

IICA-CIDIA

Centro Interamericano de
Documentación e
Información Técnica
03 ABR 1987
IICA — CIDIA

CARACTERIZACION BASICA DE LAS
COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE
PRODUCCION PRIORIZADAS EN TRES
REGIONES DE NICARAGUA

IICA
E40
I59c



Centro Interamericano de
Documentación e
Información Agrícola
0 3 ABR 1987
IICA — CIDIA

CARACTERIZACION BASICA DE LAS
COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DE
PRODUCCION PRIORIZADAS EN TRES
REGIONES DE NICARAGUA

Proyecto FORGE - septiembre 1984

00005456

11CA
E40
I59c

GV- 000045

I N D I C E

Pag.

I-	<u>Primera Parte - Desarrollo Cooperativo en Nicaragua</u>	
1-	Período anterior a 1979	2
2-	Período posterior a 1979	6
3-	Conclusiones	11
II-	<u>Segunda Parte - Principales datos del Movimiento Cooperativo</u>	
1-	Datos básicos del Movimiento Cooperativo	15
2-	Datos básicos de las Cooperativas de Producción	19
III-	<u>Tercera Parte - Caracterización de las Cooperativas Priorizadas en las regiones II, III y VI</u>	
1-	Presentación	24
2-	Estructuración de los datos	25
3-	Datos comparativos entre zonas	28
3.1	Tamaño	28
3.2	Producción	30
3.3	Excedente	32
3.4	Gestión	35
4-	Indicadores por zona	48
4.1	Zona de León	48
4.2	Zona de El Sauce	50
4.3.	Zona de Managua	53
4.4	Zona de Darío	55
4.5	Síntesis	58
5-	Conclusiones	63



El objetivo de este trabajo es el de presentar las informaciones más relevantes que permiten caracterizar el movimiento cooperativo nicaragüense en general y las cooperativas de producción en particular, a nivel nacional y a nivel de tres regiones de Nicaragua.

El documento comprende 3 partes, donde se presentará sucesivamente:

- I- El marco histórico reciente del desarrollo del movimiento cooperativo en Nicaragua.
- II- Los principales datos estadísticos que permiten caracterizar a las cooperativas a nivel nacional, con énfasis en las cooperativas de producción.
- III- Un análisis de un conjunto de Cooperativas de Producción que fueron atendidas en 1983 en el marco del programa de capacitación en Gestión con apoyo del proyecto FORGE.

I- PRIMERA PARTE: Breve historia del Desarrollo Cooperativo

El sector cooperativo agropecuario en Nicaragua, empieza realmente a desarrollarse a partir de 1979, como resultado de una voluntad política precisa del Gobierno de Reconstrucción Nacional. Para comprender mejor los fundamentos de esta política, nos parece importante esbozar los rasgos más sobresalientes de la situación anterior a 1979.



1- Período anterior a 1979:

Las informaciones que a continuación se presentan fueron recopiladas a partir de estudios del CIERA (Centro de Investigación y Estudios de la Reforma Agraria).

La situación del agro nicaragüense antes de 1979 se puede caracterizar de la siguiente forma: (1)

- a) Tenencia de la tierra: 3,000 familias con 50% del área en fincas. 70,000 familias con 2% del área en fincas.
- b) Producción: Existencia de tres sectores productivos; ganadería extensiva (75% del área en finca); cultivos de agroexportación (algodón, café, caña, tabaco) en grandes fincas con alto nivel de inversión de capital y tecnología (caña, algodón, tabaco y banano), articulación pre-industrial (beneficios, ingenios, desmotadoras); y cultivos para consumo interno (maíz, frijol, sorgo, arroz) en pequeñas fincas, sin inversiones de capital.
- c) Clases sociales: Existencia de 5 grandes sectores; oligarquía "colonial" latifundista (ganadería y café), burguesía "moderna" capitalista (algodón, caña, tabaco, banano); campesinos medios y ricos (ganadería y café); campesinos pobres semi-proletarizados (granos básicos) y proletarios agrícolas. El sector de campesinos pobres representaba más de la mitad del conjunto de productores, mientras el proletariado agrícola alcanzaba menos del 10% de este conjunto.

(1) Tratamos aquí de presentar una información básica, que puede resultar a veces esquemática requiriendo mayores desarrollos para una profundización del documento.

d) Ocupación del territorio: (Ver mapa en página 14)

La zona del Pacífico (Regiones II, III y IV), caracterizada por sus llanuras, buen régimen de lluvia, excelentes tierras y desarrollo de las infraestructuras (carreteras, energía eléctrica, centros de abastecimiento y comercialización) estaba dominada por la agricultura de agroexportación y ganadería intensiva con excepción de las zonas secas, donde predominaba el campesinado pobre.

La zona del interior Sur (Región V), de relieve ondulado y buen régimen de lluvias, estaba dominada por la ganadería extensiva latifundista, con presencia importante de ganaderos medios y ricos.

La zona interior Central (Región VI), montañosa, estaba dominada por latifundistas, cafetaleros y ganaderos, con presencia de campesinos medios, ricos y sobre todo pobres (medieros, colonos, arrendatarios) para cultivos de granos básicos.

La zona interior Norte (Región I), montañosa, con régimen de lluvia insuficiente e irregular estaba dominada por la presencia de campesinos pobres dedicados a granos básicos y ganadería, así como campesinos medios y ricos, dedicados a ganadería y café.

La franja de frontera Agrícola (límite entre las regiones I, VI y V con la Costa Atlántica) del interior hacia el Atlántico estaba dominada por campesinos medios y pobres dedicados a granos básicos y ganadería.

La zona Atlántica (Zonas Especiales 1, 2 y 3), estaba dominada por una agricultura de subsistencia poco desarrollada y con formas de acceso colectivo a la tierra (comunidades indígenas).

En resumen, las zonas húmedas y semi-húmedas con tierras buenas y planas, estaban dominadas por grandes productores y campesinos ricos. Las zonas secas, con tierras malas y en pendientes, estaban ocupadas por campesinos pobres.

- e) Aspectos Sociales: Mientras los latifundistas y grandes productores capitalistas derrochaban su dinero en bienes suntuarios, el campesinado en su mayoría conocía condiciones de extrema pobreza, las cuales se reflejaban en su alimentación, salud, educación y viviendas.
- f) Coherencia del Sistema Agropecuario. El agro nicaragüense funcionaba gracias a cuatro grandes articulaciones:
- del punto de vista económico-productivo, el sector agroexportador era fuente de divisas y el sector de pequeños y medianos productores era fuente de alimentos para consumo interno.
 - del punto de vista territorial, por la diferenciación marcada entre las zonas dedicadas a la agroexportación y las de los cultivos para consumo interno.
 - del punto de vista económico y social, por la complementariedad de los sectores de agroexportación y consumo interno en cuanto a los requerimientos de fuerza de trabajo temporal. El café, el algodón y la caña requieren mucha mano



de obra temporal en época de desocupación de la mayoría de los campesinos pobres, que solo sembraban con el invierno.

- del punto de vista político y social, en la medida en que la organización campesina, ya sea a nivel político, sindical o productivo, era casi nula y este fenómeno está garantizado por el aparato militar del Estado, la Guardia Nacional. Todos los intentos de organización del campesinado fueron sistemáticamente reprimidos. En consecuencia el campesinado pobre estaba sumido a la fuerza a condiciones de vida miserables.

g) Dentro del contexto del agro nicaragüense antes de 1979, el desarrollo del sector cooperativo agropecuario no se impulsó como alternativa de mejoramiento de las condiciones de vida de miles de campesinos pobres; al contrario, los programas estatales en este sector estaban orientados hacia el fortalecimiento de la capa de campesinos medios y ricos y en general hacia la "estabilización" de la explosiva situación social prevaleciente en el campo nicaragüense.

A partir de los años 60, y como medida complementaria de la Reforma Agraria de este entonces, el Estado creó con altas inversiones, una 20 grandes cooperativas de servicios, tales como beneficios cooperativos de café y desmotadoras de algodón. Estas cooperativas, que funcionaban como empresas mercantiles, lograron afiliar alrededor de 10,000 socios, la mayoría de ellos, grandes y medianos productores.

Además existieron esporádicamente algunas cooperativas de producción agropecuaria y artesanía, que fueron impulsadas con financiamiento externos y asesoradas por la cooperación internacional. Estas cooperativas, que no fueron más de 10, eran unidades de producción muy pequeñas y con pocos socios en la mayoría de los casos.



Estos elementos muestran con claridad que en Nicaragua la organización cooperativa de los productores no fue fomentada por el Estado, al contrario de lo que se puede observar en otros países de la región, donde existía un importante movimiento cooperativo agropecuario aunque, fundamentalmente en la forma de cooperativas de servicios.

Cabe mencionar finalmente que a partir de 1976-77, se fue conformando clandestinamente un sindicato de trabajadores agrícolas, (ATC), el cual se implantó en algunas regiones del país, fundamentalmente en el Pacífico. A la vez, el mismo FSLN, impulsó la creación de cooperativas de producción clandestinas en las zonas donde operaban las columnas guerrilleras, con fines de abastecimiento de sus combatientes.

2- Período después de 1979

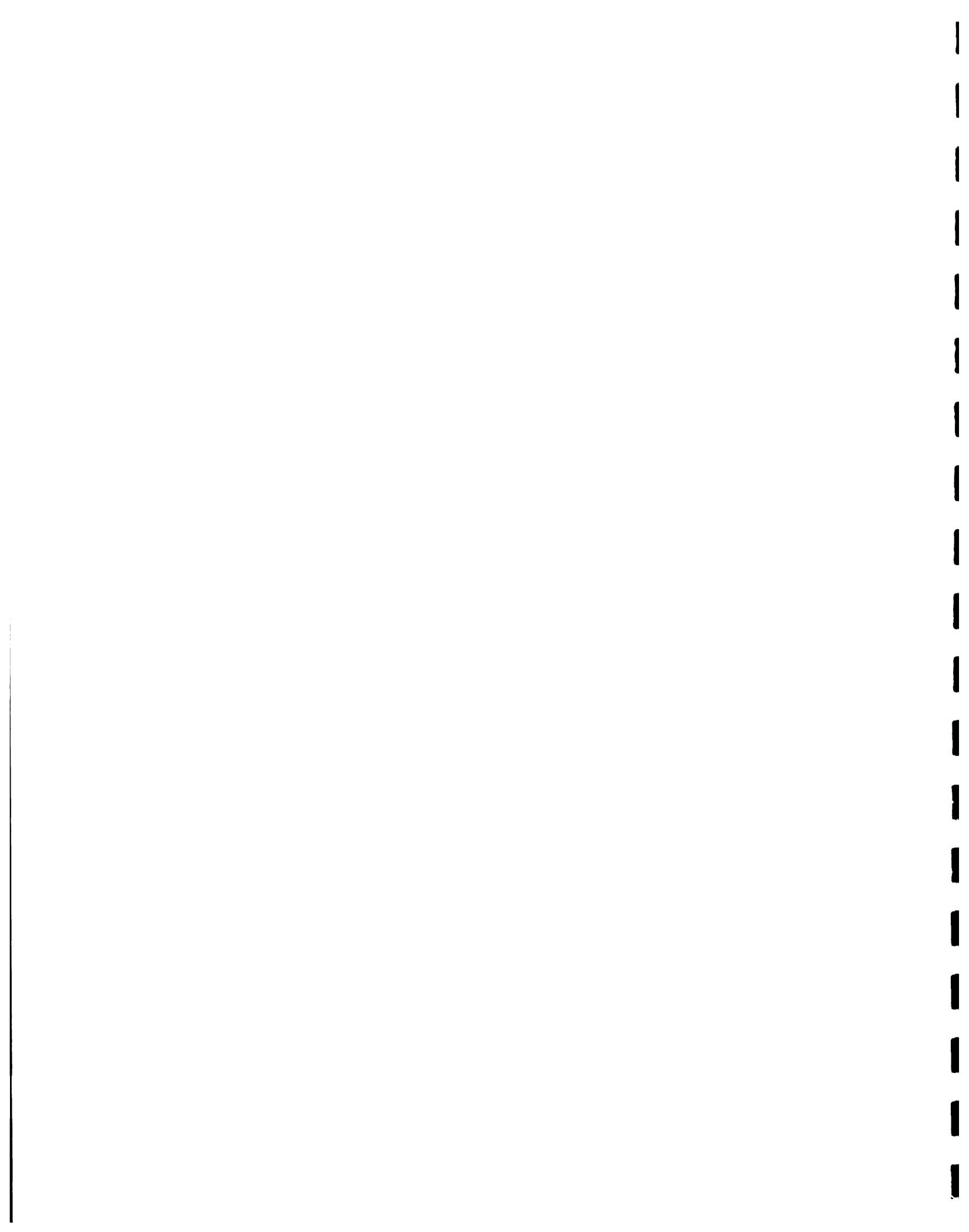
2.1. El primer año de la Revolución fue marcado por 5 acontecimientos importantes para el agro.

a) La confiscación de las propiedades de la familia Somoza y dignatarios civiles y militares del antiguo régimen, alcanzó cerca de 20% del total del área agropecuaria del país.

Los esfuerzos del Gobierno de Reconstrucción Nacional fueron entonces dirigidos a reorganizar rápidamente el aparato productivo de estas propiedades de tal forma que:

- las haciendas confiscadas, sus cultivos, sus medios de producción y sus instalaciones no fueran ni destruidas, ni desmembradas.

- se logrará sembrar granos básicos de Pos trera, puesto que por efectos de la guerra, una gran parte de la producción de Primera estaba perdida.
 - las cosechas de café y caña pudieran lle v a cab o para generar divisas tan ne ce s a r i a s en este momento.
- b) La decisión de extender el programa de crédito rural a 100,000 productores, en vez de 20,000 en los años anteriores. Mientras se multiplicaba por 5 el número de beneficiarios del crédito, el aparato institucional bancario había quedado con capacidad limitada de atención. Por ello el Gobierno apoyó la organización de los productores en Cooperativas de Crédito y Servicios, para garantizar el acceso al crédito.
- c) En las últimas semanas que precedieron el 19 de julio, grupos de campesinos pobres, y asalariados de haciendas, tomaron y ocuparon propiedades en todo el país. A fines de 1979, mientras algunas de estas haciendas ocupadas pasan a ser administradas por el Estado, dado su tamaño, inversiones en capital y nivel tecnológico, alrededor de 80 fincas quedan en manos de los campesinos que las ocuparon. Así nacen las primeras Cooperativas Agropecuarias Sandinistas, o Cooperativas de Producción.

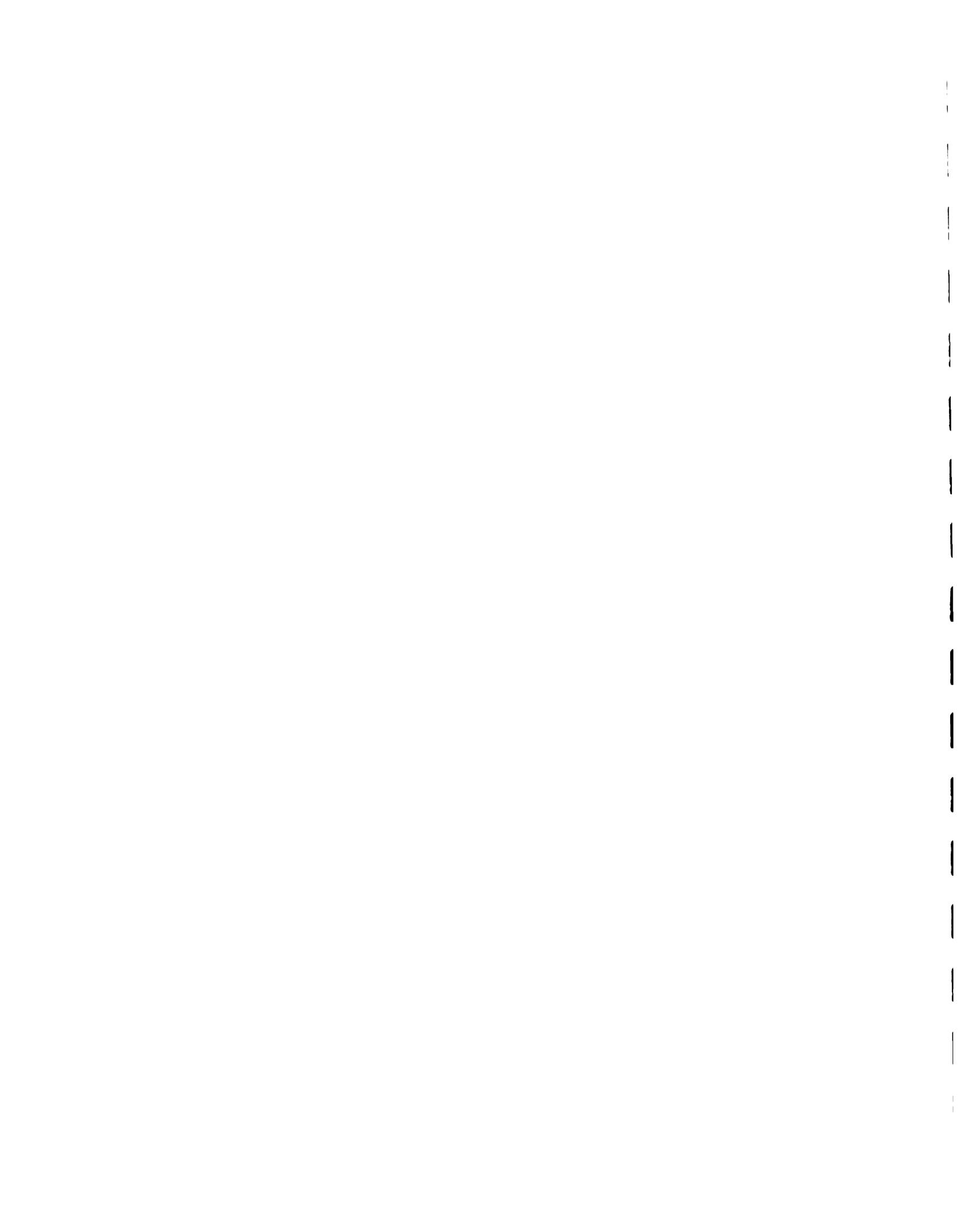


- d) Desde julio de 1979, el sindicato ATC se organiza a nivel nacional y por medio de sus activistas, inicia el trabajo de orientación a las nacientes cooperativas y promueve la organización de nuevas cooperativas en todo el país.
- e) Durante todo el resto del año 1979, el aparato institucional se transforma, y se crean nuevas instituciones, tales como el INRA, Instituto Nicaragüense de Reforma Agraria, a cargo de la administración de las fincas confiscadas.

El programa de apoyo a los campesinos individuales del Gobierno anterior (INVIERNO) se transforma en PROCAMPO, con la tarea de proveer capacitación y asistencia técnica a las cooperativas de producción y de servicios y a los productores habilitados individualmente por el banco.

2.2. El año 1980 fue marcado fundamentalmente por los siguientes elementos:

- a) la consolidación de la administración estatal en las áreas confiscadas, con el fin de recobrar niveles de producción normales y haciendo grandes esfuerzos para reponer los bienes destruidos o dañados por efecto de la guerra.
- b) El Estado dicta una ley sobre el valor de los arrendamientos agropecuarios con el fin de regular el acceso a la tierra de los campesinos arrendatarios y golpear el sector rentista agropecuario.



c) PROCAMPO (Programa Campesino) inicia un programa de capacitación específico para técnicos en Desarrollo Cooperativo (TDC), que incorpora la gestión cooperativa como elemento central, a la vez que extiende su red de apoyo con la apertura de oficinas en todo el país.

d) Se crean diversas instituciones de servicios al sector agropecuario, entre ellas:

PROAGRO - distribuidora de insumos agropecuarios.

AGROMEC - Servicio de mecanización

ENABAS - Servicio de acopio y comercialización de granos básicos.

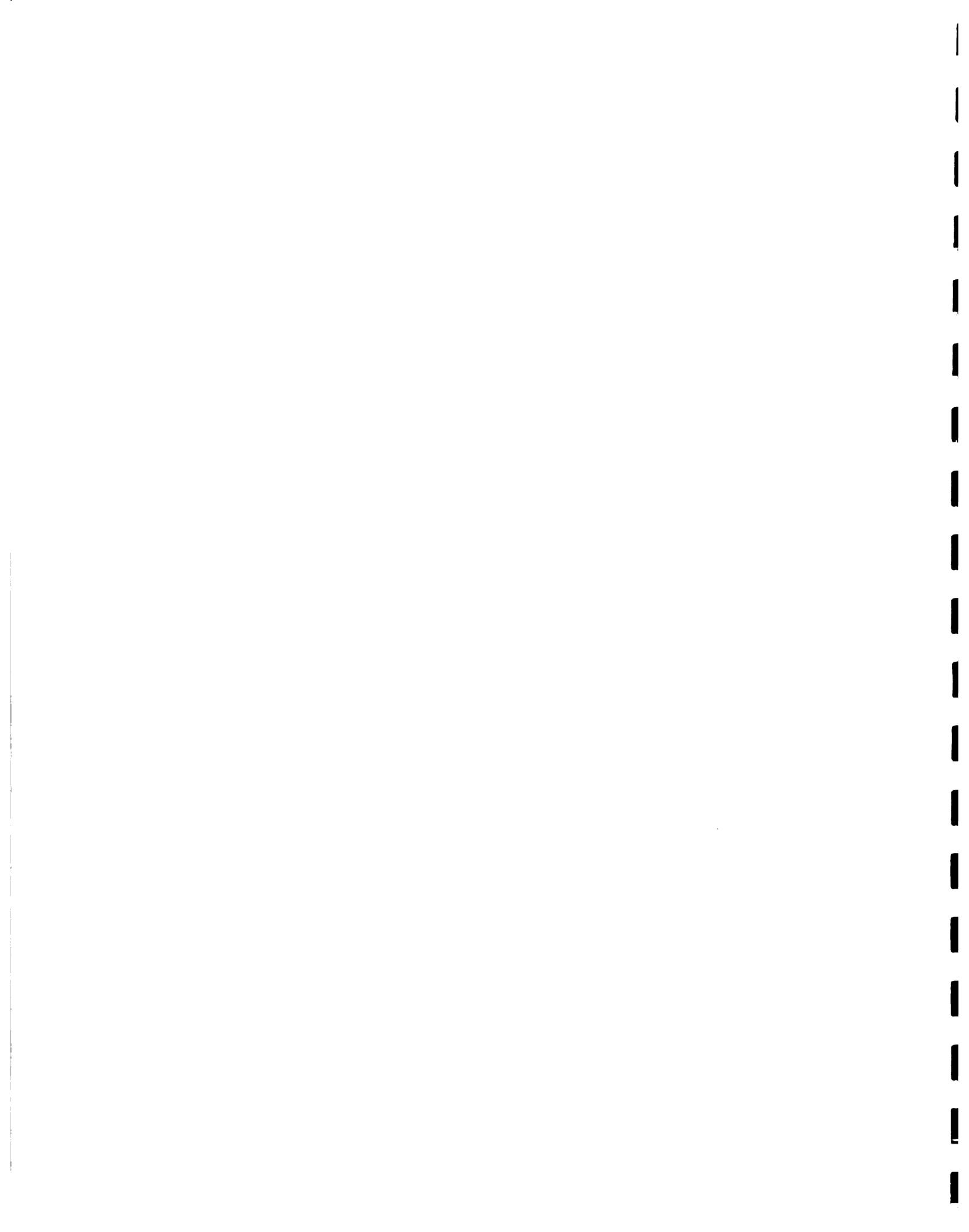
ETSA - Servicio de transporte y fumigación aérea.

ENAL - Servicio de acopio y comercialización del algodón.

ENCAFE - Servicio de acopio y comercialización del café.

En cuanto a estas dos últimas instituciones, cabe mencionar que después de la nacionalización de todos los bancos nicaragüenses, estas empresas eran las únicas habilitadas para colocar el algodón y el café en el mercado mundial.

e) Se desarrolla la Cruzada Nacional de Alfabetización en todo el país, y se inicia luego el programa de Educación de Adultos de post-alfabetización, el cual alcanza un número



muy importante de productores agropecuarios y miembros de cooperativas.

- f) A fines de 1980, existían cerca de 300 cooperativas de producción y 1000 Cooperativas de Crédito y Servicio.

2.3. En el año 1981 está marcado por tres acontecimientos de gran importancia para el mundo rural.

- a) El Gobierno de Reconstrucción Nacional dicta y empieza a aplicar una ley de Reforma Agraria, donde se señala como principales beneficiarios, a las cooperativas y como sujetos de afectación a los latifundistas que mantienen tierras sub-explotadas, en abandono o en arrendamiento.
- b) Durante este año, se dan los primeros problemas militares de importancia en las zonas fronterizas con Honduras.
- c) Se constituye la UNAG (Unión Nacional de Agricultores y Ganaderos) como la organización representativa de los pequeños y medianos productores del país y de las cooperativas agropecuarias. La ATC, pasa a atender exclusivamente la problemática de los obreros agrícolas asalariados.

2.4. Los años 1982 y 1983 marcan una etapa nueva para el desarrollo cooperativo del país.

- a) El Gobierno de Reconstrucción Nacional dicta una ley de Cooperativas Agropecuarias mientras el MIDINRA elabora una Estrategia



Nacional de mediano plazo, para el desarrollo y fortalecimiento del sector cooperativo.

En el marco de esta estrategia, se aceleran los programas de capacitación técnica y en Gestión, se priorizan 35 zonas en el país donde se concentran los servicios de asistencia técnica y capacitación a un primer grupo de 500 cooperativas previamente seleccionadas.

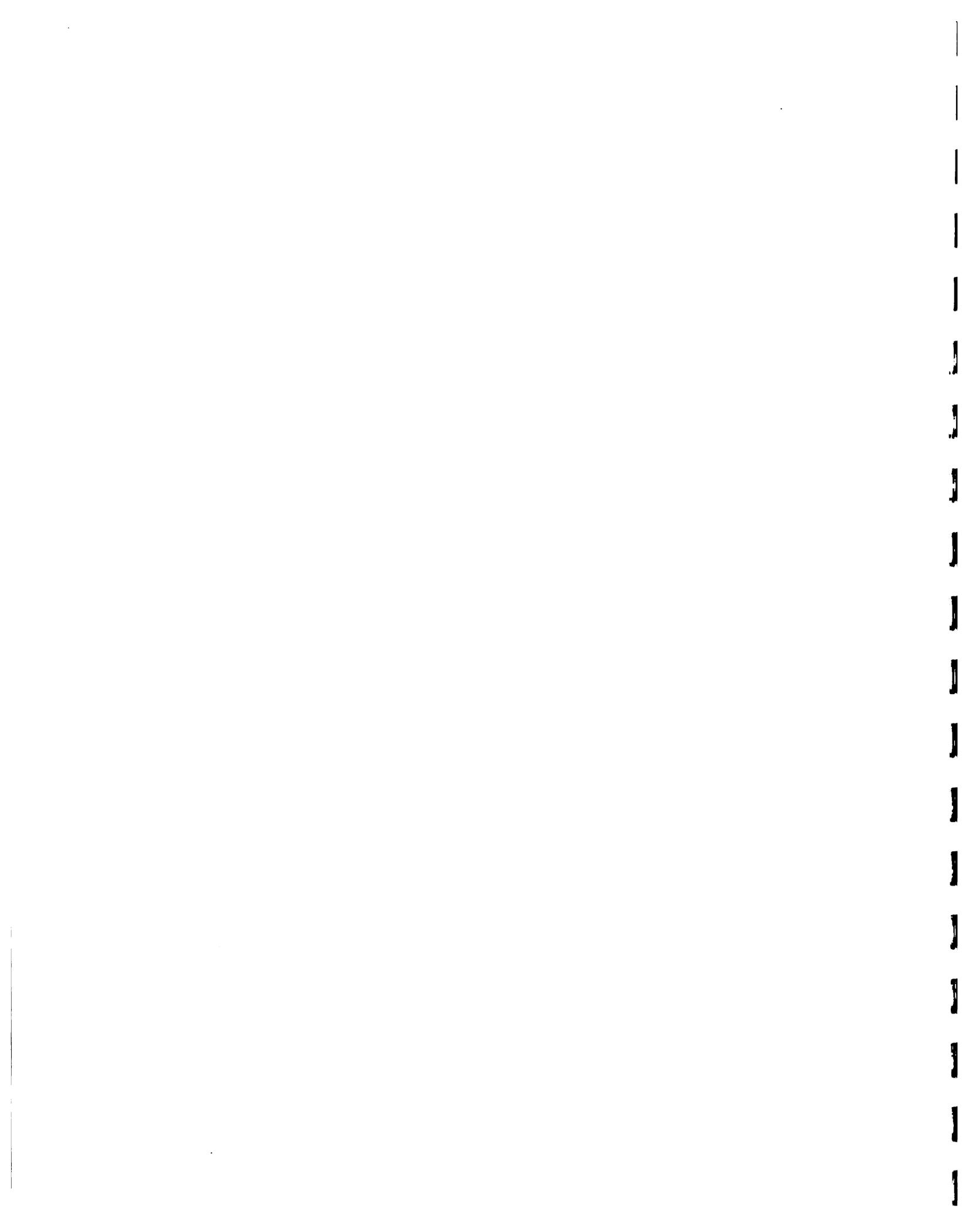
- b) A finales del año 1982, se realiza el primer censo nacional de cooperativas, el cual muestra la existencia de 2,800 cooperativas agropecuarias en el país, con 65,000 miembros y más de 1 millón de manzanas de tierra; entre ellas, 573 cooperativas de producción.
- c) Se reordenan las orientaciones del financiamiento bancario, priorizando las inversiones colectivas y cooperativas y saneando las deudas que arrastran los productores individuales y cooperados.

3- Conclusiones

En poco más de 4 años la situación del agro nicaragüense se ha transformado profundamente, luego de romperse el "equilibrio" existente antes de 1979. En resumen podemos decir que:

a) En cuanto a la tenencia de la tierra

- los sectores latifundistas y en menor medida capitalistas en el agro han sufrido un debilitamiento importante, al perder la mitad de la tierra



que ocupaban antes. Este sector representa actualmente 23% del total del área en fincas.

- el área bajo control de campesinos ricos, medios y pobres individuales mantiene una importancia similar a la que tenía antes de 1979, con alrededor de 39% del área en finca.
- el sector de producción estatal se constituye como la empresa agropecuaria más grande del país con 19% del área en fincas.
- el sector de las Cooperativas de Crédito y Servicios representa alrededor del 10% del área en fincas, mientras las cooperativas de producción alcanzan 9% del área en fincas.

b) En cuanto a la producción

Se está transformando paulatinamente la estructura productiva del país, con una política general de apoyo a la producción de alimentos, ampliación de los cultivos de agroexportación cuyo corte es mecanizable (caña), disminución y reubicación a zonas óptimas de las áreas de algodón, renovación de los cafetales, fomento de la ganadería intensiva, desarrollo de nuevos cultivos tales como palma africana, cacao y coco, como alternativa de producción para la Costa Atlántica.

c) En cuanto a los aspectos políticos y sociales

- la existencia de una organización representativa de los pequeños y medianos productores ha permitido que el Estado ponga mayor atención a los problemas específicos del sector.

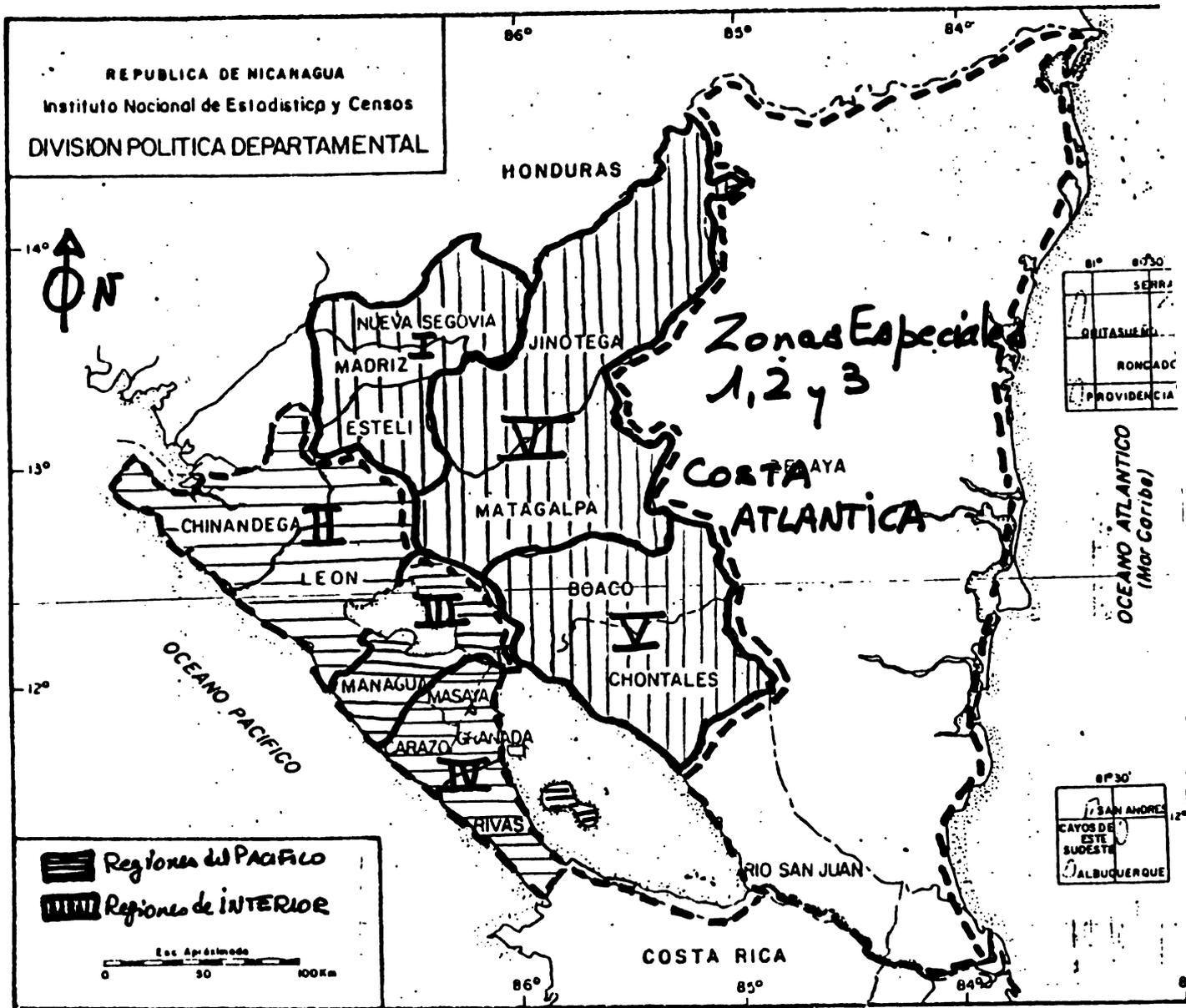
- a través de la Campaña de Alfabetización y luego la post-alfabetización se están logrando avances significativos en el campo de la educación básica del campesinado.
- los programas de salud y seguridad social se han extendido en el campo en forma masiva; las cooperativas de producción están en proceso de afiliación al sistema de seguro social.
- los programas de construcción de viviendas están iniciándose en las cooperativas de producción.

d) En cuanto a los programas estatales

- El Estado ha promovido una política flexible y masiva de acceso al crédito rural, de la cual se beneficiaran prioritariamente las cooperativas, con créditos al 8% para CAS y 10% para CCS.
- El Estado ha impulsado importantes programas de capacitación, técnica y en gestión para las cooperativas.
- El Estado ha dictado una política de precios de garantía para los productores, a la vez que ha tratado de mejorar los canales de abastecimiento y comercialización agropecuarios, mediante la creación de diversas empresas de servicios.

En conclusión, el movimiento cooperativo nicaragüense se encuentra actualmente en una etapa de desarrollo -crecimiento en cantidad, en área, en miembros- y de consolidación-inversiones, viviendas, educación básica y capacitación.

A mediano plazo, y si las tendencias actuales se mantienen, el sector cooperativo en su conjunto representará el de mayor peso productivo y social del agro nicaragüense. En esta medida, el movimiento cooperativo representa la alternativa fundamental de todo el proceso de desarrollo del país.



1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

II- SEGUNDA PARTE: Principales datos económicos y sociales del Movimiento Cooperativo Nicaragüense y de las cooperativas de producción en particular.

En primer lugar, trataremos de presentar datos de todo el movimiento cooperativo para luego concentrarnos en las Cooperativas de Producción.

En esta parte se presentan datos relacionados con:

- 1- la organización del movimiento cooperativo y su distribución territorial.
- 2- la tenencia de la tierra en las cooperativas
- 3- el origen social de los cooperados
- 4- la producción agropecuaria al interior de las cooperativas.
- 5- el nivel de mecanización de las cooperativas
- 6- el financiamiento en el movimiento cooperativo
- 7- la comercialización en el movimiento cooperativo.

La mayoría de los datos presentados provienen del censo nacional de cooperativas realizado a fines de 1982. Algunos datos provienen de fuentes especiales mejor actualizadas como son los datos de evolución de tenencia de la tierra, actualizados en 1984 por la Dirección de Reforma Agraria del MIDINRA.

1- Datos básicos de todo el movimiento cooperativo

El análisis del censo permitió identificar 5 tipos de cooperativas que son:

- Las Cooperativas Agropecuarias Sandinistas (CAS), que son cooperativas de producción donde la tierra

y demás medios son colectivos y el trabajo es también colectivo.

Las CAS, representan 20% del total de cooperativas.

- Las Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS), donde cada productor trabaja individualmente la tierra y es asociado a la cooperativa para recibir financiamiento y asistencia técnica y algunos servicios colectivos. Es el tipo predominante de organización cooperativa con 44% del total censado.
- Las Cooperativas de Surco Muerto (CSM), donde la tierra es trabajada en forma individual, con algunas labores colectivas entre los miembros.
- Los Grupos de Producción Asociados (GPA) donde parte del proceso de producción es colectivo y parte individual.
- Los Colectivos de Trabajadores de Nueva Guinea (CTNG) caracterizados por ser asociaciones de tamaño muy reducido de miembros, con propiedad individual de la tierra y proceso de producción colectivo. Este tipo de cooperativa basado sobre relaciones familiares se encuentra en la zona de Nueva Guinea exclusivamente (Región V)

Cuadro 1

TIPOS DE COOPERATIVAS

TIPO	CAS	CCS	CSM	CTNG	GPA	TOTAL
Número	573	1252	366	516	112	2819
%	20.3	44.4	13	18.3	4	100



La distribución regional de las cooperativas muestra una marcada diferencia entre las regiones del pacífico (II, III y IV) y las regiones del interior (I, V, VI y ZeIII) donde existen 2 veces más cooperativas que en el Pacífico como lo ilustra el segundo cuadro.

Cuadro 2

DISTRIBUCION POR REGIONES

	No. DE COOPERATIVAS	%
REGIONES DEL PACIFICO	889	31.5
REGIONES DEL INTERIOR	1,930	68.5
TOTAL	2,819	100

El Movimiento Cooperativo Nicaragüense asocia a 50% aproximadamente del campesinado del país y dispone de alrededor de 20% del área en fincas de todo el país, como lo muestra el tercer cuadro.

Cuadro 3

NUMERO DE MIEMBROS Y
TENENCIA DE LA TIERRA

No. de Cooperativas	No. de Miembros	No. de mbros. promedio por Cooperativa	Total del área en tenencia	Area promedio por miembro
2,819	67,976	24.11	1,535,552 mz	22.6 mz

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

La estructura productiva del uso de la tierra en las cooperativas está netamente dominada por la siembra de granos básicos y las áreas destinadas a la ganadería. es de notar también la importancia del área no trabajada.

Cuadro 4

ESTRUCTURA PORCENTUAL
DEL USO DE LA TIERRA

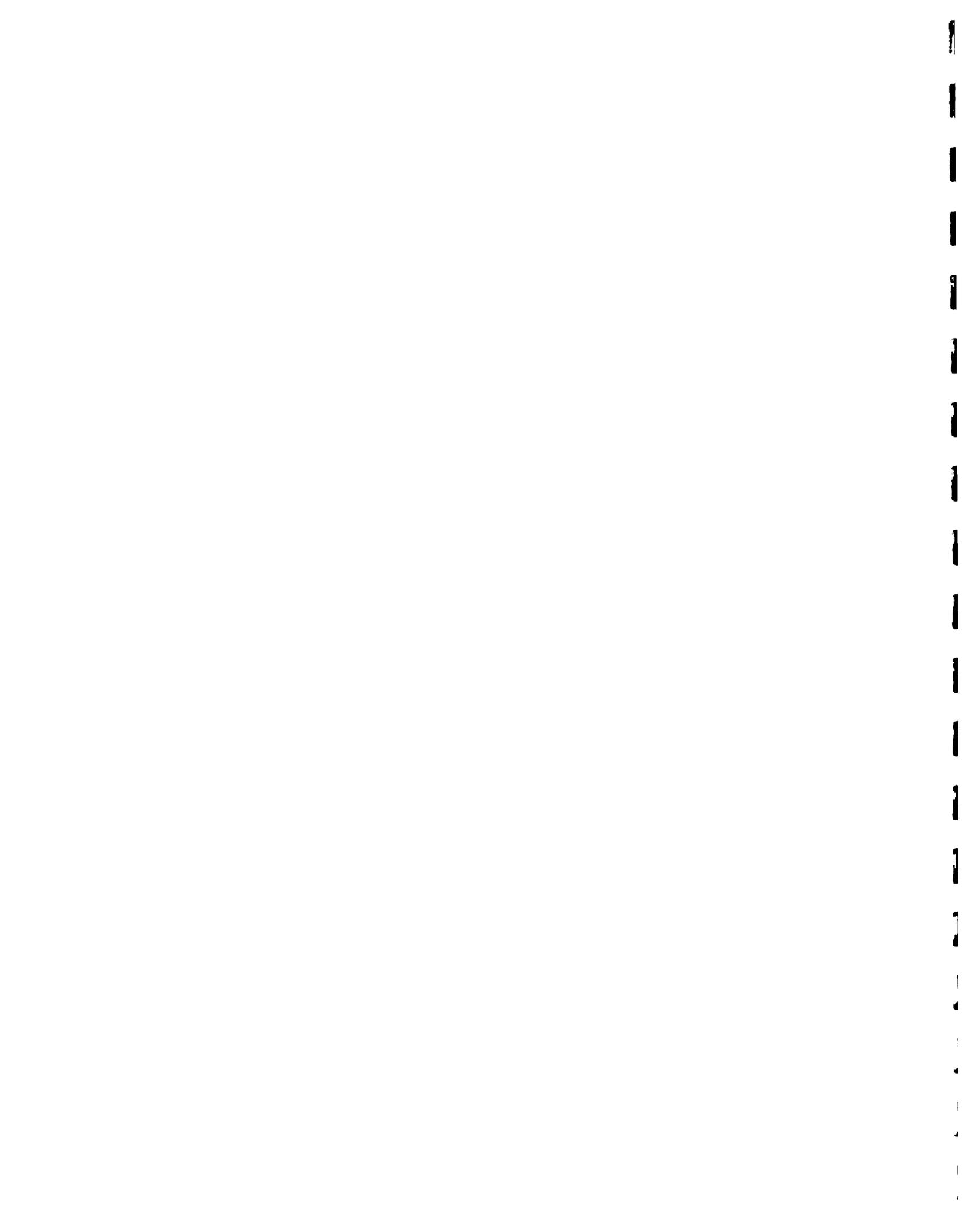
AREA CULTIVADA			AREA EN PASTOS	AREA NO TRABAJADA	TOTAL
37.4			35.7	26.8	100
Granos Básicos	Cultivos de Agroexport.	Otros Cultivos			
29.6	5.8	2.0			

La estructura global de la tenencia de la tierra al momento del censo, indicaba que 80% de la tierra en tenencia era tierra propia, fenómeno derivado de la predominancia de las CCS, como lo muestra el siguiente cuadro:

Cuadro 5

ESTRUCTURA PORCENTUAL DE
LA TENENCIA DE TIERRA

Tierra asignada y Cedida por el Estado	Tierra Propia	Tierra Alquilada	Tierra Precaria	TOTAL
13	80	6	1	100



2- Datos Básicos sobre las Cooperativas de Producción

- 2.1. En el censo se identificaron 573 CAS que asocian 7,898 miembros y controlan 118,381 manzanas. 65% de las CAS tienen menos de 15 miembros, y la mitad de las CAS están formadas por un núcleo de menos de 5 familias.

Cuadro 1 DATOS PROMEDIOS DE MIEMBROS, TIERRA Y RELACION TIERRA-MIEMBRO EN LAS CAS

Promedio de miembros por cooperativa	Promedio de tierra Por cooperativa (Mz)	Promedio de tierra Por miembro (Mz)
13.8	206.6	15

- 2.2. Las CAS están distribuidas en todo el territorio nacional, con mayor importancia en la zona del Pacífico.

Cuadro 2 DISTRIBUCION POR REGION DE LAS COOPERATIVAS DE PRODUCCION

Región	PACIFICO	INTERIOR	TOTAL
Número	373	200	573
%	65	35	100

- 2.3. El ritmo de creación de las CAS fue rápido en los dos primeros años (79 y 80) y luego sostenido en los años 81 y 82 como lo demuestra el siguiente cuadro:

Cuadro 3

RITMO DE FORMACION DE LAS
COOPERATIVAS DE PRODUCCION

Período	1979/80	1981	1982	TOTAL
Número de coop.	289	122	162	573
%	50.4	21.3	28.3	100

- 2.4. El origen social de los miembros de las CAS es mayoritariamente de campesinos pobres semi-proletarios, precaristas, asalariados y campesinos sin tierras que representan alrededor del 75% de los miembros de las CAS.
El sector de pequeños propietarios representa a su vez 25% de los miembros.

- 2.5. La forma de tenencia de la tierra en las CAS está dominada por las tierras tituladas y cedidas por el Estado, lo que muestra una gran estabilidad sobre la tierra.

Cuadro 4

FORMAS DE TENENCIA EN LAS
COOPERATIVAS DE PRODUCCION

Tierras tituladas y cedidas	Tierra Propia	Tierra Alquilada	Tierra Precaria	TOTAL
76.3%	12.2%	10.8	0.7%	100

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

- 2.6. La producción agropecuaria al interior de las CAS está marcada por su carácter mixto, agrícola y ganadero. Notamos la importancia de las áreas no trabajadas, sobre todo en las regiones del interior del país.

Cuadro 5

DISTRIBUCION % DEL USO DE LA TIERRA

REGION	TOTAL	AREA CULTIVADA	AREA EN PASTO	AREA NO TRABAJADA
PACIFICO	100	59	28	13
INTERIOR	100	27	38	35
NACIONAL	100	46.5	31.6	21.9

- 2.7. En las áreas cultivadas, existe una predominancia de los cultivos de granos básicos.

Cuadro 6

USO AGRICOLA DE LA TIERRA (%)

Cultivos de granos básicos	Cultivos de agroexportación	Otros cultivos	TOTAL
70%	21	9	100

El área promedio de cultivo por miembro se establece a nivel nacional en 1982 a 6.4 mz. de cultivos por miembro.

- 2.8. La actividad ganadera es más desarrollada e intensiva en el Pacífico que en el interior del país, aunque la proporción de pastos sembrados sea más alta en el interior.

Cuadro 7 ACTIVIDAD GANADERA (%)

REGION	TOTAL	PASTOS NATURALES	PASTOS SEMBRADOS	PROMEDIO MZ/CABEZA GANADO
PACIFICO	100	76	24	3.5
INTERIOR	100	45	55	5.5

- 2.9 En 1982, solo 7% de las CAS poseían tractores propios, mientras la mitad de las CAS accedían al uso de la tracción mecánica combinada con uso de bueyes en sus labores agrícolas, fundamentalmente por la vía de los servicios estatales.

- 2.10. En cuanto a los aspectos relativos al financiamiento, las CAS se destacan por auto-financiar una parte relativamente pequeña de sus actividades.

Cuadro 8 IMPORTANCIA DEL AUTO-FINANCIAMIENTO EN LAS CAS (%)

REGION	PACIFICO	INTERIOR	PAIS
% de auto-financiamiento	11	28	17

Para el ciclo 1981/82, las CAS muestran un comportamiento crediticio relativamente satisfactorio en cuanto a sus compromisos de reembolso con el banco. Al momento del censo, 54% de las CAS tenían sus reembolsos al día mientras el ciclo agrícola no había concluido aún.

2.11. En cuanto a la comercialización, las CAS venden en el mercado las 3/4 partes de su producción, siendo las CAS del Pacífico las que intercambian más intensamente con el mercado, al comercializar 83% de su producción, contra 57% para las CAS del interior.

2.12 Finalmente, podemos agregar que:

- Las CAS tienen un peso económico y social relativamente pequeño en el agro nicaragüense, (5% de las áreas sembradas), aunque su peso sea significativo dentro del movimiento cooperativo.
- Aunque la producción de granos básicos domine en la estructura productiva de las CAS, es importante notar, que la gran mayoría de las cooperativas desarrollan un sistema de producción mixto, tanto dentro de la agricultura, como entre agricultura y ganadería. Por otro lado, las CAS presentan un potencial de desarrollo aún no utilizado, al no estar incorporadas todas las tierras al proceso productivo.
- Existen marcadas diferencias entre las CAS del Pacífico y las del interior, teniendo las primeras mayores niveles de desarrollo empresarial que las segundas. Sin embargo,

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

las tendencias generales entre ambos grupos de cooperativas, son bastante similares.

III- TERCERA PARTE: CARACTERIZACION DE LAS COOPERATIVAS
PRIORIZADAS EN LAS REGIONES II, III y VI

1- Presentación

En esta parte, pretendemos presentar una caracterización de las cooperativas priorizadas en diferentes zonas y regiones del país con el fin de evidenciar algunos rasgos esenciales de los sistemas de producción vigentes en dichas cooperativas.

Para este análisis, disponíamos de algunos datos extraídos de los Diagnósticos y planes de producción realizados a inicios de 1983 en cada cooperativa priorizada. Es importante señalar que los diagnósticos y planes de producción se elaboraron por primera vez en 1983, con la participación de los miembros de las cooperativas, por lo cual creemos que los datos recogidos tienen una calidad heterogénea según la zona, el técnico y por fin, la cooperativa que los aportó.

Por otro lado, estamos concientes de que hubiera sido más interesante disponer de datos "reales", en vez de datos "proyectados". Estos últimos muestran solo una tendencia, pero no un resultado.

Todos los elementos anteriores nos llevaron por un lado, a escoger un método de análisis y presentación de datos de tipo comparativo, basado en el análisis del grupo; por otro lado, a seleccionar una cantidad reducida de variables de estudio, con el fin de que la presentación fuera sencilla, pero suficientemente significativa.

En la medida en la cual, la calidad y variedad de la información disponible aumente, será posible incorporar en este tipo de análisis una mayor cantidad de variables de estudio. Sin embargo, la interpretación de los datos agrupados no puede realizarse sin tener conocimientos previos de las zonas de estudio.

La relativa sencillez de implementación del método, que requiere solamente la realización de operaciones simples, es un argumento, a favor de su utilización a un nivel cercano a las cooperativas, como puede ser el nivel zonal.

2- Estructuración de los datos

Los datos que presentamos a continuación fueron ordenados y estructurados de la siguiente forma:

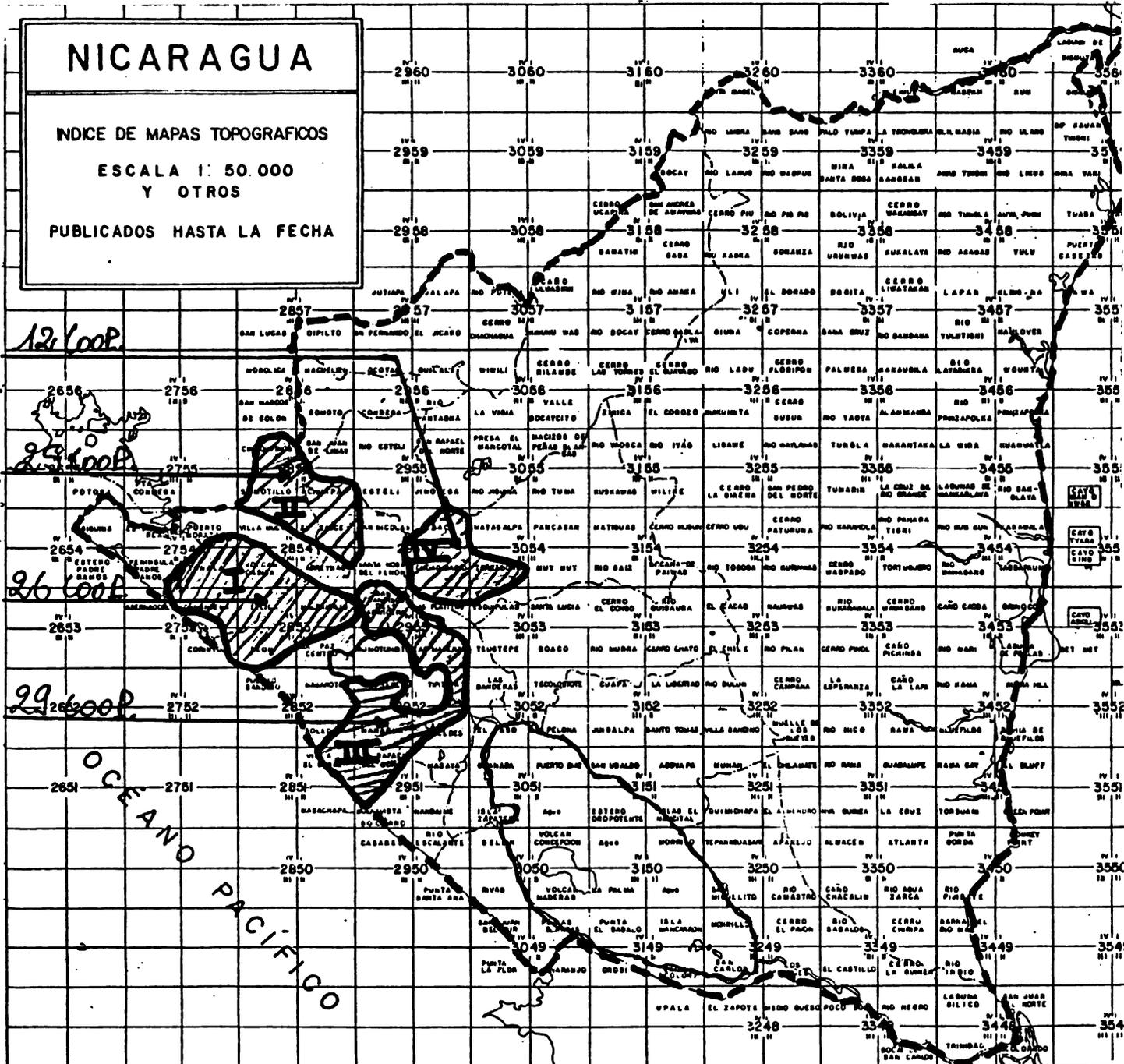
- Dentro del área de estudio, fueron seleccionados 4 grupos de cooperativas, ubicados en zonas relativamente homogéneas del punto de vista geográfico y productivo (relieve, clima, suelos, cultivo)

- Estas zonas son:
- I- La zona plana de la región II (Municipios de León, Telica, Chinandega y El Viejo) donde predomina el cultivo del algodón, con 26 cooperativas.
 - II- La zona montañosa de la región II, (Municipio de El Sauce y Somotillo), donde predominan la ganadería y los granos básicos con 25 cooperativas.
 - III- La zona seca y plana que cubre la mayor parte de la región III, donde la producción es mixta,



con ganadería, granos básicos y hortalizas, con 29 cooperativas.

IV- La zona seca y plana del suroeste de la región VI, (Municipios de Darío, Sébaco y Terrabona), donde predomina la producción hortalicera, con 12 cooperativas.



- Se escogió como criterio de análisis, el excedente total por miembro, proyectado en los planes de producción de 1983/84. Este excedente resulta de la diferencia entre el valor de la producción esperada y el nivel de gastos presupuestados. Cabe mencionar que las remuneraciones a los miembros estaban incluidas dentro de los gastos presupuestados.

Este criterio de análisis, permitió diferenciar en cada zona, tres grupos de cooperativas con tres niveles distintos de excedentes por miembro.

Para cada subgrupo se calcularon entonces 10 indicadores promedios destinados a caracterizar algunos elementos fundamentales del sistema de producción de las cooperativas pertenecientes al subgrupo.

Los indicadores calculados son:

- 1- Tierra total disponible (manzanas) que incluye las tierras tituladas, cedidas o propiedad de la cooperativa. No incluye los terrenos alquilados.
- 2- Area total sembrada con cultivos (manzanas), que representa la sumatoria de las áreas de siembra del ciclo 83/84, incluyendo los cultivos permanentes, tales como café o frutales.
- 3- Proporción del área sembrada en granos básicos (maíz, frijol, sorgo, arroz) en relación al área total de siembra (%).
- 4- Proporción del área sembrada en hortalizas y frutales en relación al área total de siembra (%)

- 5- Proporción del área sembrada con cultivos de agroexportación y/o para procesamiento semi-industrial (algodón, ajonjolí, caña, café, escoba) en relación con el área total de siembra. (%)
- 6- Proporción del área sembrada en pastos en relación a la tierra total disponible (%)
- 7- Número de miembros promedio por cooperativa
- 8- Ocupación promedio por miembro para el ciclo 83/84 (días de trabajo)
- 9- Promedio del área sembrada de cultivos por miembro (mz/miembro)
- 10- Excedente promedio por día trabajado de cada miembro (córdobas por día y por miembro).

Como se puede observar, hemos escogido básicamente indicadores relacionados con la estructura productiva de las cooperativas, su capacidad de generación de empleo y la rentabilidad del día de trabajo por miembro.

3- Datos comparativos entre las diferentes zonas

Antes de presentar los datos por zonas, nos parece importante presentar los datos generales que permitan tener una imagen amplia de la situación entre las diferentes zonas.

3.1. Tamaño de las cooperativas en área y miembros

De las 92 cooperativas estudiadas, solo 3 no disponen de tierra propia y alquilan por completo sus terrenos; la cooperativa más grande que encontramos disponía de 2,500 mz. de tierra (1,763 Has)

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

El promedio de área en las 92 cooperativas se establecía en 429 mz (302 Ha). En término general existe heterogeneidad en cuanto a tamaño.

En relación al número de miembros, existe al contrario homogeneidad; la mayoría de las cooperativas se ubican alrededor del promedio, o sea 20 miembros, aunque la cooperativa más grande que encontramos tenía 63 miembros, y la más pequeña, 7.

Cuadro 1 TAMAÑO DE LAS COOPERATIVAS POR ZONAS

ZONA	AREA (Mz)	MIEMBROS	AREA/MIEMBRO (Mz)
LEON	261	24	10.9
EL SAUCE	585	19	30.8
MANAGUA	484	18	26.9
DARIO	332	21	15.8
PROMEDIO DE LA MUESTRA	429	20	21.5

Como se puede observar, la zona de León es donde se ubican las cooperativas más numerosas en miembros, y más pequeñas en área, mientras en Managua y El Sauce, las cooperativas se caracterizan por tener una relación alta de tierra disponible por miembro. La zona de Darío, sigue una tendencia similar a la zona de León.



3.2. Principales características productivas

Dentro de la muestra, encontramos una gran variedad de actividades productivas, llegando a un total de 24 cultivos distintos y además notamos la importancia de la ganadería mayor, presente en el 60% de las cooperativas.

Los cultivos a los cuales se dedican las cooperativas de la muestra son los siguientes:

Cultivos Anuales

- | | |
|--------------------------------------|--|
| 1- Granos Básicos | Maíz, frijol, sorgo y arroz. |
| 2- Agroexportación y/o Procesamiento | Algodón, ajonjolí, escoba. |
| 3- Hortalizas | Tomate, chile, cebolla, papa, yuca, sandía, melón, chiltoma, repollo, ajo, ayote, maní y pipian. |

Cultivos Permanentes

- | | |
|--------------------|--------------------|
| 1- Agroexportación | Café y caña |
| 2- Frutales | Plátano y cítricos |

En el siguiente cuadro, se pueden apreciar por zona, el número promedio de actividades productivas planificadas, así como el mínimo y máximo de actividades planificadas. También incluimos

en el cuadro, la proporción de cooperativas que se dedican a la ganadería, ya sea como actividad única, ya sea combinada con actividades agrícolas.

Finalmente incluimos una lista de cultivos dominantes en cada zona.

Cuadro 2

ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

ZONA	No. DE ACTIVIDADES			% DE COOPERAT. CON GANADERIA	CULTIVOS DOMINANTES
	MINI	PROMEDIO	MAXI		
LEON	1	3	5	38	algodón, ajonjolí, maíz, sorgo.
EL SAUCE	1	4	6	84	Ajonjolí, maíz, frijol, sorgo, hortalizas
MANAGUA	2	5	10	60	Maíz, sorgo, hortalizas
DARIO	3	7	10	60	Hortalizas, arroz, maíz, frijol, sorgo.
PROMEDIO	1.75	4.5	7.75	60	-----

Podemos observar en este cuadro que las cooperativas de la zona de León y El Sauce, tienen una cantidad de actividades relativamente pequeña para todo el ciclo agrícola, mientras las cooperativas de Managua, y más aún las de Darío se caracterizan por un número relativamente elevado

de actividades.

Se nota la importancia de la ganadería en el caso de la zona de El Sauce, el carácter bastante mixto de la producción en Managua y Darío (mezcla de agricultura y ganadería) y la predominancia de las actividades agrícolas en el caso de León.

Cabe mencionar que las cooperativas que siembran hortalizas, lo hacen fundamentalmente en Verano (diciembre) con sistema de riego, mientras los granos básicos se siembran de Primera en mayo (maíz , sorgo) y de Postrera en agosto (frijol). En conclusión, las cooperativas muestran una tendencia importante hacia la diversificación, teniendo esta un carácter mixto (agrícola y ganadero), salvo en el caso de las cooperativas algodoneras que siembran menos de 3 cultivos al año y no tienen ganadería.

3.3. Niveles de generación de excedentes por miembro

Hemos escogido presentar por zona los siguientes indicadores:

- Nivel mínimo, máximo y promedio de excedentes por miembro.
- Distribución de las cooperativas según su nivel de generación de excedente.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

Cuadro 3 GENERACION DE EXCEDENTES POR MIEMBRO (C\$)

ZONA	MINI	PROMEDIO	MAXI	C\$+30,000	DE 20 A 30,000	DE 10 A 20,000	MENOS DE 10,000	TOTAL DE COOPERATIVAS
LEON	700	25,500	71,900	7	8	8	3	26
EL SAUCE	3,800	23,100	68,300	7	8	6	4	25
MANAGUA	600	20,400	89,400	4	4	8	13	29
DARIO	14,500	30,900	58,900	4	4	4	-	12
TOTALES				22	24	26	20	92

Las cooperativas de la zona de Darío muestran los mejores resultados promedios, así como la mayor homogeneidad entre los niveles mínimos y máximos.

Las cooperativas de la zona de Managua muestran la tendencia exactamente opuesta, además 45% de ellas se encuentran en niveles inferiores a C\$10,000 por miembro.

Las cooperativas de León y El Sauce se ubican entre los extremos antes mencionados, con una distribución relativamente homogénea entre cooperativas con buenos y malos resultados.

Finalmente, 50% de las cooperativas de la muestra, se ubican en niveles relativamente altos de excedente, mientras el otro 50% se encuentra en niveles bajos.

El análisis de la antigüedad de formación de estas cooperativas, en relación al nivel de generación de excedentes permite adelantar algunas conclusiones sobre la problemática de la consolidación económico-productiva de las cooperativas.

60% de las cooperativas estudiadas tenían en 1983 más de 2 años de formación, mientras 40% tenían menos de 2 años de formación.

54% de las cooperativas con más de 2 años de formación, se encuentran en los niveles de altos excedentes; 63% de las cooperativas que generan más de 30,000 córdobas de excedentes por miembro, tenían de 3 a 4 años de existencia.

Estos indicadores muestran la tendencia hacia una paulatina consolidación del sector, del punto de vista económico-productivo.

Sin embargo, podemos igualmente observar que una proporción significativa de cooperativas recientes alcanza buenos resultados; y a la inversa, que una proporción alta de cooperativas con más de 2 años de formadas, están generando bajos excedentes. Por ello decimos que se trata de un proceso paulatino de consolidación, en el cual influyen factores muy diversos. Sin lugar a dudas, algunas cooperativas se consolidaron sobre la base de un esfuerzo de recapitalización y reactivación de su potencial productivo.

En otras, influye negativamente la limitación en materia de inversiones productivas destinadas a potenciar los recursos existentes, mientras el acceso a la tierra en cantidad suficiente no parece ser el problema fundamental que enfrentan estas cooperativas.

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100
101
102
103
104
105
106
107
108
109
110
111
112
113
114
115
116
117
118
119
120
121
122
123
124
125
126
127
128
129
130
131
132
133
134
135
136
137
138
139
140
141
142
143
144
145
146
147
148
149
150
151
152
153
154
155
156
157
158
159
160
161
162
163
164
165
166
167
168
169
170
171
172
173
174
175
176
177
178
179
180
181
182
183
184
185
186
187
188
189
190
191
192
193
194
195
196
197
198
199
200
201
202
203
204
205
206
207
208
209
210
211
212
213
214
215
216
217
218
219
220
221
222
223
224
225
226
227
228
229
230
231
232
233
234
235
236
237
238
239
240
241
242
243
244
245
246
247
248
249
250
251
252
253
254
255
256
257
258
259
260
261
262
263
264
265
266
267
268
269
270
271
272
273
274
275
276
277
278
279
280
281
282
283
284
285
286
287
288
289
290
291
292
293
294
295
296
297
298
299
300
301
302
303
304
305
306
307
308
309
310
311
312
313
314
315
316
317
318
319
320
321
322
323
324
325
326
327
328
329
330
331
332
333
334
335
336
337
338
339
340
341
342
343
344
345
346
347
348
349
350
351
352
353
354
355
356
357
358
359
360
361
362
363
364
365
366
367
368
369
370
371
372
373
374
375
376
377
378
379
380
381
382
383
384
385
386
387
388
389
390
391
392
393
394
395
396
397
398
399
400
401
402
403
404
405
406
407
408
409
410
411
412
413
414
415
416
417
418
419
420
421
422
423
424
425
426
427
428
429
430
431
432
433
434
435
436
437
438
439
440
441
442
443
444
445
446
447
448
449
450
451
452
453
454
455
456
457
458
459
460
461
462
463
464
465
466
467
468
469
470
471
472
473
474
475
476
477
478
479
480
481
482
483
484
485
486
487
488
489
490
491
492
493
494
495
496
497
498
499
500
501
502
503
504
505
506
507
508
509
510
511
512
513
514
515
516
517
518
519
520
521
522
523
524
525
526
527
528
529
530
531
532
533
534
535
536
537
538
539
540
541
542
543
544
545
546
547
548
549
550
551
552
553
554
555
556
557
558
559
560
561
562
563
564
565
566
567
568
569
570
571
572
573
574
575
576
577
578
579
580
581
582
583
584
585
586
587
588
589
590
591
592
593
594
595
596
597
598
599
600
601
602
603
604
605
606
607
608
609
610
611
612
613
614
615
616
617
618
619
620
621
622
623
624
625
626
627
628
629
630
631
632
633
634
635
636
637
638
639
640
641
642
643
644
645
646
647
648
649
650
651
652
653
654
655
656
657
658
659
660
661
662
663
664
665
666
667
668
669
670
671
672
673
674
675
676
677
678
679
680
681
682
683
684
685
686
687
688
689
690
691
692
693
694
695
696
697
698
699
700
701
702
703
704
705
706
707
708
709
710
711
712
713
714
715
716
717
718
719
720
721
722
723
724
725
726
727
728
729
730
731
732
733
734
735
736
737
738
739
740
741
742
743
744
745
746
747
748
749
750
751
752
753
754
755
756
757
758
759
760
761
762
763
764
765
766
767
768
769
770
771
772
773
774
775
776
777
778
779
780
781
782
783
784
785
786
787
788
789
790
791
792
793
794
795
796
797
798
799
800
801
802
803
804
805
806
807
808
809
810
811
812
813
814
815
816
817
818
819
820
821
822
823
824
825
826
827
828
829
830
831
832
833
834
835
836
837
838
839
840
841
842
843
844
845
846
847
848
849
850
851
852
853
854
855
856
857
858
859
860
861
862
863
864
865
866
867
868
869
870
871
872
873
874
875
876
877
878
879
880
881
882
883
884
885
886
887
888
889
890
891
892
893
894
895
896
897
898
899
900
901
902
903
904
905
906
907
908
909
910
911
912
913
914
915
916
917
918
919
920
921
922
923
924
925
926
927
928
929
930
931
932
933
934
935
936
937
938
939
940
941
942
943
944
945
946
947
948
949
950
951
952
953
954
955
956
957
958
959
960
961
962
963
964
965
966
967
968
969
970
971
972
973
974
975
976
977
978
979
980
981
982
983
984
985
986
987
988
989
990
991
992
993
994
995
996
997
998
999
1000

3.4. Principales Características de la Gestión

Existe una relativa homogeneidad entre las cooperativas en relación con sus mecanismos de Gestión.

Son varios los factores que explican esta situación; entre ellos quisieramos mencionar:

- la homogeneidad del origen social de los miembros, en su mayoría campesinos semi-proletarizados, con poca o ninguna experiencia asociativa antes de 1979.
- el carácter globalmente reciente de la organización de las cooperativas, implica que no se ha dado, de manera marcada, una diferenciación entre cooperativas en cuanto a Gestión, aunque tengan sistemas de producción diferentes
- los contenidos básicos de las acciones de promoción, asistencia y capacitación, han sido bastante uniformes para las cooperativas, en particular por el hecho de que fueron las mismas instituciones las que les llevaron desde 1979, estos contenidos.

La existencia de una amplia problemática común entre las cooperativas en materia de Gestión, no significa la no menos cierta existencia de problemas específicos, ya sea en relación con un determinado sub-grupo de cooperativas, ya sea en relación con las características propias de cada cooperativa.

3.4.1. La organización interna y la participación en la Gestión

Todas las cooperativas estan estructuradas orgánicamente con una Junta Directiva compuesta por miembros electos de la misma

cooperativa. Los cargos de la junta directiva son: el presidente, y los coordinadores de producción, finanzas y educación. Según la cantidad de miembros y la diversidad de actividades productivas de cada cooperativa, el coordinador de producción es apoyado en sus tareas por responsables de ciertas áreas de trabajo; estas pueden ser, áreas productivas -encargados de hortalizas, de ganado, de algodón- o áreas técnicas -en cargo de plagas, de tractores, de bodega, de comercialización, etc. Los encargados junto con el coordinador de producción forman una comisión de producción.

El coordinador de finanzas es apoyado por lo general, por el mismo presidente y coordinador de producción, en pocos casos, existe una comisión de finanzas que comparte el trabajo de registro y control con el coordinador. Este hecho se explica, entre otras cosas, por la responsabilidad legal que ejercen el presidente, y los coordinadores de producción y finanzas, ante el Banco, en relación con los financiamientos.

El coordinador de educación, promueve fundamentalmente el funcionamiento del Colectivo de Educación Popular (CEP) de la cooperativa, el cual es un programa de post-alfabetización del Ministerio de Educación. El CEP involucra los miembros de la cooperativa y algunos familiares, en forma voluntaria.

En las cooperativas ubicadas en zonas de guerra (Somotillo), existe un coordinador de defensa, el cual, conjuntamente con las

Milicias Populares Sandinistas y el Ejército Popular Sandinista, tiene la responsabilidad de organizar y garantizar la defensa de la cooperativa.

La junta directiva es el interlocutor principal para con las instituciones estatales, la UNAG y en general para todas las relaciones establecidas hacia afuera de la cooperativa. Internamente, la junta directiva juega un papel esencial en la dirección cotidiana de las actividades, por medio del coordinador de producción, quien distribuye y asigna diariamente las tareas productivas a diferentes brigadas de trabajo. Es importante remarcar, que salvo algunas pocas excepciones, los directivos participan directamente en las tareas productivas, aunque por cumplir sus funciones no lo hacen con la misma frecuencia que los demás miembros.

En cuanto al proceso de toma de decisiones es significativo señalar, el papel de la asamblea general, que en la mayoría de los casos, se reúne semanalmente, con excepción de las cooperativas que tienen muchos miembros y que reúnen su asamblea general, quincenalmente o mensualmente. Aunque se ha podido comprobar que en estas asambleas, influyen fundamentalmente los directivos, los demás miembros tienen una participación bastante significativa en las decisiones de la cooperativa. Además se ha observado que las juntas directivas tienen poca vida orgánica propia fuera de las relaciones con las



instituciones, y prácticamente no se reúnen, sino con todos los miembros.

Este funcionamiento de carácter participativo y democrático puede analizarse a la luz de los siguientes elementos:

- la mayoría de las cooperativas están conformadas por miembros que tienen entre ellos lazos familiares (padre, hermano, hijo, tío, cuñado) o han tenido relaciones de vecindad o amistad (compadre, amigo)
- las dificultades de los primeros años de trabajo colectivo, provocaron numerosas deserciones de aquellos miembros que no vieron rápidamente sus expectativas satisfechas, en cambio, el núcleo de miembros que se enfrentó a las dificultades iniciales, se fortaleció colectivamente, tejiéndose de esta forma, lazos más fuertes de cooperación y unidad, fortalecidos a su vez por el desarrollo de la conciencia política-ideológica de estar participando activamente de un proyecto político importante de la Revolución.
- Siendo la producción, la preocupación fundamental de los miembros, existe en términos generales, una fuerte presión de los miembros en contra de la separación completa de las tareas administrativas con las tareas productivas. Este factor ha dificultado la "burocratización" de los directivos, y en cierta

medida, ha favorecido que las decisiones se tomen en Asamblea General

- finalmente, el número de miembros, que oscila en la mayoría de los casos entre 15 y 25, es un factor objetivo que facilita la comunicación interna y la participación amplia de todos, en la dirección de la cooperativa.

3.4.2. Los aspectos técnicos de la Gestión

Luego de presentar las características socio-organizativas más relevantes, quisieramos abordar los aspectos técnicos de la Gestión, que son básicamente: la planificación y el control del proceso de producción.

Antes de 1983, el MIDINRA había hecho diversos intentos de capacitar a miembros de cooperativas en la utilización de un sistema simple de registros financieros. Entre las cooperativas priorizadas de la región II, III y VI, encontramos algunas que recibieron esta capacitación, en 1980, 81 y 82.

A partir de 1983, las cooperativas iniciaron un proceso formal de planificación, complementado con una serie de controles técnicos y financieros.

Antes de esta fecha, las cooperativas solo elaboraban una solicitud de crédito, al banco, donde básicamente se expresaba el área a sembrarse y el nivel tecnológico de cada cultivo.

A partir de estos datos el banco, calculaba

un presupuesto total en función de presupuestos estandar por manzana y por nivel de tecnología.

El proceso de planificación iniciado en 1983, consistía en elaborar un plan de producción anual y una proyección de las principales inversiones necesarias a mediano plazo, sobre la base de un diagnóstico económico, social y productivo.

El diagnóstico se componía de dos aspectos: un "inventario" básico de la cantidad y calidad de los recursos existentes (fuerza de trabajo, infraestructuras, maquinaria, animales, tierra) y un "balance" crítico de los resultados logrados durante el ciclo anterior.

A su vez, el plan de producción anual se centraba alrededor de dos aspectos:

- La cuantificación física y monetaria de cada recurso requerido por actividad productiva planificada, según una progresión lógica en el tiempo de dicha actividad; además de los costos, se estimaba también, los resultados esperados y los ingresos de cada una y todas las actividades.
- La elaboración de balances comparativos del uso de los recursos, fuerza de trabajo, maquinaria y financiamiento. Estos balances permitían mes por mes, realizar una comparación entre los requerimientos de las actividades y las disponibilidades del recurso por parte de la cooperativa.

El plan de inversión, estaba estructurado sobre el mismo esquema que el plan anual, teniendo además que calcularse ciertas proyecciones; costos por año; ingresos por año.

De las 108 cooperativas priorizadas en la zona de estudio, 92 terminaron efectivamente su diagnóstico y sus planes, anuales y de inversiones.

Siendo la primera vez en 1983, que las cooperativas se enfrentaban con la tarea de elaborar su plan de producción, se evidenciaron en las evaluaciones una serie de problemas, de orden técnico y metodológico.

Las cooperativas en su mayoría elaboraron sus planes de producción con bastante motivación, sin embargo se pudo observar lo siguiente:

- dificultad de hacer proyecciones más allá de una época de siembra
- dificultad de planificar las actividades ganaderas, específicamente cuando se trata de estimar la evolución del hato durante el ciclo
- dificultad de estimar la fuerza de trabajo disponible entre miembros y familiares
- dificultad de planificar la fuerza de trabajo en unidades de día/hombre, sobre todo cuando se tratan de "fracciones de día"
- dificultad de interpretación de los balances del uso de recursos, particularmente la fuerza de trabajo. Era claro

en muchos casos que el análisis del balance de fuerza de trabajo, debía conducir a un replanteamiento del plan, ya sea modificando el tamaño de las actividades o su intensidad en trabajo, ya sea suprimiendo o introduciendo actividades con el fin de maximizar el empleo de los miembros.

- dificultad en realizar proyecciones realistas para las inversiones de mediano o largo plazo.

Además, todo parece indicar que, la tardía elaboración de los planes en relación al calendario agrícola, implicó un desfase para la cooperativa; cuando se inició la elaboración de los planes, los miembros ya habían analizado sus problemas, aunque de forma empírica y tenían una idea bastante clara de lo que querían hacer para la siguiente época de la siembra. Esta situación hubiera podido tener efectos positivos, siempre y cuando la cooperativa dispusiera de suficiente tiempo para analizar, esta vez objetivamente, los componentes de su plan.

Desgraciadamente, la tardía iniciación de los planes, implicó a su vez una presión de tiempo sobre la cooperativa. Es así que en muchos casos, el plan ya se estaba ejecutando con adelantos de financiamiento del BND, aunque no estuviera totalmente terminado.

Consecutivamente a la elaboración de sus planes de producción, las cooperativas iniciaron un esfuerzo de control interno, tanto



en aspectos financieros, como técnicos. Para ello, se inició la capacitación de los miembros de las comisiones de producción y finanzas, alrededor de tres temas específicos de trabajo.

En primer lugar, las cooperativas empezaron a manejar registros financieros y técnicos básicos, destinados a garantizar la conservación de los datos financieros y técnicos con fines de una posterior evaluación de los resultados alcanzados.

Los registros que lograron utilizar las cooperativas fueron fundamentalmente los siguientes:

- un libro diario de operaciones, que permite centralizar y ordenar cronológicamente todas y cada una de las operaciones financieras realizadas.
- un libro de caja, que permite controlar los desembolsos e ingresos en efectivo, así como conocer el saldo del dinero disponible.
- una planilla de trabajo, que permite básicamente controlar la asistencia de los miembros al trabajo y calcular el monto del dinero que semanalmente les será entregado por el trabajo realizado.

En una minoría de casos, las cooperativas utilizaron:

- los recibos de ingreso y egreso destinados a ser comprobantes de los movimientos de dinero en efectivo.

- el registro de labores realizadas, destinado a conocer por actividad, la cantidad de trabajo, insumos y medios técnicos, invertidos diariamente.

En segundo lugar, las cooperativas levantaron, con el apoyo de un capacitador, un inventario de sus bienes y deudas, para luego conformar un balance de situación financiera, simplificado. Este trabajo se pudo realizar en 85 de las 108 cooperativas priorizadas. La elaboración de los balances permitió generar una discusión en las cooperativas en torno a su situación financiera, destacándose el interés de las cooperativas por conocer mejor la situación de sus deudas con el Banco Nacional.

En tercer lugar, las cooperativas prepararon asambleas evaluativas de sus resultados, con el fin de informar y luego discutir los niveles de cumplimiento de sus planes de producción. Desgraciadamente, las informaciones contenidas en el libro Diario de Operaciones, libro de Caja y Planillas, no permitían profundizar en el análisis objetivo de los resultados logrados, sobre todo cuando se trataba de evaluar la situación de una actividad particular.

Sólo el análisis cuidadoso de los registros de labores hubiera permitido obtener una información detallada por actividad.

Sin embargo, a pesar de la relativa superficialidad de los informes presentados, la mayoría de las cooperativas siguieron preparando

después del 1er. intento, dichos informes, para luego, mensualmente discutirlos en asambleas.

El problema esencial enfrentado por las cooperativas en sus tareas de control y seguimiento, fue sin lugar a dudas, la incapacidad de obtener resultados técnicos y financieros objetivos, ya sea por actividad o globalmente.

El principal factor que provocó esta situación fue la deficiente concepción de los registros en función de este objetivo. Los registros cumplían su función de garantizar un control interno sobre los bienes comunes pero no permitían el cálculo de los resultados técnicos y financieros por varias razones:

- no había correspondencia entre la forma de ordenar la información en los registros y la presentación de los datos en el plan de producción, dificultando así que la cooperativa logre establecer comparaciones rápidas entre lo realmente ejecutado y lo planificado.
- la información financiera y técnica en los registros no estaba estructurada y ordenada como para facilitar la obtención de los resultados por actividad, sino ordenada cronológicamente y de forma global.



3.4.3. Síntesis de la problemática de la Gestión

Las evaluaciones muestran la existencia de grandes similitudes en los niveles de gestión de las cooperativas, producto de las condiciones históricas y sociales que dieron origen a las cooperativas de producción en Nicaragua.

La paulatina estabilización de determinados sistemas de producción en las cooperativas estará produciendo mayores diferenciaciones en lo que respecta a la Gestión.

En la zona de León, si se confirma la tendencia algodонера, se incrementara la problemática del control administrativo y financiero (planillas para asalariados, importantes movimientos de fondos, control de los costos, etc.), mientras disminuiría sensiblemente la importancia de la planificación (el cultivo del algodón es bastante normado técnicamente).

El desarrollo de la ganadería, especialmente para la producción lechera, implicara una mayor precisión de los indicadores de producción y productividad, a la vez que una planificación objetiva de las inversiones a mediano y largo plazo, fundamentales en esta actividad.

El desarrollo de la actividad hortalicera implicará un mejoramiento más integral tanto en planificación, por la cantidad de actividades, los riesgos agronómicos y de comercialización, como en el aspecto de seguimiento y control (frecuentes y elevados



movimientos de fondos en efectivo por las ventas, necesidad de indicadores de producción y productividad).

Respecto a los aspectos organizativos, las cooperativas se han diferenciado básicamente por el factor de cantidad de miembros. Las cooperativas pequeñas (menos de 20 miembros) privilegian la asamblea general como mecanismo fundamental de decisión y participación, mientras las cooperativas grandes, han logrado desarrollar el funcionamiento de la junta directiva y de las comisiones, básicamente, la comisión de producción.



4- Indicadores comparativos por Zona

En esta parte presentaremos los indicadores calculados para las cooperativas de cada zona y según los rangos de excedentes por miembro.

4.1. Zona de León

En esta zona se obtuvieron datos de 26 cooperativas priorizadas de los municipios de León, Te_lica, Chichigalpa, Chinandega y El Viejo.

La zona no es totalmente homogénea; aunque la mayoría de sus cooperativas siembran algodón, algunas de ellas están ubicadas en las cercanías de los volcanes, por lo cual siembran granos básicos y tienen ganadería.

La estratificación de las cooperativas según sus niveles de excedentes, permitió distinguir tres rangos que son: Cooperativas que generan más de 30,000 córdobas anuales por miembro, de 20 a 30,000 córdobas y menos de 20,000 córdobas.

Veamos ahora los indicadores calculados:

INDICADORES	MAS DE C\$30,000	DE 20 A C\$30,000	MENOS DE C\$20,000
Tierra disponible (mz)	334	157	290
Cultivos sembrados (mz)	272	145	144
Siembra de granos básicos (%)	10	34	31
Siembra de hortalizas (%)	-	-	-
Siembra de cultivos exp. (%)	90	66	69
Pastos sembrados (%)	-	3	27
Número promedio de miembros	26	21	25
Empleo por miembro (días)	226	166	207
Area de cultivo por miembro (mz)	10.5	6.9	5.8
Excedente promedio por día (C\$)	208	143	64



El indicador de "tierra disponible" permite evidenciar que las cooperativas con más altos excedentes son las que disponen de mayor cantidad de tierra.

El examen de la estructura productiva permite precisar este elemento, al mostrar que las cooperativas de más altos niveles de excedentes, dedican el 90% de su área sembrada, a cultivos de agroexportación, fundamentalmente algodón. La cantidad de tierra cultivada por miembro resulta ser mayor en el primer subgrupo en relación a los demás; los indicadores de número de miembros, empleo y excedente por día son también los mayores en relación a los demás subgrupos.

Las cooperativas que generan excedentes medianos y bajos se diferencian a su vez por el indicador de "tierra disponible", que muestra, en una aparente contradicción, que las cooperativas con resultados más bajos tienen mayor tierra disponible que las cooperativas con resultados medianos. El examen de la estructura productiva muestra cierta similitud entre ambos subgrupos, pero a la vez aparecen claramente dos diferencias: por un lado la presencia de la ganadería en forma significativa en el subgrupo con más bajos resultados (27% del área total dedicada a pastos) y por otro lado, la relación entre área cultivada y número de miembros que desfavorece al tercer subgrupo (6.9 mz por miembro contra 5.8 mz por miembro) en consecuencia del número más elevado de miembros del tercer subgrupo.

El examen del indicador de empleo y excedente por día, muestra que las cooperativas del tercer subgrupo, generan mayor empleo, pero "remuneran" menos el día de trabajo.



Para explicar estas diferencias, podemos avanzar la hipótesis de que es el potencial productivo el que diferencia fundamentalmente estos subgrupos.

Mientras las cooperativas del tercer subgrupo se encuentran asentadas en áreas mixtas de producción (agricultura, ganadería), fuera de los sectores óptimos para el cultivo del algodón, las cooperativas del segundo subgrupo están asentadas en mejores tierras.

Por otro lado, la actividad ganadera en esta zona puede considerarse como bastante marginal, al menos mientras las cooperativas que practican la ganadería no se doten de las infraestructuras que permitan intensificar esta actividad. Finalmente, nos llama la atención el nivel de empleo del segundo subgrupo, con solo 166 días de trabajo al año, lo que nos hace pensar que estas cooperativas contratan jornaleros en forma bastante permanente, lo cual indica también que estos miembros buscan como emplearse fuera de su cooperativa.

4.2. Zona de El Sauce

En esta zona se obtuvieron datos de 25 cooperativas priorizadas de los municipios de El Sauce, Achuapa, Somotillo, Cinco Pinos, Santo Tomas y San Pedro del Norte.

La zona no es totalmente homogénea, aunque predomina en ella la ganadería y los cultivos de granos básicos. Los municipios fronterizos con Honduras (Somotillo, Cinco Pinos, Santo Tomás y San Pedro) presentan características montañosas de tierras pobres, en pendientes, muy desfavorables para la agricultura, además de ser una zona bastante seca.



Los municipios de El Sauce y Achuapa, aunque ubicados en zona montañosa, se benefician de un régimen de lluvias mucho más favorable que en el caso anterior. Por estas razones, las cooperativas de la zona fronteriza han tratado de desarrollar pequeños proyectos de riego para hortalizas, mientras en la zona interior, los granos básicos y la ganadería son dominantes.

La estratificación de los niveles de excedentes es la misma que en el caso de León.

Veamos ahora, los indicadores:

	MAS DE C\$30,000	DE 20 A C\$30,000	MENOS DE C\$20,000
Tierra disponible (mz)	772	414	592
Cultivos sembrados (mz)	125	119	98
Siembra de granos básicos (%)	52	53	47
Siembra de hortalizas (%)	10	7	6
Siembra de cultivos export. (%)	38	40	47
Pastos sembrados (%)	44	38	57
Nuevo promedio de miembros	20	17	19
Empleo por miembro (días)	220	173	162
Area de cultivo por miembro (mz)	6.25	7.0	5.2
Excedente promedio por día (C\$)	182	139	65

Los tres subgrupos de cooperativas practican un sistema de producción mixto, con dominante ganadera.

Sin embargo, el primer subgrupo (+C\$30,000) se caracteriza por tener una fuerte actividad ganadera y agrícola (17 mz de pastos por miembro, o 44% de la tierra disponible y 6.25 mz de cultivos por miembro),



mientras el segundo subgrupo mantiene a la vez una fuerte actividad agrícola (7mz por miembro) pero una más débil actividad ganadera (9.2 mz de pastos por miembro o 38% de su tierra disponible) el tercer subgrupo tiene a su vez una fuerte actividad ganadera (17.8 mz por miembro, o 57% del área disponible) pero una más débil actividad agrícola que los anteriores subgrupos (5.2 mz/miembro).

El análisis más detallado de estos datos, muestra también que las cooperativas del primer subgrupo, son las que dedican mayor proporción de sus tierras cultivadas a las hortalizas, mientras los otros subgrupos dedican mayores áreas a los cultivos de agroexportación, fundamentalmente el ajonjolí.

En cuanto a la ganadería es necesario aclarar que la mayoría de las cooperativas recientemente formadas, han tenido que recapitalizar sus estructuras de producción, a consecuencia de la descapitalización practicada por los antiguos dueños en años anteriores a su confiscación; es así que mientras tienen una buena cantidad de pastos, estos no pueden ser aprovechados de forma óptima, por el mal estado de las cercas, instalaciones ganaderas en general y del mismo pasto.

Por otro lado, aunque en esta zona se practica una ganadería mixta - de doble propósito (leche-carne), algunas cooperativas practican el engorde de novillos, lo cual resulta ser por lo general una actividad altamente rentable a corto plazo. Las cooperativas que pueden practicar el engorde, además de desarrollar su hato, son aquellas que disponen de la mayor área en pastos; en nuestro caso, creemos que las cooperativas del primer subgrupo se dedican a esta actividad de engorde.



4.3. Zona de Managua

La zona de estudio de Managua, que comprende 29 cooperativas priorizadas de los municipios de Tipitapa, Managua, Ticuantepe, San Francisco Libre, Villa Carlos Fonseca y San Rafael del Sur, abarca el conjunto de cooperativas priorizadas de la región.

La zona no es totalmente homogénea, aunque la mayoría de las cooperativas practican un sistema de producción bastante mixto (agricultura y ganadería).

En las cercanías de Managua, se encuentran cooperativas con una evidente tendencia a la producción de hortalizas por la cercanía del mercado de la capital, mientras en las zonas más secas y pobres (San Rafael, Villa Carlos Fonseca y San Francisco), la tendencia es más ganadera y de cultivos de granos básicos.

La distribución de las cooperativas según sus excedentes por miembro, permitió establecer tres rangos que son: cooperativas con más de C\$20,000 de excedentes por miembro; de C\$10 a 20,000 y menos de C\$10,000.



Veamos ahora los indicadores calculados:

INDICADORES	MAS DE 20,000	DE 10 A 20,000	MENOS DE 10,000
Tierra disponible (mz)	336	205	747
Cultivos sembrados (mz)	242	68	94
Siembra de granos básicos (%)	65	42	75
Siembra de hortalizas (%)	15	22	10
Siembra de cultivos exp. (%)	20	36	15
Pastos sembrados (%)	22	20	20
Número promedio de miembros	19	13	21
Empleo por miembro (días)	210	197	178
Area de cultivo por miembro	12.7	5.2	4.5
Excedente promedio por día (C\$)	225	86	34

Las cooperativas del tercer subgrupo, con los más bajos excedentes se diferencian netamente de las otras cooperativas de la región. Aunque disponen de un área mucho mayor a las demás cooperativas, resulta muy significativo observar que apenas la tercera de esta área está siendo aprovechada productivamente (12.5% del área es para cultivos y 20% para pastos). Dentro del área dedicada a los cultivos, las 3/4 partes están sembradas con granos básicos, los cuales resultan poco productivos en las zonas secas de la región.

Estas cooperativas están en su mayoría ubicadas en zonas desfavorables para agricultura y no disponen aún de las inversiones necesarias para desarrollar la ganadería en un nivel verdaderamente rentable.



En cambio, las cooperativas del primer y segundo subgrupo, aunque disponiendo de menor área, han logrado aprovecharla en mayores niveles.

En el primer subgrupo, la proporción del área sembrada y en pastos es mucho mayor al segundo subgrupo, siendo la relación de área de cultivo por miembro más de 2 veces más importante que en el segundo subgrupo (12.7 mz contra 5.2. mz).

En ambos grupos se nota la importancia de los cultivos hortaliceros proporcionalmente mayor en el segundo subgrupo que en el primero (22% contra 15%), aunque en números absolutos, el área de hortalizas cultivadas es mayor en el primer subgrupo que en el segundo (1.9 mz por miembro contra 1.2. mz por miembro). En conclusión, el primer subgrupo muestra un alto nivel de aprovechamiento del área disponible, donde los cultivos hortaliceros se destacan por su importancia, en el segundo subgrupo, el nivel de aprovechamiento del área disponible es bastante menor, aunque compensado en parte por la siembra de hortalizas y cultivos destinados a ser procesados, como la escoba. En los tres subgrupos la ganadería tiene una importancia significativa, aunque mayormente en el tercer subgrupo.

4.4 Zona de Darío

En la zona de Darío, ubicada en el suroeste de la sexta región, se estudiaron 12 cooperativas priorizadas de los municipios de Darío, Sébaco y Terranova.



La zona de estudio no es totalmente homogénea, aunque caracterizada como zona seca; la zona de Sébaco, es un valle abierto y plano, donde predomina el cultivo del arroz de riego en grandes haciendas y de hortalizas con riego, principalmente cebolla; la zona de Darío y Terrabona, es más quebrada, con tierras de menor calidad y donde la ganadería y cultivos de granos básicos son significativos.

Veamos ahora los datos de la zona:

INDICADORES	MAS DE C\$30,000	DE 20 A C\$30,000	MENOS DE C\$20,000
Tierra disponible (mz)	178	220	598
Cultivos sembrados (mz)	189	78	80
Siembra de granos básicos (%)	76	82	66
Siembra de hortalizas (%)	21	18	26
Siembra de cultivos exp. (%)	2	-	8
Pastos sembrados (%)	25	71	40
Número promedio de miembros	25	18	21
Empleo por miembro (días)	206	215	187
Area de cultivo por miembro (mz)	7.56	4.3	3.8
Excedente promedio por día (C\$)	242	124	87

La distribución de las cooperativas se hizo en tres subgrupos que son: cooperativas que generan más de C\$30,000 de excedente anual por miembro; de 20 a 30,000 córdobas y menos de 20,000 córdobas.

El primer elemento significativo lo encontramos en el indicador del área disponible, por cuanto, las cooperativas del primer subgrupo (+C\$30,000) disponen de menor área que las del segundo subgrupo, y



las del segundo subgrupo disponen de menos área que las del tercer subgrupo.

Otro elemento importante, los encontramos en los indicadores de cultivos sembrados y pastos, al evidenciarse el hecho de que las cooperativas de los dos primeros subgrupos siembran y ocupan en términos absolutos, mayor área de la que disponen, 233 mz de 178 disponibles en el primer subgrupo y 234 mz de 220 disponibles en el segundo subgrupo. Este último elemento muestra a la vez una fuerte intensidad en el uso de tierra, además de evidenciar la práctica del alquiler de tierras. En realidad, aunque no disponemos del dato de ocupación real de la tierra en la medida en que ciertas parcelas se siembran 2 veces al año, encontramos en los datos de tenencia de la tierra el fenómeno de alquiler en 2 de las 4 cooperativas del primer subgrupo, y en una de las 4 cooperativas del segundo subgrupo.

El examen más detallado de las características productivas, evidencia la importancia de los cultivos de hortalizas, aunque la actividad agrícola solo domina en el primer subgrupo, mientras en los otros dos, la ganadería es dominante. Esto explica en gran medida porque las cooperativas del primer subgrupo, teniendo menor área disponible, obtienen mejores resultados.

Otro elemento explicativo de este fenómeno, lo encontramos en el nivel tecnológico utilizado y la antigüedad de formación de las cooperativas; en efecto, 3 de las 4 cooperativas del primer subgrupo, se crearon desde 1979, y han estado reinvertiendo sus excedentes en maquinaria e instalaciones y sistemas de riego.



Finalmente las cooperativas del segundo grupo parecen generar mayores niveles de empleo que las del primer subgrupo en aparente contradicción con el indicador de área de cultivo por miembro.

Creemos que este fenómeno se explica por el hecho de que la actividad hortalicera demanda bastante fuerza de trabajo para la recolección, cosa que puede incidir negativamente sobre el empleo de los miembros en el primer subgrupo; mientras en el primer subgrupo se cultiva 1.6 mz de hortalizas por miembro, en el segundo subgrupo, se cultivan solo 0.8 mz por miembro.

4.5. Síntesis de la presentación de indicadores por zona

En primer lugar, y como lo advertimos en la introducción, recordemos que los datos presentados solo tienen un significado como indicadores de tendencias y no como indicadores absolutos de los resultados obtenidos. En este contexto, hemos tratado de interpretar con cuidado estos datos, limitándonos a caracterizar las diferencias básicas entre grupos de cooperativas. Recordemos también que el cálculo del excedente promedio por miembro resultaba de la diferencia entre valor de la producción y costos directos de producción, sin incorporar depreciaciones, servicios de intereses financieros, y en general los costos indirectos de la producción, con excepción de los costos de comercialización que están incluidos como costos directos.

Tomando en cuenta nuevamente estas premisas, quisieramos destacar lo siguiente:



- a) Los sistemas de producción de las cooperativas estudiadas muestran una característica común de diversificación productiva, más o menos acentuada según las zonas; sin embargo, son muy pocas las cooperativas que se dedican a menos de 3 actividades productivas y en la mayoría de ellas, la ganadería adquiere un peso significativo, aunque se trate de una actividad todavía poco intensiva y tecnificada.
- b) Los niveles de excedentes y empleo parecen ser bastante correlacionados con la intensidad de la actividad agrícola; el indicador de No. de mz. de cultivos por miembro varía siempre en el mismo sentido que el criterio del excedente, salvo en el caso de El Sauce por la importancia de la ganadería.
- c) Aunque la ganadería genera empleo de tipo permanente, lo hace en proporciones mínimas en comparación con la agricultura. Un hato de 100 cabezas con 200 mz de pastos, puede ser manejado todo el año por dos personas, con excepción de la labor de chapia o limpieza del pasto. Esta situación implica que casi siempre, la ganadería sea asociada a la agricultura. Entre las 92 cooperativas del estudio, solo 1 no programó cultivos y se dedicaba solo a la ganadería.
- d) Las cooperativas de los subgrupos de menores excedentes muestran una dominante ganadera, así como una disponibilidad de tierra más alta que en los demás subgrupos, con excepción de las zonas de León y El Sauce. Esto parece indicar, las dificultades que encuentran estas cooperativas



para intensificar su ganadería tanto por la vía de sembrar pastos como de invertir en infraestructuras ganaderas.

Existe una limitación real del país para poder invertir significativamente en este tipo de actividad que tiene una tasa de retorno relativamente lenta.

Por otro lado, los indicadores muestran una subutilización importante de la tierra disponible en varias zonas (Managua, El Sauce, Darío), lo cual puede interpretarse tanto por la baja calidad de las tierras como por la limitación de las inversiones para solventar problemas más estructurales; acceso al agua y posibilidad de riego, raza del ganado, cultivos aprovechables como forrajes, etc.

- e) Del punto de vista de la generación de empleo para los miembros, es necesario subrayar la relativa homogeneidad de los niveles de empleo, tanto entre subgrupos, como entre zonas; de 183 días promedio en los subgrupos con menores excedentes hasta 216 días promedio en los subgrupos con mayores excedentes, en relación a una ocupación máxima de 300 días al año.

Siendo estos datos calculados en base a los requerimientos de las actividades productivas planificadas, es muy probable que la realidad de la ocupación de los miembros sea bastante mayor a las cifras planificadas por las necesidades de intensificación de ciertas labores cuando inciden las plagas, las resiembras de cultivos que no germinan en la primera siembra por falta



de lluvia o mala semilla y las necesidades no programadas de mantenimiento.

Sin embargo, en el caso de León y de Darío, para las cooperativas netamente algodoneras y hortaliceras, existe el problema de los picos de trabajo (deshija, deshierba y recolección) que exigen el aporte de fuerza de trabajo familiar y asalariada.

Cabe remarcar igualmente, que a pesar de desarrollar niveles tecnológicos muy diferentes en cuanto a incorporación de fuerza de trabajo se refiere, parece ser que de todas formas, las cooperativas logran mantener niveles relativamente altos de ocupación. Creemos que este fenómeno encuentra básicamente su origen en la diversificación de las actividades productivas y de los niveles tecnológicos por cultivo.

Por ejemplo, en una cooperativa algodonera que cultiva granos básicos, encontraremos que mientras el algodón es bastante mecanizado, los granos básicos lo son mucho menos. Aún en el caso del algodón, todo parece indicar que las cooperativas realizan labores "manuales" mucho más importantes que en caso de las grandes haciendas, cosa que puede explicar en parte los buenos rendimientos obtenidos por las primeras en comparación con las haciendas privadas o estatales.

- f) Nos llamó mucho la atención el hecho de encontrar niveles de excedentes por días de trabajo bastante similares entre zonas diferentes en los subgrupos considerados en el estudio.



Creemos de que no disponemos de suficientes elementos como para poder explicar totalmente esta situación, si consideramos las diferencias importantes que existen entre los sistemas de producción de las zonas estudiadas.

Sin embargo se puede decir que existen ciertas similitudes entre los subgrupos de excedentes altos, medianos y bajos de las diferentes zonas.

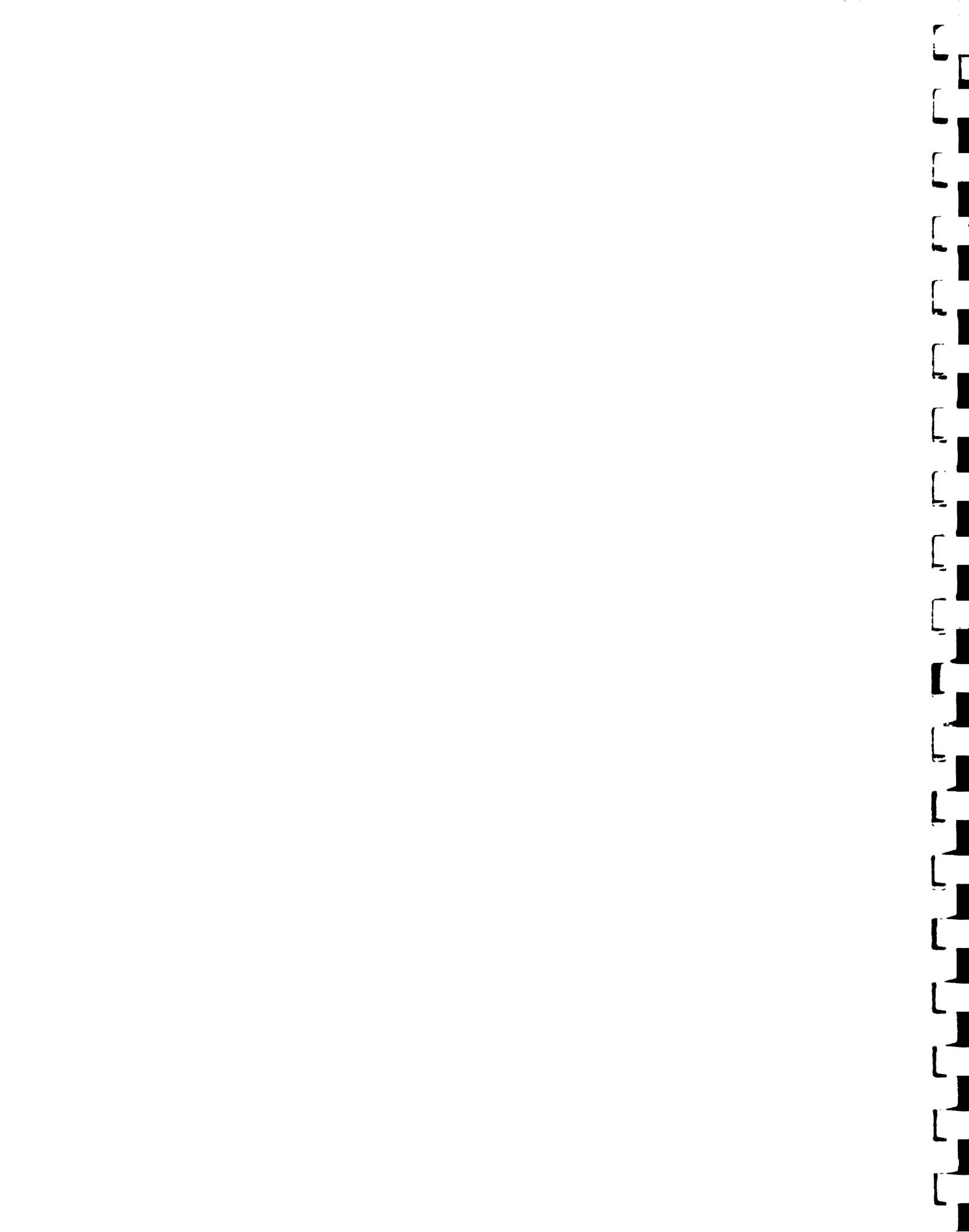
Las cooperativas de los subgrupos de altos excedentes muestran un sistema de producción relativamente especializado u orientado hacia una línea de producción particular. Algodón, ganadería u hortalizas, además el aprovechamiento de la tierra disponible es elevado, así como lo son los niveles de empleo.

En los subgrupos de excedentes medianos, se puede observar el carácter mucho más mixto de las actividades productivas, tanto dentro del rubro agrícola como entre agricultura y ganadería.

En los subgrupos de excedentes bajos, muchos indicios nos indican la presencia de limitantes en la calidad de los recursos disponibles (tierra), combinada con las limitantes de inversiones que dificultan el mejoramiento de la actividad ganadera, dominante en estos últimos subgrupos.

Finalmente, creemos que los datos de los excedentes deben ser analizados en función de su origen, puesto que son proyecciones.

Teniendo algunos elementos acerca de los resultados reales obtenidos en el ciclo 83/84, podemos afirmar que en la realidad la diferenciación de los niveles de excedentes ha sido mucho más marcada.



Las cooperativas algodoneras, que planificaron rendimiento promedio de 35 a 40 qq por manzana, lograron en realidad de 50 a 60 qq o más por manzana.

Las cooperativas que planificaron sembrar granos básicos fueron afectadas por una fuerte se quía, y a pesar de haber resembrado ciertas áreas, no obtuvieron los rendimientos esperados.

En el caso de las cooperativas hortaliceras, los resultados dependieron mucho de la comercialización y especialmente del nivel de precios en el mercado, muy variable según el producto y las fechas de recolección.

Incluso, con un mismo producto, como la cebolla por ejemplo, ciertas cooperativas pudieron perder o ganar mucho dinero, según el mercado estaba saturado o demandando cebolla.

En términos generales, estas cooperativas no lograron vender toda su producción al nivel de precio que habían planificado.

5- Conclusiones sobre el estudio de las cooperativas priorizadas

Estamos concientes de las limitaciones del estudio que hemos presentado; sin embargo creemos que a través del análisis de los datos hemos podido formarnos una visión más objetiva de la realidad de las cooperativas priorizadas utilizando para ello una metodología bastante sencilla de procesamiento de datos.



A partir de este primer intento, creemos que este método podría usarse, ya con datos reales, con el fin de analizar comparativamente las situaciones de las cooperativas de una o varias zonas de trabajo. De esta forma, los datos podrían incorporarse a nivel de capacitación, en un proceso de reflexión y análisis, tanto para técnicos y capacitadores de base como para los miembros de las mismas cooperativas. En este último caso, resultaría muy interesante discutir con una cooperativa, los resultados que obtiene, comparándolos con los resultados de otras cooperativas de la misma zona.



BIBLIOGRAFIA

Primera Parte:

- MARCO ESTRATEGICO DE LA REFORMA AGRARIA
J. Wheelock. 1981
- EL SOMOCISMO Y EL MODELO CAPITALISTA AGROEXPORTADOR
Orlando Núñez Soto. UNAN-1982
- LA EXPERIENCIA AGRARIA DE LA REVOLUCION NICARAGUENSE
Salvador Mayorga CIERA-1982
- ESTRATEGIA DE DESARROLLO COOPERATIVO
Dirección General de Reforma Agraria. 1982
- INFORME DE NICARAGUA A LA FAO
CIERA - 1983
- PRODUCCION Y ORGANIZACION EN EL AGRO NICARAGUENSE
UNAG, ATC y CIERA. 1982
- PROGRAMA ECONOMICO NACIONAL DE REACTIVACION ECONOMICA
MIPLAN - 1980
- 3 AÑOS DE REFORMA AGRARIA
CIERA - 1982
- MARCO JURIDICO DE LA REFORMA AGRARIA NICARAGUENSE
CIERA - 1982
- EL PAIS QUE HEREDAMOS
DEPEP - FSLN. 1981



Segunda parte:

- 1er. CENSO NACIONAL DE COOPERATIVAS AGROPECUARIAS
BND - UNAG - DRGA - CIERA 1982
- ANALISIS DEL CENSO COOPERATIVO
CIERA - 1984

Tercera parte:

- DATOS RESUMIDOS DE LOS PLANES Y DIAGNOSTICOS, POR COOPERATIVA
PRIORIZADA PARA LAS REGIONES II, III Y VI
Proyecto FORGE - 1983
- SISTEMA DE GESTION COOPERATIVO
DGRA - Proyecto FORGE. 1983

Caracterización Básica
Años *de la Cooperativa Agraria*

Título

Recurción de Queclina

Nombre del solicitante

Fecha Derivación

12/11/1999

Zamora Amador





