

# La comunidad Segundo Montes<sup>1</sup>

Aquiles Montoya

Resumen

*En continuidad con el artículo anterior, el autor expone brevemente la vida de la Comunidad Segundo Montes. Pone énfasis en las estructuras organizativas de la comunidad y en sus problemas más importantes. Al mismo tiempo, recoge las propuestas de solución que la misma comunidad ha formulado. Este artículo es un testimonio de la realidad nueva que está surgiendo en El Salvador.*

## 1. Los antecedentes de la comunidad

La comunidad Segundo Montes está constituida por repatriados del campamento de Colomoncagua (Honduras). Llegaron allí huyendo de los operativos de tierra arrasada que realizaba el ejército en el norte del departamento de Morazán. La vida en el refugio era dura, debido a la actitud hostil del ejército hondureño, al hacinamiento y a los escasos recursos con que contaban. Al principio, sencillamente vegetaban con la esperanza en el pronto retorno a la patria abandonada. Cuando el tiempo fue transcurriendo y el regreso inmediato ya no fue posible, buscaron la forma de hacer frente a los problemas. Fue así como se iniciaron los programas de educación y de capacitación, a la par que se instalaban talleres artesanales y semi-industriales para proveerse de ropa, calzado, mobiliario, utensilios domésticos, etc.

Con los programas de educación se logró dis-

minuir el analfabetismo de un 85 por ciento a tan sólo un 15 por ciento. La agricultura extensiva no era posible, no obstante se llegaron a cultivar vegetales en terrazas, los cuales llegaron a representar hasta un 40 por ciento del consumo. También se establecieron granjas de conejos, de cerdos, de gallinas, de cabros y de ovejas. Todo ello brindó una experiencia valiosa a estas familias campesinas e inició su proceso de transformación.

Dentro de la comunidad-refugio no existían relaciones comerciales, cada quien aportaba su trabajo, si estaba en condiciones de hacerlo, y a cambio recibía lo que necesitaba para satisfacer sus necesidades materiales y espirituales; pero si no podía trabajar también recibía lo que necesitaba. Cuentan que cuando el padre Montes visitó el campamento con motivo de sus investigaciones sobre los desplazados y refugiados, se quedó muy impresionado del hecho de que era posible vivir

sin dinero. Sin embargo, la vida en aquel campamento siempre fue considerada como algo temporal.

Por eso, cuando la Conferencia Internacional sobre Refugiados Centroamericanos (CIREFCA) generó las condiciones para el retorno, se inició el primer éxodo de poco más de 700 personas. Estas recorrieron a pie el trayecto desde el campamento de Colomocagua hasta Meanguera (Morazán), en noviembre de 1989, mes y año en el cual fue asesinado el padre Segundo Montes, junto a otros cinco de sus compañeros y a dos trabajadoras. A fines de febrero de 1990, la repatriación había concluido y más de ocho mil personas con todas sus pertenencias habían retornado a su lugar de origen.

El 25 de marzo de 1990 se inauguró oficialmente la Comunidad Segundo Montes, en honor al padre jesuita asesinado. Los lugares escogidos para asentarse eran tierras totalmente abandonadas, la mayoría a lo largo de la llamada "calle negra". Gracias al trabajo de la comunidad, se construyeron viviendas provisionales y calles de acceso; asimismo, tendieron una red de agua potable, cuyo origen está en cuatro nacimientos de agua, algunos de ellos a una distancia considerable de la comunidad.

## **2. La ubicación geográfica y algunos datos sobre la población**

La Comunidad Segundo Montes se encuentra localizada en el municipio de Meanguera, en la parte norte del departamento de Morazán, luego de cruzar el puente sobre el río Torola, el cual fue habilitado gracias a una donación gestionada por la directiva de la comunidad. Está constituida por cinco asentamientos: Hatos I y II, San Luis, Quebrachos y el Barrial. La comunidad en su conjunto cubre un territorio que oscila entre los 20 y los 25 kilómetros cuadrados. Se puede llegar en automóvil, ya que cuenta con carretera asfaltada. No se requieren más de cuatro horas para cubrir el trayecto desde San Salvador, viajando a velocidad moderada.

Según el último censo de población, el municipio de Meanguera cuenta con 8,294 habitantes, de los cuales el 94 por ciento es de la Comunidad Segundo Montes, esto es, 7,858 personas. La habitan 1,774 familias. Según el género, la población está distribuida de la siguiente forma: el 55.3 por ciento es del sexo femenino y el 44.7 por ciento del sexo masculino. La población económicamente activa es tan sólo el 28.4 por ciento, lo cual indica un elevado grado de dependencia. Del total de la población económicamente activa, que asciende a 2,210 personas aproximadamente, el 77 por ciento está ocupada. Ahora bien, la población entre 0 y 14 años, constituye el 53.4 por ciento, mientras que los mayores de 60 años representan el 7.8 por ciento. Estos porcentajes indican, primero, que la población económicamente inactiva representa el 71.6 por ciento, una proporción bastante elevada y, segundo, que en el futuro existirá una fuerte presión sobre nuevos puestos de trabajo, dado el porcentaje tan elevado de los menores de catorce años.

La tasa de alfabetismo asciende al 73.6 por ciento, la cual es bastante elevada en relación a la media nacional y considerando que la población infantil es la más numerosa. Por otra parte, la tasa de matrícula para las edades de 5 a 15 años es del 81 por ciento. Finalmente, la tasa de natalidad asciende al 41.39 por ciento y la de mortalidad al 6.7 por ciento. De los anteriores indicadores puede inferirse que la Comunidad Segundo Montes, si bien aún tiene problemas que superar, presenta mejores condiciones sociales que la generalidad de la población rural salvadoreña.

## **3. La organización**

La organización presenta algunos rasgos complejos y está en proceso de definición. Por ahora, la comunidad como tal es una realidad. Su autoridad máxima es la asamblea general; después está la directiva de la comunidad, la cual en su mayoría está constituida por los encargados de las diferentes unidades socioeconómicas y de los organis-

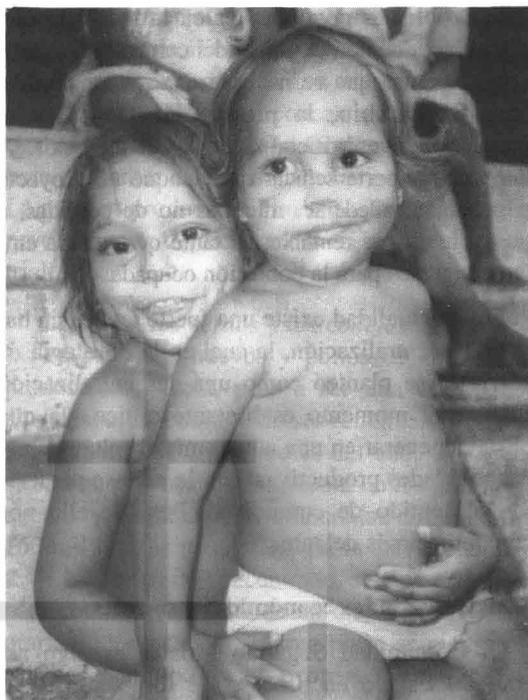
**“O sea, no es para hacernos ricos, sino para generar mejores condiciones de vida para todos”.**

mos, entre los cuales tenemos: el Comité de Comercialización, Desarrollo Urbano, Salud, Comunal, Relaciones, Comunicación Social (CODECO) y el Comité de Desarrollo de Morazán (CODEMO). Al mismo tiempo existe la Fundación Segundo Montes, la cual nació a partir de una asamblea de socios, integrada por miembros de la Comunidad Segundo Montes. Aunque la fundación también proyecta apoyar otras iniciativas en los departamentos de Usulután y La Unión, su actividad principal sigue estando en la comunidad.

Los integrantes de las juntas directivas, tanto de la comunidad como de la fundación, en su mayoría son responsables de los distintos organismos, ya que ellos son quienes han observado una actividad más acorde con los intereses de la comunidad como un todo. La fundación cuenta con un director ejecutivo, nombrado por la directiva de la comunidad, el cual fue relevado de su cargo recientemente por haberse apartado de los principios de aquella y por haber respaldado a un grupo de extranjeros que estaban promoviendo acciones desintegradoras al promover la creación de una Asociación de Trabajadores de Morazán. En la actualidad, la dirección ejecutiva de la fundación ha sido asumida por el presidente de la directiva de la comunidad, generando una dualidad en las funciones. Probablemente, en el futuro, esta situación tendrá que modificarse, en razón del excesivo trabajo que ambas direcciones implican y la necesidad que existe de ir capacitando a más personas.

Ahora bien, está en proceso la legalización de la Asociación Segundo Montes. Cuando se habla de la asamblea de la comunidad y de su junta directiva, se está hablando de la Asociación Segundo Montes. También se está trabajando en la creación de una Cooperativa Distribuidora de Energía Eléctrica para todo el norte de Morazán, la cual, ya no incluiría sólo a los miembros de la Comunidad Segundo Montes, sino también a los vecinos de otras localidades (Jocoaitique, Villa El Rosario, Perquín, Torola, San Fernando, Arambala, etc.).

Los organismos más importantes de la comunidad son el Comité de Comercialización, Desarrollo Urbano, Salud, Comunal, Relaciones, Comunicación Social (CODECO) y el Comité de Desarrollo



de Morazán (CODEMO). El primero controla el comercio para lo cual compra al por mayor y vende al por mayor y menor, dentro y fuera de la comunidad, en particular de productos industriales de consumo popular. Posee una distribuidora central, dos supermercados, algunas tiendas —una de ellas en la vecina ciudad de Perquín— y comedores en varias de las comunidades.

El Comité de Desarrollo de Morazán (CODEMO) se encarga de la producción y la comercialización. En este sentido, el Comité de Comercialización (CODECO) no provee, ni comercializa la producción del primer comité. Bajo su dirección se encuentran las fábricas de ropa, calzado, ladrillos, bloques y tejas; los talleres de metal mecánica y carpintería, y algunas granjas de bobinos, aves y porcinos. Actividades como la alfarería, la automotriz, la jarcía y las impresiones, los caprinos y los conejos ya se han descentralizado, pero se les continúa dando seguimiento, es decir, crédito y asesoría técnica.

Los proyectos se encuentran ya en su fase de despegue y la gran mayoría genera excedentes, aunque algunos en menor proporción que otros.

Hubo problemas coyunturales en la ladrillera, debido al incremento del precio del cemento. En ganadería se piensa que se necesita una mayor producción. En cambio, la producción de calzado, porcicultura, aves y metal mecánica es muy exitosa. Con todo, importa señalar que aunque un proyecto no generara excedente, mientras no de pérdidas, a nuestro juicio, es rentable, en tanto que genera empleo e ingresos para la población ocupada.

En la actualidad existe una fuerte tendencia hacia la descentralización, la cual en la estrategia de desarrollo se planteó como una descentralización relativa. El momento es bastante crítico, ya que podría degenerar en una autonomía absoluta de estas actividades productivas, con lo cual se perdería todo el sentido de comunidad. Pero de ello nos ocuparemos más adelante.

#### 4. Las actividades económicas y sociales

La Comunidad Segundo Montes es algo así como un Estado en proceso de formación. Esto hace que se observen algunas ausencias que complican la situación. Por eso no es fácil captar toda la complejidad de esta realidad populares con unas pocas visitas. Las actividades son muchas y variadas; por otro lado, se busca la forma para resolver los problemas crónicos del desempleo estructural, los bajos ingresos, la carencia de vivienda digna, las necesidades de educación y de salud. Esto se constata fácilmente revisando de manera rápida cada una de las unidades productivas y sociales de la comunidad.

##### 4.1. Las actividades económicas

*La sastrería.* Actualmente, el grueso de su actividad está dedicada a cumplir con un contrato firmado con una institución de San Salvador. Se producen cien prendas diarias en dos líneas, pantalones y camisas. Antes se cumplió con otro contrato firmado con una empresa extranjera. La sastrería trabaja en serie; todas las actividades son pagadas por obra, aunque algunas de manera colectiva y otras de manera individual. Esta modalidad de remuneración, así como la asesoría técnica y la puesta en uso de cierta maquinaria, se implementaron en 1993. El resultado ha sido excelente, ya que en algunas actividades la capacidad

productiva se ha multiplicado por cinco. Se trabaja de lunes a viernes de 7:30 a.m. a 4:30 p.m. con un receso a mediodía para comer. La calidad de la producción es buena, pero se está buscando diversificar el mercado, aprovechando el contrato vigente. Para ello ha comenzado a producir camisas y pantalones de muy buena calidad y a bajo precio. La venta tiene lugar en un almacén denominado *PRODEMO (Productos de Morazán)*.

La estructura organizativa, común a casi todas las unidades productivas, es la siguiente: un encargado de la empresa, un administrador, un técnico y los trabajadores con distintos niveles de calificación.

Paralelamente a la sastrería y con una visión de diversificación complementaria, se está buscando capacitar a un grupo de mujeres, que constituirían un taller de otras confecciones. De esta manera, la primera se especializará en las dos líneas antes señaladas —pantalones y camisas— y éstas producirán delantales, almohadas, etc., e incluso podrían llegar a asumir subcontratos con la sastrería para la confección de ciertas partes de las dos líneas de ésta.

El problema más serio que enfrenta esta unidad es la comercialización, ya que si bien ha operado muy bien cuando se trata de cumplir contratos, no ha logrado penetrar otros mercados y cuenta con inventarios, producidos en el período entre uno y otro contrato.

En la actualidad, la sastrería está obteniendo excedentes, aunque éstos aún no son muy elevados. El personal ocupado a tiempo completo es de 26 personas.

*La carpintería.* Esta unidad no ha logrado estabilizar su producción, ni producir en serie, aunque en algún momento lo haya hecho, como cuando produjo por contrato las partes de madera de los pupitres y las puertas de las nuevas viviendas de la comunidad; sin embargo, el contrato se perdió por falta de competitividad. Su mayor problema radica en la asesoría técnica, lo cual ha llevado a usar madera verde en la producción de algunos muebles. Esta clase de materia prima ha dejado pérdidas, pues los muebles son rechazados en su totalidad o bien se exige el cambio de algunas de sus partes dañadas.

La carpintería produce mesas, sillas, bancos, armarios, camas, pizarras, escritorios, cunas, pupitres, ventanas para las nuevas casas, etc., lo cual indica que cuenta con alguna capacidad y que el problema de la madera verde se resolvería fácilmente si tuviese una secadora o bien pudiese acumular un inventario suficiente para dar tiempo a que la madera se secase. Dentro de sus proyecciones se encuentra especializarse en dos o tres líneas —camas enjuncadas, comedores y salas o escritorios— y pasar a la producción en serie. También tiene proyectado construir un local definitivo, ya que el actual no reúne las condiciones adecuadas para el trabajo, ni para almacenar la producción.

Actualmente se paga por día y se está operando con pérdidas, de allí la necesidad de pasar a la producción en serie y al pago por obra realizada. Se cuenta con 21 personas a tiempo completo.

*La zapatería.* Este proyecto también cuenta con un contrato de producción. Produce alrededor de 50 botines diarios, emplea a 36 personas a tiempo completo y genera utilidades. Su productividad se ha incrementado de tal forma que, por ahora, ya no tiene capacidad para producir más a no ser que se implementara un nuevo turno de trabajo. Cuenta con asesoría técnica y la calidad de su producto ha mejorado significativamente. La remuneración es por obra realizada. Se proyecta expandir la producción, así como producir zapato casual y sandalias, para lo cual se está construyendo su local propio, puesto que en la actualidad comparte el espacio con la sastrería. La nueva edificación permitirá que cada actividad cuente con propio local y pueda operar mejor. Para obtener un mejor precio en la compra de los insumos es necesario adquirir un volumen mayor de aquéllos.

*La ganadería.* El proyecto es rentable. Diariamente se producen unas 400 botellas de leche, que se venden completamente al colectivo. Este destina la leche para el consumo de los niños. Únicamente se procesa la leche producida los sábados y domingos. Con esta producción se fabrican queso duro y requesón; el suero se destina a la porqueriza. Se opera con pastizales de riego y picadoras de zacate; sin embargo, eso no basta para alimentar al ganado, siendo necesario recurrir al concentrado. Para la reproducción de las vacas hay tres

hermosos sementales pura sangre. En esta actividad trabajan diecisiete personas a tiempo completo y se las remunera por día. Los costos mayores provienen de la compra del concentrado. Por eso mismo, se está instalando una fábrica de concentrado para alimentar al ganado y a las granjas avícolas. La meta es producir mil botellas diarias de leche y procesar parte de dicha producción a escala industrial.

*Las aves, los cerdos y los conejos.* En las granjas se producen huevos y pollos de engorde. La producción avícola, pese a ser una actividad de alto riesgo, ha conseguido ser rentable. Sin embargo, durante dos o tres meses del año, el mercado se satura, provocando la quiebra de las granjas pequeñas y medianas. La comunidad produce unos 150 mil huevos mensuales. En la actualidad, aparte de la fábrica de concentrado, se está preparando para comprar la pollita de un día, en vez de comprarla de varios días. A largo plazo se piensa contar con incubadoras propias. En 1993, la comercialización no presentó problemas especiales, debido a que se han establecido los canales necesarios para sacar al mercado los huevos y los pollos. Pese a ello, durante dos meses, la producción de huevos se vendió perdiendo un centavo en cada uno. La idea detrás de los proyectos de ganadería y aves es cerrar los ciclos, al menos, por el lado de los insumos.

La granja porcícola es de reciente data y está en proceso de consolidación, pese a ello ya está produciendo 50 cerdos mensuales. En el futuro próximo, esa producción se ampliará ya que cuenta con la capacidad instalada necesaria para ello. En la actualidad, el cerdo se vende en pie, pero se piensa pasar al procesamiento industrial. Los cerdos son alimentados con concentrado, el suero de la leche y con los desperdicios de la producción de hortalizas.

Los conejos se han estado vendiendo vivos. En el momento de hacer la investigación era necesario sustituir a las reproductoras, debido a un problema de canibalismo. En estas tres actividades trabajan catorce personas a tiempo completo a quienes se remunera por tiempo.

*La metal mecánica.* Esta es otra actividad cuya

producción se caracteriza por la dispersión. Sólo cuando trabaja para cumplir con un contrato, por ejemplo, producir pupitres, su actividad se concentra. Esto quiere decir que su línea de producción no ha sido definida con claridad. De ahí que produzca de todo un poco, pupitres, escritorios, balcones, defensas, etc. Desafortunadamente y por falta de una visión de los responsables, esta unidad perdió el contrato de las puertas de las nuevas viviendas de la comunidad. Se proyecta producir en serie sillas plegables y escritorios.

Junto a esta unidad opera la de hojalatería, la cual produce huacales, baldes y pequeños silos para almacenar granos. Actualmente, se proyecta producir silos en serie. En estas unidades trabajan dieciséis personas a quienes se remunera por tiempo. Estas unidades, al igual que la de carpintería, necesitan pasar a producir en serie y a remunerar por obra.

*Productos de Morazán (PRODEMO).* Esta unidad se estableció recientemente para operar comercializar la producción de las unidades de la comunidad y para llenar el vacío dejado por CODECO. En la actualidad cuenta con un centro de ventas en el cual trabajan cinco personas a tiempo completo. En principio, la idea parece ser válida, si tuviera una estructura departamentalizada, dada la heterogeneidad de la producción, y un personal capacitado para abrir mercados al por mayor. En la actualidad, no hay una estrategia de ventas claramente definida. La unidad opera como una tienda al por menor, sobre todo de prendas de vestir y de calzado. No es extraño, entonces, que no sea rentable en la actualidad. Se paga por tiempo, pero se debería pagar una cantidad base y comisiones por ventas.

*La bodega técnica.* Esta unidad es una combinación de almacén y ferretería, la cual ofrece una gran diversidad de artículos hasta el punto de vender desde telas hasta gasolina. Es atendida por una sola persona con un alto grado de rentabilidad. Desafortunadamente, la Bodega no está a la vista,

lo cual limita su desarrollo o el incremento de sus ventas a las personas que no son de la comunidad que desconocen su existencia.

Todas las unidades anteriores están coordinadas o administradas por CODEMO, que cuenta con nueve personas a tiempo completo: un responsable, tres coordinadores de rama (ganadería y agricultura; aves, cerdos y conejos e industria), cuatro en administración y contabilidad y un encargado de limpieza.

*Comité de Comercialización (CODECO).* Este organismo fue creado para comercializar la producción de la comunidad, pero se fue transformando en un ente comercializador de productos de consumo popular comprados fuera de la comunidad. El organismo ha pasado por fases de desorientación tal que, incluso ha preferido comprar a proveedores de fuera de la comunidad que a las unidades productoras de la misma. Y aunque no hay información reciente disponible sobre su grado de rentabilidad, parece que ésta, de haberla es mínima, pese a que su volumen mensual de ventas es bastante considerable. Este fenómeno se explica por los robos, desde muy grandes hasta raterías. Pero la realidad es otra. Su falta de rentabilidad obedece a la falta de una estrategia de comercialización definida al extremo de dejar abierto el campo a los vendedores de fuera de la comunidad.

En la unidad trabajar 40 personas a tiempo completo a quienes se paga por tiempo, con lo cual no se sienten estimuladas para incrementar las ventas. Para mejorar el funcionamiento, lo recomendable sería capacitar a algún miembro de la comunidad en comercialización y pagar una cantidad base más comisiones por las ventas. Dado el elevado monto de la inversión, la unidad debería generar unos excedentes más acordes con ella.

*El desarrollo urbano.* Es el organismo dedicado al desarrollo urbanístico de la comunidad. Se encarga de todo lo referente al mismo, desde los estudios de topografía y diseño, hasta la construc-

**“Podemos apreciar la situación actual como favorable a generar opciones que nos permitan salir adelante y aprovechar la crisis como ‘oportunidad’ para impulsar nuestro desarrollo”.**

ción y supervisión de obras que no son construidas por dicho organismo. A su vez, bajo su responsabilidad está el servicio del agua potable, que se brinda de manera gratuita, pero debería de cobrarse aunque fuese una cantidad mínima para mantener la infraestructura instalada, la cual ya comienza a deteriorarse.

Actualmente, se está trabajando en la construcción de 372 viviendas, gracias a un subsidio para los materiales. En esta obra trabajan 254 personas a tiempo completo, desde planilleros hasta ingenieros. Se está trabajando también en la construcción de dos clínicas para la comunidad. La remuneración también es por tiempo, aunque se ha buscado incentivar la productividad mediante incrementos en los pagos.

**BANCOMO.** Esta unidad cuenta con un responsable de la comunidad y con una licenciada en economía de fuera, quien opera como gerente técnico. BANCOMO realiza la mayoría de las actividades propias de un banco comercial, aunque su legalización está pendiente. Esta unidad maneja el proyecto de viviendas, haciendo las veces de un intermediario financiero entre Desarrollo Urbano y los beneficiarios. También financia diferentes actividades económicas de la comunidad.

#### **4.2. La remuneración de las actividades económicas**

Los trabajadores de la comunidad vinculados a las actividades económicas, ya sea en la parte administrativa, en la de comercialización o en el trabajo propiamente productivo, presentan dos modalidades: una de remuneración fija y otra variable. La primera es por tiempo y la segunda en base a lo producido. En la remuneración fija existen cinco categorías: la básica que es de 550 colones, algo así como el "salario mínimo"; luego siguen las de 654, 840, 962 colones y la última que es el doble del mínimo, o sea, 1,100 colones. La segunda modalidad opera principalmente en la confección y en la producción de calzado y ladrillos; sus montos oscilan entre 600 y 1,400 colones mensuales. Esto, obviamente, obliga a un mayor esfuerzo, pero también ha posibilitado mejorar la capacidad y la calidad del producto, así como los ingresos de los trabajadores. En la confección y el

calzado el éxito obtenido se explica, en parte, gracias al apoyo de los técnicos salvadoreños, lo cual no se da en las otras áreas.

#### **4.3. Las actividades sociales**

Las actividades sociales comprenden la educación, la salud, la comunal, las comunicaciones y las relaciones.

**La educación.** Este organismo que opera gracias a las donaciones, atiende a más de dos mil alumnos en los cinco asentamientos, con un total de sesenta y cuatro educadores y dieciséis personas más a tiempo completo en labores de dirección, administración, mantenimiento, etc. Los servicios de educación comprenden desde kinder hasta séptimo grado y pese a los muchos esfuerzos que ha realizado la comunidad, a través de la responsable del organismo, la educación aún no ha sido reconocida oficialmente, así como tampoco los educadores son reconocidos por el ministerio respectivo. Esto quiere decir que el gobierno no paga a estos maestros. La única ayuda que han conseguido a sido alimentaria por medio de Fondo de Inversión Social (FIS).

Los recursos financieros que absorbe la educa-



ción de más de dos mil estudiantes son cuantiosos. Esto exige, además, un trabajo administrativo bastante considerable. Quizás a eso se deba que el gobierno no quiera asumir la responsabilidad que le compete en el área de la educación pública gratuita. Pese a ello y gracias a las donaciones, se están construyendo cuatro escuelas, las cuales cubrirán el 50 por ciento de las necesidades de infraestructura para atender a tan considerable población estudiantil. Para tener una mejor idea de su magnitud, piénsese que equivale a un tercio de la población estudiantil de la UCA.

*La salud.* En el área de salud se realizan varias actividades, además de la medicina curativa. La consulta la atienden dos médicos. Se prestan servicios de odontología, laboratorio, saneamiento, vacunación, etc. En esta actividad trabajan 59 personas a tiempo completo; 35 de ellas son promotores de salud. El servicio no sólo atiende a los pacientes de la comunidad, sino también a los de los alrededores. Por cada consulta se cobran dos colones como aporte simbólico; los medicamentos se entregan gratuitamente cuando hay disponibilidad de ellos. Se cuenta con alguna infraestructura física y se mantienen relaciones con el Ministerio de Salud, aunque la mayoría de los gastos de operación del servicio son financiados por donativos recibidos por la comunidad.

Se ha realizado campañas para prevenir el cólera, para la planificación familiar y para capacitar parteras. Se están introduciendo las letrinas aboneras, a la par que se busca educar a las familias en cuanto a su uso adecuado.

*El comunal.* La finalidad de este organismo es el bienestar social. En consecuencia, es responsable de las guarderías, la seguridad pública<sup>2</sup>, la protección de los ancianos, huérfanos e inválidos. También tiene entre sus fines preocuparse por la organización de los integrantes de la comunidad. Por ejemplo, la organización de las mujeres. Con el fin de recaudar fondos realizan actividades tales como bailes, rifas, excursiones, etc. A pesar de sus responsabilidades, este es uno de los organismos que cuenta con menos financiamiento. Para solventar esta carencia, sus responsables deberían tener una mística y una creatividad mayor para el trabajo y para buscar fuentes externas de financiamiento.

De su trabajo depende la preservación y el fortalecimiento del ideal comunitario.

*La comunicación social.* Su objetivo fundamental ha sido la comunicación y el registro histórico de los principales sucesos de la comunidad. Bajo su dirección estuvo la radio, el Conjunto Segundo Montes, un taller de fotografía y otro de serigrafía. Actualmente y debido a problemas financieros, falta de subsidios, cada uno de los elementos que lo integran es independiente económicamente. En esta unidad sólo trabajan quince personas. La junta directiva debería prestar más atención a este organismo y utilizar de forma más eficiente los recursos con los que ya cuenta, en particular la radio como mecanismo para generar opinión, cultura, comunicación y formar conciencia colectiva.

*Las relaciones.* Bajo su control está el Centro Cultural, el cual cuenta con un comedor, un local para reuniones o seminarios y una serie de habitaciones para hospedar a los visitantes o a los técnicos de fuera de la comunidad que así lo deseen. Su personal lo integran doce personas, casi todas ellas mujeres. Es un organismo autofinanciable o, si no lo es, debiera serlo.

## 5. Algunos problemas generales

La fuente de esta sección es el documento titulado "Diagnóstico sintético de principales problemas", elaborado por los dirigentes de la Comunidad Segundo Montes en colaboración con el autor de este trabajo. Algunos de esos problemas ya están en proceso de solución gracias a la implementación de la "Meta 2000: estrategia de la Comunidad Segundo Montes". Otros serán solucionados cuando se ponga en práctica el plan trienal 1994-1996.

Los problemas generales son los siguientes. En primer lugar, están los llamados *problemas de origen*, esto es, aquellos que son fruto de las prácticas de Colomoncagua. Estos problemas persisten debido a que algunos miembros de la comunidad todavía no han podido asimilar los cambios ocurridos. En segundo lugar, están los *problemas inerciales*, es decir, aquellos que se siguen presentando por la resistencia al cambio y pese a existir

mecanismos de solución. El individuo prefiere seguir comportándose de acuerdo a la costumbre adquirida, aunque ese comportamiento no sea el más apropiado para el fin que se persigue. En tercer lugar, están los *problemas de organización y administración*, los cuales, en parte, se originan en deficiencias de capacitación administrativa y, en parte, en una excesiva centralización, que se ha traducido, a su vez, en una burocratización extrema.

En cuarto lugar, están los *problemas de coordinación y comunicación*, cuya manifestación principal consiste en la tendencia a concentrar toda la atención en el organismo o unidad en la cual se trabaja, perdiendo la visión total del proyecto. En quinto lugar, están los *problemas culturales*, cuyo origen se debe a la actitud no solidaria de algunos miembros. Esta actitud ha sido estimulada por algunos planteamientos así como por la no comprensión de otros. En sexto lugar, están los *problemas de capacitación técnica*, observables en los distintos niveles así como en los diferentes organismos, pero sin adquirir una dimensión generalizada. De hecho, ninguno de estos problemas presenta esta característica.

En séptimo lugar, están los *problemas de asesoría*, debido a que no siempre se ha obtenido la asesoría requerida, lo cual no sólo ha imposibilitado resolver los problemas planteados, sino que se han generado otros adicionales. En octavo lugar, están los *problemas de falta de iniciativa*, lo cual de alguna manera reafirma los problemas inerciales, ya que aunque se observa cierta centralización, cuando los coordinadores de los organismos o los encargados de una determinada unidad económica tienen iniciativas y dan la "pelea" se sale adelante; en este sentido, no existe, pues, una estructura rígida e inflexible. En noveno lugar, están los *problemas de participación* de las bases, lo cual es una manifestación de la organización. La mayoría, si no es que todos los problemas antes señalados, se traduce en un gran problema de *ineficiencia* en el trabajo en las distintas áreas. Por supuesto, no todos los organismos o unidades presentan igual nivel de ineficiencia; sólo en algunos es observable a simple vista.

A todos estos problemas hay que agregar los *problemas estructurales*, la legalización de la pro-

piedad, la seguridad social, la falta de recursos y de infraestructura adecuada, la seguridad respecto a la tierra, el desempleo estacional y el subempleo por ingresos y la insuficiencia en la elaboración e implementación de políticas que definan u orienten las actividades de los diferentes organismos de la comunidad; las políticas existentes al menos debieran estar sistematizadas o recopiladas para orientar el trabajo.

Un problema muy serio lo constituye la *indiferencia del Estado* ante la insatisfacción de necesidades sociales como educación, salud, etc., así como la inversión en la infraestructura social.

### 5.1. Los problemas específicos

Hay una serie de problemas que, si bien ya han sido señalados de alguna manera, tienen cierta relevancia y especificidad. El más importante es el de la centralización, el cual ha hecho crisis, llevando a adoptar medidas y acciones que tratan de resolverlo. La centralización se presenta a dos niveles. Uno en las oficinas de San Salvador y en los organismos de la comunidad, incluyendo a sus directivos. Este problema adquirió su máxima expresión cuando se creó la Fundación Segundo Montes. Aparentemente, ésta o su director ejecutivo tenía pretensiones de asumir el control y la dirección de toda la comunidad. Al hacer crisis, la directiva de la comunidad destituyó a su director ejecutivo y asumió el control de la Fundación, y con ello, de la comunidad misma.

El segundo nivel se encuentra en las unidades de producción y en el organismo encargado de su coordinación. Este nivel de centralización ha generado un debate que comprende desde la "privatización" de las empresas hasta soluciones más acordes con el concepto de comunidad y su naturaleza de empresas comunitarias. Este problema aún no se ha resuelto y la razón de ello radica en que ha tocado un problema muy serio, la propiedad. Para poder resolver el problema de la propiedad es necesario reflexionar seria y profundamente así como también a largo plazo.

Para entender el problema de la propiedad en las comunidades gérmenes de la nueva economía popular, de las cuales la Comunidad Segundo

Montes es un buen ejemplo, es preciso tener claro que al iniciar sus proyectos productivos, la inversión procede de donativos para toda la comunidad. La intención del donante o la justificación de la oficina gestora de los recursos, nunca es beneficiar individualmente a uno o a varios miembros de la comunidad, sino a ésta como un todo. Cuando la comunidad tiene personería jurídica este punto queda definido legalmente desde un inicio; pero cuando no es así, se opera de buena fe. Esto sucede por el carácter de proceso de la experiencia, que impide ver claramente su curso. Por eso, cada quien tiende a imaginárselo de la mejor manera posible, sin preocuparse por la legalización de la propiedad.

Por lo general, los proyectos no presentan mayor rentabilidad en sus inicios y a quienes trabajan en ellos les basta con obtener algún ingreso mínimo en base a su aporte en trabajo. Adicionalmente, existe cierta igualdad en la "pobreza". Sin embargo, cuando el proceso avanza y comienzan a obtenerse resultados positivos, aparece cierta diferenciación socio-económica entre los integrantes de la comunidad. Esto último ya no es aceptable. Entonces, surgen focos de malestar, no siempre con fundamento real. Este malestar manifiesto es fácilmente manipulable para conseguir otros fines ajenos a los de la comunidad.

En la Comunidad Segundo Montes, donde la inversión en los medios de producción es cuantiosa y donde no se ha definido con precisión la forma de propiedad —aunque, de hecho, existen dos básicamente: la familiar y la comunal— y donde la propiedad comunal no ha sido legalizada al carecer de personería jurídica la Asociación Comunitaria, por razones de índole práctica y coyuntural, a algunos trabajadores se les entregó el control y la tenencia de algunos activos propiedad de la comunidad, sentando así un precedente negativo. En la actualidad, algunos de esos trabajadores, por iniciativa propia o inducidos por agentes externos a la comunidad, están pidiendo la propiedad de unas empresas que son de todos.

Es claro que si se satisficieran sus exigencias, se sentaría un mal precedente, lo cual además de injusto sería indebido, ya que se estaría creando

un pequeño sector de propietarios de medios de producción y circulación, con capacidad para convertirse en los nuevos burgueses, invalidando en muy poco tiempo el concepto de comunidad que, de una u otra forma, ha guiado la experiencia. El problema es aún más grave porque no sólo fracasaría el proyecto concreto de la Comunidad Segundo Montes, sino que cerraría una posibilidad para construir una alternativa de desarrollo integral.

El problema de las tierras es otra de las muchas preocupaciones que enfrentan los integrantes de la comunidad, ya que hasta el momento, la propiedad todavía no ha sido legalizada. El problema es bastante complejo, pues así como existen antiguos propietarios que desean vender, existen otros que se niegan a ello. En ambos circunstancias se da el caso de que algunos tienen escrituras y otros no las tienen. El problema se ha agudizado cuando algunos de los antiguos propietarios que no visitaban el lugar desde hace muchísimos años observaron las valiosas construcciones levantadas sobre sus tierras. Estos son los que se niegan a vender y desean que todos los integrantes de la comunidad se marchen. Esta, por su parte, parece haber obtenido recursos para comprar alrededor de 30 mil manzanas. Con ese dinero compraría la tierra más conflictiva, por ejemplo, la ocupada por la ganadería, cuyos antiguos propietarios han llegado han exigido con amenazas que se retiren.

Adicionalmente, los integrantes de la comunidad si bien en su mayoría son antiguos refugiados de Colomoncagua, no todos participan del proyecto comunitario. Dentro de los que no participan, algunos tenían propiedades en las zonas ocupadas en la actualidad, ya sea por viviendas, edificios u otros locales. Estos propietarios también quieren recuperar sus parcelas; a menudo son los más agresivos. Es casi imposible que la comunidad devuelva las tierras en las cuales existe una inversión cuantiosa en obra física. Desafortunadamente, los acuerdos de Chapultepec sólo consideran la posibilidad de reubicar a los tenedores y no a los propietarios, lo cual hubiese sido más lógico. Esta falta de previsión hace que ahora para la Comunidad Segundo Montes y para otras, localizadas en diferentes lugares del país, la propiedad de la tierra

podría llevar a hechos no deseados.

## 6. Las potencialidades de la comunidad

A juicio de sus miembros, las potencialidades de la comunidad radican en las áreas económicas, las cuales están tratando de consolidar y desarrollar para obtener beneficios que posibiliten satisfacer las necesidades "de tanta mujer sola, ancianos, huérfanos, lisiados, etc., que al momento aún no existe capacidad de hacerlo. O sea, no es para hacernos ricos, sino para generar mejores condiciones de vida para todos. Esta es la diferencia que yo veo en cuanto a la forma de vivir de nosotros con el resto del país. Esto es lo que hace que nosotros sigamos aquí, porque le vemos ese futuro. Aunque a veces parece que no se entiende. Porque yo pienso que hemos fallado en parte en la orientación de la comunidad. En el refugio, la orientación era mejor. Aunque claro aquí la cosa ha cambiado. Así, por ejemplo, el haber puesto un *reglamento de trabajo*, a la gente le chocó al principio, pero poco a poco se ha ido entendiendo que no es posible desarrollar un proyecto, si nosotros no somos responsables, si no cumplimos con nuestros deberes. Claro, también tenemos derechos. Pero para que estas empresas vayan generando excedente se necesita que seamos responsables. Y no como antes, que la gente hacía su tarea en el campo y se iba tranquila para su casa, sabían que iban a cosechar los elotes, sus frijoles, tenía sus animales. Pero aquí no, ya es diferente"<sup>3</sup>.

Estas palabras de un miembro de la comunidad, quien no forma parte de la directiva, recogen de manera bastante clara el sentir y pensar de mucha gente de la comunidad. En su planteamiento está presente la utopía y la realidad de la nueva situación que se va gestando en las comunidades de repobladores y repatriados.

Otra gran potencialidad que pudimos observar radica en la mística de algunos de los integrantes de la comunidad, quienes sin poseer ninguna formación técnica, han sabido hacer frente a distintos problemas con gran iniciativa y creatividad. Por otra parte, la comunidad cuenta con una población joven que no conoce la vida capitalista y para quienes su mundo lo constituye la vida comunitaria. Ello debiera potenciarse al máximo, porque de

esos niños y jóvenes de ahora, depende la continuidad del proyecto.

Finalmente, sin que por ello sea lo menos importante, otra de las potencialidades de la comunidad la constituye la cuantiosa inversión hecha y el nivel de consolidación alcanzado por algunos proyectos, los cuales marcan la pauta por dónde se debiera seguir avanzando.

## 7. Las perspectivas de la comunidad

Conviene reiterar que esta nueva realidad está en proceso, se trata de una realidad fluyente, lo cual pudiera parecer una obviedad ya que la realidad no es estática; pero en el caso de las comunidades gérmenes de la nueva economía popular los cambios ocurren con mayor celeridad de lo que uno se imagina, la mayoría de veces para mejorar lo existente.

Con este sujeto-objeto de estudio no se puede operar a la manera tradicional, ya que son ellos los que realmente están construyendo esa nueva estrategia alternativa. En consecuencia, preferimos citar algunos planteamientos, de uno de sus principales dirigentes:

La principal crítica que nos hizo el Frente [obviamente se refiere a uno de los partidos del FMLN] a la Comunidad Segundo Montes después de la repatriación, fue que todo el aparato de orientación a la comunidad se debilitó. Los mejores políticos de la comunidad se dedicaron a tareas de carácter técnico administrativas, por la necesidad de contar con gente de probada confianza, que haría uso de recursos financieros millonarios sin malversarlos o corromperse. Por otra parte los proyectos que se impulsaron en ese entonces, sin el apoyo técnico de las agencias (tal como se hacía en Honduras), requería gente con iniciativa, despliegue de grandes esfuerzos en el trabajo, gran espíritu de sacrificio, capacidad de dirigir y don de mando; que para ser honestos, estas cualidades donde más estaban desarrolladas era en la dirección de la comunidad. Fue así que se tomó la decisión de ubicar a los directivos en cada uno de los organismos ejecutivos de la Comunidad Segundo Montes, dejando debilitada la

orientación de la Comunidad Segundo Montes desde entonces.

Esto permitió el desarrollo de la Comunidad Segundo Montes a su nivel actual, contamos con cierta capacidad productiva y de servicios que ha generado ciertos niveles de vida superior a la del refugio en algunos aspectos, impulsando la comercialización de nuestra producción [experiencia totalmente nueva para la Comunidad Segundo Montes] y por sobre todo sobrevivimos a la guerra con un saldo positivo. El desarrollo de los organismos obligó a que los directivos se involucraran de lleno en tareas técnico administrativas y el aparato de orientación se redujo a niveles insignificantes comparándolos con los del refugio], por la falta de capacidad financiera y sin la nueva visión organizativa.

Tres años de esta práctica han dado como resultado una Comunidad Segundo Montes mal orientada, mal organizada en sus bases, cierto desencanto del proyecto [visto como el sustituto del refugio], una débil organización sectorial, gran confusión y la certeza de una cabeza "política" que retome el papel de una dirección para aquellos que creen que el proyecto comunal es una alternativa que les beneficiará.

En este contexto aparecen nuestras contradicciones internas, que al no manejarlas de manera adecuada, ATM<sup>4</sup> explota la situación crítica económica e inducen iniciativas en el campo de la descentralización que no están resueltas y nos generan nuevas tensiones. Si bien apreciamos que hay una crisis inducida por adelantada, no podemos negar que tenemos serias dificultades, que de no resolverlas generarán más tensiones en el futuro inmediato, por lo tanto, podemos apreciar la situación actual como favorable a generar opciones que nos permitan salir adelante y aprovechar la crisis como "oportunidad" para impulsar nuestro desarrollo.

La propuesta que presentamos, busca retomar la dirección política<sup>5</sup> de la Comunidad Segundo Montes, desde la dirección del proyecto comunal y definir con más precisión qué es el

proyecto comunal y quiénes están integrados en él<sup>6</sup>.

De aquí se derivan los objetivos de reestructuración siguientes:

- a) Fortalecer la organización de las personas (la Asociación), que participan en el proyecto comunal para darles su conducción.
- b) Crear la "cabeza" política de la Comunidad Segundo Montes a partir de la dirección del proyecto, buscando una instancia de coordinación política con los principales actores de dicha comunidad.
- c) Fortalecer la descentralización.
- d) Generar una nueva visión organizativa, caracterizada por la eliminación del asistencialismo y de la centralización, que induzca soluciones desde "abajo" y orientada a que la gente resuelva su propia problemática a partir de una participación efectiva.

La organización del nuevo período, según los planes de la Comunidad Segundo Montes, debe contemplar las características siguientes:

- a) Nuevos métodos de organización y eliminación del paternalismo.
- b) No centralizar, ni generar dependencia.
- c) No generar expectativas de soluciones desde "arriba" a la gente.
- d) Ayudar a la gente a identificar sus necesidades e inducirlos a trabajar en la búsqueda de soluciones desde "abajo".
- e) Promover la participación efectiva<sup>7</sup>.

Como se puede apreciar, el mismo presidente de la junta directiva de la Comunidad Segundo Montes tiene claridad sobre quiénes deben ejecutar esta nueva estrategia alternativa, los miembros de la misma comunidad. Esta es el auténtico sujeto del proyecto, de la utopía en marcha y, en consecuencia, es preciso corregir, eliminar y desautorizar cualquier acción, cualquier práctica, cualquier planteamiento que busque cambiar tal realidad propia de lo que denominamos nueva economía popular.

## Notas

1. - El presente artículo es parte de nuestra próxima publicación, "La nueva economía Popular: una aproximación empírica", UCA Editores.
2. En la actualidad, este servicio ha disminuido debido al despliegue de la Policía Nacional Civil en la zona.
3. Entrevista con un miembro de CODEMO.
4. Se refiere a la Asociación de Trabajadores de Morazán, surgida dentro de la Comunidad y promovida por técnicos extranjeros.
5. Por dirección política entiende, "Conjunto de personas representativas de las organizaciones de la CSM, encargadas de definir las políticas de dirección". Y por política, "Conjunto de lineamientos e instrucciones que nos permiten tomar decisiones dentro del marco de una visión más global".
6. Comunidad Segundo Montes, "Propuesta de reestructuración de la organización", septiembre de 1993.
7. Comunidad Segundo Montes, "Propuesta de reestructuración de la organización", septiembre de 1993.

