

IICA
E 15
583



IICA



AGRINTER AGRIS
INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS DE LA OEA

IICA-CIDIA

14 ABR 1977

ZONA NORTE
REPRESENTACION EN EL SALVADOR
Apartado 1688 - Suursal 1
San Salvador, El Salvador
Cable: IICA SANSALVADOR

IICA
E15
683

✓
QUINTO INFORME DE EVALUACION
(DE ACTIVIDADES)

DE

LA UNION COMUNAL SALVADOREÑA

DICIEMBRE 1976

JORGE R. SARRIEGO M.
HERNÁN GONZÁLEZ MEJÍA

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, C.A.

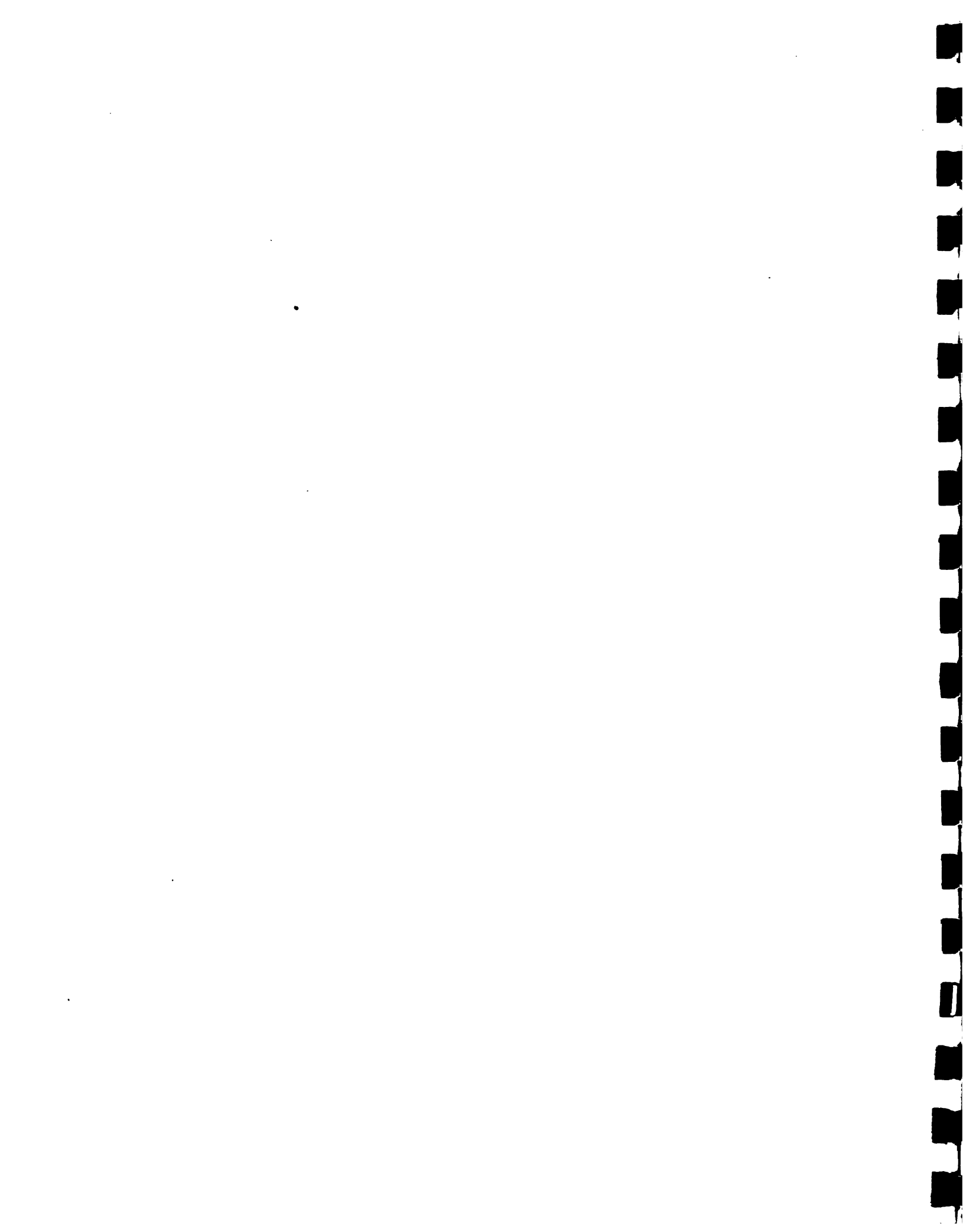
00004842

SECRET-ADVIS
NO 988 11

~~004416~~

I N D I C E

	<u>Página</u>
1. INTRODUCCION	1
2. SENALAMIENTO Y DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERIODO	1
2.1. Actividades de Investigación	1
2.1.1. Realización de cuatro "estudios de caso" de otras tantas cooperativas comunales de UCS.	1
2.1.2. Continuación de recolección de datos nacionales	3
2.2. Actividades de apoyo a la UCS y sus cooperativas	3
2.2.1. Seminarios de Capacitación	3
2.2.2. Participación como expositores, en un Seminario de Capacitación para campesinos	3
2.2.3. Planeamiento y organización de un Seminario-Taller de Capacitación en Organización	4
2.2.4. Planeamiento y organización de un Seminario de Evaluación del Seminario-Taller en organización	4
2.2.5. Elaboración del documento "Cincuenta preguntas sobre Administración de Cooperativas Comunales"	5
2.2.6. Elaboración, edición y divulgación de una "Memoria Modelo" del Seminario-Taller	5
ANEXO 1 a	
ANEXO 1 b	
ANEXO 1 c	
ANEXO 2 a	
ANEXO 2 b	
ANEXO 2 c	
ANEXO 2 d	



1. INTRODUCCION

El presente informe cubre los requerimientos especificados en el punto IC número 5 del Contrato modificado entre el LICA y la IAF.

Abarca el período de tiempo transcurrido entre Julio y Diciembre de 1976. Su contenido señala y describe las actividades realizadas por el equipo de evaluación, destinadas a darle continuidad al trabajo y a preparar el Informe Final.

Para un mejor ordenamiento las hemos clasificado así:

- a) Actividades de investigación,
- b) Actividades de apoyo a la UCS y sus cooperativas.

Como podrá apreciarse, parte importante de nuestros esfuerzos han estado destinados a proyectar la Evaluación a nivel nacional, involucrando a instituciones de gobierno que puedan aprovechar los resultados de nuestro estudio.

Se incluyen además, copias de los documentos preparatorios de las actividades y/o documentos producto de las mismas en los casos pertinentes.

2. SENALAMIENTO Y DESCRIPCION DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL PERIODO

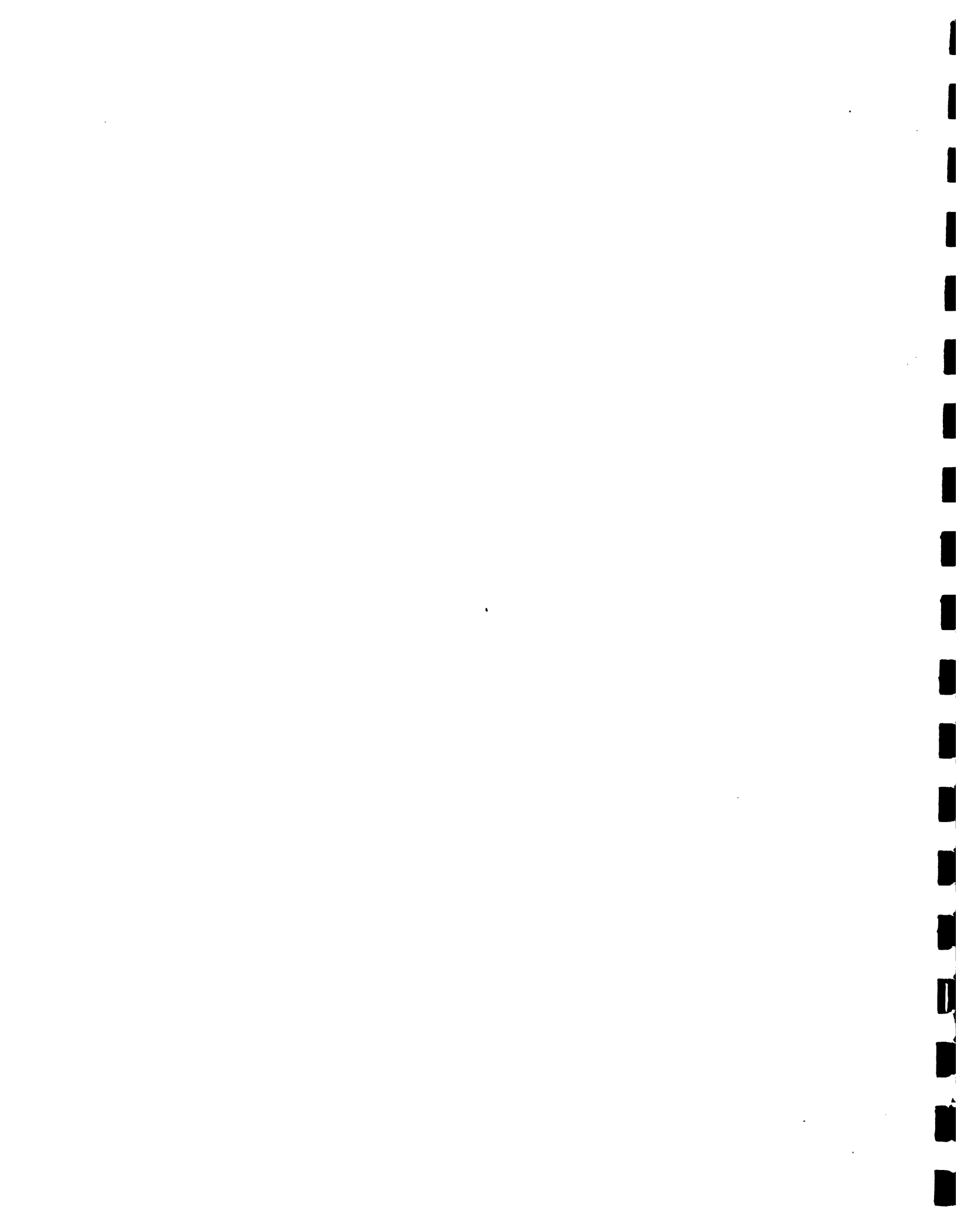
2.1. Actividades de Investigación

2.1.1. Realización de cuatro "estudios de caso" de otras tantas cooperativas comunales de la UCS (1).

Objetivos:

- a) Identificar los factores internos y externos que determinan y condicionan su desarrollo.
- b) Documentar las hipótesis relativas a ingresos, empleo, tecnología, administración, solidaridad, y conciencia crítica.
- c) Ofrecer a la UCS y a las instituciones de gobierno los elementos constitutivos de un modelo de asentamiento campesino colectivo.

(1) Para obtener información detallada remitirse al Anexo 1a: "El Estudio de las Cooperativas Comunales de la UCS".



Metodología (Anexo 1b)

Como casos seleccionamos las siguientes cooperativas:

El Tigre, por ser la más grande y la que tiene mayor potencial económico en la UCS; La Longaniza, por ser una de las más antiguas y haber recibido fuerte apoyo externo; La Nahuizalqueña, por ser un grupo pre-cooperativo y estar compuesto exclusivamente por indígenas y Santa Rosa, por estar ubicada en tierras de propiedad del gobierno.

Las entrevistas estructuradas e inestructuradas, grabadas, a dirigentes, a miembros sin cargo de las cooperativas y a funcionarios de gobierno, además de la observación directa, encuestas varias y la investigación bibliográfica, fueron los instrumentos que se utilizaron para recoger la información necesaria para estructurar los casos. (Anexo 1c)

A la fecha presente, se ha terminado la recolección de datos y una primera elaboración de los casos, faltando por realizar la versión definitiva de los mismos.

2.1.1.1 Resumen de actividades realizadas para los estudios de caso y participantes.

- a) Elaboración del documento "Estudio de las cooperativas comunales de la UCS".
- b) Selección de la muestra y diseño de instrumentos.
- c) Visitas de exploración a las cooperativas seleccionadas para detectar grado de aceptación al trabajo. (Se realizaron un total de 5 visitas, una por cooperativa, incluyendo a San Juan Buena Vista que era nuestra alternativa para el caso de que fallara alguna de las titulares).
- d) Recolección de datos (significó un total de 26 visitas al campo, un promedio de 6.5 por cooperativa).
- e) Elaboración del Informe General del trabajo de campo, (Anexo 1b).
- f) Elaboración preliminar de los casos.

Tres instituciones han participado en este trabajo; además del IICA y la UCS, el Centro Nacional de Capacitación (CENCAP, organismo de gobierno) delegó a un funcionario, antropólogo de profesión, para que, colaborando con nosotros, se capacitara en el manejo de esta técnica.



2.1.2. Continuación de recolección de datos nacionales

Esta actividad ha sido permanente en el transcurso de la Evaluación. Se llevan archivos de publicaciones de diarios y de documentos técnicos; así mismo, se hacen entrevistas a funcionarios de gobierno y de las Universidades, buscando informaciones precisas y/o enriquecer el análisis de la realidad nacional y de la UCS.

Las actividades más destacadas de esta índole han sido:

- a) Realización de una serie de cuatro tardes de trabajo con el Jefe de la División de Promoción, Capacitación y Organización Campesina del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA) y dos de sus colaboradores.
- b) Participación en un seminario interno de análisis de la realidad nacional organizado por profesores de la Universidad José Simeón Cañas.
- c) Intercambio periódico de información con funcionarios de la Oficina Sectorial de Planificación (OSPA).
- d) Organización de un archivo sobre la Transformación Agraria basado en publicaciones del gobierno y la oposición.

2.2. Actividades de apoyo a la UCS y sus cooperativas

2.2.1. Seminarios de Capacitación

A los miembros de los Consejos de Administración; más tres socios, de las cooperativas objetos de los estudios de caso; incluyendo a los representantes de la cooperativa San Juan Buena Vista.

Se planearon para facilitar la realización de los estudios de caso y para hacer un aporte al desarrollo de las cooperativas.

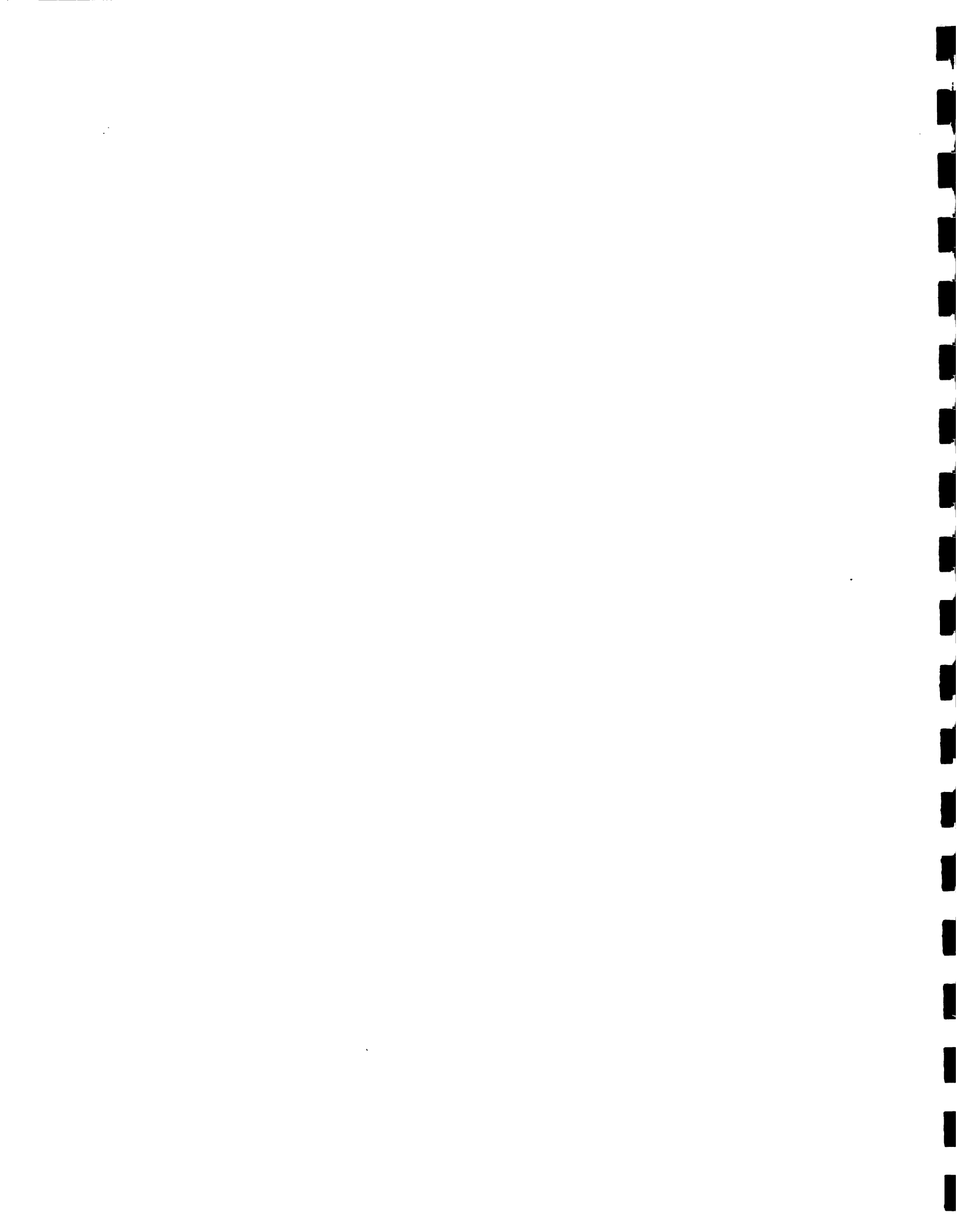
Se realizaron cinco seminarios, de dos días alternados cada uno, con la participación de un total de 40 campesinos.

Los temas que se trataron fueron:

- a) Los problemas del campesino salvadoreño.
- b) El Proyecto UCS como solución a los mismos.
- c) La problemática de la Organización Campesina.

2.2.2. Participación como expositores, en un Seminario de Capacitación para campesinos, organizado por la UCS en el lago Coatepeque.

Juntamente con pretender transmitir contenidos de utilidad pa-



ra los participantes, nos interesaba averiguar el nivel de preparación de las mismas y su integración a la UCS.

2.2.3. Planeamiento y organización de un Seminario-Taller de Capacitación en Organización

A realizarse en la cooperativa El Tigre, en el departamento de Ahuachapán, entre el 10 y el 24 de enero de 1977 (Ver anexo 2 a)

En él participarán, además de los campesinos de El Tigre, representantes de las cooperativas La Nahizalqueña, Los Zacatillos, La Longaniza, La Concordia, Santa Rosa y Camones, conjuntamente con funcionarios de gobierno y técnicos del IICA. (Ver anexo 2 b).

Esperamos un total cercano a los 160 asistentes que en su mayoría vivirán en la cooperativa realizando las tareas propias de la producción y del planeamiento del próximo año agrícola.

Este trabajo ha sido posible dado un acuerdo de colaboración obtenido con la Escuela de Planificación y Promoción Social de la Universidad Nacional de Heredia, Costa Rica, que ha nombrado tres funcionarios para colaborar con nosotros. (Ver Anexo 2 c).

Además de los beneficios obvios a la cooperativa, pretendemos capacitar a un grupo de campesinos y funcionarios nacionales, en el manejo de la metodología de capacitación que se utilizará.

Por otra parte, esperamos que se produzca un acercamiento de los funcionarios nacionales a la problemática de la organización cooperativa de la UCS y a su expresión gremial.

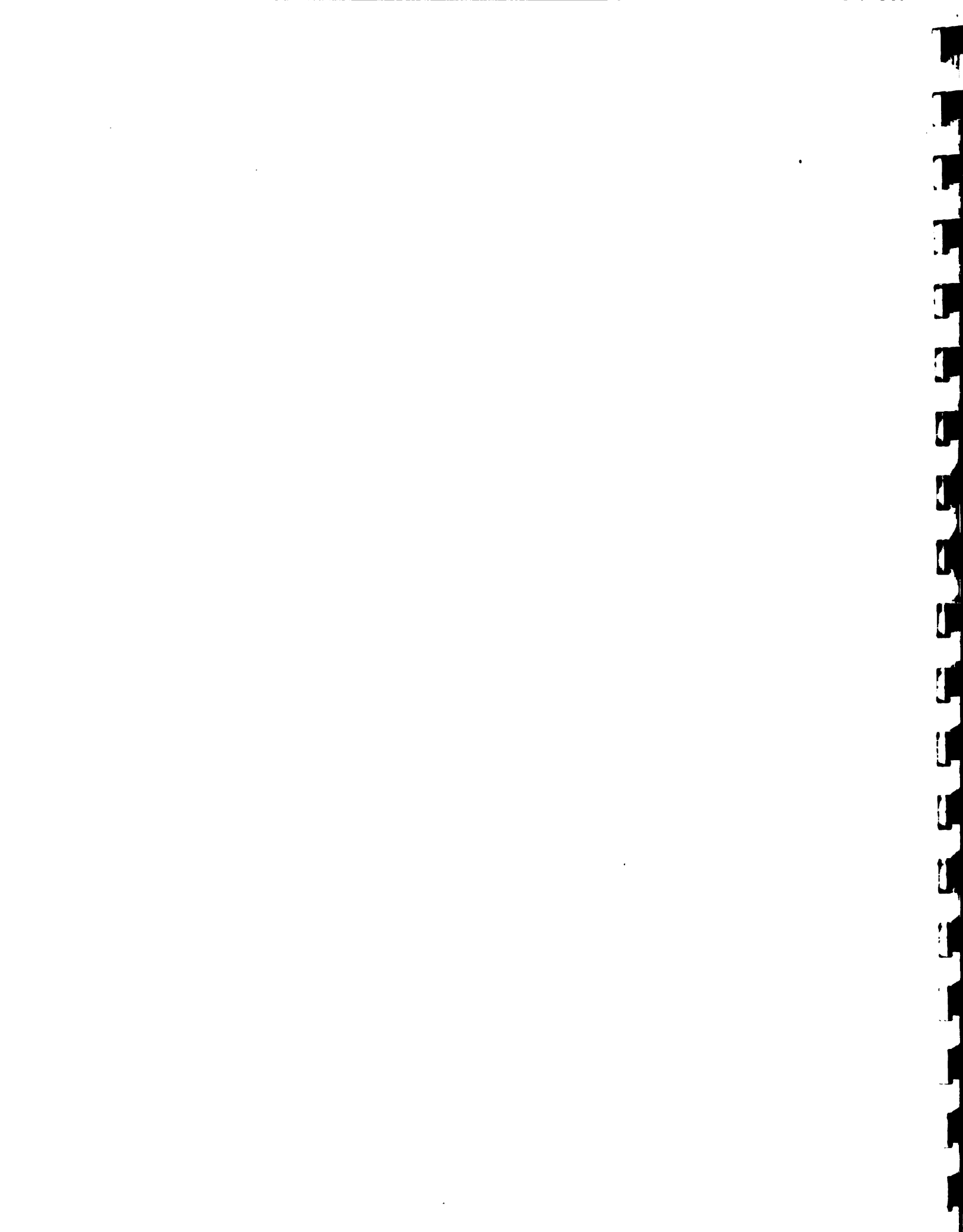
2.2.4. Planeamiento y organización de un Seminario de Evaluación del Seminario-Taller en organización

A realizarse en San Salvador entre el 25 y el 27 de enero próximo inclusive.

En él participarán: una delegación de campesinos de la UCS, funcionarios de gobierno, funcionarios de la EPPS de la Universidad Nacional de Costa Rica y técnicos del IICA.

En este seminario se presentarán y discutirán los siguientes temas tentativos:

- "La Cooperativa El Tigre antes y después del Seminario-Taller", a cargo del IICA y campesinos de la cooperativa.
- "La Organización como requisito a la Capacitación", a cargo del director de la EPPS de la Universidad Nacional de Costa Rica.



- "La Capacitación Campesina en El Salvador, descripción y comentarios", a cargo del director del Centro Nacional de Capacitación.
- "El problema de la Capacitación y la Organización Campesina" a cargo del ITCA.
- "La Extensión, la Promoción y la Capacitación Campesina, sus relaciones", a cargo, informalmente, del ISTA e INSAFOCOOP. (Esperamos formalizarlo a la brevedad).

Con la realización de este seminario esperamos contribuir a una mejor definición de la problemática de la capacitación campesina, haciendo énfasis tanto en las metodologías utilizadas como en las reales necesidades de los hombres del campo al respecto. Ello podrá servir de base para elaborar políticas de capacitación funcionales al desarrollo del país.

Un indicador de la receptividad que han tenido el Seminario-Taller y el de Evaluación es el número de organismos nacionales que se han comprometido a participar, a saber:

- Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- Centro Nacional de Capacitación.
- Banco de Fomento Agropecuario.
- Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria.
- Programa de Fomento y Cooperación Comunal.
- Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo.
- Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria.

Respuesta similar hemos obtenido de la UCS y de la Cooperativa El Tigre que, además de preparar las condiciones físicas del lugar, han organizado una comisión para seleccionar a los asistentes de otras cooperativas.

Por último, todas las instituciones participantes cooperarán, en una u otra forma, al financiamiento de estos eventos.

2.2.5. Elaboración del documento "Cincuenta preguntas sobre Administración de Cooperativas Comunales". (Ver Anexo 2 d)

Este trabajo responde a demandas directas de los campesinos de la UCS, en especial del Consejo Ejecutivo Nacional de la misma.

En una primera fase, será divulgado masivamente, luego, expuesto en detalle a los miembros del CEN y dirigentes de cooperativas.

2.2.6. Elaboración, edición y divulgación de una "Memoria Modelo" del Seminario-Taller

Incluyendo los trabajos y conclusiones obtenidas en el Seminario de Evaluación del mismo con recomendaciones específicas para la UCS.



A N E X O 1 a



EL ESTUDIO DE LAS COOPERATIVAS COMUNALES DE LA U.C.S.

I. OBJETIVOS GENERALES

El desarrollo del trabajo de evaluación de la U.C.S., nos ha enseñado que la cooperativa comunal, como realidad económica-social, se desenvuelve en forma dinámica y compleja, respondiendo a factores y circunstancias particulares, internas y/o externas, que generan y condicionan su desarrollo.

Sin embargo, su particularidad encierra en sí misma, como toda particularidad, elementos de carácter general que nos permiten describir y explicar su naturaleza como ente singular y/o como género.

La profundidad del estudio de la C.C. cumple objetivos generales múltiples, dentro de los cuales podemos destacar los siguientes:

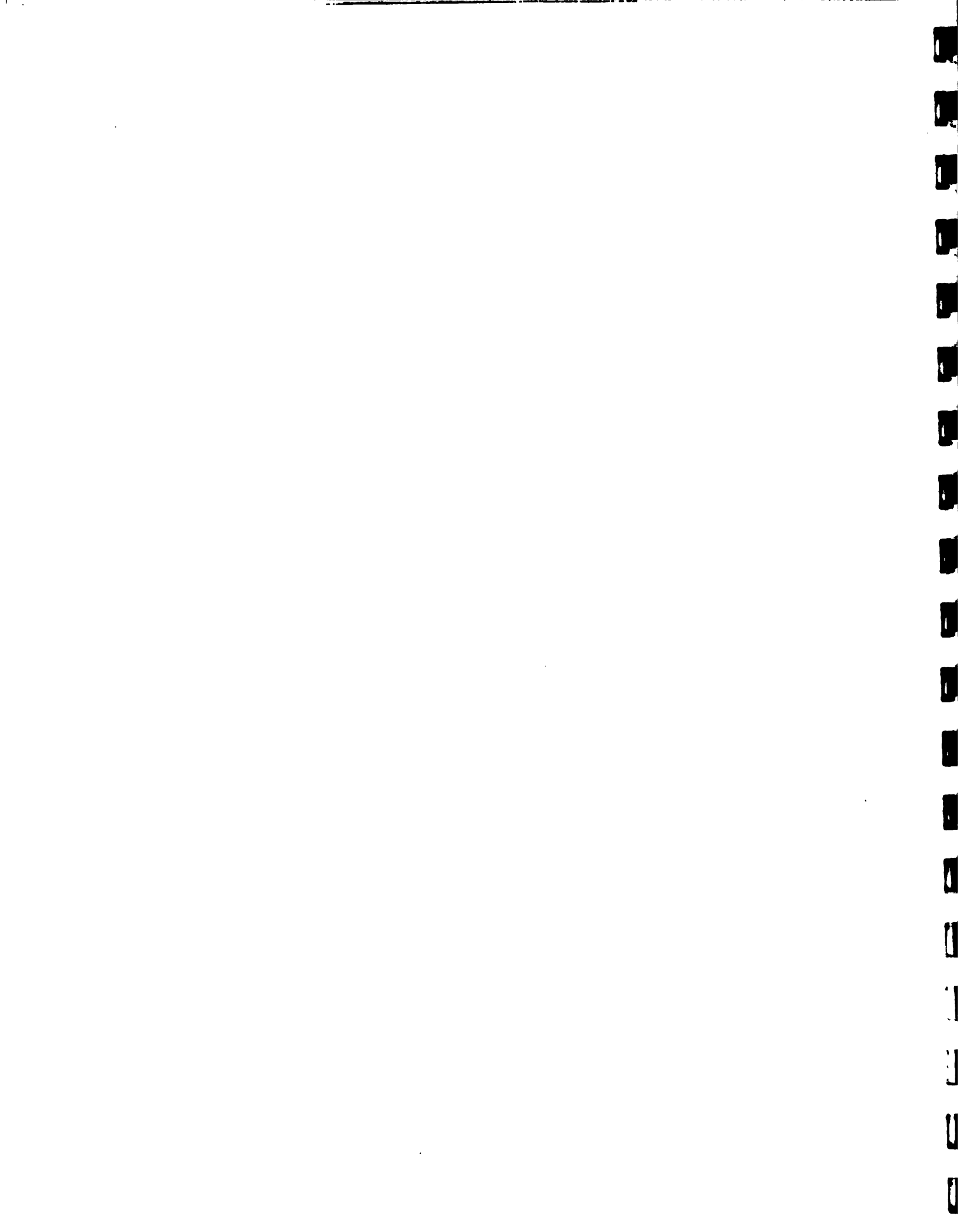
1. Describir y explicar su estructura y funcionamiento.
2. Identificar los factores internos y externos que determinan y condicionan su desarrollo.
3. Documentar las hipótesis relativas a ingresos, empleo, tecnología, administración, solidaridad y conciencia crítica.
4. Ofrecer a la U.C.S. y a las Instituciones de gobierno, los elementos constitutivos de un modelo de asentamiento colectivo.
5. Formular nuevas hipótesis que sirvan de guía a evaluaciones e investigaciones futuras.

II. OBJETIVOS ESPECIFICOS

La C.C. de la U.C.S. nos plantea una doble problemática: la C.C. como unidad productiva y la C.C. como unidad celular básica de una organización campesina.

Los elementos constituyentes de la C.C. como unidad productiva, nos señalan los siguientes objetivos específicos:

1. Comprobar si la C.C. se comporta como una empresa autogestionaria.
2. Medir el grado de complejidad administrativa exigido por la C.C.



existentes e indicar la eficacia de los mecanismos administrativos adoptados.

3. Determinar las condiciones necesarias para hacer de las C.C. empresas económicas rentables.
4. Establecer el equilibrio factible entre el desarrollo empresarial y el mejoramiento social de las comunidades campesinas que la componen.
5. Identificar los contenidos de capacitación y la metodología adecuada, necesaria para 3 y 4.

La C.C. haciendo parte de un movimiento campesino a nivel nacional -con objetivos tanto gremiales como productivos- amplía notablemente la dimensión de su estudio, obligando con ello a fijar objetivos en este sentido:

1. Medir el aporte de la U.C.S. a la C.C. y viceversa.
2. Comprobar si el hecho de estar agrupados en la U.C.S. amplía las perspectivas de los miembros de la C.C.
3. Documentar la forma en que la U.C.S. induce o frena a la C.C. a plantearse como un instrumento para el cambio social.
4. Identificar los contenidos de capacitación y la metodología adecuada que permita integrar a la C.C. a la organización campesina.

III. ENFOQUE METODOLÓGICO

Métodos a utilizar:

1. EL DESCRIPTIVO: consiste en la percepción de la realidad social, económica y cultural de la C.C., guiada por los objetivos generales y específicos anteriormente expuestos con la participación de los miembros de la C.C.
2. EL ANALÍTICO-REDUCTIVO: como la descripción presentará como una serie de elementos constitutivos de la realidad C.C., es necesario integrarlos dentro de una totalidad que trascienda sus particularidades en forma tal que logre explicarlos. Por otra parte, implica integrarlos a elementos no descritos que se encuentran fuera del objeto de análisis, pero que contribuyen a lograr una más amplia explicación de su desenvolvimiento. Se trata entonces, de articular el análisis de la C.C. con la estructura general, en su calidad de condicionante económico, social, político y geográfico de nuestro objeto.



3. EL HISTORICO: *la realidad presente logra su plena explicación sólo en el momento en que se descubra su pasado: Lo histórico le dará una visión dinámica al estudio en función de los elementos que lo constituyen.*

IV. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

La principal técnica a emplear será el llamado "estudio de caso". Sin embargo, como puede deducirse de la metodología enunciada y de los objetivos que pretendemos cubrir, no se considerará el caso en sí y para sí, sino en sus relaciones con el medio y con las variables históricas que lo originan y condicionan.

Como instrumentos utilizaremos los siguientes:

1. *Cuestionario censal*
2. *Cuestionario muestral*
3. *Entrevistas individuales estructuradas*
4. *Entrevistas colectivas estructuradas*
5. *Entrevistas individuales no estructuradas*
6. *Entrevistas colectivas no estructuradas*
7. *Sesiones de discusión*
8. *Observación no participante*
9. *Observación participante.*

Específicamente, en el análisis económico se hará uso de:

1. *Registros internos de la empresa*
2. *Contabilidad*
3. *Registros de crédito del B.F.A.*

Según el grado de información disponible y la complejidad de organización de cada C.C., se podrá utilizar diferentes instrumentos, de acuerdo a su factibilidad de aplicación.

V. ESQUEMA GENERAL DEL ESTUDIO

Hemos seleccionado tres grandes grupos de variables: las que constituyen los elementos internos de la C.C. como unidad económico-social de carácter productivo, las que se refieren a las relaciones con la U.C.S. y por últi-



mo las que tienen origen en el medio como elementos condicionantes del origen, existencia y desarrollo de la C.C.

1. LA C.C. COMO UNIDAD PRODUCTIVA

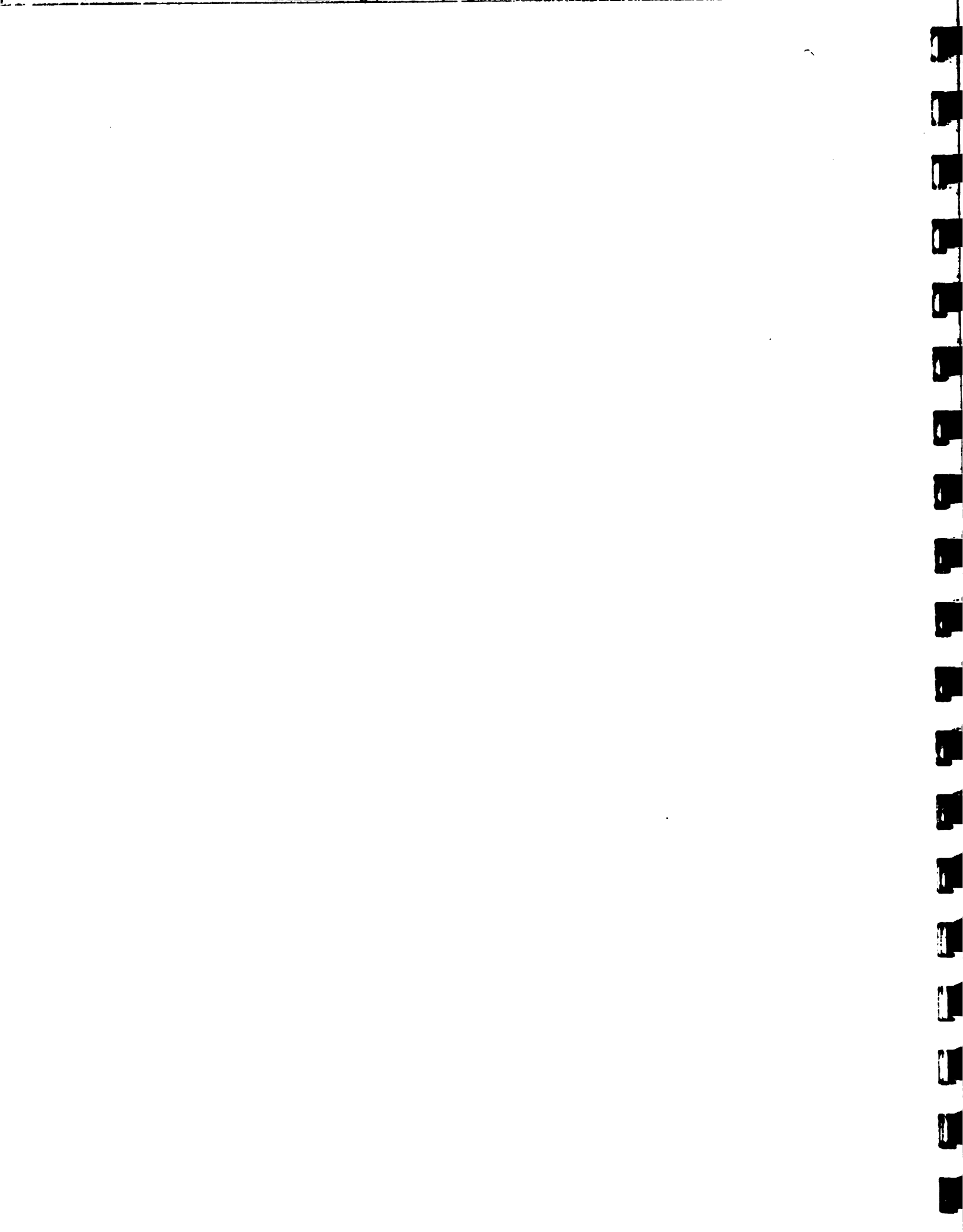
a) LA TIERRA

i) En relación a su tenencia:

- Estudio del contrato de arrendamiento, o, según el caso, del contrato de compra-venta. Plazo de contrato, valor, obligaciones del arrendante y del arrendatario. Cotejar los términos del contrato con el estatuto vigente sobre arrendamiento de tierras. Para los contratos de compra-venta: plazo, cuotas, intereses, obligaciones de las partes.
- Reconstrucción de hechos desde los pasos iniciales de consecución de las tierras hasta la actualidad. Identificación de los conflictos, caracterización de los mismos, factores condicionantes y determinantes para su solución, entidades de apoyo (U.C.S., B.F.A., MAG, etc.) y tipo de apoyo recibido (dinero, asistencia jurídica, consejería, etc.)

ii) En relación a su uso, extensión y capacidad productiva:

- Uso y extensión: levantamiento de un croquis a "mano alzada" de uso y extensión de la explotación, identificando cada uno de los lotes. Esto, cuando el caso es de varios cultivos. Si existe el caso de un solo cultivo, lo anterior se hace innecesario. El croquis se levantará para cada cosecha, si en el transcurso de las mismas ha existido alguna variación en el uso de la tierra o en la extensión total.
- Relación cronológica de los distintos rendimientos obtenidos por cultivo. El rendimiento se obtendrá dividiendo la producción total de cada cultivo (vendida y consumida), entre el área total sembrada y no sobre el área cosechada.
- Capacidad productiva o "uso potencial". Con ello se trata de establecer la posibilidad de introducción de cultivos de mayor rentabilidad. Además de calificar los suelos de la explotación requiere una descripción de la infraestructura existente que lo haga posible: vías de comunicación, centros de mercado, en función de los cultivos, alternativos de mayor rentabilidad. Este punto sólo tiene valor como base para una proyección de su desarrollo futuro en función de mayores ingresos y capacidad de generación de empleo para los socios actuales, ingreso de nuevos socios y en hacer la más baja utilización posible de trabajo asalariado.



b) FUERZA DE TRABAJO

i) Cantidad global de trabajo utilizado por la C.C. en el año:

1. Cantidad global de trabajo de los socios.
2. Cantidad global de trabajo de los no socios.

(Tiempo de trabajo manual, de organización y de vigilancia para el funcionamiento de la cooperativa.)

ii) Volumen de trabajo por actividad y cultivo. (Tiempo de trabajo para realizar una labor de cultivo.)

La unidad de medida que se utilizará será la "jornada de trabajo", o sea el tiempo de trabajo que se extiende desde la mañana hasta la tarde. Este tiempo puede variar de cooperativa en cooperativa. Para efectos de análisis se unificará esta unidad de medida, haciendo las respectivas reducciones.

De acuerdo a las distintas edades y sexos se hará también la reducción pertinente.

c) EL CAPITAL

Tendremos que diferenciar niveles en el estudio del capital. Dos grandes distinciones: el capital de la cooperativa y el capital de los socios.

- El capital de la cooperativa: está representado en capital territorial y capital de explotación.

El primero se refiere a los dineros invertidos en tierra y obras de infraestructura (construcciones, cercas, etc.). Este tipo de capital será medido sólo en aquellas cooperativas que están amortizando la tierra y se concretiza en el monto total de las amortizaciones efectuadas hasta el momento (incluyendo intereses).

El capital de explotación está en los haberes directa e indirectamente productivos (exceptuando construcciones y otras obras de infraestructura) que tenga la cooperativa: tractores, camiones, bueyes, carretas, arados, máquinas fumigadoras, desgranadoras, motor, etc.

- El capital de los socios es la parte que corresponde a cada quien (de acuerdo a los certificados de aportación) en el capital de la cooperativa.

- (Además del capital propiamente tal, se obtendrán los datos del crédito "de avío" o de ejercicio en cada cosecha, especificando intereses, garantías y suficiencia. Es posible percatarse de la



diferencia entre los planes previstos por las entidades crediticias y el desarrollo de los mismos).

d) ORGANIZACION ADMINISTRATIVA:

i) Asamblea General: detectar:

- periodicidad de las reuniones,
- participación de los socios (cuantitativa y cualitativa)
- tipo de información transmitida por el Consejo de Administración a la Asamblea,
- nivel de información de la Asamblea,
- tipo de decisiones tomadas por la Asamblea,
- formalidades de la Asamblea (actas, uso de la palabra, seguimiento de un temario, etc.).

ii) Consejo de Administración:

- Composición del Consejo,
- descripción de los cargos,
- participación de sus miembros en la toma de decisiones,
- "concentración" o "desconcentración" del liderazgo,
- calificación de capacidad de previsión, ejecución y evaluación.

iii) Comités (de vigilancia, comercialización, ahorro y crédito, educación, etc.):

- composición
- funcionalidad

iv) Comités o grupos de trabajo:

- criterios de selección,
- tipos de jerarquías.

e) AUTOGESTION

Es de suma importancia observar como funcionan las C.C. en tanto empresas de autogestión, lo cual sólo es posible evaluar a través del grado de participación real de sus socios. Esta participación debe medirse tanto en el campo del proceso productivo como en (lo que es más importante) la toma de decisiones en cuanto a la apropiación del producto.



2. LA C.C. Y SU RELACION CON LA U.C.S.

a) CON LA ESTRUCTURA COOPERATIVA

Se trata de estudiar el grado de relación de la C.C. con la cooperativa regional y con la C.A.C. y C.S.M., con el fin de determinar el tipo de apoyo recibido de estos organismos.

b) CON LA ESTRUCTURA GREMIAL:

Esto quiere decir la C.C. dentro del movimiento campesino; el objetivo es ver la incidencia de la filosofía y acción UCS en la parte productiva, como elemento dinamizador u obstaculizador de la asociación productiva y viceversa. Además, el papel que cumple el movimiento campesino en hacer del socio un elemento solidario y activo en relación a los problemas que sufre el campesinado a nivel nacional. Es necesario detectar el papel cumplido por los miembros de la C.C. en la promoción, organización y capacitación de otros grupos de campesinos existentes en su zona de influencia, así como dimensionar la extensión de la misma.

3. LA C.C. Y SU RELACION CON LA ESTRUCTURA AGRARIA

a) ESTRUCTURA DE TENENCIA

Con el objeto de determinar si la C.C. está en un área de latifundio, mediana propiedad, minifundio y las formas de tenencia existentes, se estudiarán los datos censales de 1971 en ese municipio, completados y comentados con las observaciones de campo. Esto nos permitirá ver el impacto de la C.C., en la concentración de la tierra y como efecto de demostración en la región, para estimular la organización campesina para la Reforma Agraria.

b) ESTRUCTURA Y ORGANIZACION DE LA PRODUCCION

Con el objeto de definir si la C.C. está en condiciones de marginalidad o no con respecto a la zona, de determinar si ha hecho una incorporación relativa de nuevas tecnologías y de ver las relaciones que existen entre ella y los sistemas dominantes de comercialización, se hará un estudio de los siguientes aspectos:

1. Cultivos dominantes en la zona
2. Grado de desarrollo tecnológico existente
3. Orientación de la producción
4. Características de la comercialización.

Además, se apreciará -con el máximo de objetividad posible- las relaciones de trabajo dominantes en la zona, con el objeto de medir



los cambios introducidos por la C.C. en las relaciones laborales y las posibles consecuencias con la expansión del sistema. Para tal objeto se investigaron estos fenómenos:

1. Migraciones ocupacionales que resultan del tipo de cultivos predominantes.
2. Niveles salariales existentes.
3. Formas de empleo de la mano de obra.
4. Pago de prestaciones sociales.

c) FUERZAS SOCIALES Y POLITICAS

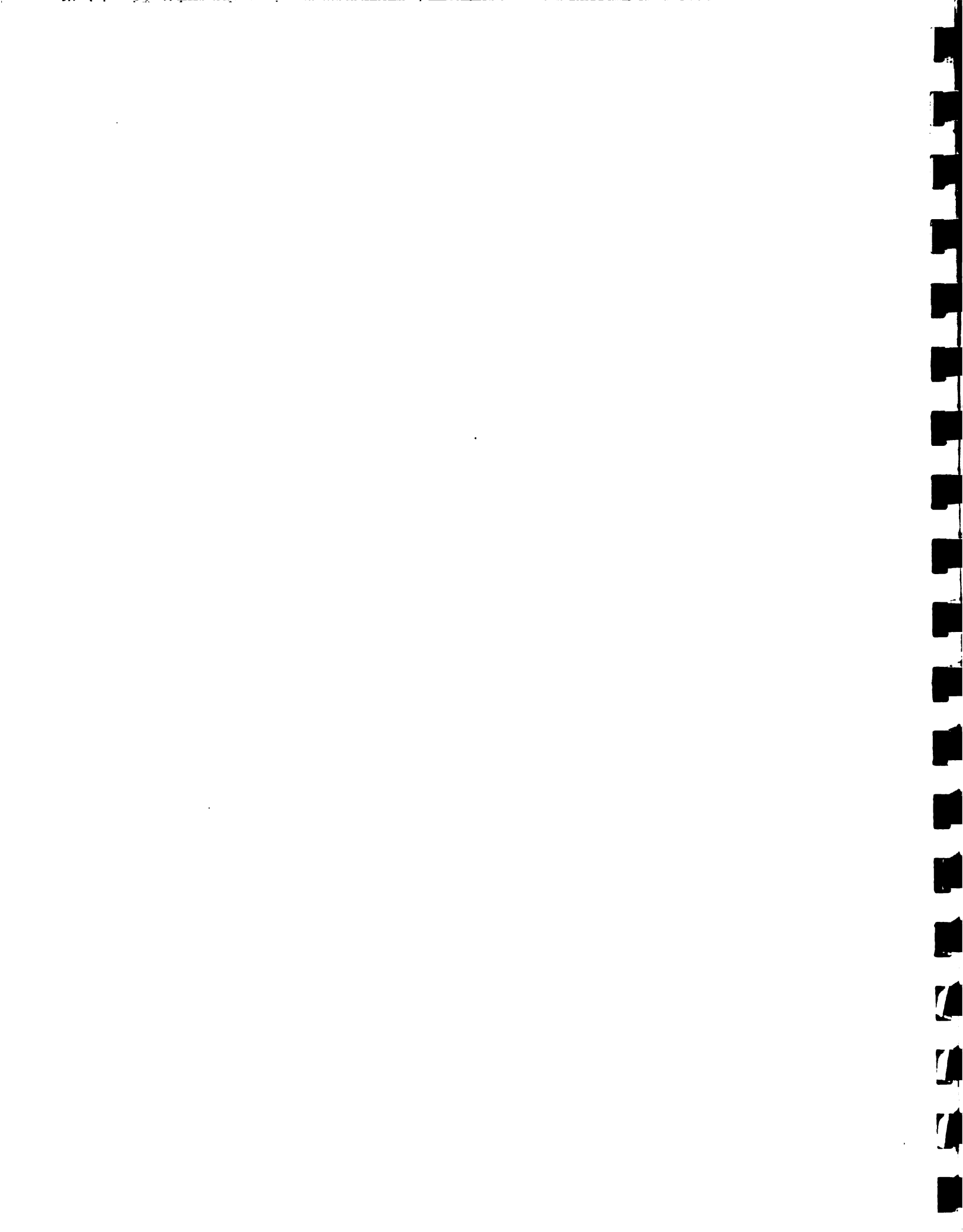
Además de hacer un inventario de las fuerzas sociales y políticas existentes en el lugar, se intentará esclarecer las relaciones "difusas" que sostiene la C.C., con el objeto de lograr mantener su desarrollo y crecimiento, no sólo como C.C. propiamente tal, sino principalmente como un apéndice de la organización campesina.

Con este estudio se pretende ver cuál es el grado de compromiso de los miembros de la C.C. con estas fuerzas sociales y políticas y la influencia de ellas en la empresa, como factor de impulso o freno a su desarrollo.

En este punto se incluyen las organizaciones campesinas distintas a la UCS, los grupos parroquiales, los grupos de acción comunal y de mejoramiento social, las alcaldías y autoridades cantonales y los partidos políticos.

d) LA C.C. Y SU RELACION CON LOS ORGANISMOS DE GOBIERNO

El interés es ver en qué medida estos organismos están sirviendo de apoyo real al desarrollo de las C.C., al evaluar cuantitativa y cualitativamente sus servicios, además percibiendo la actitud de sus personeros directos, con respecto a la C.C. por sí misma y por su condición U.C.S. Los organismos a investigar serán: Banco de Fomento Agropecuario, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria, Ministerio de Trabajo Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo y el Programa de Fomento y Cooperación Comunal.



A N E X O 1 b



INFORME GENERAL DEL TRABAJO DE CAMPO REALIZADO
PARA LOS ESTUDIOS DE CASO

1. INTRODUCCION

El presente informe señala los instrumentos utilizados, en qué fecha y la finalidad buscada con cada uno de ellos. Enumera las visitas a cada cooperativa y su objetivo. Menciona visitas complementarias a otras personas e instituciones y resume la información vertida.

Esta etapa de trabajo de campo fue intercalada con trabajo de oficina para poner al día el material obtenido, así como para evaluar el rendimiento de los instrumentos utilizados y planificar el uso de otros, de acuerdo a las necesidades de la información.

En la última etapa desarrollada nos concentramos en la oficina para ponernos al día con la información recolectada y hacer los primeros borradores de trabajo para discusión.

2. DESCRIPCION DE LOS INSTRUMENTOS UTILIZADOS

Nos valimos de los instrumentos siguientes:

2.1. Entrevista al grupo (grabada)

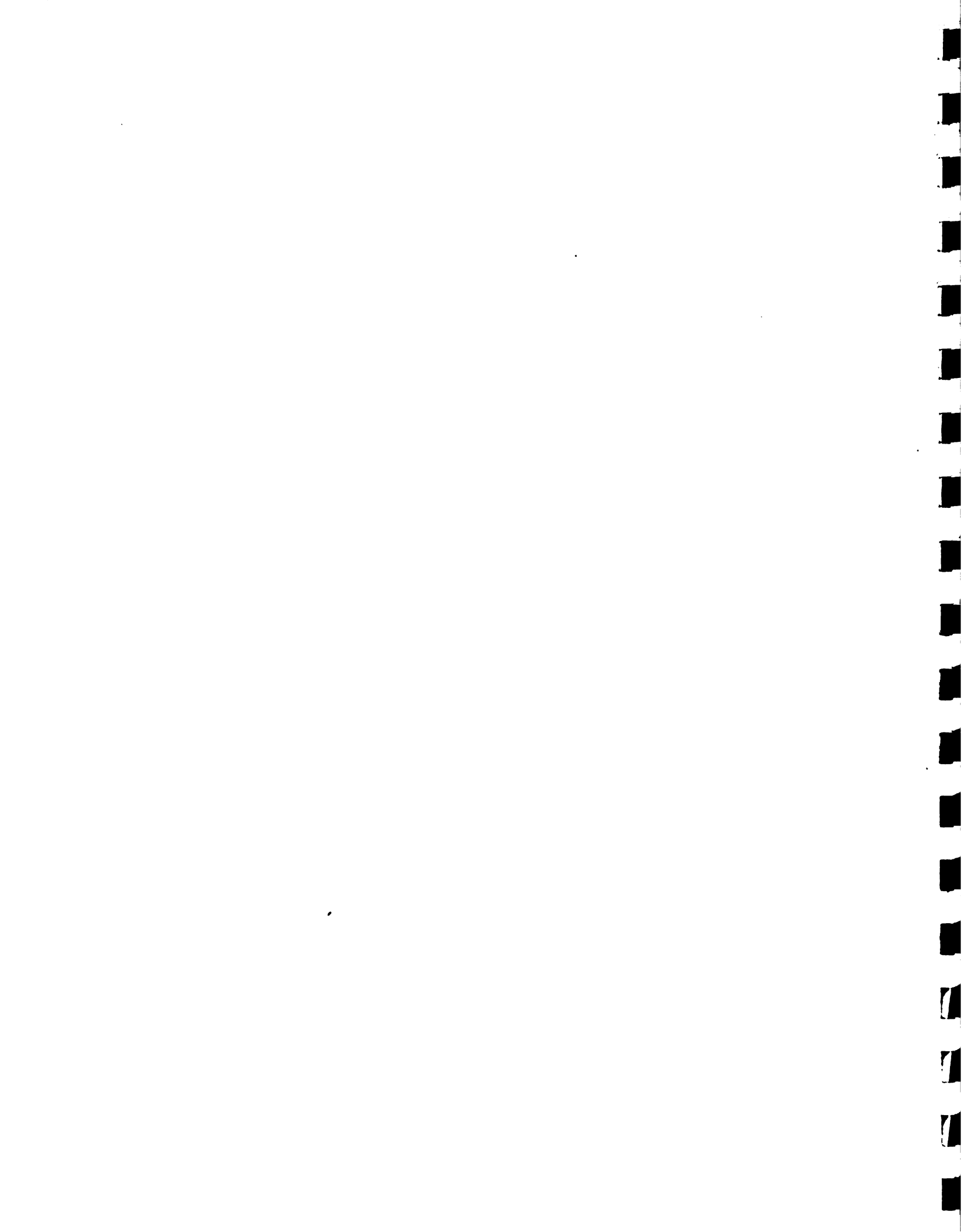
2.1.1. Entrevista abierta, para cubrir la historia del grupo y adquisición de la tierra. En San Juan Buenavista fueron dos visitas de observación y una charla sobre el sistema de explotación de la tierra y la distribución de cultivos en el país.

2.1.2 Entrevista estructurada, para averiguar los cargos desempeñados en la cooperativa y el papel de los socios que componen los distintos comités y el consejo de administración.

2.2. Cuestionario

2.2.1 Empleamos dos tipos de cuestionario que fueron adaptados a las características y necesidades de cada una de las cooperativas (Anexo 1c).

a) El Cuestionario 1 de El Tigre, fue pasado el 4 y 5 de noviembre, a 61 de los 72 socios. Su finalidad era averiguar el número de dependientes y establecer la carga fami-



liar por socio, medir la capacitación obtenida y determinar su anterior relación con la Hacienda Bolaños.

El cuestionario 2, únicamente se pasó en El Tigre en una proporción del 20%, con el objeto de evaluar los ingresos de los que habían sido colonos de la Hacienda Bolaños y poder establecer una comparación con la actual situación; además, nos interesaba medir la integración y participación de la familia en la cooperativa, ya que no había ninguna en la época de colonato en la Hacienda.

Esta encuesta la terminamos de pasar en la siguiente visita realizada el 12 de noviembre.

- b) La Longaniza, utilizamos únicamente un cuestionario para censo, medir la extracción social de los socios, la participación de la familia en la cooperativa y la capacidad adquirida. Dicho cuestionario lo pasamos entre los días 17 y 18 de noviembre; se logró pasar a la mayoría de los socios, aunque estaba diseñado para abarcarlos a todos.
- c) La Nahuizalqueña, un cuestionario: para censo, averiguar su extracción social, el grado de capacitación adquirido, evaluación del rendimiento del grupo cooperativo, incorporación de la familia al grupo cooperativo. Se pasó la encuesta los días 10 y 11 de noviembre.
- d) Santa Rosa, se utilizó un cuestionario diseñado para todos los socios, tampoco fue completo por no estar todos en la cooperativa, se logró sacar un censo de los que respondieron el cuestionario, la extracción social de los socios, la capacitación adquirida, evaluación del rendimiento de la cooperativa. Los cuestionarios fueron pasados el 19 de noviembre y el 23 del mismo mes.

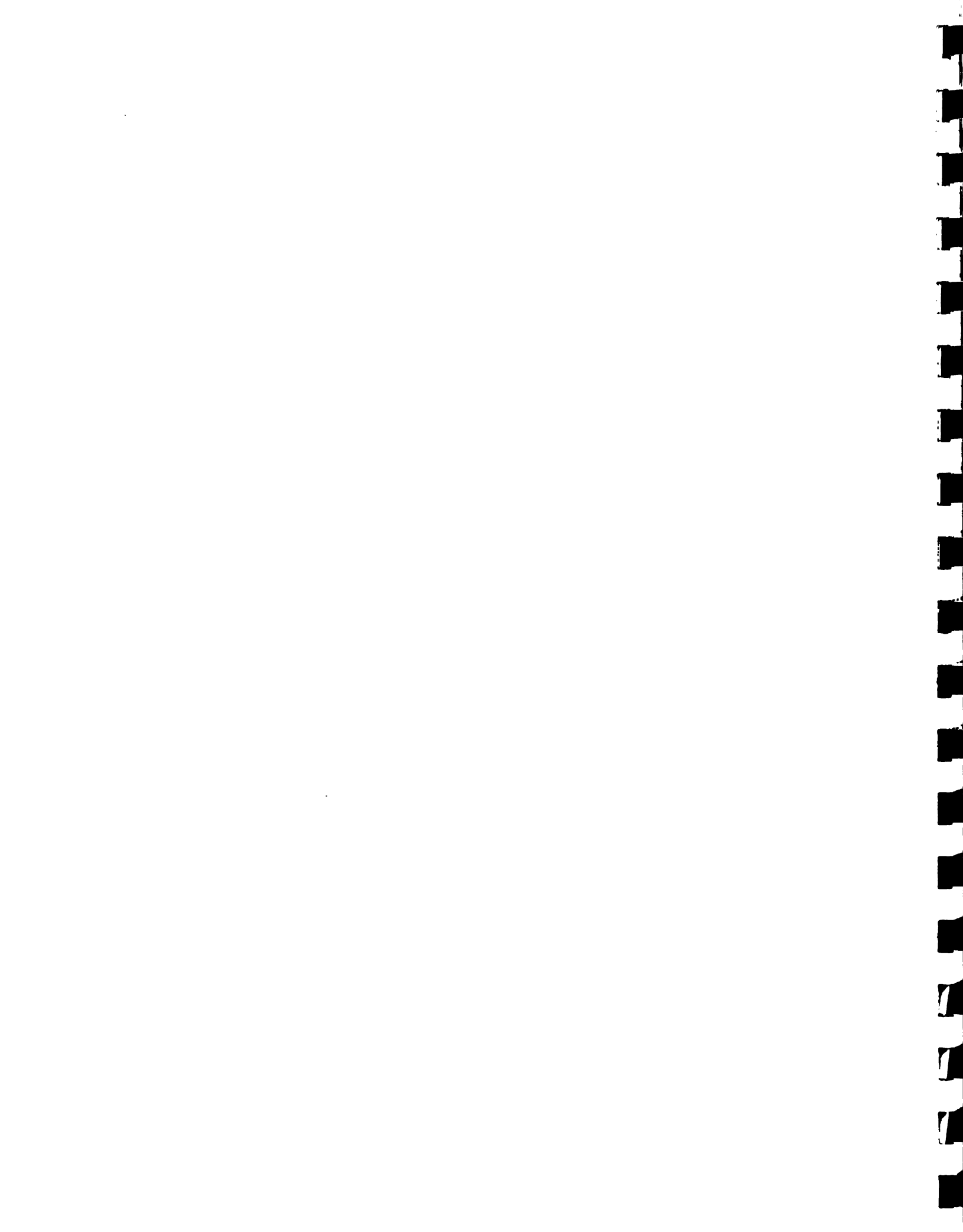
3. EL TRABAJO DISEÑADO PARA DOS MESES

Cada cooperativa absorbió un tiempo más o menos igual de visitas, algunas más debido a la magnitud de problemas, dificultad de obtener datos, mayor complejidad en la estructura, etc.

Las visitas fueron distribuidas de la siguiente manera:

a) Cooperativa El Tigre:

1. 2 de octubre: Exploratoria.
2. 9 de octubre: Dar a los socios un panorama general de trabajo y explicarles el por qué de este estudio.



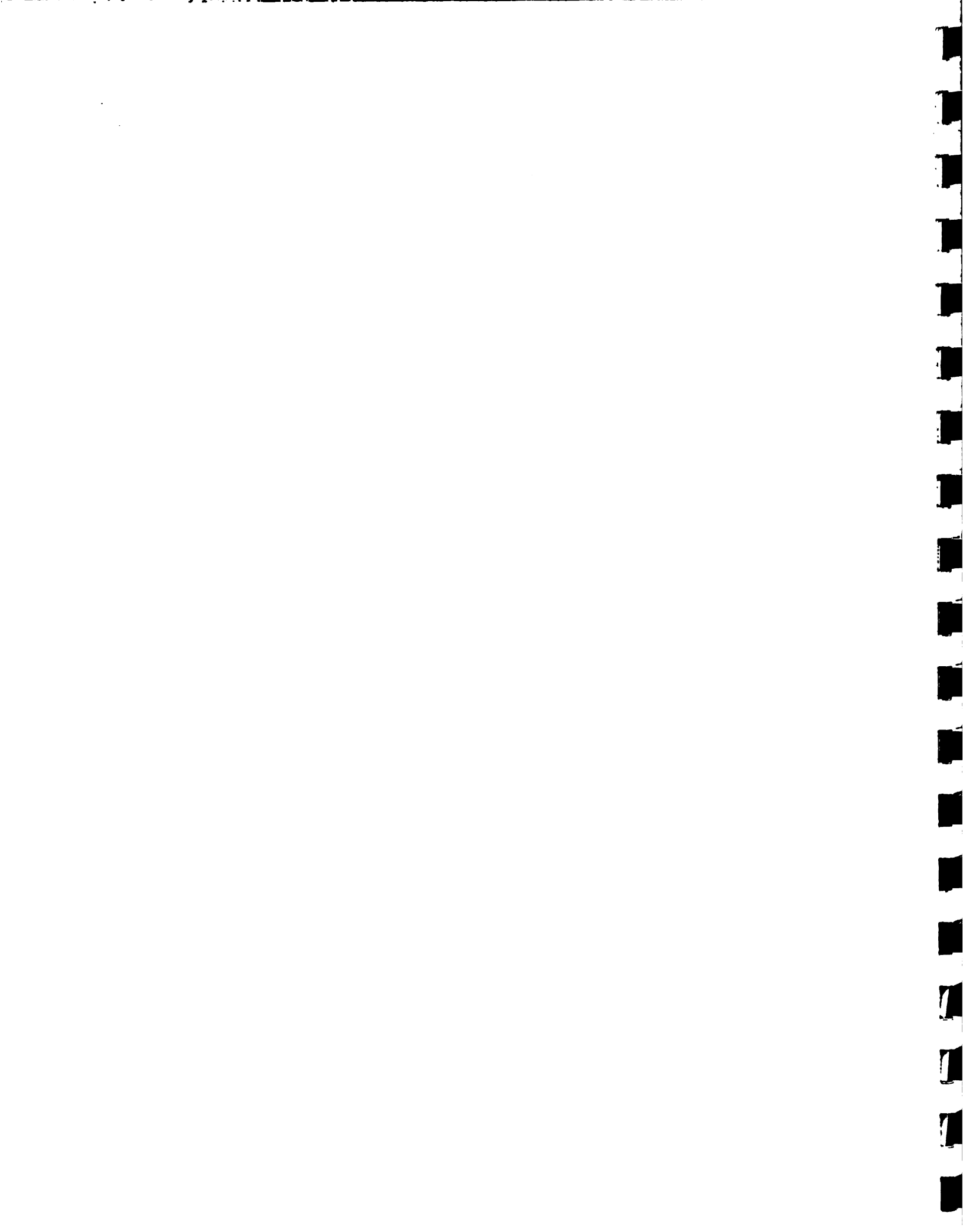
3. 10 de octubre: Reunión con el Consejo de Administración y recolección de datos sobre la historia de la cooperativa y relatar los problemas para la adquisición de la tierra. Usamos entrevista abierta y grabación.
4. 1º de noviembre: Intentamos pasar el cuestionario, pero no trabajaban este día, optamos por regresar pronto.
5. 4 y 5 noviembre: Pasamos los cuestionario # 1 y parte del # 2, entrevistamos nuevamente al Consejo de Administración; entrevistamos al encargado del Centro Campesino, al Asesor Jurídico del MAG en Ahuachapán.
6. 12 y 13 de noviembre: Concluimos el cuestionario # 2, nos entrevistamos con el encargado de Catastro y el agrónomo del MAG en Ahuachapán, además con el contador de la Cooperativa y sacamos datos de las planillas de asalariados.

TOTAL: 8 visitas

b) La Longaniza: realizamos 5 visitas además de haber aprovechado platicar con otros funcionarios:

1. 6 de octubre: Primera visita de exploración para pedirles colaboración en el estudio a realizar, platicamos con la mayoría de los socios reunidos para tal efecto.
2. 22 y 23 de octubre: Realizamos grabación de la historia de la cooperativa, su fundación y problemas por la adquisición de la tierra. Entrevistamos al Consejo de Administración para detectar su verdadero funcionamiento.
3. 17 y 18 de noviembre: Pasamos el cuestionario antes descrito, lo completamos al día siguiente y nos entrevistamos con el agrónomo Mariona del MAG en Zacatecoluca, a fin de que nos informara sobre los cultivos de la zona, rendimiento, tecnología, etc.
4. 24 de noviembre: Recogimos cuestionarios que faltaban y completamos algunos datos de las planillas de asalariados, visitamos el Centro Campesino en San Rafael Obrajuelo a fin de averiguar la estructura gremial de UCS.

TOTAL: 5 visitas



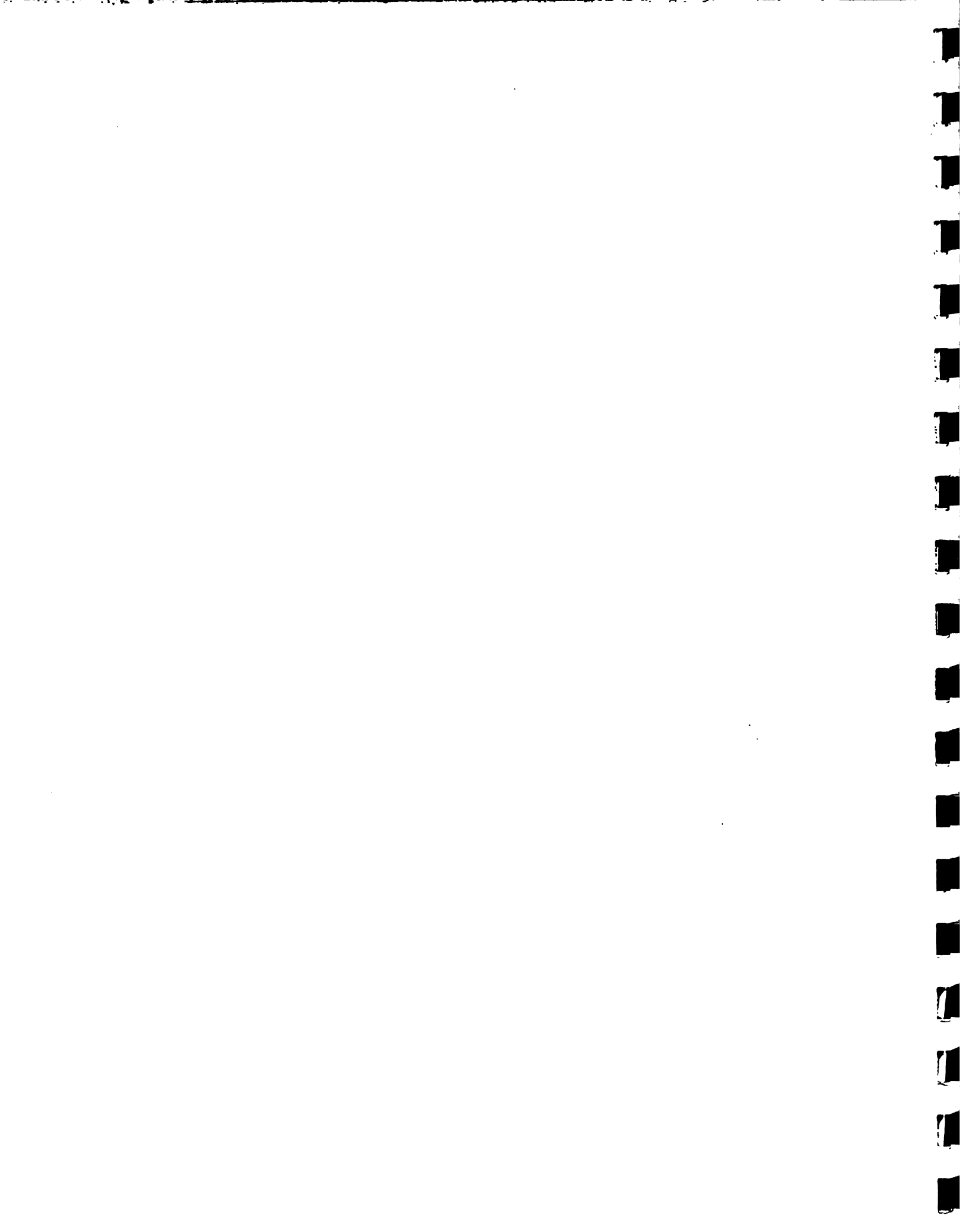
c) La Nahuizalqueña: Grupo indígena de Corinto, Nahuizalco

1. 18 y 19 de octubre: a presentarnos a todos los socios, grabar la historia del grupo y las dificultades para adquirir la tierra. Entrevistamos al comité de vigilancia y consejo de administración, les expusimos los objetivos de nuestro trabajo.
2. 10, 11 y 12 de noviembre: Pasamos el cuestionario antes mencionado; revisamos planillas, libro de actas; entrevistamos algunos socios y también en Sonsonate a algunos funcionarios del MAG en la Agencia de Extensión; en la Alcaldía al encargado de tierras del MAG y en el Banco de Fomento Agropecuario al jefe de la sucursal a fin de obtener datos sobre la tierra de esa región.
3. 25 de noviembre: En Sonsonate, entrevistamos a Ramón Hernández, contador, Las Tablas y averiguamos el movimiento contable del grupo y su relación con Las Tablas, faltaron datos.
4. 7 de diciembre: En Las Tablas y en Sonsonate encontramos los datos necesarios existentes en la oficina ad hoc que ha instalado la cooperativa Las Tablas, allí se encuentran los datos de lo suministrado al grupo de Corinto en el presente año.

TOTAL: 7 visitas

d) Santa Rosa: Cooperativa en terrenos del ISTA:

1. 20 y 21 de octubre: Presentación a los socios y explicación de nuestro trabajo. Recogimos entrevista grabada sobre la historia de la cooperativa, la mayor parte de los socios expresaron en la grabación las opiniones de su estadía en la cooperativa. Entrevistamos al Consejo de Administración.
2. 19 y 20 de noviembre: Pasamos cuestionario único y no pudimos concluirlo, revisamos actas y registros.
3. 23 de noviembre: Terminamos los cuestionarios que faltaban y nos entrevistamos con el agrónomo encargado de la Hacienda Santa Rosa, oficina del ISTA. Averiguamos la extensión actual, las metas, el sistema de arrendamiento, número de campesinos que lo trabajan, tipo de explotación, condiciones para ello, etc.

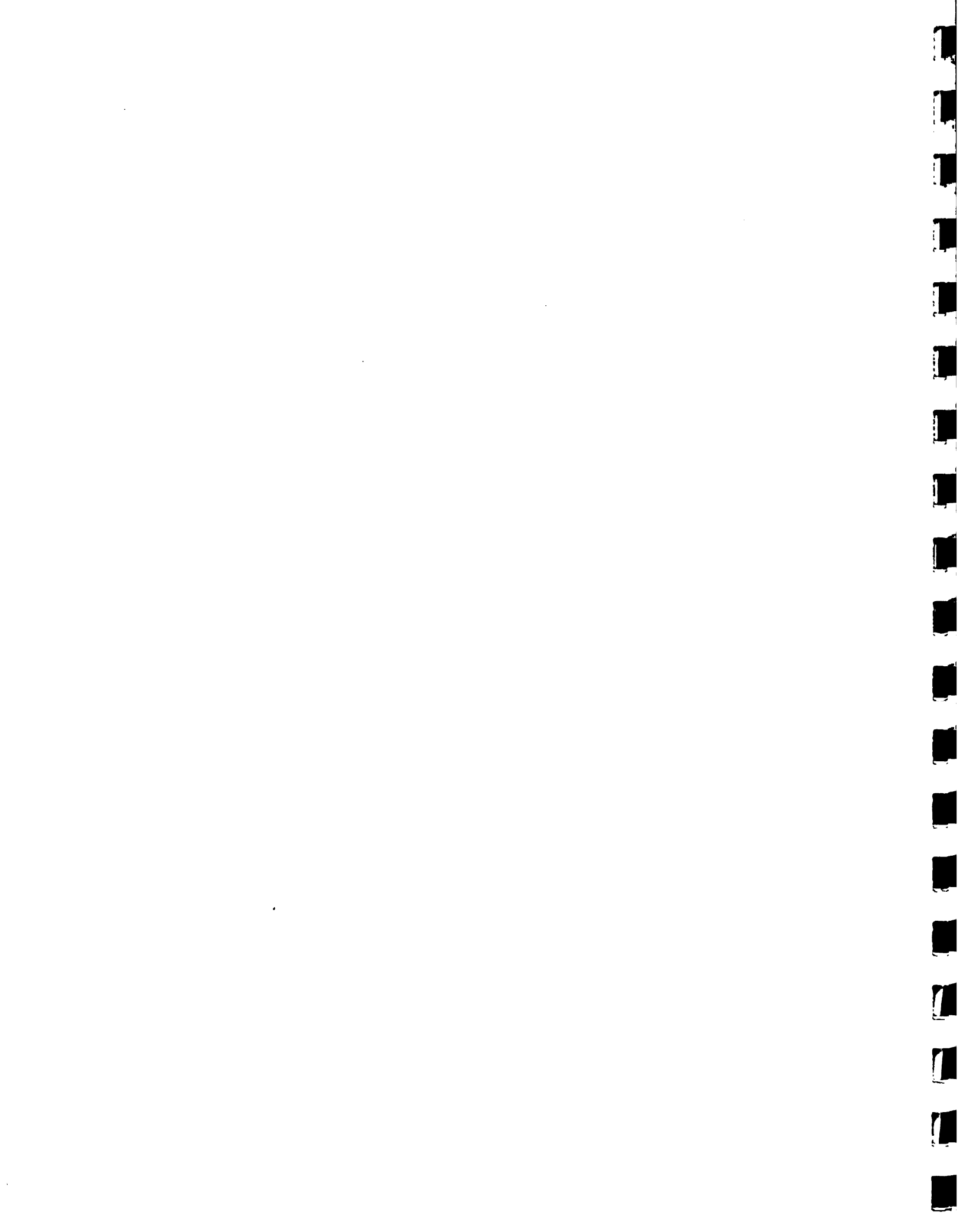


4. 28 de noviembre: Asistimos a una asamblea mensual, revisamos libros de contabilidad.

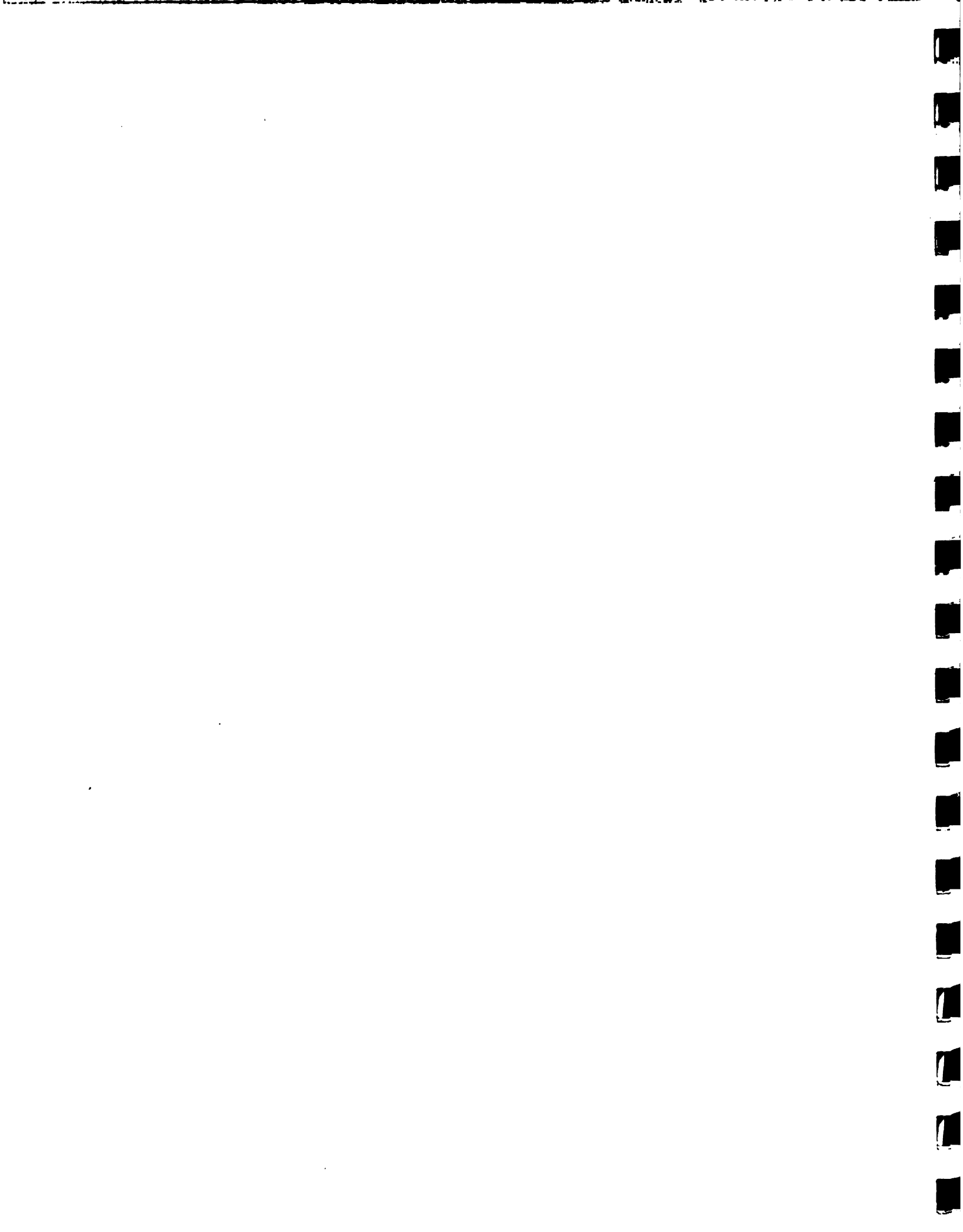
TOTAL: 6 visitas

Los días laborables no mencionados fueron utilizados para trabajo en la oficina con el objeto de poner al día la información de campo recogida, planificar medidas a tomar, evaluar la información recopilada y complementar alguna deficiente en datos estadísticos.

Finalmente, el trabajo ha consistido en la elaboración de machotes para discusión; hemos discutido los cuatro casos de las cooperativas y rehecho los materiales de discusión mejor documentados.



A N E X O 1c



CUESTIONARIO N° 1: COOPERATIVA "EL TIGRE"

1. NOMBRE DEL SOCIO: _____ 2. EDAD: _____

3. FAMILIA: personas que dependen económicamente de Usted (total o parcialmente). Grado de parentesco.

NOMBRE:	PARENTESCO (hermano, hijo, etc.)	EDAD	SEXO		AYUDA AL INGRESO FAMILIAR	
			M	F	SI	NO

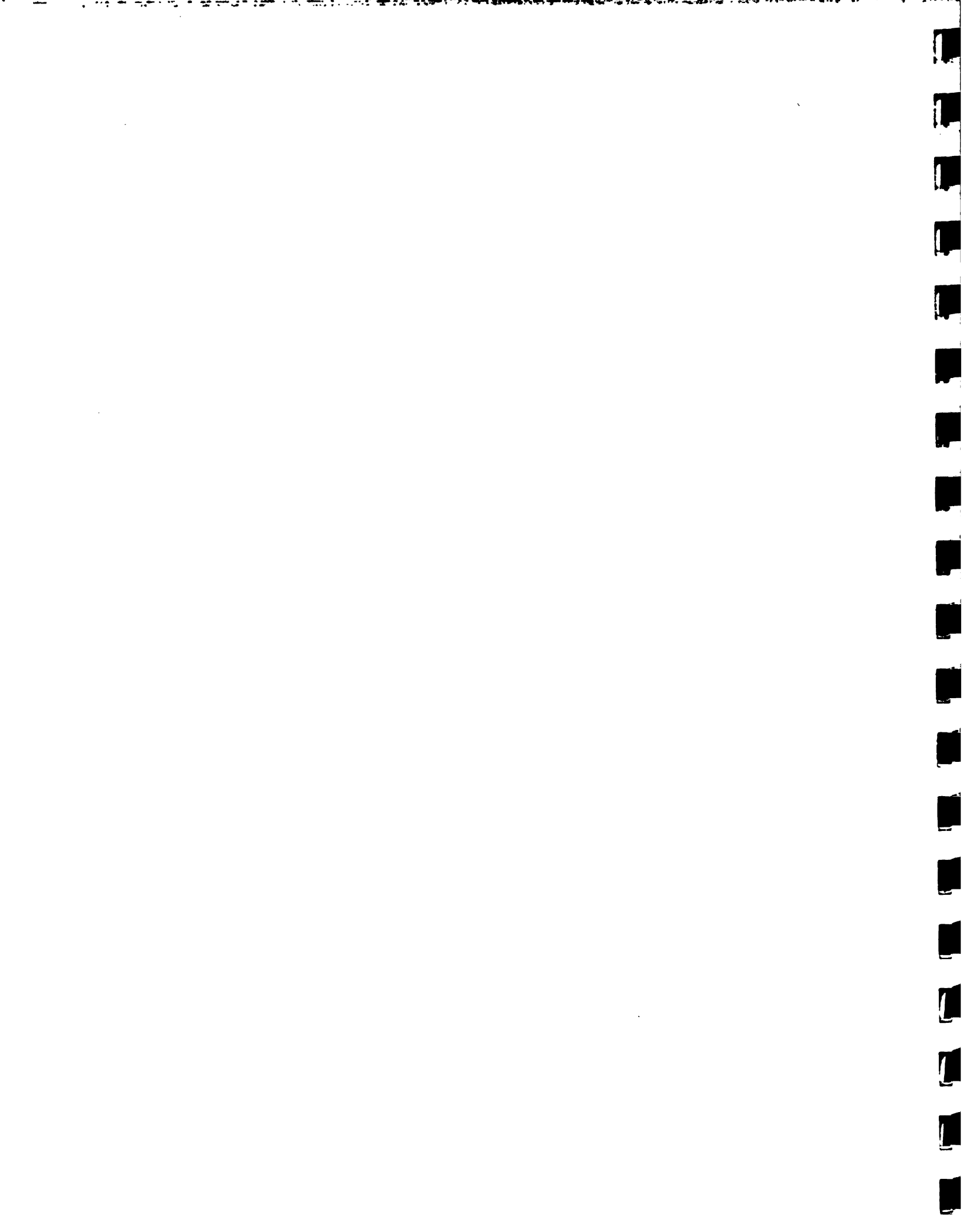
4. ANTES DE AFILIARSE A LA COOPERATIVA (el último año) A CUAL O CUALES DE LAS ACTIVIDADES SIGUIENTES SE DEDICABA?

- a) Arrendaba tierra SI ___ NO ___
- b) Era colono SI ___ NO ___
- c) En la hacienda Bolaños? SI ___ NO ___
- d) Trabajador agrícola SI ___ NO ___
- e) Cultivaba en lo propio SI ___ NO ___

5. SABE USTED LEER ___ Y ESCRIBIR ___ ?

6. CUAL FUE EL ULTIMO GRADO QUE CURSO? _____

7. FUERA DE LOS INGRESOS DE LA COOPERATIVA, TIENE OTROS INGRESOS? SI ___ NO ___



8. SI LA RESPUESTA ES SI, HACIENDO QUE TRABAJO LOS CONSIGUIÓ? _____

9. CUANTOS DE SUS DEPENDIENTES TRABAJAN O HAN TRABAJADO EN LA COOPERATIVA COMO ASALARIADOS? _____

10. TIENE USTED PARIENTES QUE SEAN SOCIOS DE LA COOPERATIVA? SI NO

11. SI LA RESPUESTA ES SI, CUALES SON SUS NOMBRES?

NOMBRE:	PARENTESCO:



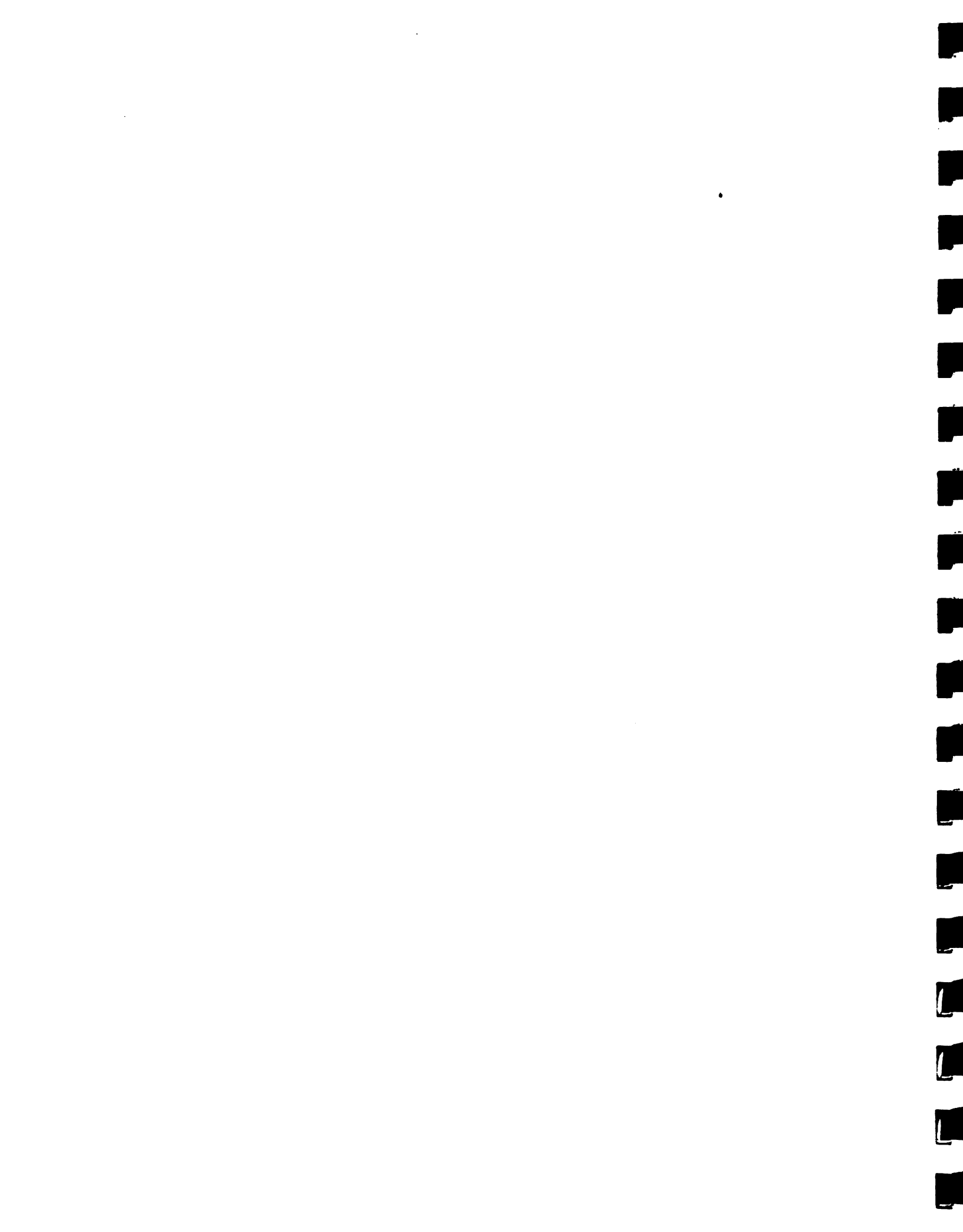
CUESTIONARIO N° 2: COOPERATIVA "EL TIGRE"

1. NOMBRE: _____
2. DE LA TIERRA DE LA COOPERATIVA, CUANTA CULTIVA USTED PARA EL BENEFICIO DE SU FAMILIA? _____
3. ANTES DE QUE SE FUNDARA LA COOPERATIVA, CUANTA EXTENSION CULTIVABA? _____
4. DURANTE EL AÑO PASADO QUE CANTIDAD DE DINERO RECIBIO USTED POR CONCEPTO DE SALARIOS DE PARTE DE LA COOPERATIVA? ₡ _____
5. QUE CANTIDAD DE GRANOS RECIBIO? _____
6. CUANTO LE TOCO DE EXCEDENTES? _____
7. CUAL FUE LA CANTIDAD Y EL VALOR DE LA PRODUCCION EL AÑO PASADO EN LA PARCELA QUE CULTIVO?

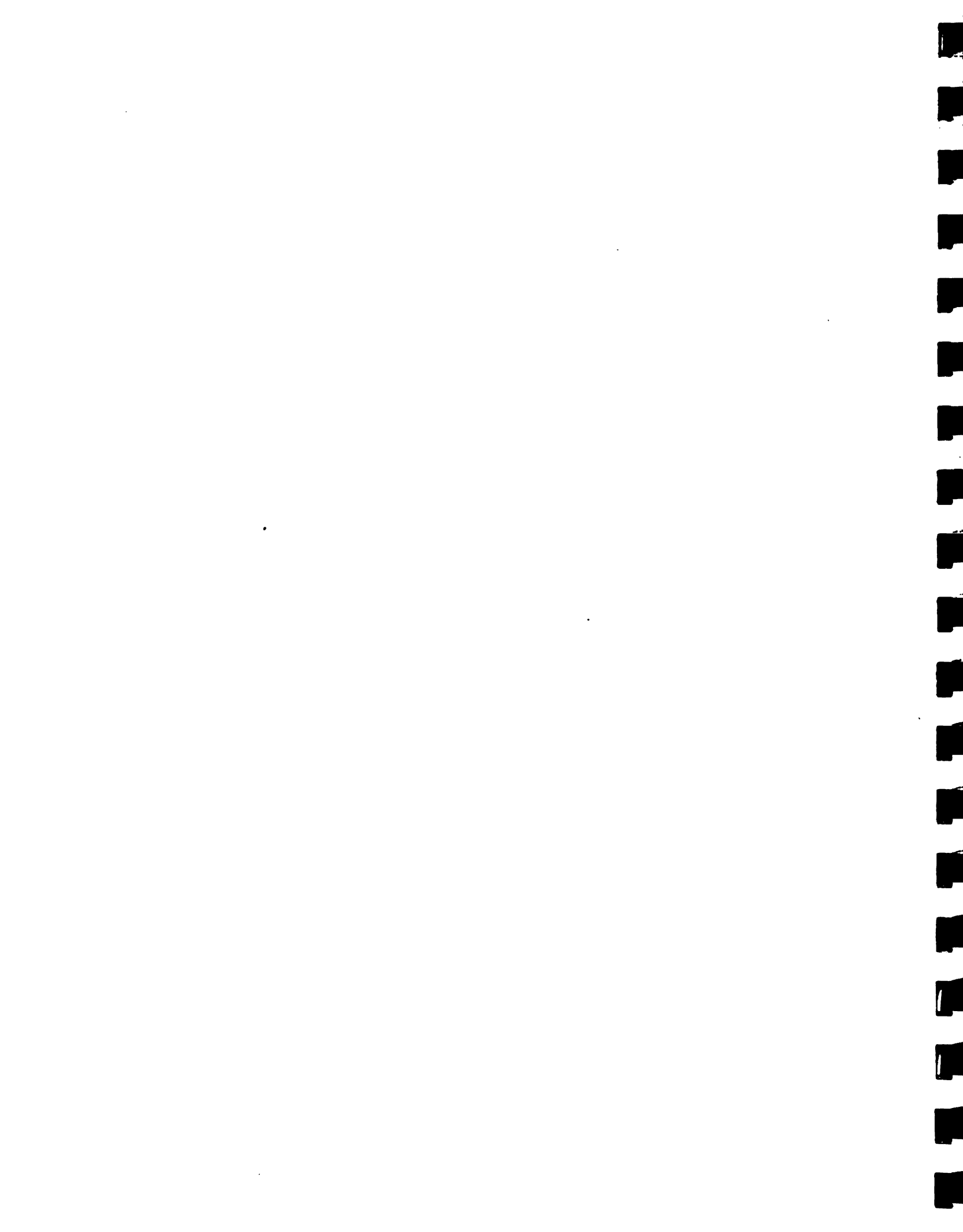
CULTIVO	EXTENSION	PRODUCCION	VALOR

8. CUALES DE SUS HIJOS TRABAJARON E INGRESOS QUE RECIBIERON EN LA COOPERATIVA COMO ASALARIADOS EL AÑO PASADO?

NOMBRE	EDAD	INGRESO



9. SI SU SEÑORA TRABAJO EN LA COOPERATIVA EL AÑO PASADO, CUALES FUERON LOS INGRESOS POR ESE CONCEPTO? _____
10. ANTES DE QUE SE FUNDARA LA COOPERATIVA:
- a) TRABAJABA SU SEÑORA FUERA DE LA PARCELA? SI ___ NO ___
- b) SI NO TRABAJABA, POR QUE? _____
- c) SI TRABAJABA, DONDE LO HACIA? _____
- d) TRABAJABAN SUS HIJOS FUERA DE SU PARCELA? SI ___ NO ___
- e) SI NO TRABAJABAN, POR QUE? _____
- f) SI TRABAJABAN, DONDE LO HACIAN? _____
11. ANTES DE INGRESAR A LA COOPERATIVA CUAL ERA EL SALARIO QUE RECIBIA DE LOS SEÑORES BOLANOS? _____
12. Y SI TRABAJABA EN LAS HACIENDAS VECINAS, CUAL ERA EL SALARIO QUE RECIBIA? _____
13. QUE CANTIDAD DE SU COSECHA TENIA QUE ENTREGAR AL SEÑOR BOLANOS? _____
14. COMO LLEGO USTED A LA HACIENDA LOS HORCONES Y QUE HIZO PARA QUE EL SEÑOR BOLANOS LE DIERA TIERRA? _____
15. EL TRABAJO EN LA HACIENDA DE LOS BOLANOS ERA OBLIGATORIO? SI ___ NO ___
16. SI USTED SE NEGABA A HACERLO, QUE LE PODRIA SUCEDER? _____



17. CUANDO USTED SE IBA A TRABAJAR A LA HACIENDA, QUIEN SE ENCARGABA DE SU CULTIVO? TENIA QUE CONTRATAR QUIEN LE AYUDARA? CUANTO LE PAGABA?

18. COMO SE LAS ARREGLA AHORA QUE ESTA EN LA COOPERATIVA PARA PODER CULTIVAR SU CULTIVO?

19. TIENE USTED LIBERTAD AHORA PARA AUSENTARSE DE LA COOPERATIVA? SI NO

20. CUANTOS DIAS HA UTILIZADO USTED ESTE AÑO PARA DEDICARSELO A SU CULTIVO?

21. A SU SENORA LE GUSTA MAS TRABAJAR COMO ASALARIADA DE LA COOPERATIVA O MAS COMO SOCIO Y POR QUE ?

22. Y A SUS HIJOS?



CUESTIONARIO N° 1: "LA LONGANIZA"

1. NOMBRE DEL SOCIO: _____ 2. EDAD: _____

3. FAMILIA: *Personas que dependen económicamente de Usted (total o parcialmente). Grado de parentesco.*

NOMBRE	PARENTESCO (hermano, hijo, etc.)	EDAD	SEXO		AYUDA AL INGRESO FAMILIAR	
			M	F	SI	NO

4. ANTES DE SER SOCIO DE ESTA COOPERATIVA, PERTENECIA USTED A LA COOPERATIVA "LA PALMA" ? SI ___ NO ___

5. ANTES DE TRABAJAR EN COOPERATIVA: ¿A CUAL O CUALES DE LAS ACTIVIDADES SIGUIENTES SE DEDICABA?

a) Arrendaba tierra SI ___ NO ___

b) Era colono SI ___ NO ___

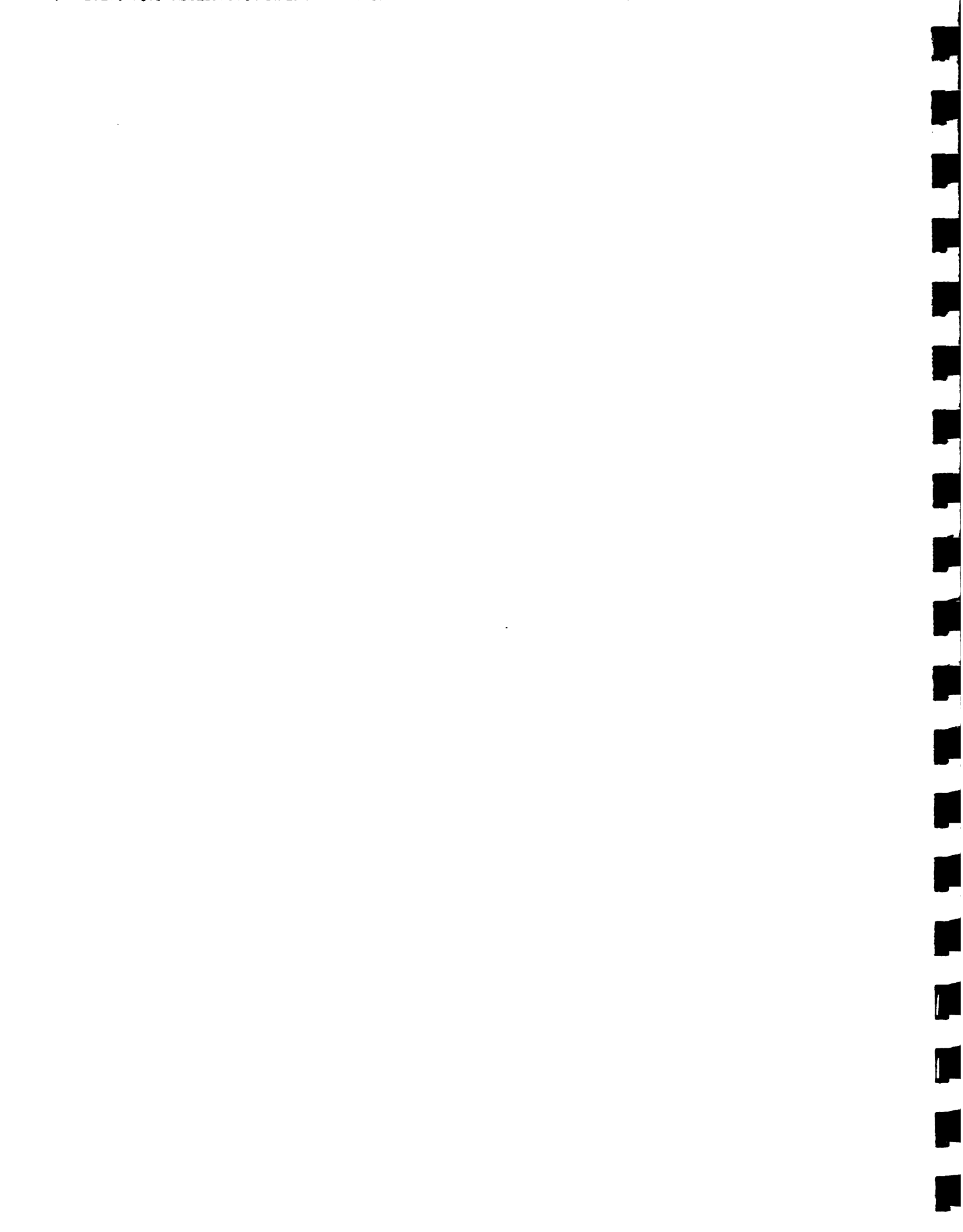
c) Trabajador agrícola (jornalero) SI ___ NO ___

d) Cultivaba en lo propio SI ___ NO ___

6. SABE USTED LEER? ___ Y ESCRIBIR? ___

7. CUAL FUE EL ULTIMO GRADO QUE CURSO? _____

8. FUERA DE LO QUE GANA EN LA COOPERATIVA TIENE ALGUNA OTRA ENTRADA MENSUAL? SI ___ NO ___



9. SI LA RESPUESTA ES SI, HACIENDO QUE TRABAJO LA CONSIGUIO? _____

10. CUANTOS DE SUS DEPENDIENTES TRABAJAN O HAN TRABAJADO EN LA COOPERATIVA COMO ASALARIADOS? _____

11. TIENE USTED PARIENTES QUE SEAN SOCIOS DE LA COOPERATIVA? SI ___ NO ___

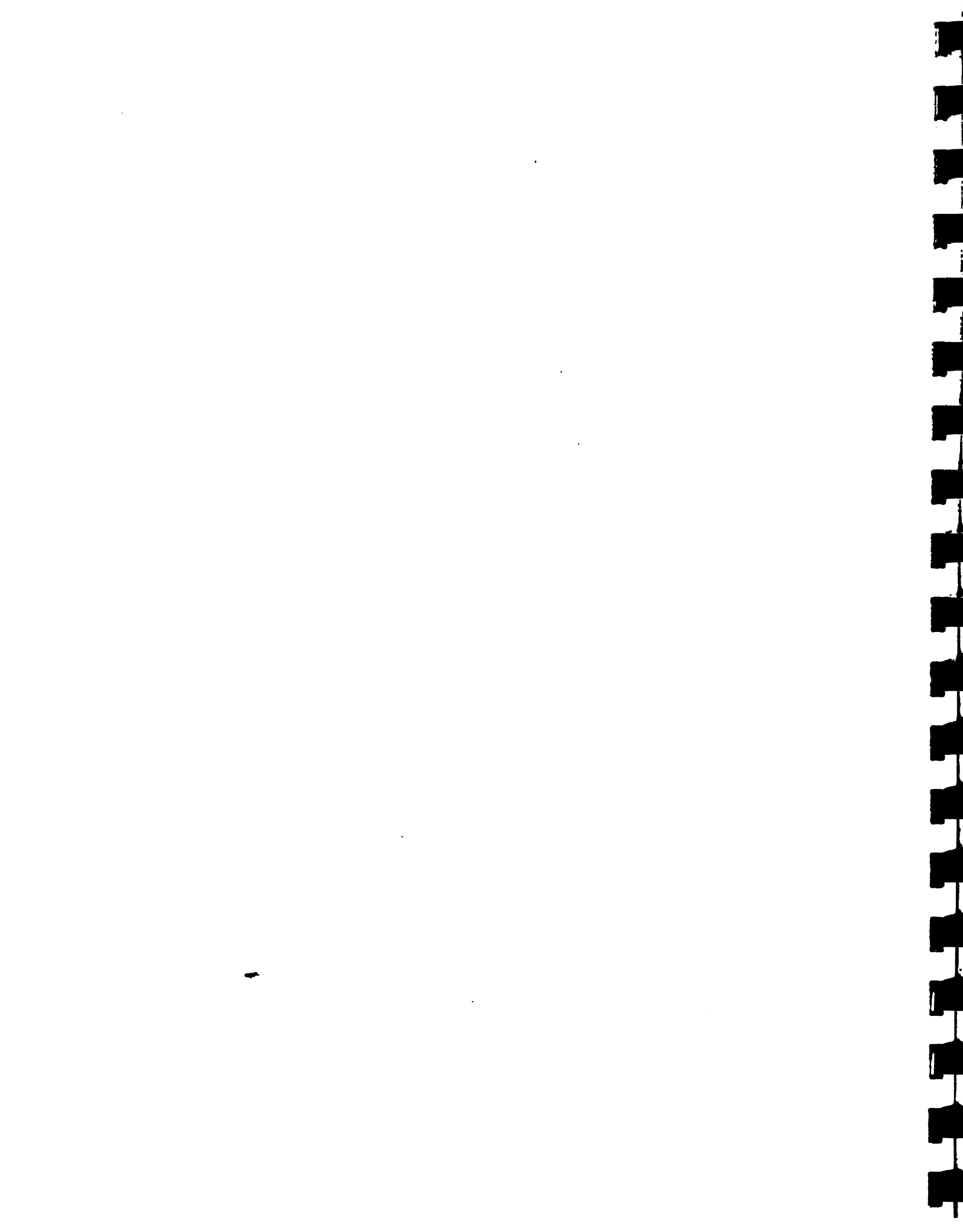
12. SI LA RESPUESTA ES SI, CUALES SON SUS NOMBRES?

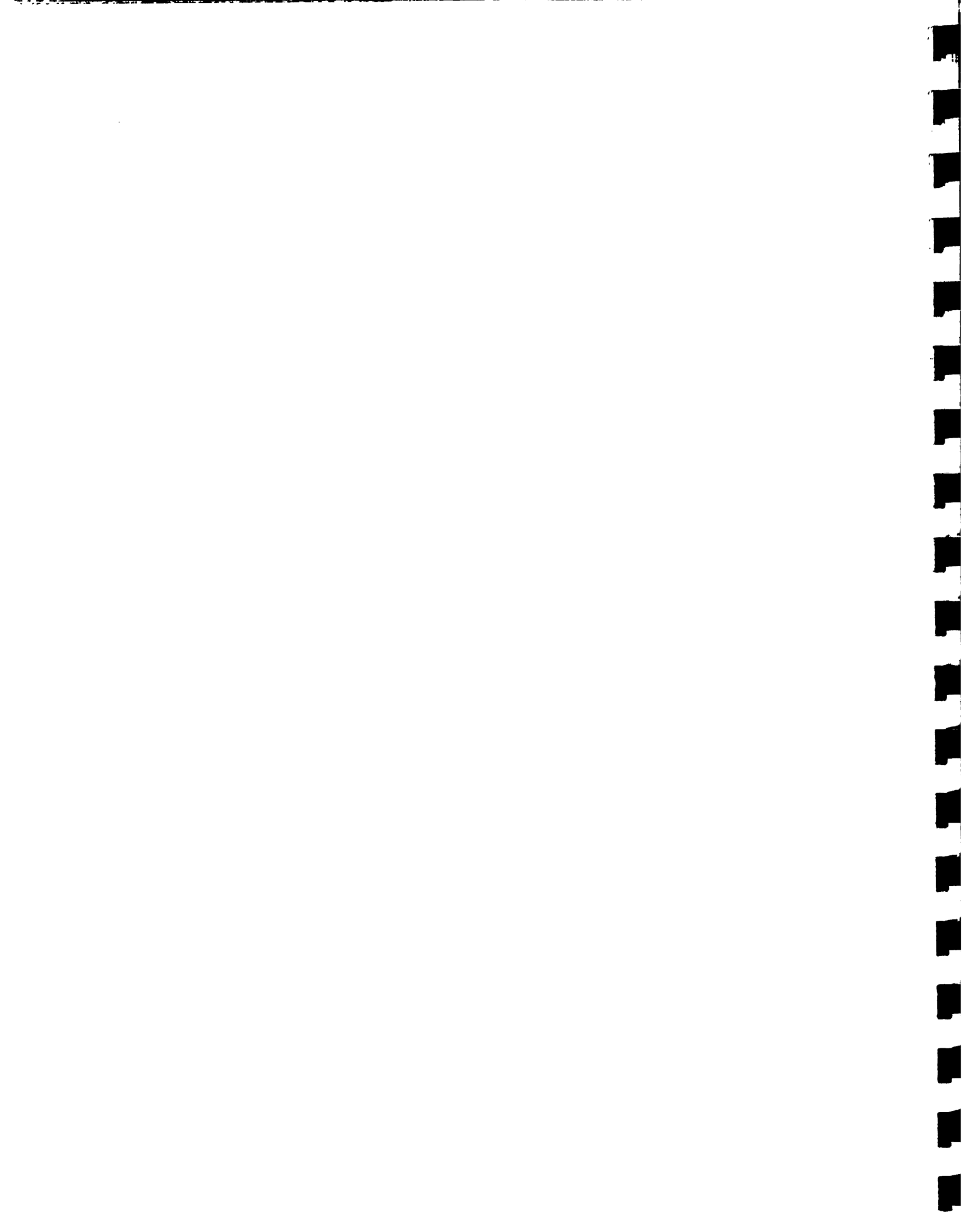
NOMBRE:

PARENTESCO:

13. SE SENTIRIA CAPAZ DE SER DIRIGENTE DE LA COOPERATIVA? SI ___ NO ___

14. POR QUE? _____





9. CUANTOS DE SUS DEPENDIENTES TRABAJAN O HAN TRABAJADO EN LA COOPERATIVA COMO ASALARIADOS? _____

10. TIENE USTED PARIENTES QUE SEAN SOCIOS DE LA COOPERATIVA? SI ___ NO ___

11. SI LA RESPUESTA ES SI, CUALES SON SUS NOMBRES?

NOMBRE:

PARENTESCO:

_____	_____
_____	_____
_____	_____

12. CONSIDERA QUE DESDE QUE ESTA EN LA COOPERATIVA LE HA IDO ECONOMICAMENTE,
MEJOR _____
IGUAL _____
PEOR _____

13. SI LE HA IDO PEOR ¿POR QUE CONTINUA COMO SOCIO? _____

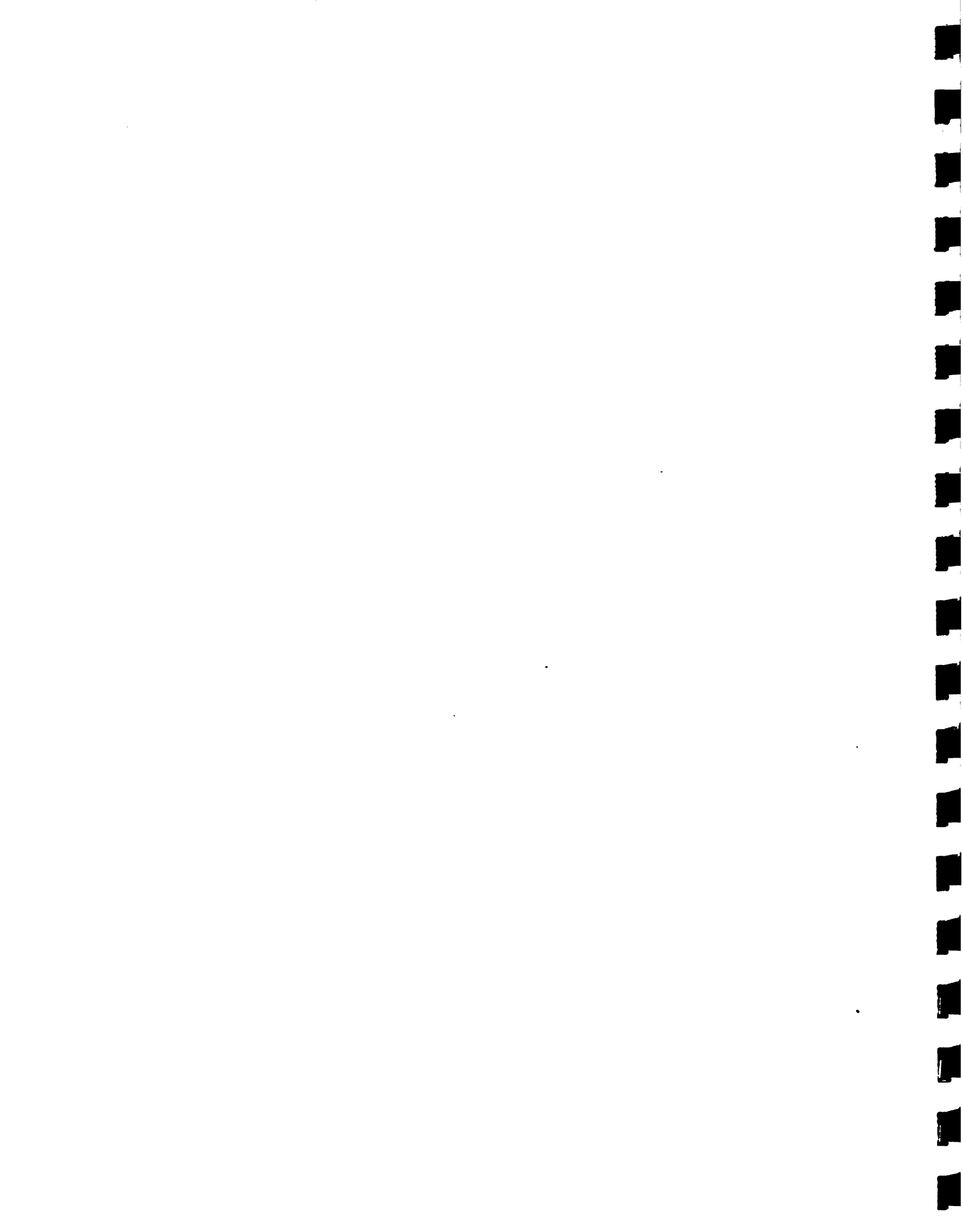
14. EN LAS CONDICIONES ACTUALES ENCUENTRA MAS FAVORABLE TRABAJAR EN TIERRAS?
Del Estado _____
De particulares _____

15. ¿POR QUE? _____

16. TRABAJA USTED TODO EL AÑO EN LA COOPERATIVA? SI ___ NO ___

17. SI LA RESPUESTA ES NO, ¿A QUE DEDICA EL TIEMPO QUE NO TRABAJA EN LA COOPERATIVA? _____

18. SE SENTIRIA CAPAZ DE SER DIRIGENTE DE LA COOPERATIVA? SI ___ NO ___

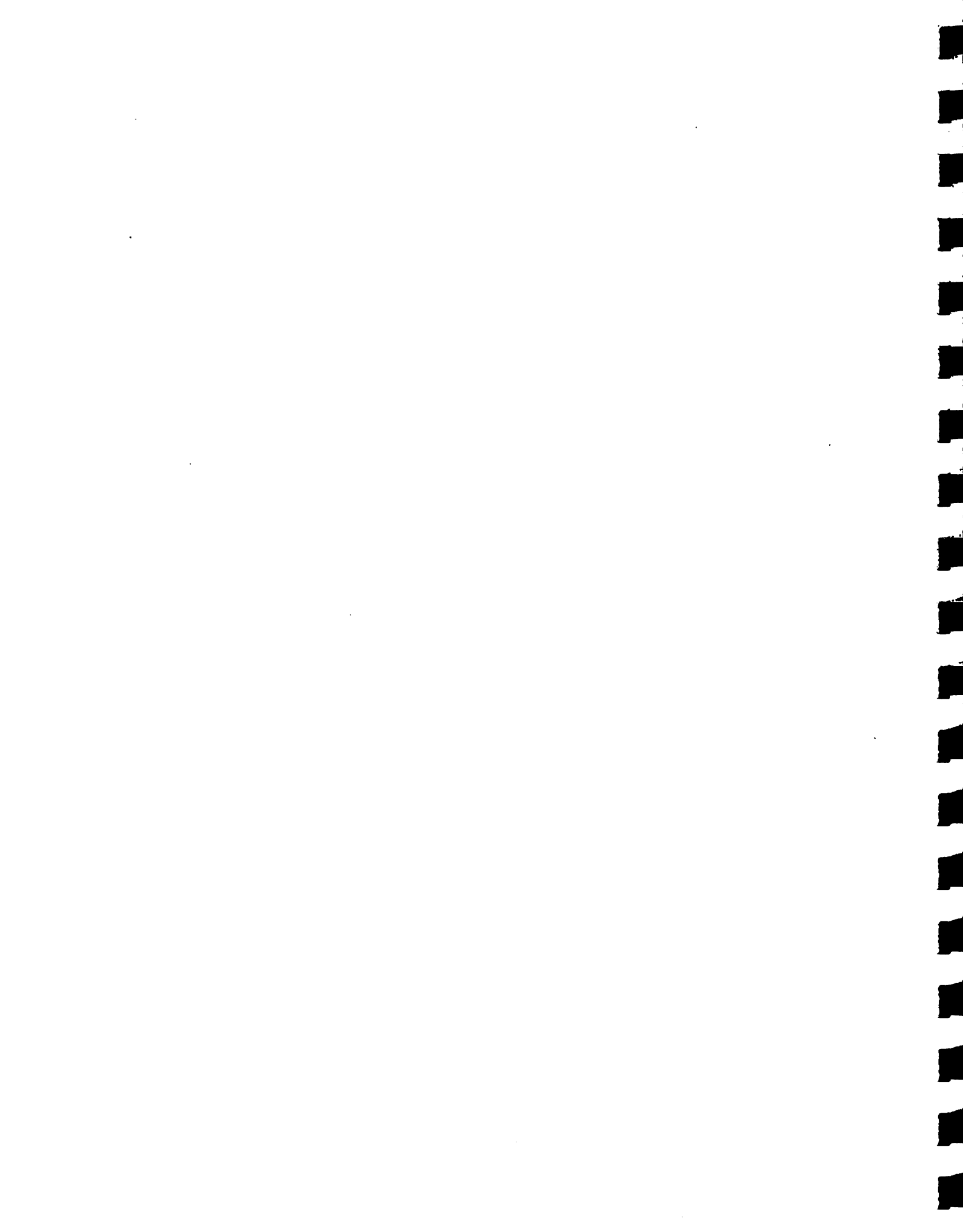


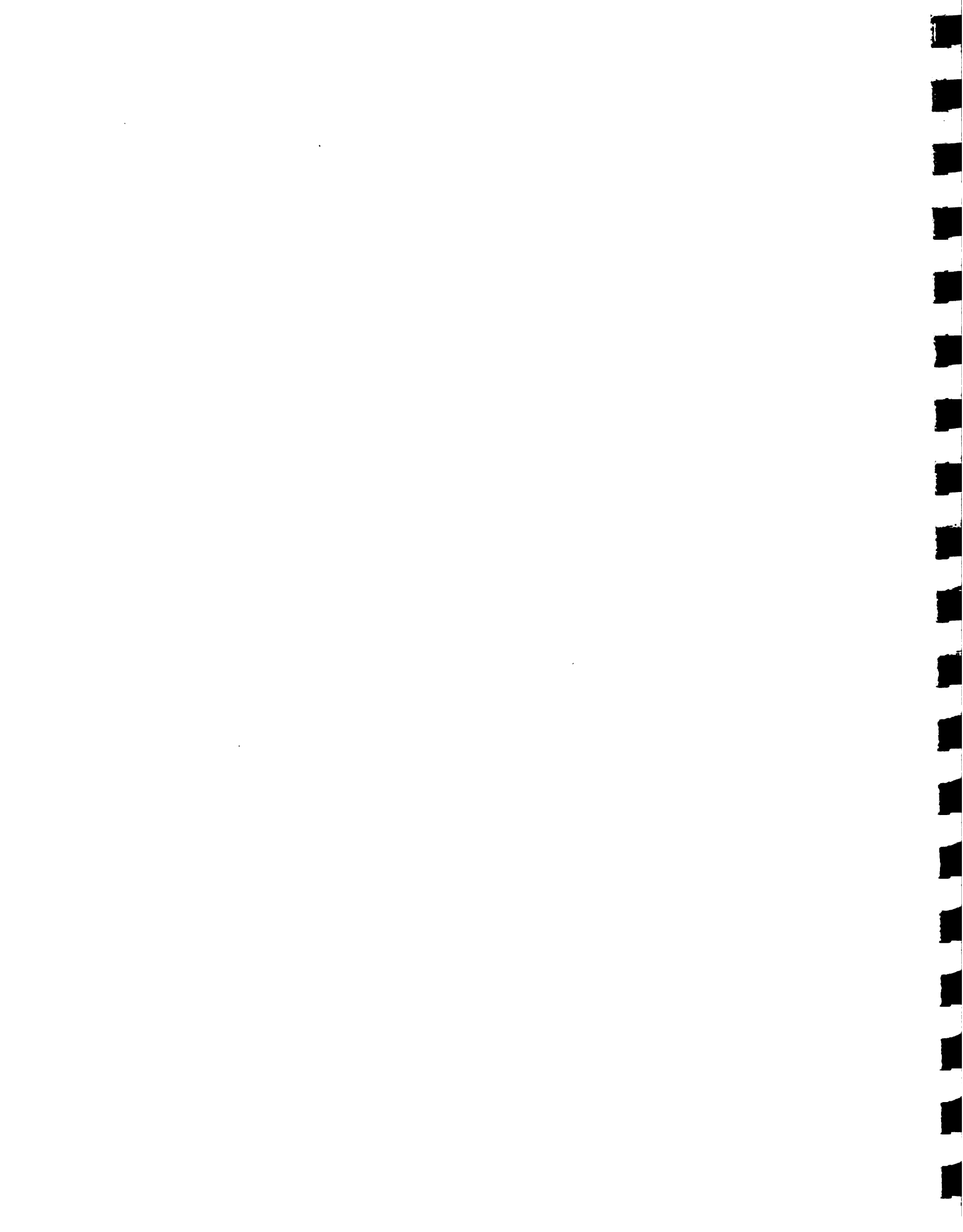
19. ¿POR QUE? _____

20. ESTA USTED SATISFECHO CON EL FUNCIONAMIENTO DE LA COOPERATIVA? SI ___ NO ___

21. ¿POR QUE? _____

22. QUE CONSIDERA HARIA FALTA PARA QUE FUNCIONARA MEJOR? _____





9. CUANTOS DE SUS DEPENDIENTES TRABAJAN O HAN TRABAJADO EN LA COOPERATIVA COMO ASALARIADOS? _____

10. TIENE USTED PARIENTES QUE SEAN SOCIOS DE LA COOPERATIVA? SI ___ NO ___

11. SI LA RESPUESTA ES SI, CUALES SON SUS NOMBRES?

NOMBRE:

PARENTESCO:

12. DONDE VIVIA USTED ANTES DE INGRESAR A LA COOPERATIVA?

Municipio: _____

Cantón : _____

Caserío : _____

13. EN EL MOMENTO QUE LE PROPUSIERON VENIRSE PARA CORINTO, ESTABA USTED EMPLEADO EN ALGUN LUGAR? SI ___ NO ___

14. QUE FUE LO QUE MAS LE HIZO FALTA UNA VEZ QUE ESTUVO TRABAJANDO EN LA COOPERATIVA?

SU FAMILIA _____

SU EMPLEO _____

SUS AMIGOS _____

15. VIVE SU FAMILIA ACTUALMENTE EN LA COOPERATIVA? SI ___ NO ___

16. QUE ES LO QUE MAS LE HACE FALTA AHORA?

SU FAMILIA _____

SU EMPLEO _____

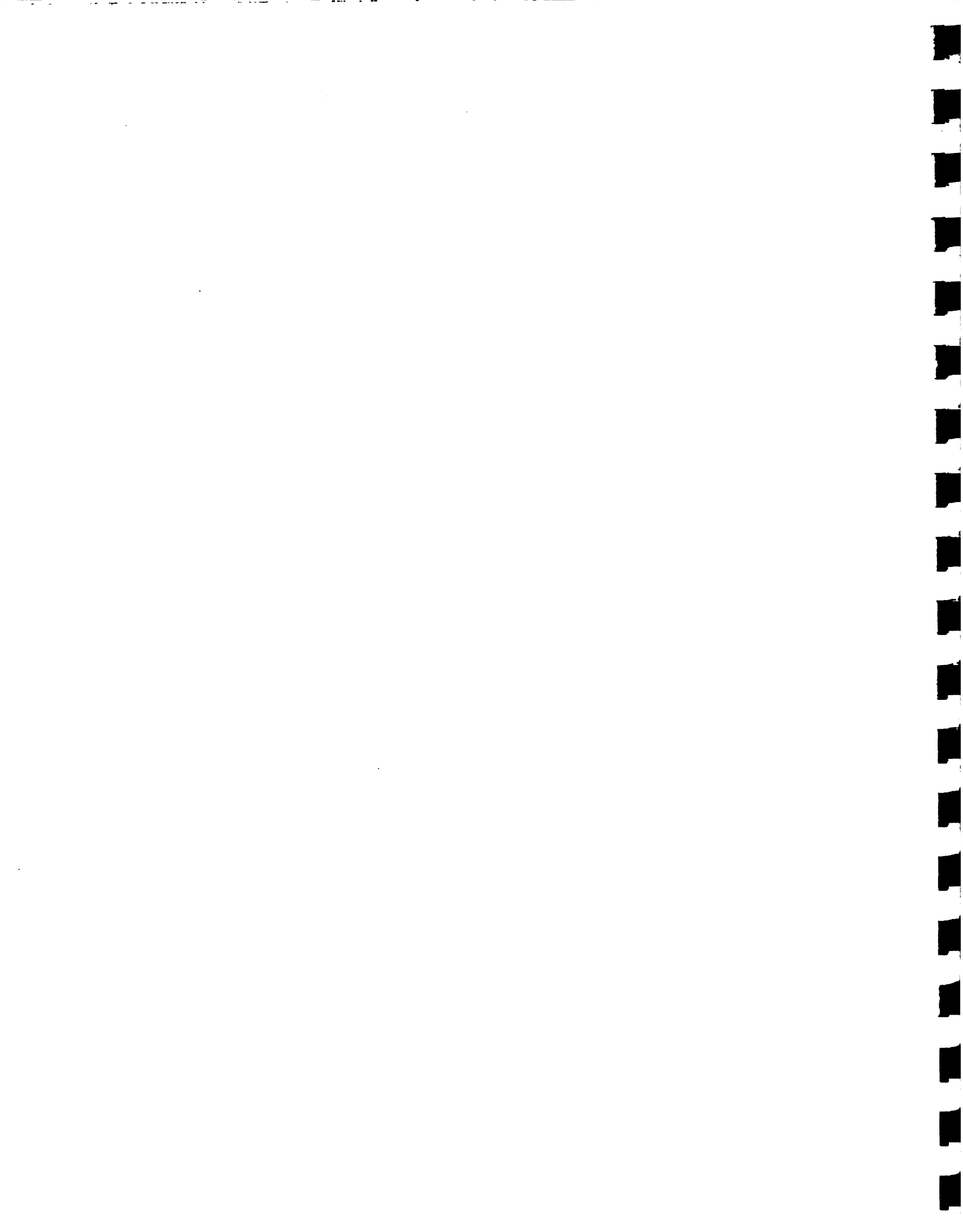
SUS AMIGOS _____

17. CONSIDERA QUE ESTE AÑO, EN COMPARACION CON EL ANTERIOR, LE HA IDO ECONOMICAMENTE :

MEJOR _____

IGUAL _____

PEOR _____



18. SI LE HA IDO PEOR, POR QUE CONTINUA AUN COMO SOCIO? _____

19. DE QUE TAMANO ES EL LOTE QUE LE HAN ASIGNADO EN LA COOPERATIVA?

20. CUANTOS DIAS LE HA DEDICADO AL CULTIVO DEL LOTE QUE LE HAN SIGNADO?

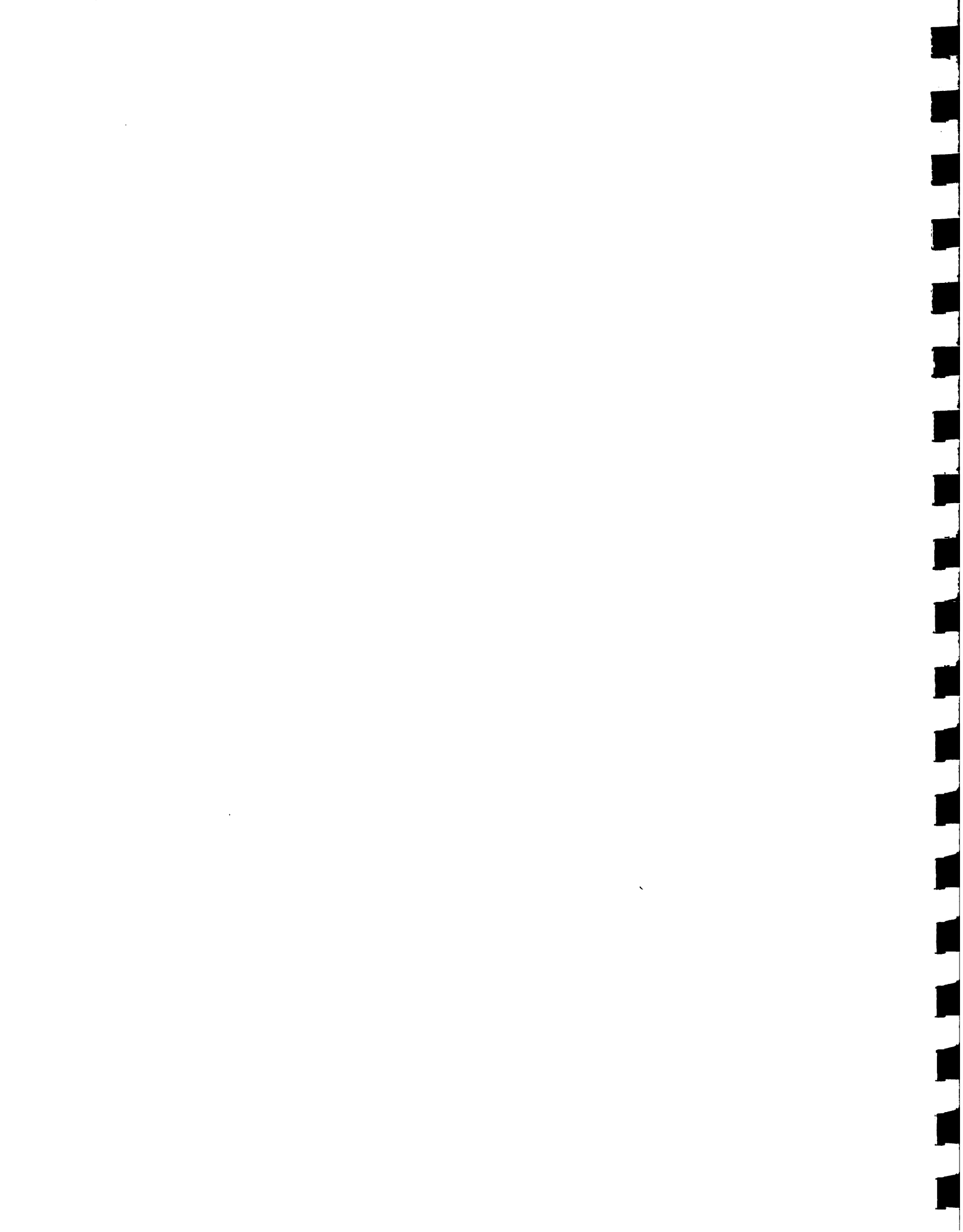
21. LO CULTIVA:
- a) Usted solo _____
 - b) Con ayuda de su familia _____
 - c) Con ayuda de los socios _____
 - d) Con ayuda de particulares _____

22. SE SENTIRIA CAPAZ DE SER DIRIGENTE DE LA COOPERATIVA? SI ___ NO ___

23. POR QUE? _____



A N E X O 2 a



SEMINARIO - TALLER DE CAPACITACION PARA CAMPESINOS MIEMBROS DE UNIDADES ASOCIATIVAS DE PRODUCCION AGRICOLA (UAP)

CARACTERISTICAS GENERALES

A diferencia de otras formas de capacitación, este Seminario-Taller exige la participación activa de todos los miembros de la UAP en las actividades que demanda. Estas se realizan alternadamente y son de dos tipos:

- a) Actividades expositivas a cargo de los responsables del seminario-taller. Son breves charlas sobre temas tales como:
 - Origen y desarrollo de la división técnica del trabajo.
 - Problemas de la producción artesanal en una empresa.
 - La planificación y su importancia en una empresa.
 - Teoría de las reuniones, etc. y
- b) Actividades habituales de la UAP en las que se aplican los conocimientos adquiridos.

El objetivo central de esta forma de capacitación es aumentar la eficiencia de la UAP en cuanto empresa. Así, disminuye el tiempo dedicado a reuniones, se distribuyen mejor las responsabilidades, se organiza mejor el trabajo productivo, se planifica el mismo, etc. En una frase, esta metodología busca perfeccionar la organización de la UAP y su funcionamiento para, por ese medio, conseguir tanto una mayor producción y productividad de la misma, como mejorar su nivel de responsabilidad y capacidad de respuesta a las instituciones de gobierno.

Cabe agregar que los temas de charlas antes nombrados son los básicos. En el transcurso del Seminario-Taller que dura quince días, los participantes pueden solicitar a los responsables, exposiciones sobre cualquier materia que sea funcional a los objetivos del mismo.

Conviene destacar que esta metodología de capacitación alcanza a todos los miembros de una UAP y no utiliza las horas habituales de trabajo de los campesinos. Todas las actividades se realizan después de las cuatro de la tarde en los terrenos de la UAP.

PASOS ESPECIFICOS

1. Diagnóstico

Está a cargo de los responsables del Seminario-Taller. Busca detectar el



o los problemas restrictivos al desarrollo de la empresa. La determinación del mismo sirve como elemento generador y punto de partida para el proceso de aprendizaje. Debe tener la característica de representar una necesidad sentida por los miembros de la empresa y, a la vez, ser una tarea fundamental en el desarrollo de la misma; por último, debe poder ser abordado técnicamente por los responsables de la actividad.

2. Plan de Acción

Este recoge los resultados del diagnóstico y los traduce en acciones concretas y coordinadas, buscando el desarrollo de la empresa a través de la solución del o los problemas restrictivos. En su especificidad, considera las actividades, personas, costos y tiempo involucrados. Además fija metas y responsabilidades no sólo con la finalidad de hacer más eficiente su aplicación, también para no crear falsas expectativas en los miembros de la UAP.

3. Discusión del Plan

El plan, diseñado en una primera instancia con la dirigencia de la empresa, se presenta con carácter de proposición a la totalidad de los miembros de la misma. La modificación o aprobación de esta proposición debe originar la participación activa de los socios de la empresa, generando la mínima unidad de acción necesaria para la solución orgánica del o los problemas restrictivos a su desarrollo.

4. Aplicación del Plan

En esta fase se pone en marcha el plan de acción elaborado para la empresa. No tiene otra implicación que no sea un cabal cumplimiento de las actividades en él programadas.

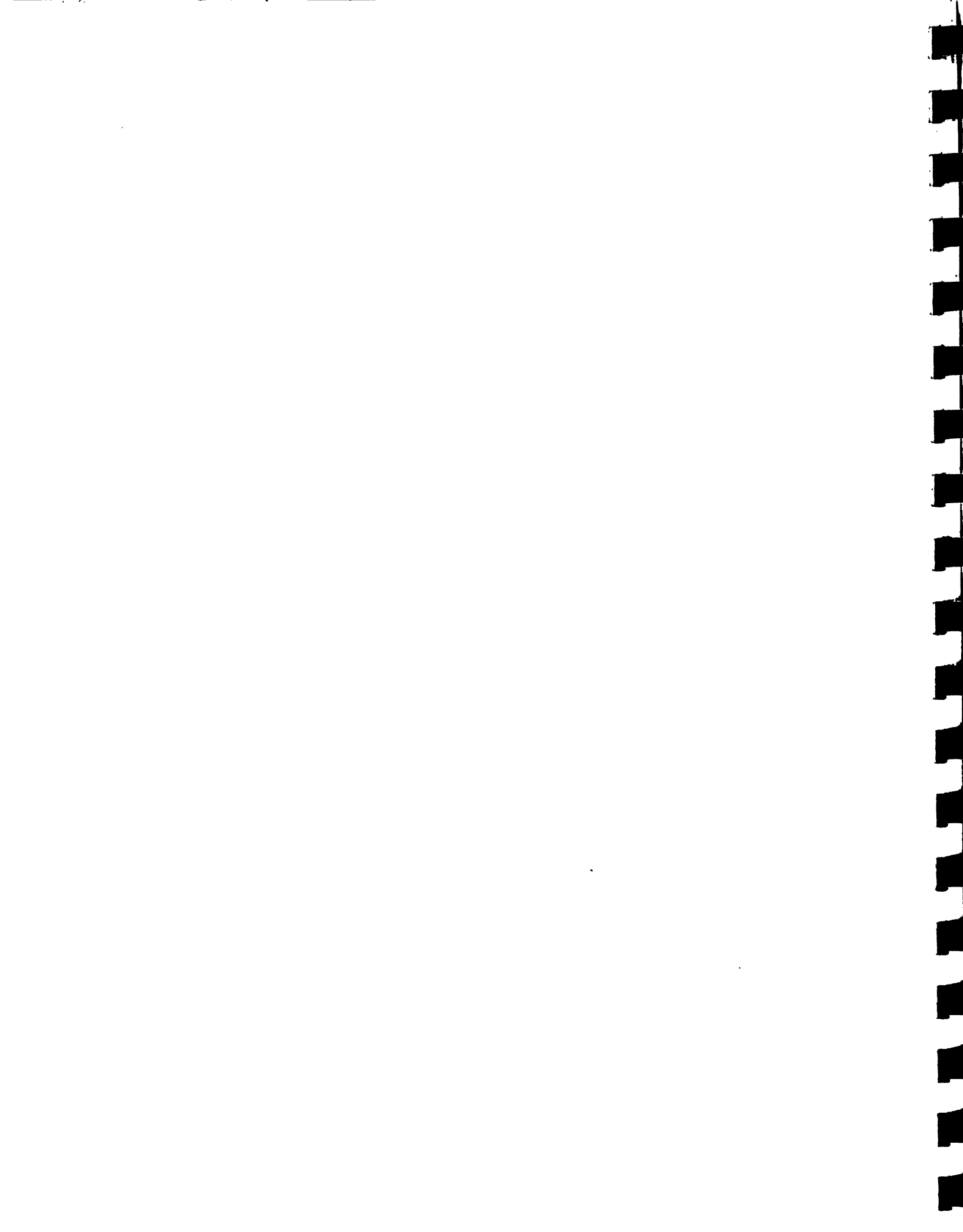
5. Evaluación

Esta actividad es de vital importancia para controlar la eficiente aplicación del plan de acción para la empresa y para aprovechar los elementos de retroalimentación que permitan corregir inconsistencias del mismo o de su aplicación. En esta forma pueden surgir nuevas maneras de resolver el o los problemas, posibilitando, también, la detección de nuevos problemas necesarios de abordar para solucionar los primeros mencionados.

La evaluación se plantea como una actividad interna y permanente en el transcurso del Seminario-Taller. Este finaliza con la edición, hecha por los propios campesinos, de una memoria en la que se describen día a día las actividades realizadas.

ACTIVIDAD ESPECIAL

Por tratarse de la primera vez que se aplicará esta metodología de capacitación campesina en el país, y por ser potencial de utilización masiva en



un futuro, realizaremos un breve Seminario (2 ó 3 días) de discusión del método y sus resultados. En él participarán funcionarios de gobierno, campesinos y técnicos del IICA.

Los temas propuestos para darle contenido son los siguientes:

- a) La cooperativa El Tigre antes y después del Seminario-Taller.
- b) La organización como requisito a la capacitación: la capacitación en organización.
- c) La capacitación campesina en El Salvador, descripción y comentarios.

Con las conclusiones que se formulen y la memoria del Seminario-Taller, haremos una publicación destinada a dar a conocer esta experiencia.



A N E X O 2 b



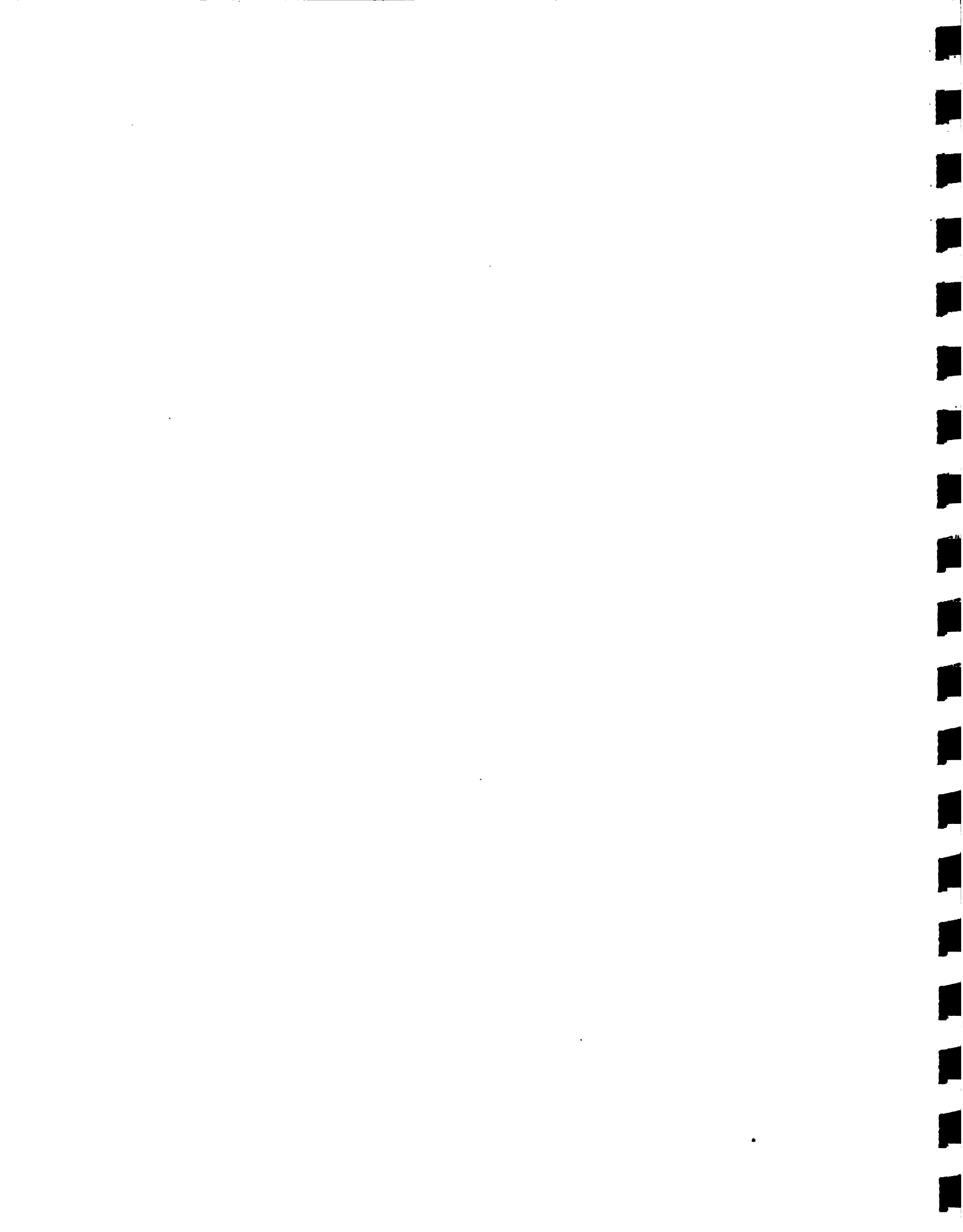
8 de diciembre de 1976

Estimado señor:

El viernes 26 de noviembre recién pasado realizamos en nuestras oficinas una reunión con representantes de FOCCO, INSAFOCOOP, ISTA, BFA, OSPA Y CENCAP destinada a presentarles el proyecto de realización de un Seminario-Taller de capacitación para Unidades Asociativas de Producción Campesina. Además, buscábamos obtener una primera medida del nivel de interés que las instituciones representadas por dichos funcionarios podían tener en participar en una actividad de este tipo.

La presentación de dicho proyecto se fundamenta en dos ideas principales. La primera, es de carácter práctico y se refiere a la imperiosa necesidad de este tipo de acciones ante la evidente proliferación en el país de unidades asociativas de producción que, dada la baja capacidad empresarial de sus miembros, no consiguen resultados adecuados al mayor esfuerzo que en su servicio deben hacer las entidades crediticias y de asistencia técnica del sector público. A ello hay que agregar el perjuicio que esta debilidad ocasiona a los propios productores y al prestigio de las formas asociativas de producción como alternativa a la individual. La segunda idea aludida, consiste en que la internacionalización integral de contenidos técnicos se consigue tan sólo en la medida en que éstos sean utilizados en la práctica a breve plazo de haber sido recibidos. Estas ideas son las que definen el tipo de metodología y objetivos buscados que presentamos en el documento adjunto.

En la mencionada reunión pudimos detectar un abierto interés de todos los asistentes en participar en el Seminario-Taller que se propuso. En aquella oportunidad aprovechamos de precisar los objetivos perseguidos por el IICA al promover este tipo de actividad: capacitar a funcionarios nacionales en el manejo de esta técnica, experimentar la eficacia de la misma en cooperativas nacionales y estimular las inquietudes de las instituciones encargadas de la capacitación en el sector agrícola para que estudien la posibilidad de aplicar masivamente la metodología propuesta.



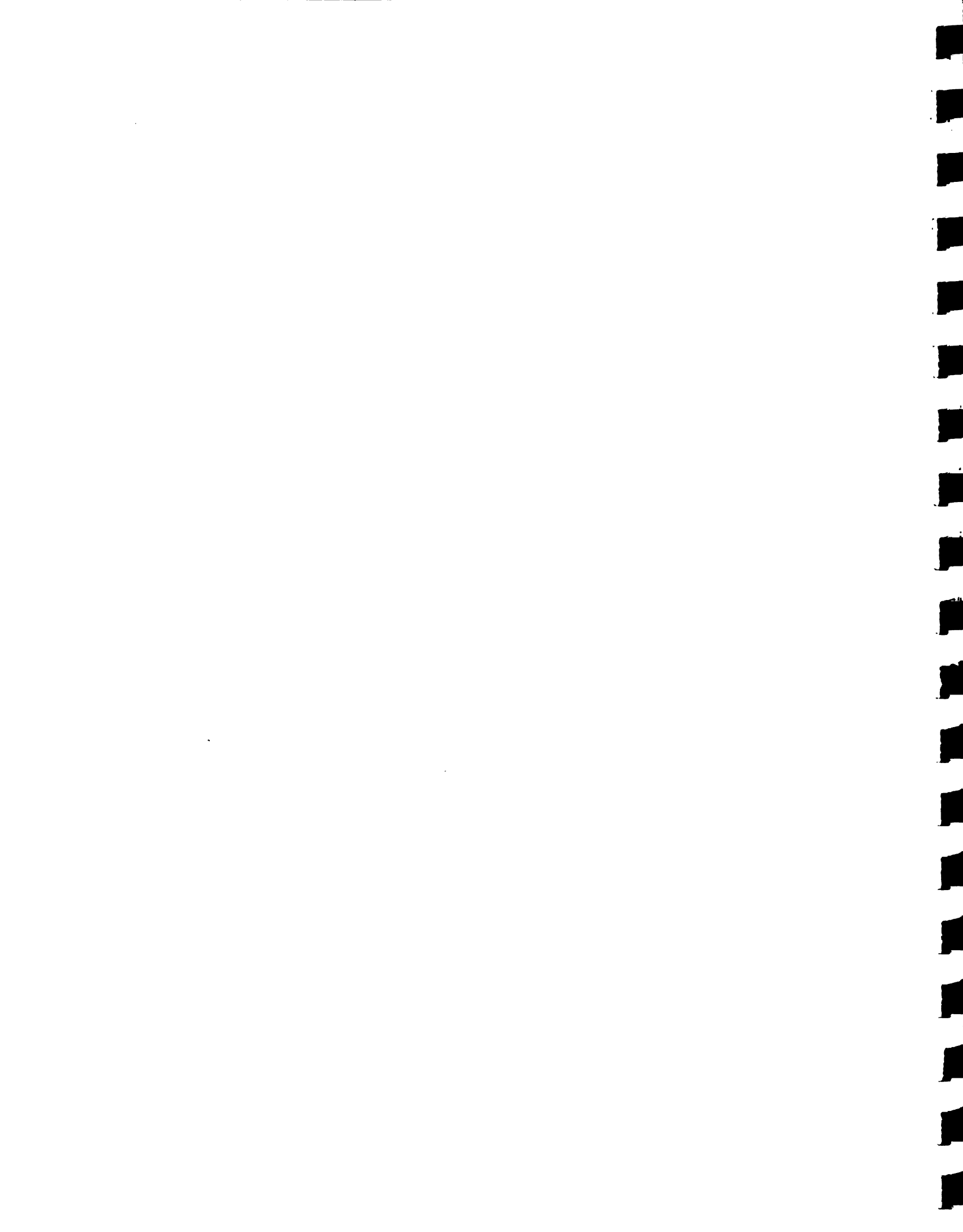
Además de informarle, esta carta tiene por objeto hacer una invitación a dos funcionarios de la institución que Usted dirige para participar en la actividad de referencia. Esta se realizará entre el 10 y el 24 de enero próximo, inclusive, en los terrenos de la cooperativa El Tigre, cantón El Tigre, departamento de Ahuachapán.

Es necesario destacar que en el caso que dichos funcionarios participen deberán dedicar tiempo completo al Seminario-Taller durante todo su transcurso. A lo menos uno de ellos, deberá participar en un seminario de evaluación del mismo que se realizará entre el 25 y el 27 del mismo mes, inclusive. Los gastos de transporte correrán por cuenta nuestra. La alimentación y el alojamiento deberá financiarlos la institución a la que pertenezca cada funcionario.

Junto con comunicarle que cartas similares a esta están enviándose a:
Director del Programa de Fomento y Cooperación Comunal,
Presidente del Instituto Salvadoreño de Fomento Cooperativo,
Presidente del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria,
Ministro de Agricultura y Ganadería,
Presidente del Banco de Fomento Agropecuario,
Director del Centro Nacional de Capacitación,
Director de la Oficina Sectorial de Planificación,
le rogamos tenga la gentileza de proporcionarnos una respuesta antes del día veinte de los corrientes, ojalá incluyendo los nombres de los funcionarios.

Para cualquier aclaración estamos cordialmente a su disposición.

De Usted atentamente,



A N E X O 2 c



8 de diciembre de 1976

Estimado señor:

La presente tiene por objeto formalizar las acciones recíprocas que hemos venido realizando para posibilitar un trabajo conjunto de nuestras instituciones.

Conjuntamente a ello, le estoy proponiendo oficialmente un acuerdo de colaboración en los siguientes términos:

1. Dos especialistas del equipo de extensión de la Escuela de Planificación y Promoción Social, dirigidos por el Licenciado Jorge Mora Alfaro, viajarán a El Salvador entre los días seis y veintisiete de enero próximo inclusive, para realizar un Seminario-Taller de Capacitación en Organización en la Cooperativa El Tigre, cantón El Tigre del departamento de Ahuachapán, y para participar en un Seminario de Evaluación del mismo a realizarse en San Salvador.
2. En la última actividad mencionada, participará el Director de la Escuela de Planificación y Promoción Social, presentando un trabajo sobre el tema "La Organización como requisito a la Capacitación: la capacitación en Organización", en el que se hará énfasis en la teoría y práctica del Seminario-Taller y en la relación dialéctica organización vs capacitación.
3. El IICA se responsabilizará en editar 250 ejemplares de una "Memoria Modelo" del Seminario-Taller que se hará en la cooperativa El Tigre, incluyendo los contenidos del Seminario de Evaluación del mismo. La mitad de los ejemplares editados se entregarán en El Salvador a la Escuela de Planificación y Promoción Social para su divulgación.
4. El financiamiento de todas las actividades y materiales que su implementación requiera, será de responsabilidad del IICA.

Ello incluye el pago a favor de Ustedes de cuatro pasajes San José-San Salvador-San José, el pago de viáticos oficiales, diferenciando días de campo y ciudad (¢ 43.00 y el equivalente en colones de US\$ 35.00 respectivamente) y US\$ 30.00 adicionales para gastos de impuestos de aeropuerto y taxis.

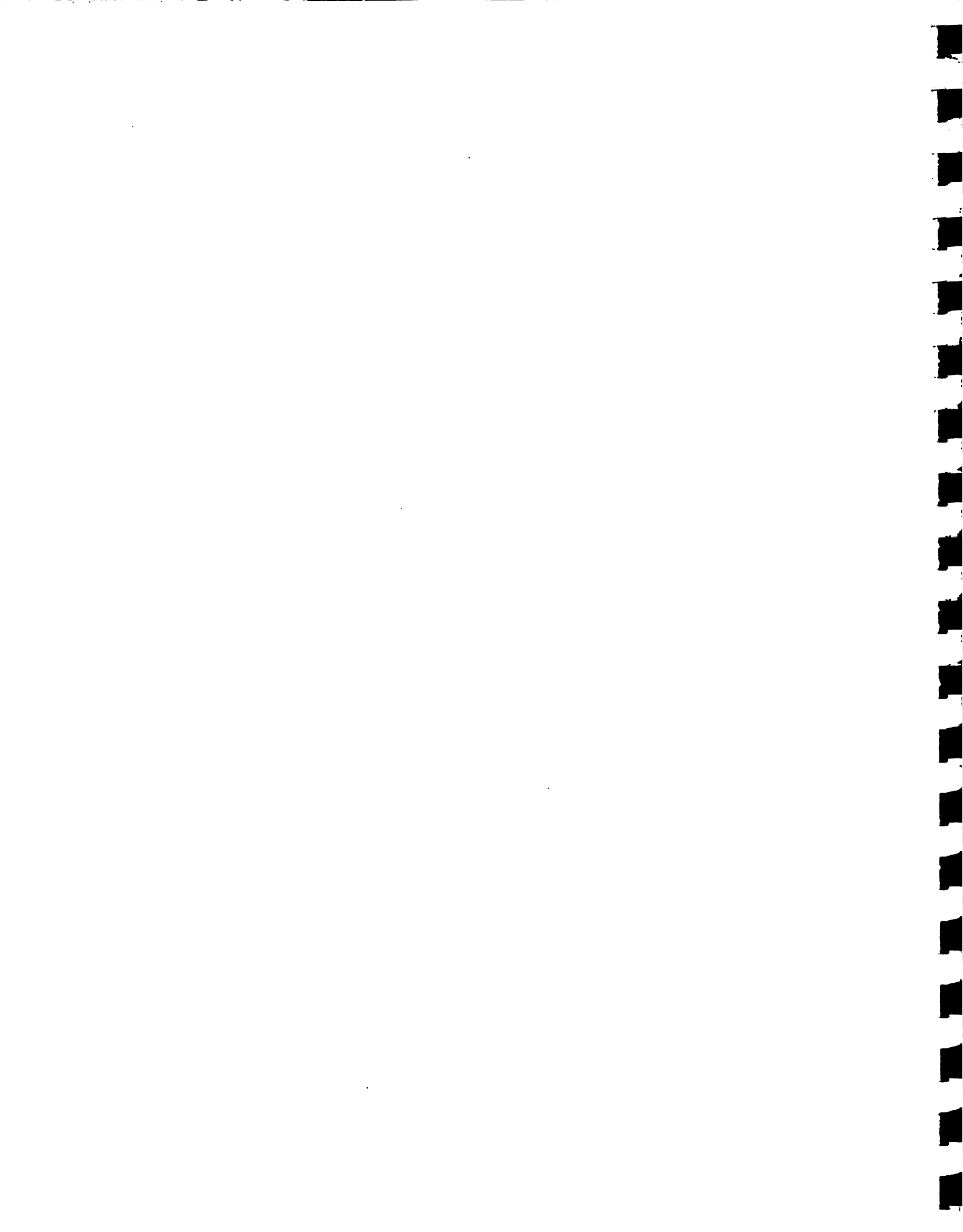


. . . 2

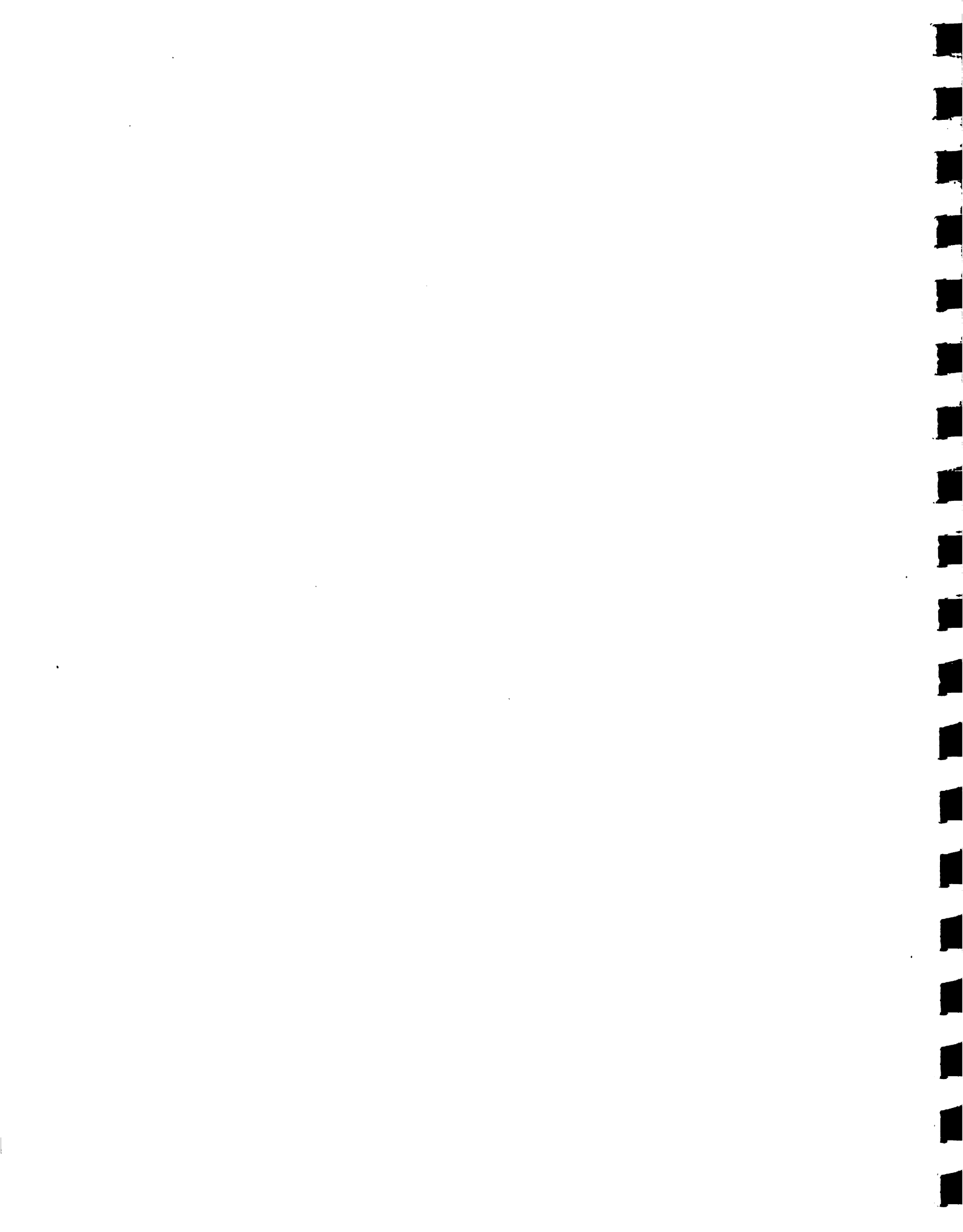
Entendemos que los planteamientos que aquí hemos hecho, reflejan exactamente los contenidos de las conversaciones previas sostenidas por el Dr. Sariego y el Lic. Jorge. Mora.

Para la formalización definitiva de este acuerdo, y para obviar trámites, entenderemos que una nota firmada por Usted al pie de la presente significará su aceptación oficial al mismo.

Lo saluda atentamente,



A N E X O 2 d



CINCUENTA PREGUNTAS SOBRE ADMINISTRACION DE
COOPERATIVAS COMUNALES DE PRODUCCION

1) QUE SE ENTIENDE POR ADMINISTRACION EN GENERAL?

Administración es el conjunto de decisiones y acciones que deben realizarse para llevar a una empresa hacia los fines para los cuales fue creada.

2) PARA QUE FUERON CREADAS LAS COOPERATIVAS COMUNALES AGROPECUARIAS?

Las cooperativas comunales son empresas agropecuarias que fueron creadas para alcanzar los siguientes fines:

- a) Dar empleo durante la mayor parte del año a sus socios.*
- b) Obtener una buena producción de cosechas.*
- c) Posibilitar la participación de sus miembros en los asuntos de su comunidad y del país.*
- d) Mejorar las condiciones de vida de sus socios a través de:*
 - Alimentación abundante y de buena calidad.*
 - Educación adecuada a las necesidades campesinas.*
 - Vivienda higiénica y suficiente.*
 - Acceso a los servicios de salud.*
 - Recreación.*

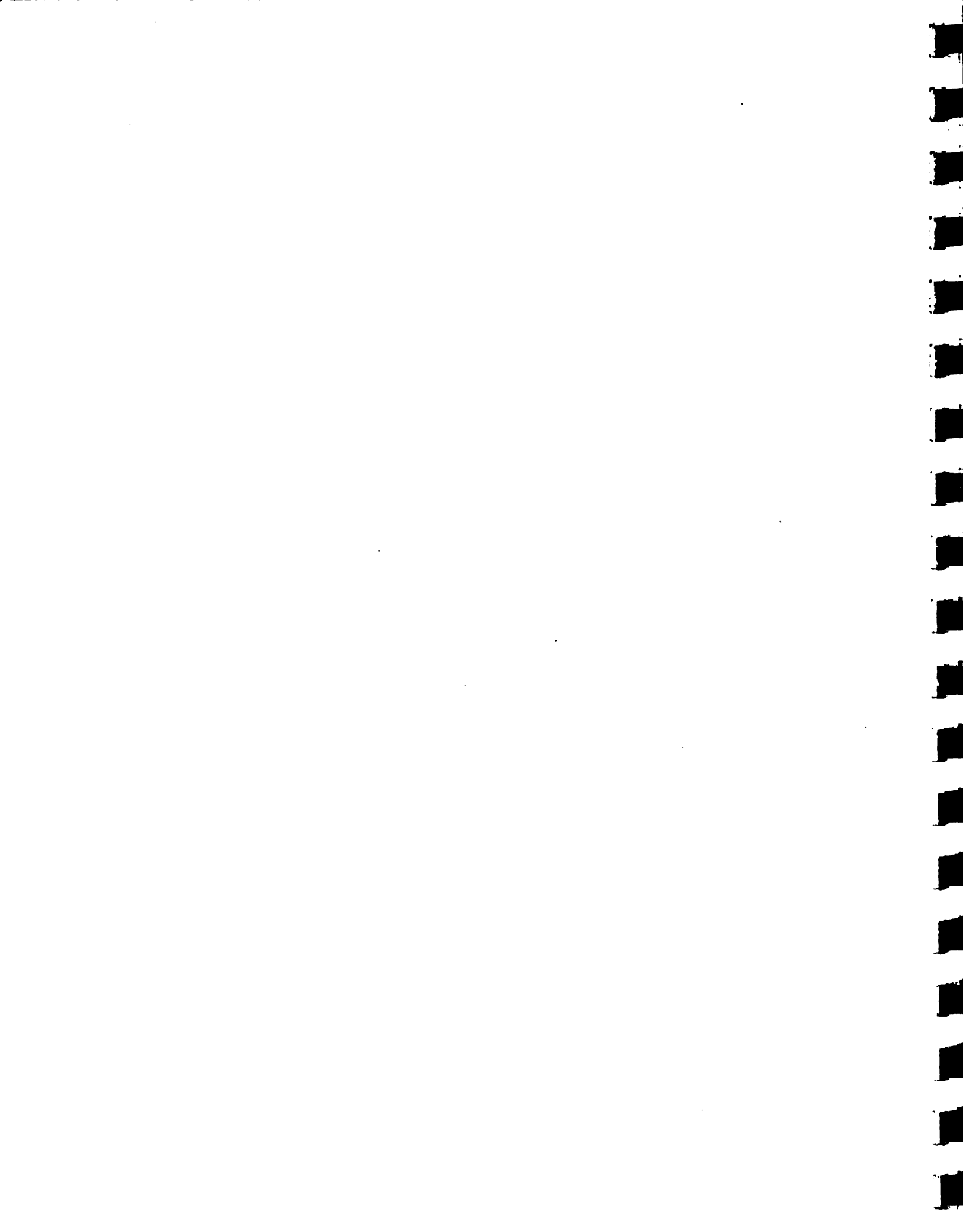
3) EN QUE FORMA LA ADMINISTRACION PUEDE CONTRIBUIR A QUE SE LOGREN ESTOS OBJETIVOS?

La administración contribuye a conseguir estos objetivos aprovechando en forma organizada y técnica todos los recursos que posee la cooperativa comunal.

.....

4) CUALES SON ESOS RECURSOS QUE POSEE LA COOPERATIVA COMUNAL?

Los recursos que posee la cooperativa comunal se pueden dividir en tres grandes grupos:



- a) La tierra.
- b) El capital.
- c) El trabajo.

5) CUAL ES LA IMPORTANCIA DE LA TIERRA?

Sin tierra no hay cooperativa comunal. Ella es el soporte físico sobre el cual descansa la empresa. De su buena calidad (fertilidad) depende en buena parte la abundancia de las cosechas. Pero también es posible, con una buena administración, obtener buenas cosechas en tierras poco fértiles con la ayuda de los otros recursos: el capital y el trabajo.

La tierra no sólo la forma el suelo en donde se siembran las cosechas, sino también el agua que las riega. Una tierra sin agua es como un cuerpo sin vida.

6) DE QUE MANERA LOGRAN LOS CAMPEÑINOS TENER EL ACCESO A LA TIERRA PARA FORMAR LAS COOPERATIVAS COMUNALES?

La forma más común es arrendándolas. También algunos campesinos las han comprado con ayuda de organismos del Estado y de sus propias organizaciones.

7) QUE SE ENTIENDE POR CAPITAL?

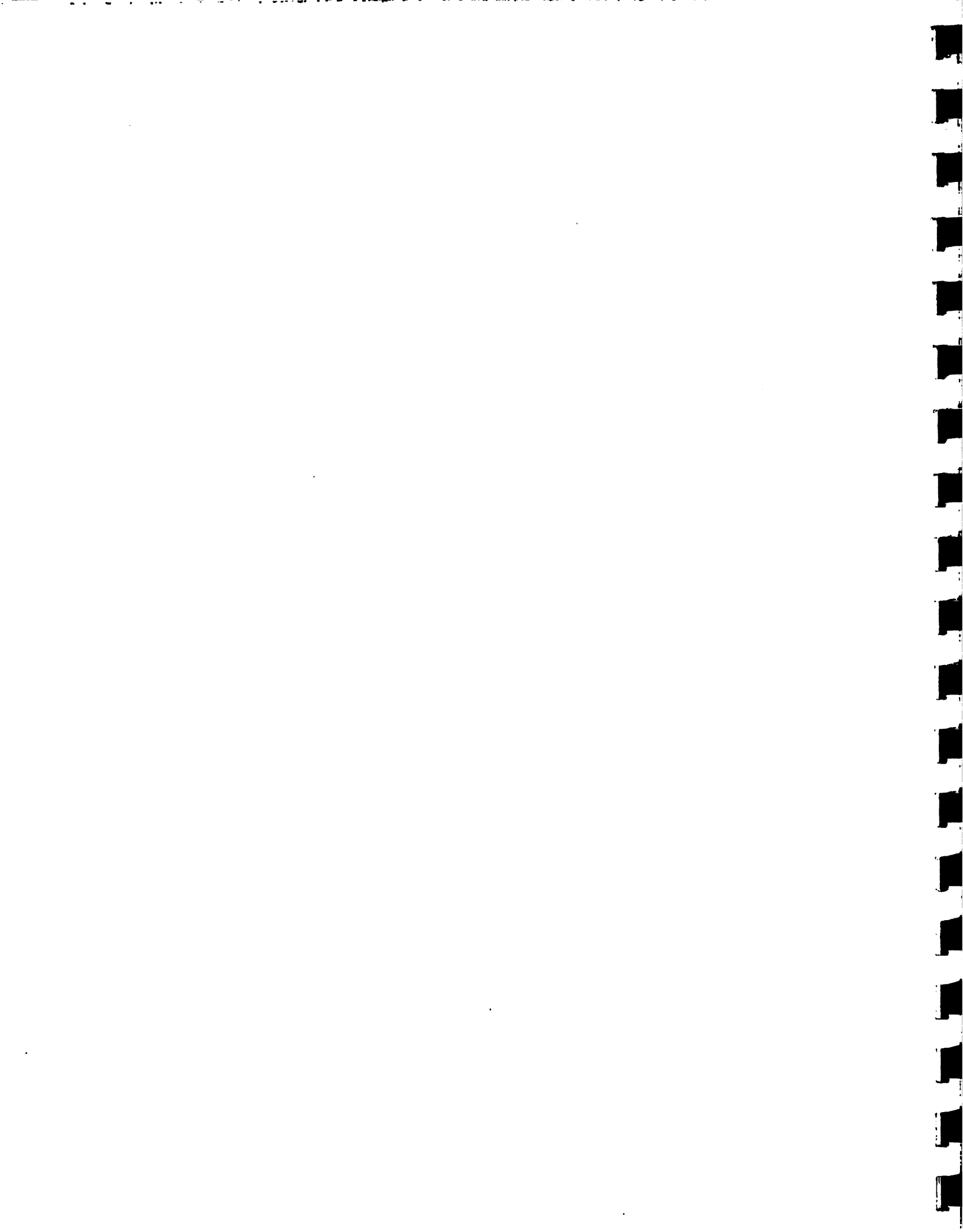
El capital de la cooperativa está constituido por las inversiones efectuadas en ella. Estas inversiones han significado dinero: las cercas, los caminos, las obras de drenaje o de riego, las construcciones, los cultivos que se han sembrado (tanto temporales como permanentes) y los animales que posea.

8) COMO SE LOGRA EL ACCESO AL CAPITAL?

Generalmente se logra a través del crédito. En la sociedad existen entidades especializadas en dotar de capital (dinero) a las explotaciones agrícolas que se llaman Bancos. Ellos prestan este servicio, pero cobran por él. El valor que se paga por este servicio se llama interés. Así como se paga un precio por el arrendamiento de la tierra, también se paga por el uso del dinero.

9) QUE SE ENTIENDE POR TRABAJO?

Entendemos por trabajo todas las actividades que realizan los hombres para poner en funcionamiento a la cooperativa. El trabajo incluye no sólo las tareas necesarias para sembrar y cuidar los



cultivos, sino también las actividades de organización y administración de la empresa. El precio que se paga por estas actividades se llama salario. El trabajo en la cooperativa lo aportan dos tipos de personas: los socios y los no socios. Los primeros (los socios) se diferencian de los segundos (no socios) en que éstos últimos no tienen derecho a las utilidades que obtenga la cooperativa, aunque sí a un salario equivalente al trabajo que han hecho.

.....

10) CUALES SON LOS ELEMENTOS BASICOS QUE DEBEN CONSIDERARSE EN LA ADMINISTRACION DE LAS COOPERATIVAS COMUNALES?

Para administrar deben tenerse en cuenta los siguientes elementos:

- a) Planificación.
- b) Organización.
- c) Dirección.
- d) Coordinación y comunicación
- e) Control

11) QUE SE ENTIENDE POR PLANIFICACION?

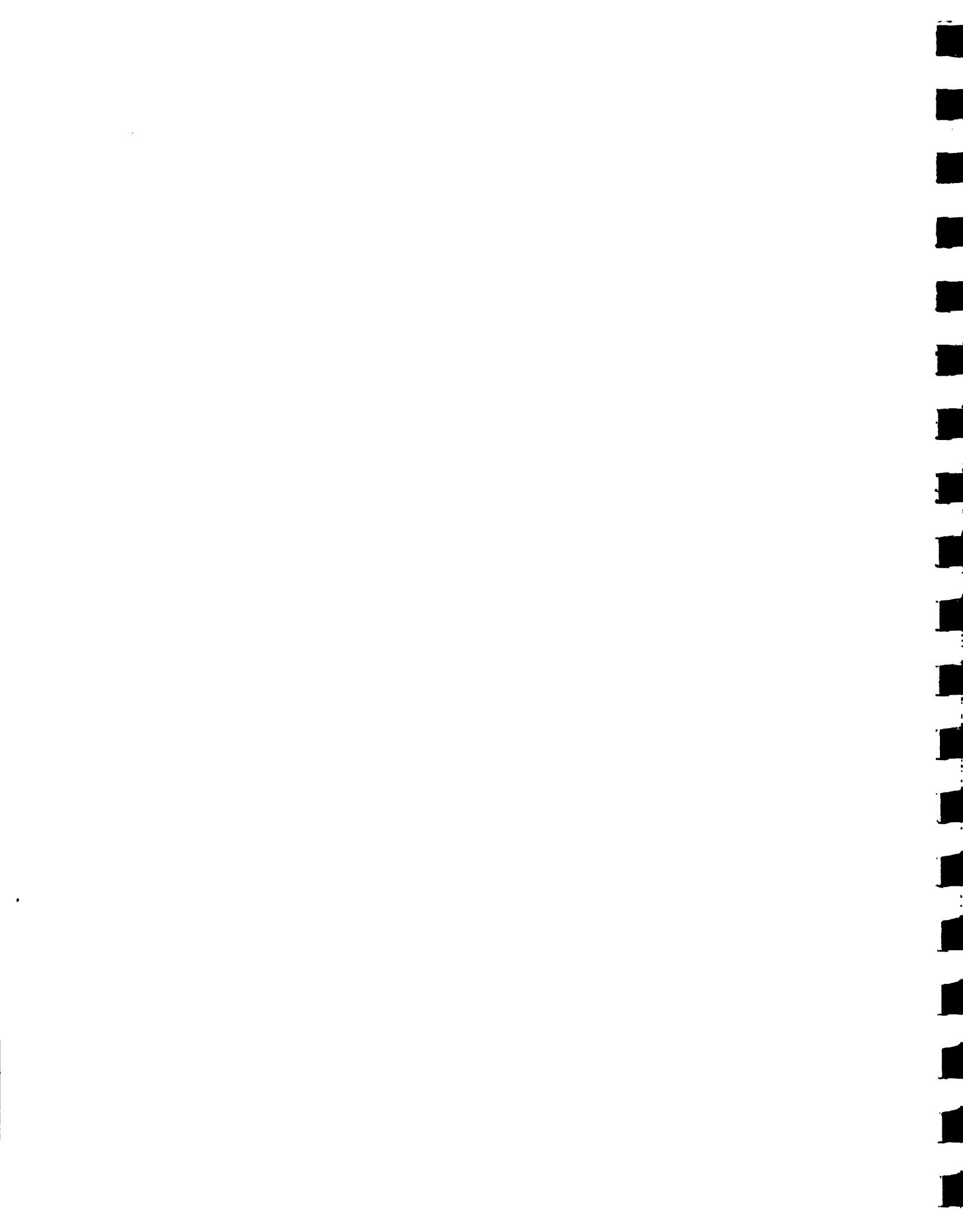
La planificación consiste en escoger qué acciones se deben hacer en el futuro para conseguir los resultados que la cooperativa se ha propuesto alcanzar. Así pues, la planificación es una manera adecuada para que la cooperativa pueda tomar decisiones correctas. La cooperativa que no planifica, generalmente no sabe para donde va y tiende a fracasar.

12) EN CONCRETO, QUE ES LO QUE SE HACE EN PLANIFICACION?

En la planificación se establece qué es lo que va a hacerse en la cooperativa. Por ejemplo: qué cultivos se van a sembrar, cuánta extensión de cada uno de ellos, si se van a explotar animales o no, de qué tipo, en qué cantidad. Además, la planificación debe prever cuáles son los medios que se necesitan para poder hacer lo que se ha determinado hacer. Los equipos que se necesitan, las herramientas, los fertilizantes, los pesticidas, las semillas, etc.

13) QUE OTRAS COSAS DEBE PREVER LA PLANIFICACION?

La planificación debe prever, además, el dinero que se necesita para realizar las labores, el personal (mano de obra) que va a intervenir en los trabajos y el mercadeo (la venta) de los productos que se van a producir en la cooperativa.



14) CUAL ES LA IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACION?

La planificación debe existir en toda empresa agropecuaria, ya sea grande o pequeña. Independientemente de su tamaño, la empresa agropecuaria debe determinar qué producir, en qué cantidad y de qué manera hacerlo. Sin embargo, a medida que el volumen de una empresa sea mayor, la planificación tiende a hacerse más compleja. Esto no quiere decir que una pequeña cooperativa deba de dejar de planificar. Si quiere tener éxito debe hacerlo con la misma seriedad con que lo hace una grande.

15) CONCRETAMENTE, CUALES SON LAS VENTAJAS QUE TRAE PARA LA COOPERATIVA LA PLANIFICACION?

- a) Permite calcular el producto que se espera obtener.
- b) Permite calcular los gastos que se van a hacer para obtener el producto esperado.
- c) Permite calcular la utilidad o ganancia que se puede esperar en un periodo de tiempo determinado.

16) DE ACUERDO AL TIEMPO, CUANTOS TIPOS DE PLANIFICACION SE CONOCEN?

Se conocen tres tipos de planificación:

- a) A corto plazo. Se planifican las actividades a realizar durante un año.
- b) A mediano plazo. Se planifican las actividades que se van a realizar durante cinco años.
- c) A largo plazo. Generalmente, se planifican las actividades que se van a realizar durante diez años.

.....

17) QUE SE ENTIENDE POR ORGANIZAR EN ADMINISTRACION?

Por organizar, se entiende el proceso de agrupación de personas en unidades administrativas, con el objeto de llevar a cabo los planes que se han establecido. Con la organización se le asigna a cada una de las personas o grupos de personas una tarea específica, que esté encaminada a cumplir cualquiera de los objetivos que la cooperativa se ha propuesto alcanzar. El objetivo de la organización es obtener para una actividad o grupo de actividades, los mejores resultados económicos y sociales. En consecuencia, la organización requiere que se tenga un conocimiento detallado de las técnicas propias de cada actividad por realizar.



18) DE QUE MANERA ESTAN ORGANIZADAS LAS COOPERATIVAS COMUNALES?

Los principales organismos a través de los cuales se ejerce la administración en las cooperativas comunales son los siguientes:

- a) La Asamblea General de Socios.
- b) El Consejo de Administración.
- c) La Junta de Vigilancia.

19) QUE OTROS ORGANISMOS COMPONEN LA ORGANIZACION COOPERATIVA?

También se cuentan con los siguientes Comités:

- a) Comité de Comercialización.
- b) Comité de Crédito.
- c) Comité de Educación.

.....

20) QUE SE ENTIENDE POR DIRECCION?

Dirigir es tener la autoridad suficiente y los conocimientos técnicos y prácticos para hacer que la cooperativa marche normalmente. Es tener la capacidad para resolver los problemas a cada momento y aceptar la responsabilidad por cualquier decisión que se tome. En pocas palabras es guiar y conducir las operaciones diarias de la cooperativa en representación de la Asamblea General de socios.

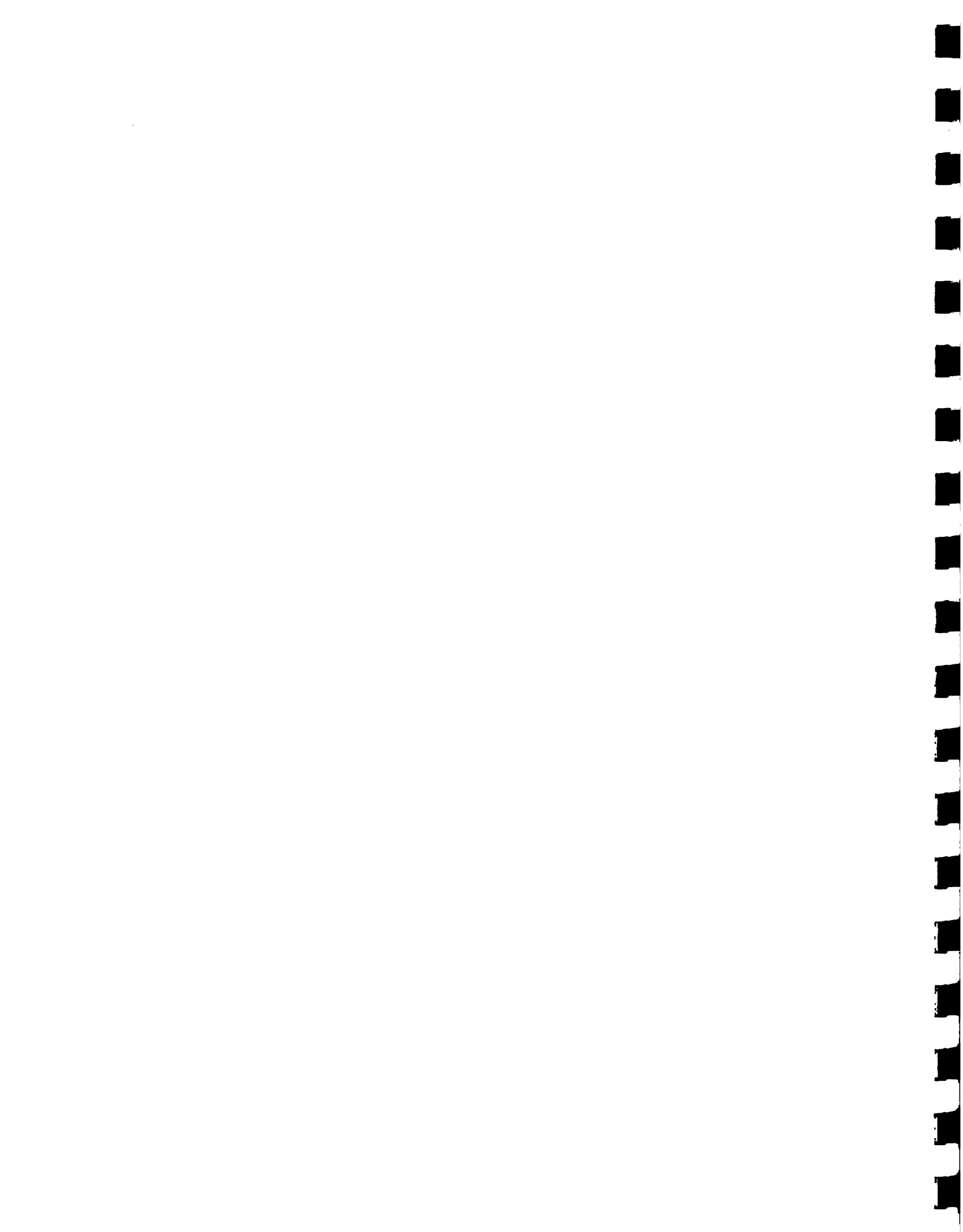
21) EN LA PRACTICA, QUE SIGNIFICA LA DIRECCION?

Significa:

- a) Impartir instrucciones claras y precisas.
- b) Motivar a las personas encargadas de ejecutarlas.
- c) Coordinar las actividades de los distintos organismos.

22) EXISTE LA DIRECCION UNICA EN LAS COOPERATIVAS COMUNALES?

NO. La forma en que está organizada la cooperativa comunal debe suprimir la dirección única. La dirección es descentralizada. La existencia de la Asamblea General, el Consejo de Administración y los Comités especializados, tienen por objeto dar participación a los miembros de la cooperativa en la toma de decisiones y en la administración de la misma.



23) SUPRIME LAS RESPONSABILIDADES LA PARTICIPACION COLECTIVA?

De ninguna manera. Las responsabilidades de los organismos directivos deben cumplirse con mayor cabalidad, puesto que la participación de los socios los capacita para exigirla.

.....

24) EN QUE CONSISTE LA COORDINACION Y LA COMUNICACION?

La coordinación y la comunicación están estrechamente relacionadas con la dirección de la cooperativa.

La Coordinación se puede definir como la utilización de esfuerzos en forma conjunta y ordenada para ejecutar las tareas que adelanta la cooperativa.

La Comunicación es la transmisión de información o de órdenes entre los diferentes organismos de dirección y entre éstos y el resto de los socios.

La Coordinación y la Comunicación están muy relacionadas entre sí. Sin comunicación no es posible lograr coordinación alguna y sin coordinación la comunicación no se realiza.

25) DE QUE MANERA SE PUEDEN LOGRAR LA COORDINACION Y LA COMUNICACION?

La manera más sencilla y más eficaz es a través de reuniones periódicas de los organismos de dirección y de todos los socios, para analizar las actividades que realizan. La discusión colectiva, ordenada y constructiva es la mejor manera de lograrlo.

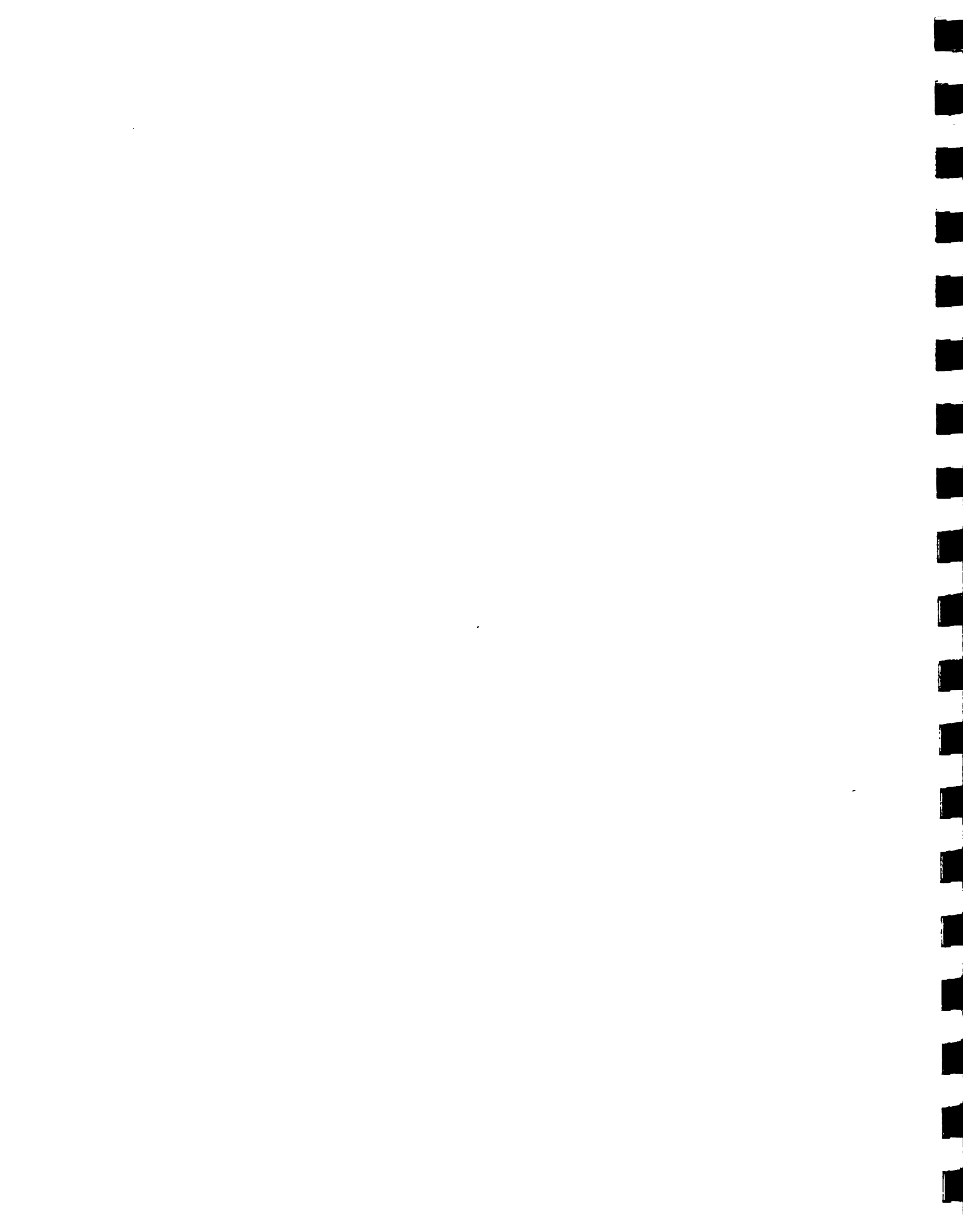
.....

26) QUE SE ENTIENDE POR CONTROL?

Controlar o Evaluar, es comprobar periódicamente los resultados que se están logrando en cada una de las actividades de la cooperativa para saber si está cumpliendo con las metas que se propuso. El control o evaluación es una actividad fundamental de la administración puesto que permite identificar los errores que se están cometiendo y la manera de corregirlos.

27) CUAL ES EL INSTRUMENTO PRINCIPAL QUE POSEE LA COOPERATIVA PARA LLEVAR UN CONTROL ADECUADO DE SUS RESULTADOS ECONOMICOS?

El instrumento mediante el cual la cooperativa, y cualquier empresa



puede evaluar exactamente sus resultados económicos es la contabilidad.

28) ENTONCES, QUE SE ENTIENDE POR CONTABILIDAD?

Es un sistema mediante el cual se lleva un registro ordenado de todas las operaciones comerciales que realiza la cooperativa y que permiten conocer en cualquier momento su situación económica.

29) PARA QUE SIRVE LA CONTABILIDAD?

La contabilidad sirve para saber en cualquier momento el valor de los bienes que tiene la cooperativa y el valor de sus deudas y obligaciones.

La diferencia entre lo que tiene la cooperativa y lo que debe es igual a lo que realmente pertenece a ella.

30) QUE OCURRE SI UNA COOPERATIVA NO LLEVA CONTABILIDAD?

Ocurre que nunca se sabe a qué costo se produce, si se está perdiendo o ganando dinero y si unos cultivos dejan mayor utilidad que otros.

31) CUALES SON LOS ELEMENTOS O LAS BASES DE LA CONTABILIDAD?

Las bases de la contabilidad son los comprobantes. Estos comprobantes se llaman a veces Facturas, Planillas, Cheques, Letras de Cambio, Pagars, Contratos de Alquiler, etc.

32) CUALES SON LAS OPERACIONES MAS COMUNES EN LA COOPERATIVA QUE DAN ORIGEN A COMPROBANTES?

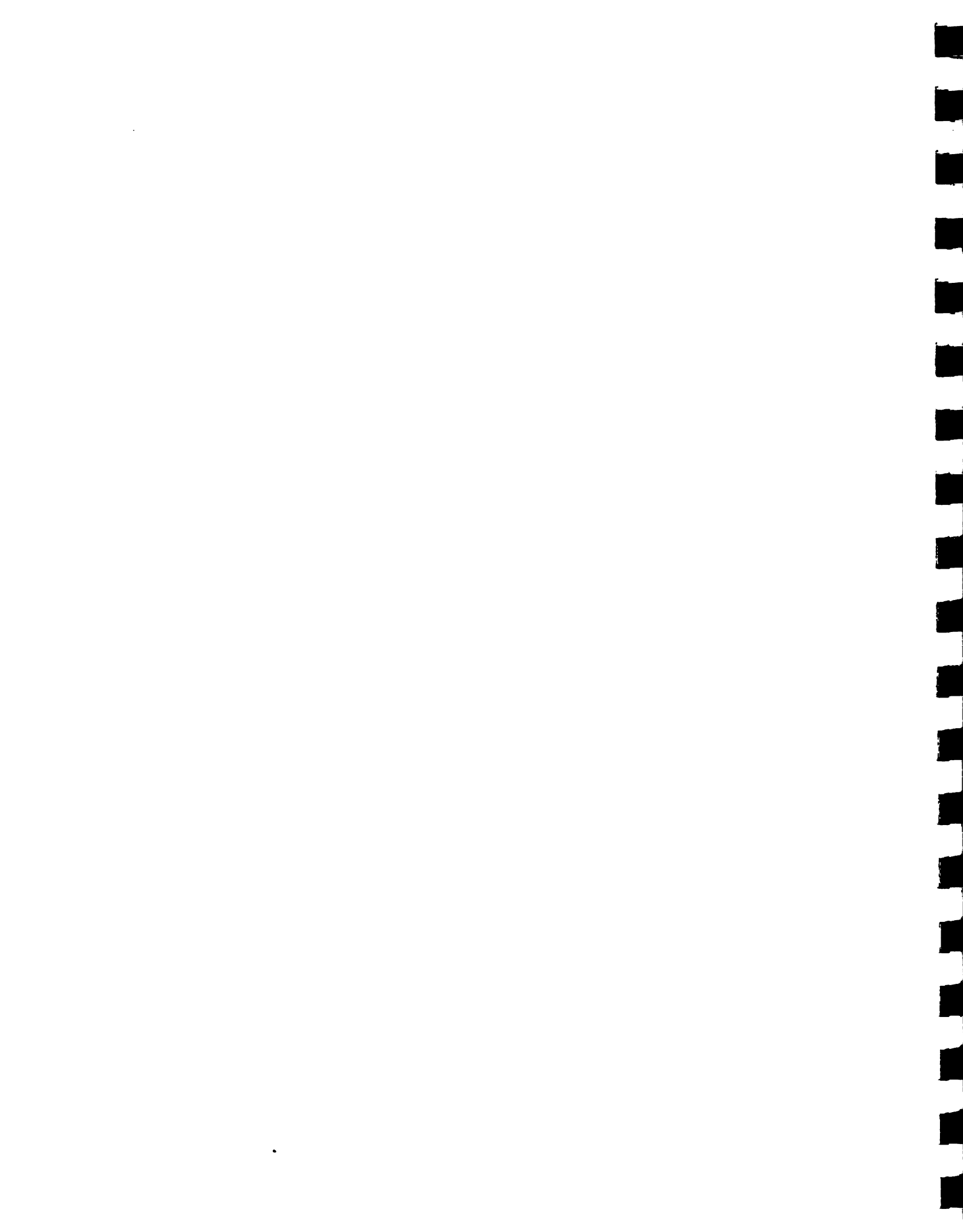
Estas operaciones son:

a) Por Entradas de Dinero

- venta de productos agrícolas
- venta de ganado
- venta de leche
- préstamos recibidos

b) Por Salidas de Dinero

- compra de semillas
- compra de fertilizantes
- compra de pesticidas
- compra de herramientas
- compra de sacos para empaque
- compra de drogas y vacunas
- compra de ganado



- compra de papelería
- pago de salarios
- pago del alquiler de la tierra.

.....

33) EN CONTABILIDAD, QUE ES UN BALANCE?

Es un informe económico, hecho en un momento determinado, en donde se presenta la situación financiera de la cooperativa. Es como una fotografía en que se muestra que es lo que se tiene y que es lo que se debe. La diferencia entre lo que se tiene y lo que se debe es el Capital de la cooperativa.

34) PARA QUE SIRVE UN BALANCE?

Para que, además de saber que se tiene y que se debe, los socios de la cooperativa estudien los programas que adelantaron durante el año. De esta manera le puede dar más impulso a los que dieron mayor rendimiento y suprimir los que produjeron pérdidas.

35) EN QUE ORGANISMO SE DEBE ANALIZAR Y DISCUTIR EL BALANCE DE LA COOPERATIVA?

El organismo más adecuado para discutir el balance de la cooperativa es la Asamblea General, puesto que es el máximo organismo de dirección. Ello supone que la mayor parte de los socios deben conocer las partes de que se compone un balance, con el fin de tener criterios para juzgarlo.

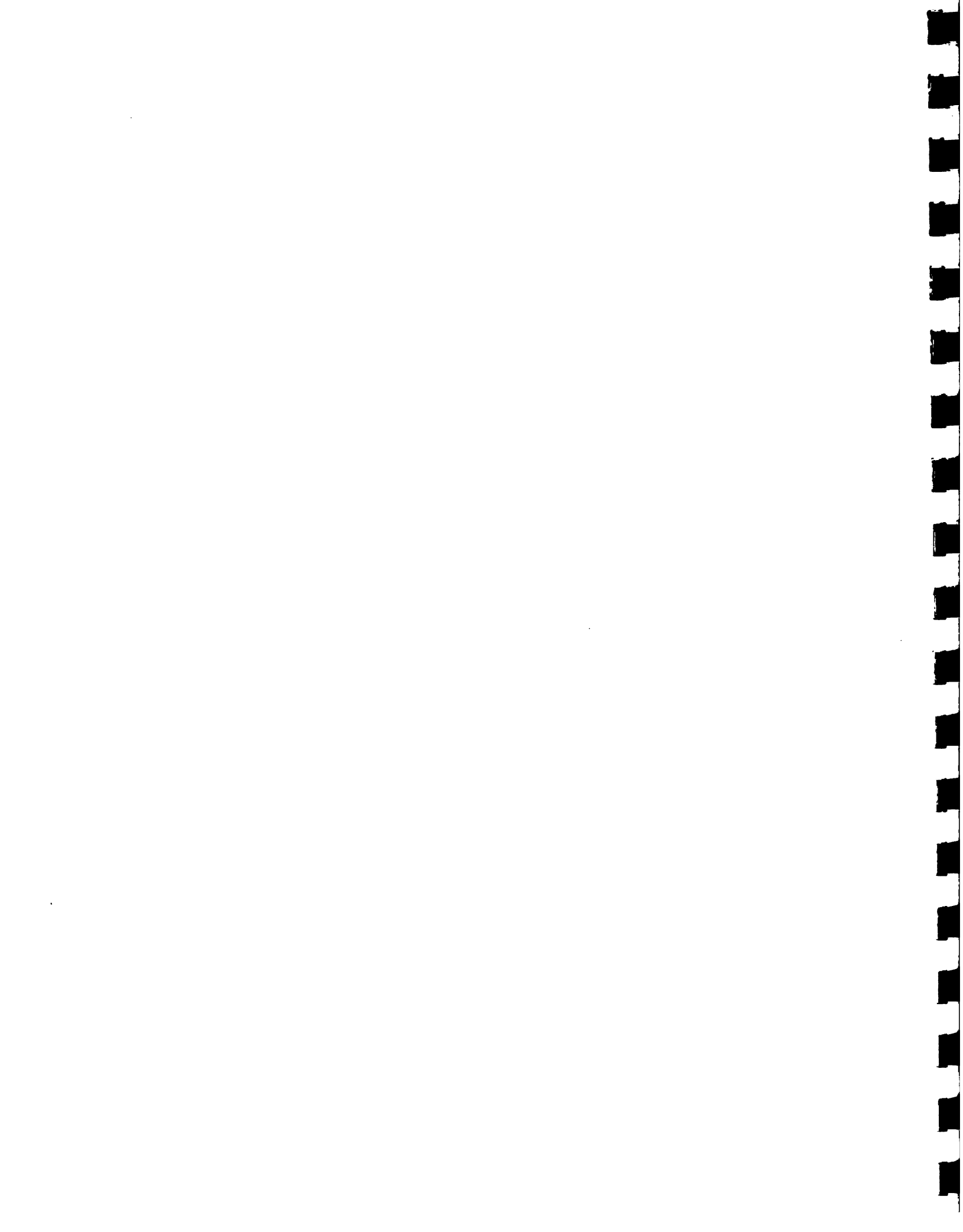
36) DE QUE PARTES SE COMPONE UN BALANCE?

UN BALANCE SE COMPONE DE:

- a) Activo
- b) Pasivo y Capital

37) QUE ES EL ACTIVO?

El activo está compuesto por todo lo que la cooperativa tiene: la maquinaria, los cercos, el ganado, la tierra, etc. Igualmente los dineros que le deben por cualquier concepto.
El Activo está dividido en activos corrientes y en activos fijos.



38) QUÉ SON ACTIVOS CORRIENTES?

Son valores que posee la cooperativa y que son fácilmente convertibles en dinero en un período corto de tiempo.

39) CUALES SON ESOS ACTIVOS CORRIENTES?

Los Activos Corrientes son: el dinero que le deben a la cooperativa, el dinero que se tiene en Caja y en Bancos, las cosechas para la venta, el ganado para la venta, la mercancía del Almacén, etc.

40) QUE SON ACTIVOS FIJOS?

Son valores que representan bienes de la cooperativa, que no están para la venta sino que los utiliza para su funcionamiento.

41) CUALES SON ESOS ACTIVOS FIJOS?

Los Activos Fijos son: los terrenos y edificios, los muebles y enseres, la maquinaria, las herramientas, etc.

42) QUE ES PASIVO?

El Pasivo está compuesto por todo lo que la cooperativa debe. El Pasivo está dividido en Pasivos Corrientes y Pasivos Fijos.

43) QUE SON PASIVOS CORRIENTES?

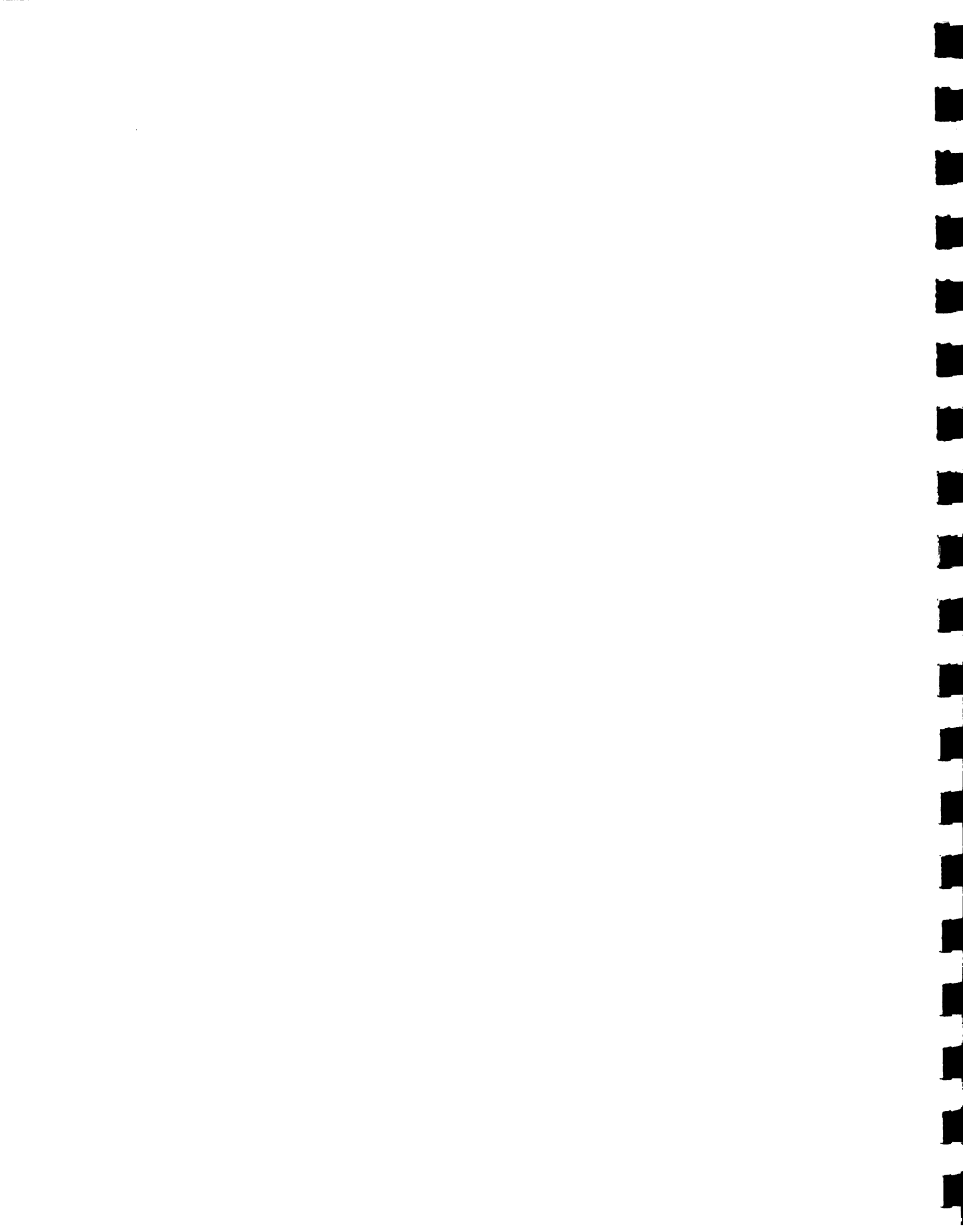
Son las deudas que debe pagar la cooperativa a corto plazo, las cuotas que se vencen en seis meses o un año, los impuestos por pagar y los intereses.

44) QUE SON PASIVOS FIJOS?

Son deudas que se deben a largo plazo (más de un año), como créditos de tierras y de maquinaria.

45) QUE ES CAPITAL?

Es la utilidad que va acumulando la cooperativa y que le corresponde a los socios.



46) TODAS LAS UTILIDADES SE CONVIERTEN EN CAPITAL?

NO. No todas las utilidades se convierten en capital. Una parte de las utilidades se convierte en reservas y otras se reparten entre los socios de la cooperativa.

47) QUE SON LAS RESERVAS?

Son partidas de dinero que se sacan de las utilidades, sin que se descapitalice la empresa, para suplir determinadas necesidades. Las reservas más comúnmente usadas son la Legal y la de Educación.

48) CUALES SON LAS UTILIDADES QUE SE REPARTEN ENTRE LOS SOCIOS?

Después de sacar la parte que se va a capitalizar, la reserva legal y la reserva de educación, el dinero que queda es la utilidad a repartir.

49) DE QUE MANERA SE REPARTEN LAS UTILIDADES ENTRE LOS SOCIOS?

Supongamos una cooperativa compuesta por cinco socios: Toño, Juan, José, Manuel y Francisco.

Al final de la cosecha se obtuvieron unas utilidades a repartir de 5,000 colones.

Como en las cooperativas comunales se reparten las utilidades de acuerdo al trabajo aportado por cada uno de los socios, los 5,000 colones no se pueden repartir por partes iguales.

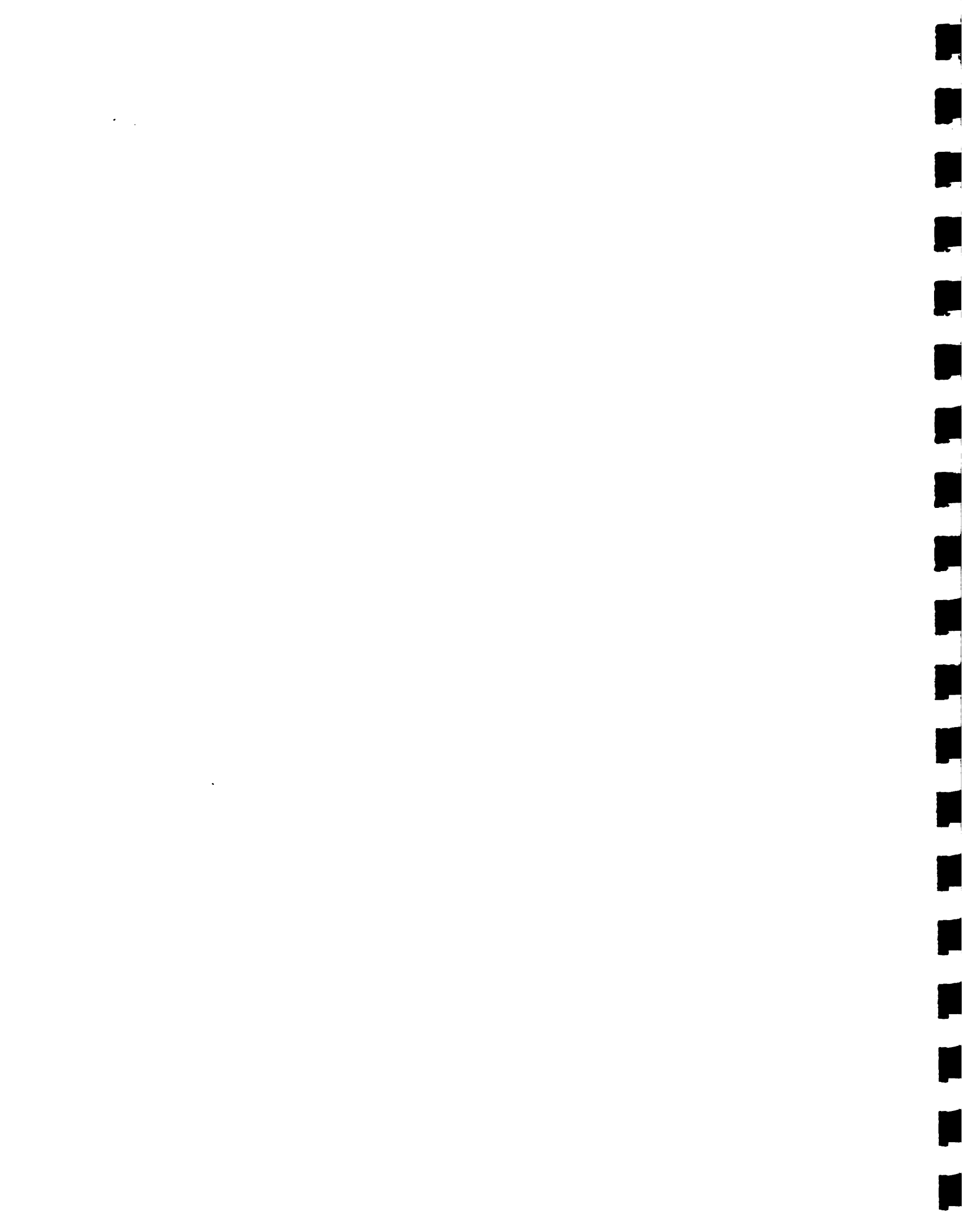
50) COMO SE CALCULAN LAS UTILIDADES DE CADA SOCIO?

Es necesario saber cuantos días trabajó cada uno de ellos. Según las planillas de la cooperativa, los días trabajados por los socios fueron así:

Toño	20 días
Juan	15 días
José	14 días
Manuel	25 días
Francisco	26 días

Al sumar todos los días trabajados por los socios da un total de 100 días. La utilidad a repartir es de 5,000 colones, que al dividirlo por los 100 días nos da un valor de 50 colones por cada día trabajado:

$$\frac{5,000}{100} = 50 \text{ colones por día}$$



Esa utilidad de 50 colones por día trabajado se multiplica por el número de días que trabajó cada socio y el resultado será lo que le corresponde a cada uno como utilidad repartida.

Entonces, la operación se hace de la siguiente manera:

Toño	20 días x 50 colones	= 1,000 colones
Juan	15 días x 50 colones	= 750 colones
José	14 días x 50 colones	= 700 colones
Manuel	25 días x 50 colones	= 1,250 colones
Francisco	<u>26 días</u> x 50 colones	= <u>1,300 colones</u>
TOTAL	100 días	5,000 colones
	=====	=====



