personas que se resisten a realizar mediciones, cuantificaciones o observaciones, debido principalmente a las limitaciones educativas que tienen, por esta razón, es importante que los diseños sobre hojas de seguimiento y otros, sean previamente discutidos con los agricultores/as y además, puedan recibir una capacitación para el manejo de estos instrumentos. En la figura 6 se muestra la forma en que se debe implementar la estrategia de apoyo a la producción, en la cual CoopePilangosta R.L., realiza un diagnóstico y prioriza las acciones que deben de seguirse. Para ellos establece un presupuesto y se encarga de la logística para desarrollar las acciones. La elección de las Comunidades responde a lograr un mayor impacto con el menor esfuerzo en lo económico y lo logístico. La selección debe de ofrecer algunas ventajas comparativas, con el propósito de garantizar el éxito de las acciones.

En la parte organizativa, se debe buscar que la gestión empresarial sea una meta a lograr con el desarrollo de esta estrategia, en lo productivo, se busca la integración de los agricultores dentro de la región y en la parte formativa, la conciencia y la identidad de grupo deberán ser los productos deseados.

Figura N ° 6:

Diagrama para la implementación de una estrategia de fortalecimiento de la producción para mejor la gestión del pequeño productor/a en CoopePilangosta R.L.





## **7.2. Propuesta 2: Elementos básicos a considerar por las organizaciones de pequeños productores.**

Por su misma condición de pocas oportunidades y marginalización en el aspecto educativo y económico, las organizaciones de pequeños productores deben de considerar algunos elementos básicos, que les permita salir adelante en las condiciones usualmente estrechas, en que ven la luz organizativa. La experiencia adquirida en el proceso analizado de la Asociación de Pequeños Productores Orgánicos y Conservacionistas para el Desarrollo de San Isidro de Hojancha, permiten ofrecer a todos los lectores, observaciones importantes, que pueden ayudar en la facilitación y promoción de organizaciones fuertes, o al menos más conscientes de la realidad que les circunda.

Las consideraciones iniciales tienen que ver con la percepción abstracta de los futuros miembros sobre la organización que quieren formar. La organización en sí, no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos que se hayan planteado de una situación real, para cambiar las desventajas en ventajas, a partir de un proceso de reflexión y análisis, sobre una situación real dada. Sin pretender ser exhaustivos en la definición de las directrices, sobre las cuales se debe asentar una organización, se enumeran algunos de los aspectos más importantes que los miembros deben de considerar, para alcanzar una solidez aceptable en el mediano y largo plazo, que constituye el punto débil de las organizaciones de pequeños productores y productoras.

En primera instancia, los futuros miembros deben de estar unidos y claros, en que existe una condición material que les es adversa a sus pretensiones de desarrollo, la cual todos quieren cambiar. Una vez identificada la razón de la organización, se proponen el tipo de organización y las estrategias adecuadas para buscarle solución. Estas formas de búsqueda de soluciones, deben quedar claramente definidas en forma escrita y cada miembro debe de comprometerse a meditarla a fondo. Los contenidos esenciales tienen que ver con: los valores, las metas, los objetivos, el manejo administrativo, económico, crecimiento y proyección social.

Las actividades a las cuales se dedicarán, deberán estar definidas individualmente, en forma escrita con sus respectivos objetivos y presupuestos, a manera de ilustración, en el cuadro 18 y 19, se propone un modelo sencillo pero eficiente. Esto ubicará las actuaciones de la organización dentro del marco de las posibilidades que manejan, permitiendo que se puedan valorar las situaciones de desventaja, antes de hacer inversiones.

**Cuadro N.º 18: Modelo para la planificación de la producción de café de acuerdo a sus requerimientos de capital, mano de obra e insumos por año. (aproximaciones)**

| ACTIVIDAD                                   | INSUMOS                  | PRESUPUESTO       | PRODUCCION          | INGRESOS.         |
|---|--------------------------|-------------------|---------------------|-------------------|
| Café/ ha                                    | Fertilizante             | 190.217,00        | 50 Fanegas          | 1 250.000,00      |
|   | Atomizos                 | 6.000,00          |                     |                   |
|   | Mano de obra             | 300.000,00        |                     |                   |
|   | Arboles                  | 6.000,00          |                     |                   |
|   | Obras de conservación    | 30.000,00         |                     |                   |
|   | Recolección y transporte | 300.000,00        |                     |                   |
|   | <b>Total de egresos</b>  | <b>832.217,00</b> |                     |                   |
| <b>Total de ingresos</b>                    |                          |                   | <b>1 250.000,00</b> |                   |
| <b>Ganancia o (perdida) de la actividad</b> |                          |                   |                     | <b>417.783,00</b> |

Elaboración del autor.

**Cuadro N.º 19 Modelo para la planificación de la producción de chile dulce de acuerdo a sus requerimientos de capital, mano de obra e insumos. (aproximaciones)**

| ACTIVIDAD                                   | INSUMOS                 | PRESUPUESTO      | PRODUCCION          | INGRESOS.           |
|---|-------------------------|------------------|---------------------|---------------------|
| Chile dulce / ha.                           | Fertilizante            | 608.695,00       | 1.333,0 Jabas       | 3 999.000,00        |
|   | Atomizos                | 150.000,00       |                     |                     |
|   | Mano de obra            | 320.000,00       |                     |                     |
|   | Soporte                 | 60.000,00        |                     |                     |
|   | Obras de conservación   | 30.000,00        |                     |                     |
|   | Recolección             | 96.000,00        |                     |                     |
|   | Transporte              | 333.334,00       |                     |                     |
|   | <b>Total de egresos</b> | <b>1 598.029</b> |                     |                     |
| <b>Total de ingresos</b>                    |                         |                  | <b>3 999.000,00</b> |                     |
| <b>Ganancia o (perdida) de la actividad</b> |                         |                  |                     | <b>2 400.971,00</b> |

Elaboración del autor.



A manera de ejemplo, con una planificación sencilla como la anterior, el productor de café podrá tener una idea de lo que necesitará para la producción. Con las estimaciones de los costos y la rentabilidad del cultivo, el productor podrá darse cuenta que si produce menos de 34 fanegas la actividad le generará pérdidas. En el caso del chile dulce, una pérdida del 50% de las plantas y una reducción en el precio de un 16%, le implicará pérdidas en la producción.

Lo importante de todo este tipo de planificación es que clarifica al agricultor y lo hace consciente de los riesgos y las oportunidades que le ofrece el cultivo. A los agricultores no se les ha enseñado a manejar este tipo de información, con lo que muchas veces descuida los cultivos, situación que va en detrimento de su calidad de vida, porque no puede ahorrar y mantiene un círculo constante de deudas.

Cada actividad debe responder a una necesidad sentida y como tal, las soluciones deben de estar dentro de las posibilidades de ejecución de la organización, si la condición no es ésta, la necesidad identificada por los miembros, no es una necesidad para la cual la organización fue creada y por tanto no debe de invertirse esfuerzo en una batalla perdida antes de comenzar. Las relaciones con los agentes externos es una necesidad para todas las organizaciones de pequeños productores.

Las fuentes de financiamiento, los recursos cognoscitivos y la información, tienen una procedencia externa en gran parte, de tal manera que, para la obtención de estos recursos, la opinión externa y la oportunidad de acceder esos recursos, resultan muy importantes para el éxito de las organizaciones.

La injerencia externa y el cambio de objetivos en los procesos de las organizaciones campesinas, en la mayoría de los casos, se debe a la falta de agenda de los productores. Si sus agendas están bien definidas y racionalmente ubicadas en el contexto productivo, la ayuda externa llega y es de gran provecho para los agricultores y agricultoras

El espacio de interacción para el aprendizaje y la generación de experiencia, debe de ser tan amplio, que permita la participación de las mujeres y los jóvenes de ambos sexos, con el fin de perpetuar los procesos. La queja más común de los agricultores hoy en día es la deserción de los jóvenes hacia otras ramas de la producción que no sean la agrícola, por tanto, la estabilidad familiar rural se está deteriorando ante la migración de los jóvenes en busca de mejores horizontes para sus expectativas.

Usualmente los jóvenes y las mujeres no han sido incorporados en los espacios organizativos rurales ni en la producción, perdiéndose de esta forma un 50% de la capacidad productiva, situación que resulta muy onerosa para la economía campesina, e injusta para el género femenino, por la supeditación tácita al trabajo reproductivo.

Por otro lado, en el sector organizativo de los pequeños productores/as agrícolas comunales, no se tiene conciencia clara de la importancia del manejo económico eficiente, posiblemente porque el agricultor no ha debido enfrentar situaciones formales de esta índole. Por el contrario, su manejo económico ha sido muy simple y considera que es suficiente, para manejar una organización.

El caso de APPOCODESI es muy ilustrativo en ese sentido, porque a la vez que la organización adquiría complejidad estructural, principalmente en lo económico, los miembros no eran capaces de manejarla y se les salió de control.

Esta situación es tan crítica, que a pesar de los éxitos alcanzados en otras ramas de la organización, tales como, los valores morales, éticos y religiosos, con un nivel de complejidad mayor, fracasaron en el manejo económico de la producción para cubrir el autoconsumo y excedentes para el mercado. Esta situación precipitó la caída de la organización.



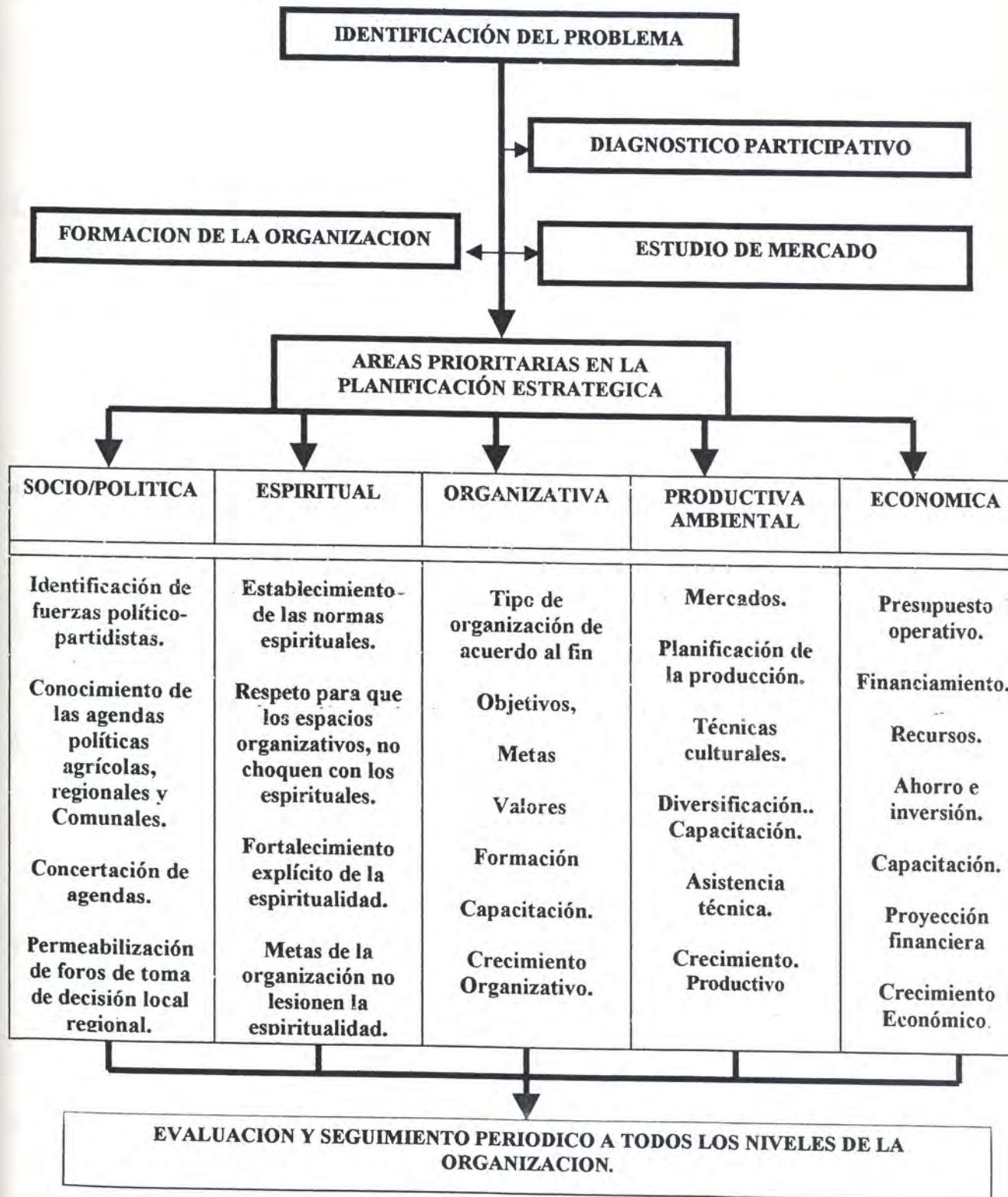
El agricultor está tan inmerso en su racionalidad de subsistencia que no mira más allá de este nivel olvidando que una organización exitosa, siempre tiende a incrementar su nivel de complejidad y por tanto, los esfuerzos para conducirla por el camino deseado, cada ciertos periodos, aumentan en forma acelerada.

Ante este imperativo del proceso, los agricultores y agricultoras también deben evolucionar hacia formas de pensamiento y actuación que estén acordes con las exigencias del medio en lo que respecta a la producción y la conducción de sus organizaciones. Para ello debe prepararse el campo experimental en el cual pueda incrementar sus habilidades, destrezas y valores éticos y morales, que promuevan un desarrollo integral de su familia, su comunidad y del país en general.

Se puede ver entonces en la figura 7 como un área de gran importancia en la planificación estratégica de algunas de las organizaciones más consolidadas es lo que se relaciona con la espiritualidad de los actores que participaran en la ejecución de las acciones y por tanto tendrá un gran peso en el balance general de éxitos alcanzados por las propuestas desarrolladas.

Figura N ° 7

Elementos básicos a considerar en la formación de organizaciones de pequeños productores agrícolas.





### 7.3 Bibliografía:

1. Aguilar, L., Ayales, I., Rodríguez, G. 1997. Género y figura no son hasta la sepultura. Guía para la construcción de relaciones de equidad en iniciativas de desarrollo sostenible. Segunda Edición. San José. Unión Mundial para la Conservación de la naturaleza. Area Social, Oficina Regional para Mesoamérica-ORMA. 110p.
2. Alfaro, R. (1992). El fondo rotativo un apoyo oportuno. En Siete años por el desarrollo campesino. Friedrich Ebert Stiftung. 125p.
3. Angulo.F., Jiménez, W., Quesada, R., Pleitez, J., Artavia, E., Zamora, M. 1999. Reconversión productiva. Una mirada crítica a la Ley Marco. En Revista Aportes, N° 120, 1999. Solidaridad y Globalización. Mitos y Realidades. 47P.
4. Ander-Egg, E. 1982. Técnicas de investigación social. Editorial Hvmantitas, Buenos Aires. 2i° Edición. 498p.
5. Brenes, C.C. 1996. Apuntes para el Desarrollo Comunal.. Universidad para la Paz, serie de textos básicos # 22. 76p.
6. Brenes, C.C. 1998. Pedagogía de la negociación: Claves para entender la gestión local de los recursos naturales y la democratización comunitaria. Proyecto Forestal IDA – FAO – Holanda. Programa de bosques arboles y Comunidades rurales FAO. 1° Edición, Neográfica. Costa Rica. 95p.
7. Bosier, S. 1995. Modernización del Estado: Una mirada desde las regiones. Nueva Sociedad: América Latina, la visión de los Cientistas Sociales. N° 139 Set-Oct. Pp38-49.
8. Borbón, C.A. 1998. Perfil del productor de café orgánico y su finca CoopePilangosta R.L., R.L. Consorcio de cooperativas de caficultores de Guanacaste y Montes de Oro R.L., COOCAFE R.L. 50p.

- Campos, O., Rodríguez, E., Ugalde, L. 1993. Desarrollo agropecuario sostenible en la región de Hojancha, Costa Rica. CATIE, informe técnico. 30p.
0. Diócesis de Tilarán. 1996. Carta Pastoral: Tierra Cielo y Mar. 80 p.
11. Estado de la Nación. 2000. Proyecto Estado de la Nación: en desarrollo humano sostenible. Sexto Informe. 414p.
12. Estado de la Nación. 2000. Resumen: Proyecto Estado de la Nación: en desarrollo humano sostenible. Sexto Informe 37p
13. FIA. 1995. Crecimiento y transformación: Los resultados de los procesos de desarrollo de base apoyados por la Fundación Interamericana. Jiménez y Padilla. Pp 155-250.
14. Filstead, J.W. 1971. Qualitative Methodology: Firsthand involvement with the social world. Markham Publishing Company. USA, Edic 2. 352p.
15. Gregersen, H.; Allen, L. 1989. Forestry for Sustainable Development: concepts and framework for action. (Draft). University of Minnesota, College of Natural Resources, Forestry for Sustainable Development Program. EE.UU. 13p
16. Gomáriz, E. 1994. La planificación con perspectiva de género: Manual de trabajo. Unicef ISBN 9968-742-00-7. Centro Nacional para el desarrollo de la Mujer y la Familia. 1º edición. 136p.
17. Guimaraes, R.P. 1990. El leviatán acorralado. Continuidad y cambio en el papel del Estado, en América Latina. Estudios internacionales. Vol 23, No 89, Enero-Marzo. Pp 45-85.
18. Huizer, G. 1974. El potencial evolucionario del campesino en América Latina. 2º Edición, Editorial Siglo veintiuno, Madrid. 357p.



19. International Federation of Agricultural Producers (IFAP). 1994. Farmers for a sustainable future: The leadership role of agriculture. Policy document adopted by the IFAP 31<sup>st</sup> General Conference. Istanbul, Turkey, May 1994. 24p.
20. Interiano, Z.D. 1998. Las Asociaciones de productores y la globalización. Agroindustrial. Edición 182. 22p
21. Jiménez, A.A. 1997. Trabajos de capacitación en desarrollo regional y rural. La capacitación en gestión salud y ambiente en Comunidades rurales: un enfoque interdisciplinario y el método de talleres. Universidad Nacional, Programa UNIR: Número 1 Abril 1997. 49p.
22. Korn, F., Lazarsfeld, P., Barton, H.A., Menzel, H. 1973. Conceptos y variables en la investigación social. Ediciones Nueva Visión. 3<sup>o</sup> Edición. Argentina. 103p.
23. Lacayo, H.R. 1999. Miembro de la Asociación. Preámbulo de la existencia de la Asociación de pequeños productores orgánicos y conservacionistas por el desarrollo de San Isidro. Documento mimeografiado. 12 pp.
24. Laissy, P. 1998. Cuadernos de Mujeres de Europa. Las mujeres y el desarrollo sostenible...factores que determinan nuestra calidad de vida. N° 46. Setiembre, Octubre y Noviembre. Unión Europea. 36p.
25. Méndez, C.M. 1999. Miembro de la Junta Administrativa CoopePilangosta R.L.,. Comunicación personal. Taller sobre el análisis del papel de las organizaciones Comunicacionitarias en Hojancha
26. Morera, H. 2000. Obispo de la diócesis de Tilarán. Comunicación personal

27. Organización de las Naciones Unidas, 1987. *Nuestro futuro común*. EE.UU. Nueva York. En *Desarrollo Sostenible: Metodología para el diagnóstico microrregional*. Plaza y Sepúlveda, 1996. San José, Costa Rica. BMZ/GTZ. IICA. 142p.
28. Orozco, V.J. 1992. *La Consultoría Agroeconómica: Un proyecto de la FES*. En *Siete años por el desarrollo campesino*. Friedrich Ebert Stiftung. 125p.
29. Quesada, M.C. 1989. *Memoria I Congreso Provincial sobre conservación y desarrollo en Guanacaste*. Liberia Gte, 131p.
30. Raff, C. 1996. *Autonomous Development, Humanizing Landscape. An excursion into radical thinking and practice*. Edit. Zed Book. 245p.
31. Rodríguez, R.C. 1993. *Tierra de labriegos: Los campesinos en Costa Rica desde 1950*. Primera Edición. San José. FLACSO. 244p.
32. Rojas, F.D. 1999. Presidente de CoopePilangosta R.L., R.L. y director ejecutivo del Centro Agrícola Cantonal de Hojanca. Comunicación personal. Taller sobre el análisis del papel de las organizaciones comunitarias en Hojanca.
33. Roman, C.W. 1999. Técnico extensionista de CoopePilangosta R.L., R.L. Comunicación personal. Taller sobre el análisis del papel de las organizaciones comunitarias en Hojanca.
34. Seligson, A.M. 1984. *El campesino y el capitalismo agrario en Costa Rica*. Segunda Edición. Editorial Costa Rica. 229p.



35. Strong, M. 1996. El nuevo Sur. Factor clave para el futuro Sostenible. En Comunicaci3n, N° 3, diciembre 1996. 39p.
36. Vieto, M.R. 1986. Efectos de la compra de tierra con fines de conservaci3n. Consultor3a Agro Econ3mica. Friedrich Ebert Stiftung. Consultor3a realizada por Recursos Naturales Tropicales. 88p.
37. Wolf, E. 1977. Una tipolog3a del campesinado latinoamericano. Ediciones Nueva Visi3n, Buenos Aires, Argentina. 101p.

## ANEXOS.

**ANEXO # 1:**  
**SITUACION PRE-ORGANIZATIVA**  
**(Resumen de variables e indicadores)**

| VARIABLE                               | INDICADOR   | PUNTO CLAVE   |
|--|---|---|
| Situación sociocultural de la familia. | Satisfacción de las Necesidades básicas de la Familia.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tenencia de vivienda.</li> <li>-Participación en organizaciones.</li> <li>-Servicios de salud, educación, infraestructura.</li> <li>-Relaciones sociales entre personas y grupos.</li> <li>-Necesidad de formar grupos para mejorar el nivel de vida</li> </ul> |
| Condición productiva                   | Capacidad para insertarse en el proceso productivo.                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tenencia de tierra.</li> <li>-Actividades de producción.</li> <li>-Disponibilidad de créditos.</li> <li>-Acceso al mercado.</li> <li>-Capacitación.</li> <li>-Uso de tecnologías apropiadas.</li> <li>-Volumen de producción.</li> </ul>                        |
| Aspectos económicos y financieros.     | Suficiencia de recursos para la sostenibilidad económica de la familia. | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Origen de los recursos económicos.</li> <li>-Cobertura de las necesidades económicas de la familia.</li> <li>-Posibilidades de ahorro y/o inversión.</li> </ul>   |



**ANEXO # 2:  
SITUACION ACTUAL**

**(Resumen de variables e indicadores)  
Relaciones organizativas.**

| <b>VARIABLE</b>                            | <b>INDICADOR</b>   | <b>PUNTO CLAVE</b>   |
|--|--|--|
| Conformación de la Estructura organizativa | Definición clara de las directrices generales de la organización.                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Existencia de organigramas</li> <li>-División del trabajo.</li> <li>-Existencia de reglamentos.</li> <li>-Participación en puestos.</li> <li>-Toma de decisiones.</li> </ul>   |
| Alcance Administrativo                     | Eficiencia de los planteamientos para administrar los intereses de la Asociación.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Planes estratégicos.</li> <li>-Control de actividades.</li> <li>-Coordinación de actividades.</li> <li>-Organización de actividades.</li> </ul>  |
| Esquema de funcionamiento                  | Alcances de las relaciones que se establecen entre los individuos, la organización y la Comunidad. | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Sistemas de Comunicación.</li> <li>-Apertura a la participación.</li> <li>-Manejo del poder.</li> <li>-Posibilidad de debate.</li> </ul>   |
| Recursos de la organización.               | Disponibilidad de recursos para cumplir con las metas planteadas por la organización.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Potencial del recurso humano.</li> <li>-Recursos financieros procedencia y suficiencia.</li> <li>-Existencia de infraestructura, equipo y recursos naturales.</li> </ul>   |
| Desarrollo de objetivos.                   | Consecución gradual de los objetivos planteados.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplimiento de planes de trabajo.</li> <li>-Sistemas de control de calidad sobre los trabajos realizados.</li> <li>-Engranaje de la actividades en el conjunto de la organización.</li> <li>-Cumplimiento de etapas de planificación.</li> <li>-Aprobación de planes y controles</li> </ul> |

**ANEXO # 2:  
SITUACION ACTUAL**

**(Resumen de variables e indicadores)  
Relaciones organizativas.**

**Continuación**

| <b>VARIABLE</b>   | <b>INDICADOR</b>   | <b>PUNTOS CLAVE</b>  |
|---|--|--|
| Participación social.   | Capacidad de agrupar la base para la generación de discusiones y decisiones. | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Discusiones Comunales sobre temas que les afecta. (relaciones con organizaciones, con instituciones, producción, recursos económicos, culturales y religiosas).</li> <li>-Alianzas estratégicas con otros grupos Comunales.</li> <li>-Realización de foros de concertación Comunal.</li> </ul>                 |
| Abordaje organizativo de los retos planteados.                      | Claridad en la ejecución de las opciones de búsqueda de solución.            | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cronograma de ejecución de las actividades.</li> <li>-Control de ejecución de las actividades.</li> <li>-Control de cumplimiento de las etapas.</li> </ul>   |
| Capacidad de la Asociación para generar condiciones de auto-manejo. | La Asociación tiene autonomía para plantear sus iniciativas.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Las decisiones internas se realizan sin injerencia exterior.</li> <li>-Sus actividades productivas se plantean dentro de las capacidades de la Asociación.</li> <li>-Sus requerimientos financieros no estancan las acciones priorizadas.</li> <li>-No tiene persona indispensable para el proceso.</li> </ul> |



**ANEXO # 2:  
SITUACION ACTUAL**

**(Resumen de variables e indicadores)  
Relaciones organizativas.**

**Continuación**

| <b>VARIABLE</b>   | <b>INDICADOR</b>  | <b>PUNTOS CLAVE</b>   |
|---|---|---|
| Capacidad de la Asociación para generar condiciones de auto-manejo. | Promueve la convivencia democrática de todos sus miembros.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Todos los miembros hombres y mujeres, tienen los mismos derechos y deberes.</li> <li>-Se facilitan espacios de discusión periódicos, donde todos los miembros pueden exponer sus puntos de vista.</li> <li>-Se promueve los intercambios formales e informales entre sus miembros.</li> <li>-Capacita a sus miembros en los asuntos más importantes sobre los cuales deben tomar posición.</li> <li>-Facilita la información a todos sus miembros.</li> </ul> |
|   | Se establece una forma descentralizada para ejercer el poder. | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Todos los miembros participan en la toma de decisiones.</li> <li>-Los proyectos lo conocen y aprueban todos sus miembros.</li> <li>-No existen grupos de poder privilegiados.</li> <li>-Se promueve la participación e integración de los miembros en los foros para la toma de decisión.</li> <li>-Los depositarios del poder no han sido cuestionados por ningún miembro del grupo.</li> <li>-Existen normas de comportamiento ético.</li> </ul>            |

**ANEXO # 2:  
SITUACION ACTUAL**

**(Resumen de variables e indicadores)  
Relaciones organizativas.**

**Continuación**

| VARIABLE  | INDICADOR   | PUNTOS CLAVE   |
|---|---|--|
| Capacidad de la Asociación para generar condiciones de auto-manejo. | Sostenibilidad económica.   | -Menos dependencia de donaciones.<br>-Crecimiento de actividades económicas y disminución de costos.   |
|   | Independencia de intereses o valores ajenos a la organización.                | -No hay disposición a cambiar los fines por influencias de intereses políticos o por donaciones.<br>-No hay cambios en la organización por injerencia externa.   |
|   | Respeto la heterogeneidad social, económica y cultural de todos sus miembros. | -Tiene mecanismos para integrar el conocimiento de sus miembros.<br>-No tiene discriminaciones de ningún tipo con ningún miembro.<br>-Propicia un ambiente ideal para la realización de las capacidades de sus miembros.<br>-Respeto la integridad y privacidad familiar.<br>-Propicia los espacios para que sus miembros interactuen. |
| Identidad y cohesión de grupo                                       | Sentido de pertenencia a la asociación-                                       | -Compromiso valoración y fidelidad a la Asociación.  |
|   | Apoyo a metas del grupo.  | -Participación en actividades de la Asociación.<br>-Aceptación de puestos dentro de la Junta Directiva.  |



**ANEXO # 2:  
SITUACION ACTUAL**

**(Resumen de variables e indicadores)  
Relaciones organizativas.**

**Continuación**

| <b>VARIABLE</b>   | <b>INDICADOR</b>   | <b>PUNTOS CLAVE</b>   |
|---|--|---|
| Identidad y cohesión de grupo                               | Credibilidad y confianza.  | -Percepción del miembro sobre la confiabilidad en la Asociación.  |
|   | Percepción de los miembros sobre la relación de servicio sobre las necesidades.  | -Satisfacción de necesidades.<br>-Capacidad productiva<br>-Interés de otras Comunidades en el modelo de desarrollo.<br>-Confianza de donantes y organizaciones que brindan servicios.   |
| Orienta sus acciones hacia el auto-abastecimiento           | -Las necesidades de sus miembros tienen prioridad.                               | -En la producción de alimentos primero se cubren las necesidades de sus miembros.<br>-  |
| Hace uso de técnicas apropiadas para ejecutar sus acciones. | Las técnicas apropiadas son usadas en las actividades que ejecuta la asociación. | -Hay tendencia a depender menos de los insumos externos.<br>-Experimenta sobre nuevas formas de producción.<br>-Fomenta la diversificación de la producción.<br>-Aprovecha al máximo los recursos disponibles.<br>-Las tecnologías usadas no generan dependencia externa. |

**ANEXO # 2:  
SITUACION ACTUAL**

**(Resumen de variables e indicadores)  
Relaciones organizativas.**

**Continuación**

| VARIABLE   | INDICADOR  | PUNTOS CLAVE   |
|--|--|--|
| Fomenta el reciclaje de materiales y el ahorro para ejecutar sus acciones. | Hace un uso intensivo de materiales de la zona y aprovecha los recursos al máximo. | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprovecha los residuos de la producción.</li> <li>-Propicia el cultivo de materias primas que se sustituyen materias externas.</li> <li>-Hay búsqueda de información para mejorar en los diferentes campos.</li> <li>-Se aprovecha el conocimiento existente en cada uno de sus miembros.</li> </ul> |
| Sus esquemas organizativos no son complejos.                               | Todos sus miembros conocen y entienden sus esquemas organizativos.                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cada uno de sus miembros conocen y entienden sus derechos y obligaciones.</li> <li>-No se producen confrontaciones entre sus miembros.</li> <li>-Las acciones que sus miembros ejecutan han tenido éxito.</li> </ul>   |
| Capacidad tecnológica  | Eficiencia tecnológica para cumplir las metas.                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tecnologías apropiadas para los cultivos.</li> <li>-Aumento de productividad</li> <li>-Capacidad de ajustes y correcciones.</li> <li>-Equipo simple para producir y ejercer control.</li> </ul>  |
|  | Equilibrio producción ambiente y protección.                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Menor uso de agroquímicos</li> <li>-Abonos orgánicos, educación ambiental y conservación de suelos.</li> <li>-Uso de árboles en los sistemas de cultivo.</li> <li>-Diversifica la producción</li> <li>-Genera empleo.</li> </ul>   |



**ANEXO # 2:  
SITUACION ACTUAL**

**(Resumen de variables e indicadores)  
Relaciones organizativas.**

**Continuación**

| <b>VARIABLE</b>      | <b>INDICADOR</b>                | <b>PUNTOS CLAVE</b>   |
|----------------------|---------------------------------|---|
| Habilidad financiera | Sistemas de toma de decisiones. | -Reuniones periódicas<br>-Proyecciones financieras.<br>-Convenios de asesoría.  |
|                      | Estabilidad financiera.         | -Balances financieros y capitalización.<br>-Definición de líneas de comercialización.<br>-Relación con nuevas fuentes de financiamiento.<br>-Sistemas de crédito. |

**ANEXO # 2:  
SITUACION ACTUAL**

**(Resumen de variables e indicadores)  
Relaciones religiosas y culturales.**

**Continuación**

| <b>VARIABLE</b>   | <b>INDICADOR</b>  | <b>PUNTOS CLAVE</b>  |
|---|---|--|
| Las prácticas religiosas son parte integral de los miembros de la Asociación. | Todos los miembros de la Asociación participan en actividades religiosas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se reúnen periódicamente para orar.</li> <li>-Se identifica un líder espiritual.</li> <li>-Los miembros tienen una creencia espiritual común.</li> <li>- Los miembros expresan la necesidad de apoyo mutuo.</li> <li>-Existe la tolerancia en las creencias religiosas.</li> <li>-Se tiene una ética de comportamiento.</li> </ul>   |
| Las creencias religiosas no impiden las acciones reivindicativas.             | La realidad religiosa fortalece la realidad material de la Asociación.    | <ul style="list-style-type: none"> <li>-El mundo espiritual está ligado al mundo material.</li> <li>-La religiosidad fortalece las luchas reivindicativas de la Asociación.</li> <li>-El fortalecimiento espiritual del grupo fortalece el accionar material de sus miembros. Valverde (1990)</li> <li>-Sus creencias religiosas no les inhibe a participar en proceso políticos.</li> <li>-Da seguridad a los miembros sobre la honestidad del trabajo de cada uno.</li> <li>-Da confianza al grupo sobre la integridad de los miembros del grupo.</li> </ul> |



**ANEXO # 2:  
SITUACION ACTUAL**

**(Resumen de variables e indicadores)  
Relaciones religiosas y culturales.**

**Continuación**

| <b>VARIABLE</b>  | <b>INDICADOR</b>   | <b>PUNTOS CLAVE</b>  |
|--|--|--|
| <p>Mantienen actividades culturales enfocadas hacia el mejoramiento de las relaciones, dentro de la Comunidad.</p> | <p>Se propicia los espacios Comunales de interacción de los miembros de la organización.</p> | <p>-Participan de eventos sociales y culturales dentro de la Asociación.</p> <p>-Los miembros de la Asociación expresan nexos de solidaridad entre ellos.</p> <p>-Les preocupan los problemas que enfrenta la Organización y la Comunidad.</p> <p>-Se identifican con la cultura común con la Comunidad.</p> |

**ANEXO # 3:  
SITUACION ACTUAL**

**(Resumen de variables e indicadores)  
Relaciones agentes internos y externos.**

| <b>VARIABLE</b>  | <b>INDICADOR</b>  | <b>PUNTOS CLAVE</b>   |
|--|---|---|
| Fortalecimiento integral de las acciones que realiza la Organización de productores.                                   | Fortalecimiento de la capacidad de gestión y de organización.                         | -Apoyo para la capacitación.<br>-Apoyo técnico administrativo.<br>-Apoyo económico.<br>-Apoyo organizativo.<br>-Apoyo mercadeo.   |
| Los puntos de coincidencia Institucionales con los organizacionales  | Posibilidades de intercambio de experiencias y conocimientos.                         | -En lo social.<br>-En lo ambiental.<br>-En lo productivo.<br>-En lo religioso.<br>-En lo económico.   |
| La organización presenta un esquema de funcionamiento que facilita las intervenciones de los agentes externos.         | La estructura de la organización es estable.  | -La organización tiene una estabilidad razonable.<br>-Sus actividades están bien definidas.<br>-Los proyectos que desarrolla son coherentes y reales.<br>-Los miembros tienen disponibilidad para el trabajo en equipo. |
| El desempeño de la organización motiva las intervenciones de los agentes externos.                                     | Las acciones que realiza la organización promueven su estabilidad.                    | -En lo económico.<br>-En lo social.<br>-En lo ambiental.<br>-En lo organizativo.<br>-En lo productivo.  |
| Los aportes de los agentes externos, se dirigen hacia la corrección de algunas de las deficiencias de la organización. | Los puntos débiles de la organización son identificados y se proponen las soluciones. | -En lo productivo.<br>-En lo organizativo.<br>-En lo ambiental.<br>-En lo económico.  |