

PROYECTO DE DESARROLLO AGROINDUSTRIAL COTO SUR

Marco A. Bolaños

Instituto de Desarrollo Agrario

INTRODUCCION

El presente trabajo enfoca los procesos de cambio, que ha sufrido lo que es hoy en día el Asentamiento Agrario Campesino de Coto Sur, este territorio costarricense fronterizo con la República de Panamá fue evolucionando hasta convertirse después del desarrollo del Proyecto Agroindustrial de Coto Sur, en un ejemplo exitoso, del logro productivo, económico y social de un pueblo, donde el Proyecto, ha ejercido el papel de promotor y facilitador de un desarrollo sostenible, y la comunidad organizada, a través de la Cooperativa Agroindustrial de Productores de Palma (COOPEAGROPAL R.L.), asume primero el proceso de aprendizaje y posteriormente las riendas de su propio desarrollo. Este proceso de transición se presenta en su ciclo evolutivo en tres etapas: antes del Proyecto, con el Proyecto y después del Proyecto.

PRIMERA: antes del Proyecto, con antecedentes de cómo se inicia esta región, con el enclave bananero manejado por transnacionales, con una dependencia total de la población trabajadora; seguida de un proceso de reforma agraria, creándose el Asentamiento Campesino de Coto Sur, con todas las consecuencias sociales que se dan en estas acciones, principalmente cuando no hay una continuidad de apoyo del Estado, en lograr la dependencia productiva. **SEGUNDA:** con el desarrollo del Proyecto el proceso de concertación entre la comunidad y los Gobiernos de turno, para la búsqueda de soluciones sostenibles a través del Proyecto Agroindustrial de Coto Sur, proyecto de inversiones sociales y productivas, para sacar adelante la población asentada; y **TERCERA:** la etapa del despegue, donde la empresa cooperativa, COOPEAGROPAL R.L., asume las riendas del desarrollo, producto de una acertada visión de la Unidad Ejecutora del Proyecto, y la comunidad organizada.

De esta forma se promueve el desarrollo sostenible, de un asentamiento agrario campesino, con pequeños productores y productoras.

ANTES DEL PROYECTO

La región Brunca del país se desarrolló bajo la influencia del enclave socioeconómico de las empresas Transnacionales Standard Fruit Company y United Brands Company, que desde su inicio basaron su producción en la industria bananera, lo que dio origen a una fuerte inmigración de trabajadores de la Zona Central y Norte del país, los cuales estimulados por las fuentes de empleo e ingresos, se trasladaron a esta zona. Ello condujo a una fuerte concentración de obreros agrícolas dentro de las zonas de influencia de las Transnacionales cuyas remuneraciones y beneficios resultaban cada vez más dependientes de los márgenes de operación determinados por los precios internacionales del banano. La baja de estos precios, problemas fitosanitarios en las décadas de los 60 (s) y 70 (s) aunado, a elevados impuestos a la exportación y a diversos conflictos laborales, llevó a las compañías bananeras a variar la explotación, y cuando esto no fue posible, a abandonar las tierras.

Estas consecuencias han tenido que ser enfrentadas por los diferentes gobiernos en las últimas tres décadas, siendo mitigadas con programas sociales y de desarrollo. Como resultado de esa estrategia entre otras acciones compensatorias, se desarrollan los asentamientos agrarios campesinos, en las cuales sus habitantes en su mayoría provienen de estos enclaves bananeros; éstos núcleos de familias viven procesos de independencia económica, al pasar de asalariados con una mentalidad conformista por la seguridad laboral, a enfrentarse a la adversidad de la actividad agropecuaria, principalmente a la agricultura de subsistencia.

El asentamiento agrario de Coto Sur constituye un producto de los esfuerzos de los Gobiernos a través del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), institución rectora de la reforma agraria en Costa Rica, en resolver las presiones de campesinos sin tierra, que por diversas razones propiciaron invasiones en áreas abandonadas por las empresas bananeras.

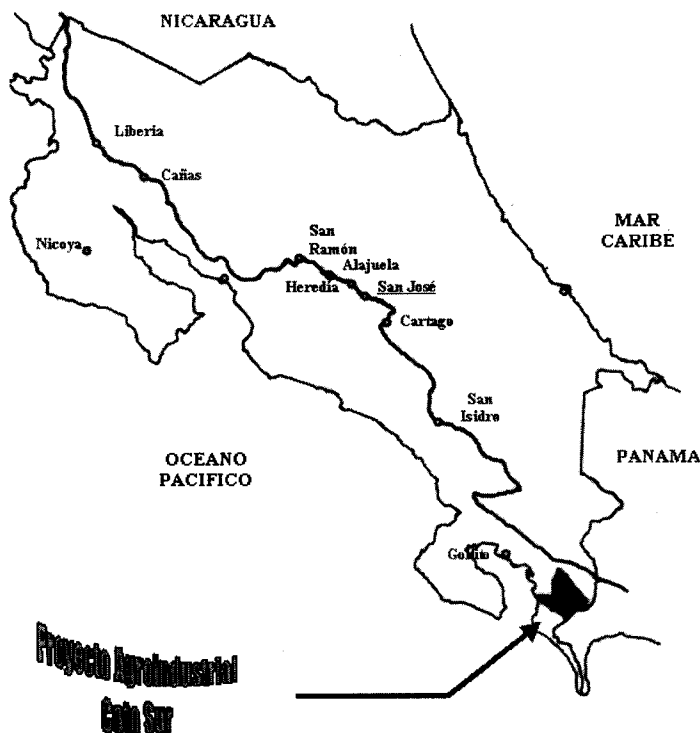
Coto Sur se encuentra ubicado en el Pacífico Sur dentro de la región Brunca del país, en los Cantones de Corredores y Golfito de la provincia de Puntarenas, distante de la ciudad capital, San José en 400 kilómetros y forma parte de la zona fronteriza con la República de Panamá, tiene una extensión de 30.000 Has. Y una población beneficiada de 1.650 núcleos familiares para un total de 10.500 habitantes; Coto Sur, es producto del conflicto social de precarismo, que resultó del abandono de tierras de empresas transnacionales bananeras, donde sus trabajadores quedaron sin empleo optando por invadir las fincas que las compañías habían abandonado, además de otras áreas de reserva. El conflicto tuvo connotación nacional a principios de la década de los setenta, y por la violencia que se dio, se conoció como "La Vaca y La Vaquita".

Después de negociaciones entre los Gobiernos de la época y las empresas bananeras, éstas tierras fueron recuperadas por el estado y distribuidas por el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA), a las familias que estaban ocupándolas en precario, conformándose el asentamiento agrario de Coto Sur. Este asentamiento, se establece bajo un modelo de tenencia de la tierras en forma parcelaria (pequeñas fincas) que va desde 7.5 a 20 hectáreas por familia, el sistema fue diseñado por los propios beneficiarios (as), siendo respetado por el IDA en el proceso de legalización. Por más de una década sus habitantes experimentaron con diferentes alternativas de producción, principalmente cultivos de subsistencia, destacándose los granos básicos (maíz, frijoles y arroz), el plátano y, en menor grado algunos tubérculos (yuca, tiquisque y ñame). Las malas cosechas (particularmente en los años previos al inicio del Proyecto), y que se originan en el deterioro de los suelos, limitada infraestructura (caminos, drenajes), inadecuadas prácticas culturales y el ataque de plagas, redundaron en muy bajos niveles de ingreso para las familias campesinas. Las condiciones de vida eran de pobreza y extrema pobreza. Las viviendas eran de madera, con un promedio de dos habitaciones, con letrina exterior, sin agua potable ni luz eléctrica. Aproximadamente un 90% del total de las viviendas se encontraban en un estado precario. Esto aunado a la desocupación, al gran desestímulo de la población, al fuerte endeudamiento con el Sistema Bancario Nacional, con un nivel de vida de subsistencia y alta deserción de agricultores de sus parcelas, originó que esta zona se convirtiera en una de las más deprimidas y marginales del país.

El Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en conjunto con los habitantes del asentamiento, se dispusieron a proponer un modelo de desarrollo con alternativas productivas viables, que crearan fuentes de empleo, buenos ingresos y principalmente arraigo en la zona.

DESARROLLO DEL PROYECTO AGROINDUSTRIAL DE COTO SUR

El IDA consciente de sus limitaciones de recursos financieros y de la necesidad de promover acciones institucionales, orientadas a consolidar un desarrollo permanente a través de alternativas Agroindustriales, obtuvo en 1986 con Organismos Internacionales (Banco Interamericano de Desarrollo y la Commonwealth Development Corporation). El financiamiento requerido para llevar a cabo la estrategia de desarrollo en Coto Sur, este plan se denomina "Proyecto Agroindustrial de Coto Sur".



El Proyecto Agroindustrial fue concebido para el desarrollo del asentamiento agrario de Coto Sur, comenzó a ejecutarse en 1987, a la fecha se cuenta con resultados bastante positivos, donde sus habitantes reciben los beneficios del cultivo de la palma de aceite y su industria a través de su empresa COOPEAGROPAL R.L. (Cooperativa Agroindustrial de Productores de Palma Aceitera), organización responsable hoy en día, de llevar las riendas del desarrollo del asentamiento. De esta forma se han mejorados significativamente el nivel de vida (mejores ingresos, salud, agua potable, vivienda, educación), se ha multiplicado las fuentes de trabajo, alta seguridad productiva

con un cultivo permanente, integración de la cadena productiva con la instalación de una planta extractora de aceite crudo, y otra de palmistería, en construcción una industria refinadora y producción de manteca, esto ha generado una mejor expectativa hacia el futuro; como producto se tiene un fuerte arraigo de la familia en la zona. A la fecha se cuenta con 5.754 hectáreas cultivadas de palma aceitera en manos de 500 pequeños productores y productoras. Estos parceleros que hoy en día son dueños de la tierra que cultivan, con una mentalidad empresarial al desarrollar cultivos agroindustriales, fueron años atrás asalariados en estas mismas tierras, con una total dependencia de la empresa transnacional.

ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

El 24 de marzo de 1986 suscribió el Convenio de Préstamo N° 196/IC-CR entre el Gobierno de la República de Costa Rica y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por US \$31 millones, la Commonwealth Development Corporation por US \$13 millones, y US \$4 millones de contrapartida, destinados a financiar el Proyecto Agroindustrial de Coto Sur.

Tal Convenio fue ratificado como Ley de la República N°7062 del 26 de marzo de 1987, publicada en el Diario Oficial-La Gaceta N°77 de jueves 23 de abril de 1987.

Se estableció como propósito fundamental del Proyecto, el consolidar y expandir el proceso iniciado por los parceleros de Coto Sur para transformar sus fincas, en ese momento destinadas a cultivos anuales de subsistencia, en unidades de mayor producción y productividad, mediante el cultivo de plantaciones permanentes dirigidos a la agroindustria de exportación y al consumo interno.

De esa manera se buscaría: (a) contribuir al autoabastecimiento del país en aceites vegetales y ala generación de divisas por incremento en los rubros de exportación; (b) consolidar la economía micro regional por medio de la generación de empleo y aumento de los ingresos de los parceleros; y (c) en general, elevar el nivel de vida de los beneficios (as) del proyecto.

EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ANTERIORES SE ALCANZARIA MEDIANTE LA EJECUCIÓN DE LOS SIGUIENTES COMPONENTES:

Crédito para plantaciones permanentes: Facilitar créditos para la siembra de 3.900 hectáreas de palma africana y 500 hectáreas de cacao. El programa de crédito se complementaría con actividades de asesoría y capacitación relacionadas con el proceso de siembra.

Infraestructura de apoyo a la producción: Realizar inversiones en mejoras permanentes requeridas por el Proyecto que tenían por objeto proporcionar la estructura de apoyo necesaria par ala producción agrícola del mismo. Con este fin se rehabilitarían o construirían, aproximadamente: (a) 72 Km. de drenes principales, 170 Km de drenes secundarios y 62 Km. de rectificación y limpieza de cauces naturales: (b) 87 Km. de caminos de la red principal y 35 Km de la red secundaria; (c) 587 metros de puentes.

Planta Extractora de Aceite Crudo : Construcción y puesta en marcha de una planta extractora de aceite crudo de palma africana de 25 toneladas/hora de capacidad, que permitiría procesar en forma eficiente desde el punto de vista técnico, económico y financiero, la producción resultante

de las plantaciones de palma africana incluidas en el Proyecto. La construcción de esta planta sería financiada en su mayor parte con recursos provenientes de la Commonwealth Development Corporation (CDC)

Planta Refinadora y producción de manteca: Este componente no fue establecido dentro del Proyecto original, es producto de los cambios que se dieron con los procesos de apertura comercial en que incurrió el país durante los primeros años de la década de los noventa. Contiene la construcción y puesta en marcha de una Planta de Refinación de aceite crudo de 30 TPD expandible a 90 TDP y planta de producción de manteca de 1.8 TPH.

Módulo Energético: Para la generación de energía para suplir a la refinería de los servicios de electricidad y vapor.

Titulación: Completar la inscripción en el Registro Público, Sección de Propiedad, de los títulos de dominio de 223 parcelas (2.200 hectáreas) que en ese momento aún no estaban inscritas, de un total de 940 parcelas (13.000 hectáreas) comprendidas por el Proyecto. Este componente perseguía regularizar la situación de tenencia de la tierra y asimismo, el permitir a sus dueños ser beneficiarios del componente de crédito para plantaciones permanentes del Proyecto.

Organización, Promoción y Capacitación: En forma paralela, el Proyecto se proponía promover la agrupación de los parceleros para facilitar la transferencia de tecnologías y el abastecimiento de insumos agrícolas, organizar a los productores para completar la constitución de una cooperativa agroindustrial que administraría la planta procesadora de aceite y capacitar a los productores en forma directa en diversos aspectos de carácter técnico y organizativo.

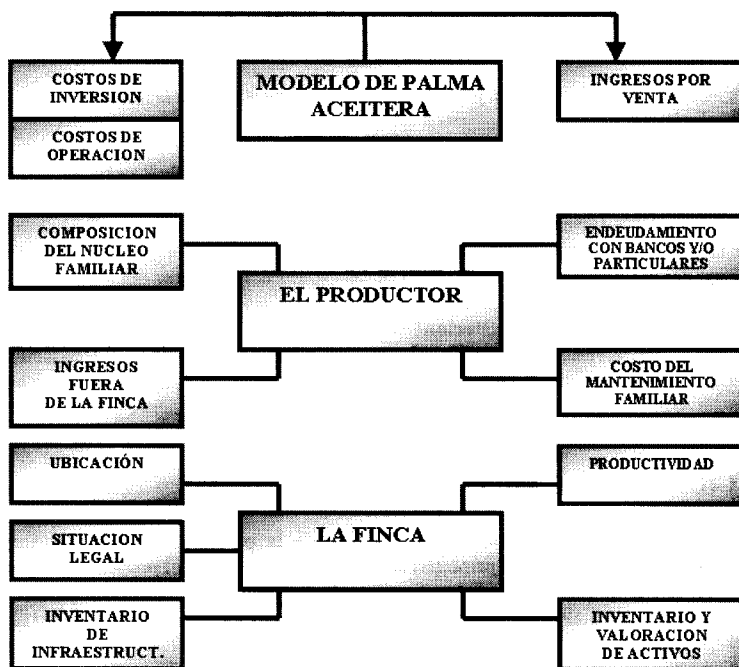
EJECUCION DE LOS COMPONENTES

Crédito: La dotación del crédito para el cultivo de la palma de aceite constituye para COPEAGROPAL y el Proyecto, la principal herramienta para iniciar el proceso de capacitación en administración empresarial, al núcleo familiar de pequeños productores y productoras de Coto Sur, el sistema utilizado es un crédito dirigido por el extensionista con la participación directa del beneficiario. Bajo este esquema (se anexa) al productor se le dota del financiamiento adecuado, oportuno y expedito, bajo un plan de actividades anual y de inversión establecido con giros de cuotas quincenales que le facilitan al productor las labores a realizar donde un miembro del núcleo familiar en la mayoría de los casos la mujer lleva los registros de control de giros del crédito, de los egresos e ingresos de la pequeña empresa. Lo correspondiente a los insumos, la Cooperativa le suministra los productos requeridos para el adecuado manejo de la plantación, este sistema de dotación del crédito contribuyó a bajar los porcentajes de morosidad y a elevar la producción y la productividad, constituyéndose en el principal elemento impulsor de la generación de la riqueza este asentamiento.

El sistema de capacitación administrativo empresarial se inicia desde el análisis de la situación socioeconómica familiar actual y con la alternativa del crédito (con proyecto y sin proyecto), con un cambio en la línea de producción. Al iniciar con el cultivo de la palma de aceite se debe plantear una readecuación con los entes financieros, de las deudas pendientes, que en un 95% de los beneficiarios del asentamiento de Coto Sur, en ese momento tenían, por los malos resultados con los cultivos anuales. De esta forma el productor y su familia son conscientes de los compromisos

adquiridos, como y en que tiempo pueden salir adelante. La formalización del crédito constituye el inicio de un proceso de administración empresarial que el agricultor en conjunto con su familia, llevan a cabo rigurosamente en todo el ciclo de inversión y posterior producción de la pequeña empresa, que a través de los registros de ingresos, egresos y flujos de caja que manejan, pueden proyectar su situación económica.

Fase 1: Fases Preformularios de Sub-creditos



Infraestructura de apoyo a la producción: Los suelos de Coto Sur se clasifican de primera, segunda y tercer clase, conformados por procesos de sedimentación que se dieron durante muchos años, su principal textura está formada por arcillas y limos, dispone de una topografía plana que va desde los 3 a los 20 metros sobre e nivel del mar. La precipitación está sobre los 4.000 milímetros concentrados en ocho meses del período de invierno. La infraestructura vial, de drenajes y puentes se convertía en un obstáculo para la producción agropecuaria, que aunado a las fuertes lluvias, ocasionaban inundaciones frecuentes, con pérdidas en las cosechas de los cultivos anuales. Por otro lado la estructura de tenencia de la tierra, en pequeñas parcelas, establecía la necesidad de desarrollar una extensa red de caminos, puentes y drenajes, con el objeto de llegar con esta infraestructura a todos los beneficiarios del asentamiento. Esta situación ameritó que la Unidad Ejecutora rediseñara el componente de infraestructura del Proyecto original, donde únicamente se incluyó las rutas principales. El componente de infraestructura ya rediseñado permitió habilitar las tierras del asentamiento y el acceso a cada una de las parcelas (fincas), para



el adecuado desarrollo productivo. Con esto se contribuyó al mejoramiento productivo y de la salud de la población al eliminar los focos de plagas y un mejor acceso a los centros de salud y lugares de acopio de la producción.

Con el objetivo de disponer de esta infraestructura a largo plazo, se incluyó dentro del Proyecto la adquisición de un equipo de maquinaria, donde COOPEAGROPAL R.L. ejecuta un plan de mantenimiento permanente, que garantiza la sostenibilidad de la red vial y de drenajes. Este plan de mantenimiento se está llevando a cabo con excelentes resultados, donde el asentamiento cuenta con una excelente red de comunicación vial de más de 300 kilómetros de longitud y un efectivo sistema de avenamiento de las aguas. Para cubrir los costos de mantenimiento, se creó un equitativo sistema de cuotas donde un 50% es aportado directamente por los palmicultores, con un aporte fijo por tonelada de fruta entregada, y el otro 50% lo cubre COOPEAGROPAL R.L. como empresa a través de sus ganancias.

Planta Extractora de Aceite: Actualmente COOPEAGROPAL R.L. cuenta con una planta extractora de aceite crudo, de tecnología de punta, con una eficiencia de las más altas a nivel de Latinoamérica, donde el proceso de extracción es cercano al 25%. Esto a permitido que la Unidad Ejecutora del Proyecto, en coordinación con la Cooperativa integrara otros procesos industriales pensando en la verticalización agroindustrial, incrementando el valor agregado a la producción primaria de sus asociados. En este proceso de verticalización, la empresa cooperativa cuenta con una planta de palmitería, una planta de refinado y producción de manteca y un módulo energético, que garantiza la independencia de suministro de energía en todo el sistema, con la autogeneración de energía permite un ahorro sustancial en la producción, que mejora la competitividad de la empresa.

Titulación: Cuando entró el IDA a legalizar la tenencia de la tierra en Coto sur a inicios de la década de los setenta, se dio prioridad al ordenamiento agrario (segregaciones, trasposos, mortuales, ventas ilegales, etc.) y en menor grado el proceso de titulación. Debido a que la actividad productiva del Proyecto se daba con un cultivo permanente donde se requería una alta inversión por hectárea durante los primeros tres años, se definió como requisito prioritario, la formalización del crédito con garantía real (hipotecaria), lo que obligaba al beneficiario a disponer de un título de propiedad, que garantizaba el financiamiento, por esta razón se incluyó dentro del Proyecto un componente de titulación, con el objeto de que todos los parceleros del área del Proyecto, tuvieran las mismas oportunidades para optar por el crédito, para involucrarse con el cultivo de la palma aceitera. A finales de 1992 se disponía del 100% de las parcelas tituladas.

Organización, Promoción y Capacitación de Productores: Este componente, tenía como fin prioritario el fortalecer a COOPEAGROPAL, en lo organizativo, productivo y empresarial, con la capacitación y promoción de sus asociados, y demás miembros del núcleo familiar, una de las prioridades se constituyó en la conformación y sostenibilidad de los "Comités de Apoyo", que hoy en día son la estructura base de la organización. Facilitando a ese nivel los procesos transferencia de tecnología, gestión empresarial, organización, capacitación de diferentes tópicos de la actividad, donde se llega con eficiencia y eficacia a los 500 asociados, a través de 28 comités conformados, con una cobertura de la totalidad del área del asentamiento, jugando un papel importante las acciones de información y comunicación tanto del Proyecto, como de la Cooperativa. A este nivel se comienza a dar los procesos de toma de decisiones, con la participación de género, donde la mujer cuenta con aproximadamente un 15% de los quinientos asociados de COOPEAGROPAL.

Bajo estos componentes se ha demostrado en el asentamiento Coto Sur los siguientes elementos de desarrollo:

- Aumento del ingreso
- Incremento de las fuentes de trabajo
- Estabilidad de la familia en la zona rural
- Independencia de productos agrícolas de consumo, a través de la diversificación.
- Arraigo en la parcela debido a la seguridad de la tenencia de la tierra, la asistencia técnica, el crédito oportuno y buenos ingresos.
- Generación de riqueza por la industrialización y la producción de divisas por sustitución de importaciones y aumento de las exportaciones.
- Mejoramiento del nivel de vida de la población del asentamiento (vivienda, agua potable, salud, educación, electrificación y telefonía).

PORQUE ES EXITOSO EL DESARROLLO PRODUCTIVO, ECONOMICO Y SOCIAL DE LOS PEQUEÑOS PRODUCTORES DEL ASENTAMIENTO COTO SUR

El éxito del desarrollo productivo, económico y social de Coto Sur se fundamenta en dos pilares: El componente humano del asentamiento, y en la ejecución del Proyecto Agroindustrial de Coto Sur.

El componente humano del asentamiento de Coto Sur: Para describir la convicción humana de este asentamiento se llenarían muchas páginas, donde se puedan enumerar todas sus luchas y bondades de este pueblo, sin embargo, se puede sintetizar en cuatro virtudes que fueron claves para el logro de lo que es hoy en día el desarrollo de esta población: perseverancia, positivismo, deseo de superación y organización.

Ejecución del Proyecto Agroindustrial de Coto Sur:

1. La creación de una Unidad Ejecutora especializada para la ejecución del Proyecto con independencia administrativa y financiera. Este mecanismo consiguió darle una independencia al Proyecto de las estructuras burocráticas del Estado y poder tomar las decisiones en forma ágil, oportuna y eficiente.
2. La constitución de COOPEAGROPAL R.L. (Cooperativa Agroindustrial de Productores de Palma), como condición previa al inicio del desarrollo del Proyecto Agroindustrial de Coto Sur.

Esto facilitó la relación, la comunicación y la representatividad de los beneficiarios con la Unidad Ejecutora, desde su inicio hasta el final del Proyecto, como ejemplo se tiene la delegación de COOPEAGROPAL a la Unidad Ejecutora para: La licitación, construcción y puesta en marcha de la planta extractora de aceite crudo, de palmistería, la refinación, producción de manteca y el módulo de energía. Permitiendo a la Cooperativa desarrollar un complejo industrial con los últimos avances tecnológicos de alta eficiencia en este campo, donde personal de la Cooperativa participó activamente en el proceso de instalación y montaje, quedando capacitado para desarrollar la operación del mismo.

3. La creación de la Comisión Interinstitucional de Consulta y Coordinación como autoridad máxima del Proyecto.

Por la conformación de esta "Comisión" de alto nivel, con las instituciones participantes en el desarrollo del Proyecto, donde uno de sus miembros es representante de COOPEAGROPAL y el Director de la Unidad Ejecutora es Secretario de la misma, promueve una eficiente y eficaz toma de decisiones.

4. La constitución de la Junta Asesora Local, representado por: Las fuerzas vivas de la comunidad, instituciones involucradas en la zona y los gobiernos locales. Permitió la participación plena de la comunidad y la estrecha coordinación con las instituciones del gobierno en la zona del Proyecto. Asimismo, un adecuado control y seguimiento de las acciones del Proyecto.

5. Estructura orgánica de la Unidad Ejecutora, simple (plana), compuesta por sólo cuatro jefaturas: Director, Jefe Administrativo, Jefe Infraestructura y Jefe Técnico.

Conformándose un Comité Ejecutivo, para la toma de decisiones ágil y oportuna y un eficiente y eficaz control y seguimiento del Proyecto.

6. La designación del Director de la unidad Ejecutora con experiencia en el desarrollo de proyectos y en la actividad productiva; asimismo con la condición innata de ejecutivo y una gran convicción.

Permitió una excelente relación y una motivación permanente con el personal de la Unidad Ejecutora y los beneficiarios.

7. Replanteamiento de la conceptualización del componente de infraestructura: Caminos, drenajes y puentes, establecido en el Proyecto original.

El Proyecto original contemplaba estos tres aspectos, pero sin tomar en cuenta el sistema parcelario que ya existía en Coto Sur. A través de este replanteamiento, permitió cambiar los diseños de construcción de los caminos, puentes y drenajes que estaban inicialmente sobre dimensionados para solamente la red primaria y secundaria, beneficiando específicamente a las parcelas colindantes a estas rutas. La Unidad Ejecutora con una visión integral replanteo con los mismos recursos las obras de infraestructura, donde se logró pasar del cuarenta al cien por ciento de las familias beneficiadas asentadas, facilitando el acceso a todas las fincas, con una red de caminos y puentes parcelarios y al avenamiento con un sistema encadenado de los drenajes. Asimismo, se logró ampliar el área de influencia de 13.000 a 22.000 hectáreas.

8. Ampliar el concepto del componente de titulación, por titulación y ordenamiento agrario. El componente de titulación establecía originalmente la titulación de 223 parcelas que faltaban por inscribir, completando la acción institucional del IDA, con el fin de hacer sujeto de crédito, con garantía real al parcelero.

En la realidad el problema más fuerte que encontró la Unidad Ejecutora para que el beneficiario o beneficiaria fuera sujeto del crédito, se localizaba en aspectos de ordenamiento agrario, donde un alto porcentaje de poseedores de parcela no estaban legalmente inscritos, ya que contaban con problemas como: Mortuales, traspasos, compras ilegales, hipotecas, fianzas, segregaciones, etc.

Esto ameritó fortalecer el programa de titulación con el ordenamiento agrario, lográndose hacer sujeto del crédito, al 98 por ciento de los beneficiarios y beneficiarias.

9. Adaptación del componente de crédito a las necesidades reales de Coto Sur y al cultivo de palma de aceite. Si bien la metodología para la definición de las tasas de interés estaban establecidas (tasa básica del B.C.C.R., más cuatro puntos), la Unidad Ejecutora tuvo que adaptar el plan de inversión para el financiamiento adecuado de esta oleaginosa, tomando en cuenta las condiciones precarias, en que estaban los productores y su unidad familiar en este asentamiento, no podía tomarse una posición generalizada, se debía ver los casos en forma individual. La Unidad Ejecutora definió que cada extensionista, diseñara junto

con el parcelero el plan de inversiones, donde se diseñara junto con el parcelero el plan de inversiones, donde se analizaran, tanto las necesidades del cultivo como del núcleo familiar. De esta forma el pequeño agricultor tenía una participación directa en el desarrollo del plan de inversión, asimismo, se planteaba en base a flujos de caja, las proyecciones de producción, el sistema de amortizaciones al principal y a los intereses, además de honrar las deudas contraídas antes del Proyecto, donde la familia tuviera la capacidad de ir mejorando paulatinamente su condición de vida hasta salir del compromiso financiero.

10. Asistencia técnica integrada con el control y seguimiento del crédito dirigido. La asistencia técnica desarrollada por la Unidad Ejecutora del proyecto fue diseñada para darla en dos modalidades, en forma individual y grupal, que se complementaban a través de un proceso de capacitación en el manejo administrativo financiero de la unidad productiva; las visitas del extencionista se daban cada quince días, donde se integraba las recomendaciones técnicas con el giro de cuotas y la supervisión de las actividades anteriores, todo esto bajo procesos de control y seguimiento del plan de actividades y de inversiones anuales, previamente elaborado con el palmicultor. En la reuniones grupales se motivaba el análisis de las diferentes técnicas del extencionista con las prácticas del palmicultor, desarrollando un sentido crítico de los resultado obtenidos complementando con el estudio de costos por actividad.

Este sistema de manejo técnico y administrativo financiero del extencionista con el parcelero por unidad productiva, complementado con el mecanismo de COOPEAGROPAL, donde el productor autoriza el rebajo de la cuota para honrar el compromiso de pago de la deuda al Banco acreedor de la liquidación mensual de la entrega de fruta fresca, constituyen la piedra angular de la formación exitosa del pequeño empresario, que tiene hoy en día el asentamiento Coto Sur.

11. Disponer de la normativa de que el Consejo directivo de COOPEAGROPAL, de los siete miembros propietarios tres sean representantes del Gobierno de la República.

Consiguiendo con esta fórmula, por parte del Gobierno un excelente mecanismo de comunicación, control y seguimiento de las acciones de la organización y un apoyo más directo a la toma de decisiones de la empresa y por la cooperativa se dispone con personal especializado en el cuerpo directivo, que facilita el aprendizaje y la capacitación de los demás miembros del Consejo, aportando fortalezas a las políticas y los acuerdos tomados.

12. La participación directa de otras instituciones gubernamentales en el desarrollo del asentamiento, como complemento en la ejecución del Proyecto. Ejemplos: Vivienda, acueductos, educación, salud, electrificación y telefonía, etc.

Permitió darle a la ejecución del Proyecto en el asentamiento Coto Sur, un carácter de desarrollo integral.

13. El respeto a la estructura de tenencia de la tierra existente, acorde con la cultura del costarricense, donde el derecho de pertenencia ejerce un papel fundamental de motivación en el núcleo familiar.

Esto permitió ejercer las potencialidades de los núcleos familiares e iniciar la cultura de la competitividad sana entre los mismos beneficiarios.

14. El respeto mutuo entre el Proyecto y los beneficiarios a los derechos de decisión, fundamentados en la independencia por la escogencia en las actividades productivas a convenir.

Permitió fortalecer la comunicación y las buenas relaciones que en forma armónica siempre se mantuvieron entre las dos partes.

15. Incremento del valor agregado en el proceso industrial y adaptación a las nuevas necesidades del mercado. El Proyecto original solo contemplaba la instalación de una planta extractora de aceite crudo, en el proceso industrial. Durante la ejecución del Proyecto, las condiciones del mercado cambiaron, por lo que la Unidad Ejecutora propuso a COOPEAGROPAL, la necesidad de integrar las otras fases de la cadena como son: La planta de palmistería, de refinación, la de producción de manteca y la de generación de energía. Estos nuevos componentes fortalecieron sustancialmente las finanzas de la Cooperativa

PALABRAS CLAVES: *desarrollo agroindustrial, desarrollo rural, agroindustria*
