

IICA
D10
391

INSTITUTO INTERAMERICANO DE CIENCIAS AGRICOLAS-OEA

OFICINA EN COLOMBIA

PROYECTO CECORA-IICA/F.S.B.

**"DESARROLLO DE LOS SISTEMAS DE COMERCIALIZACION DE PRODUCTOS AGROPECUARIOS
MANEJADOS POR ORGANIZACIONES CAMPESINAS VINCULADAS A CECORA"**

A N A L I S I S I N S T I T U C I O N A L D E C E C O R A

Carlos Alonso Quiroz

Bogotá, Colombia

00000757

CONTENIDO

	<u>Pág</u>
I. INTRODUCCION -----	1
II. EVOLUCION HISTORICA DE CECORA -----	2
A. Década de los sesenta -----	3
B. Primer quinquenio de los setenta -----	7
C. Segundo quinquenio de los setenta -----	12
III. SITUACION ACTUAL -----	19
A. Organigrama y Estatutos -----	19
B. Recursos Humanos -----	21
IV. ANALISIS DE LAS REGIONALES DRI-CECORA -----	24
A. Regional Santander -----	24
B. Regional Antioquia -----	30
C. Regional Narifio -----	34
D. Regional Cundinamarca -----	43
E. Regional Boyacá -----	46
F. Regional Cauca -----	50
G. Regionales de Córdoba y Sucre -----	53
H. Situaciones comunes a todas las Regionales DRI -----	56
1. Extra-CECORA -----	56
2. De las Regionales CECORA -----	58
3. De las F.A.S. -----	63

V.	ANALISIS GLOBAL -----	69
	A. Fase de Conclusiones -----	69
	1. Doctrina -----	69
	2. Programación -----	71
	3. Recursos -----	73
	4. Organización -----	75
	5. Conexiones -----	78
	6. Liderazgo -----	81
	7. Producto -----	83
	B. Fase de Recomendaciones -----	91
	BIBLIOGRAFIA -----	97



ANALISIS INSTITUCIONAL DE CECORA

I. Introducción

El objetivo de este documento es principalmente el de dar una idea lo más ajustada posible de la situación actual de CECORA, para con ello poder establecer cuáles y hasta dónde será posible desarrollar acciones y actividades con y en la entidad, que tengan relación con la comercialización de productos provenientes de las organizaciones campesinas atendidas y/o vinculadas a CECORA.

El IICA-FSB consideró de alta importancia e interés desarrollar esta actividad, para así comprometerse en su accionar de apoyo institucional y asistencia técnica, ajustado lo más exactamente a lo que es posible hacer junto con CECORA, por y con las Formas Asociativas (FAS) Campesinas, según las reales capacidades y expectativas que la institución posee actualmente; igualmente para ver si del producto del propio análisis llevado a diagnóstico surgen elementos que permitan definir en conjunto con CECORA, algunos cambios estructurales y/o funcionales y/o de actitudes de y en la entidad que faciliten mejorar su "qué hacer".

Se quiere resaltar en esta introducción, la magnífica colaboración, apertura y actitud de todo el personal tanto directivos como técnicos y administrativos, que desde su Gerente General y en sus escalas descendentes siempre estuvieron prestos a dar información y colaboración sin restricciones en la investigación para este análisis; ello permitió tener gran claridad sobre la institución en un plazo relativamente corto.



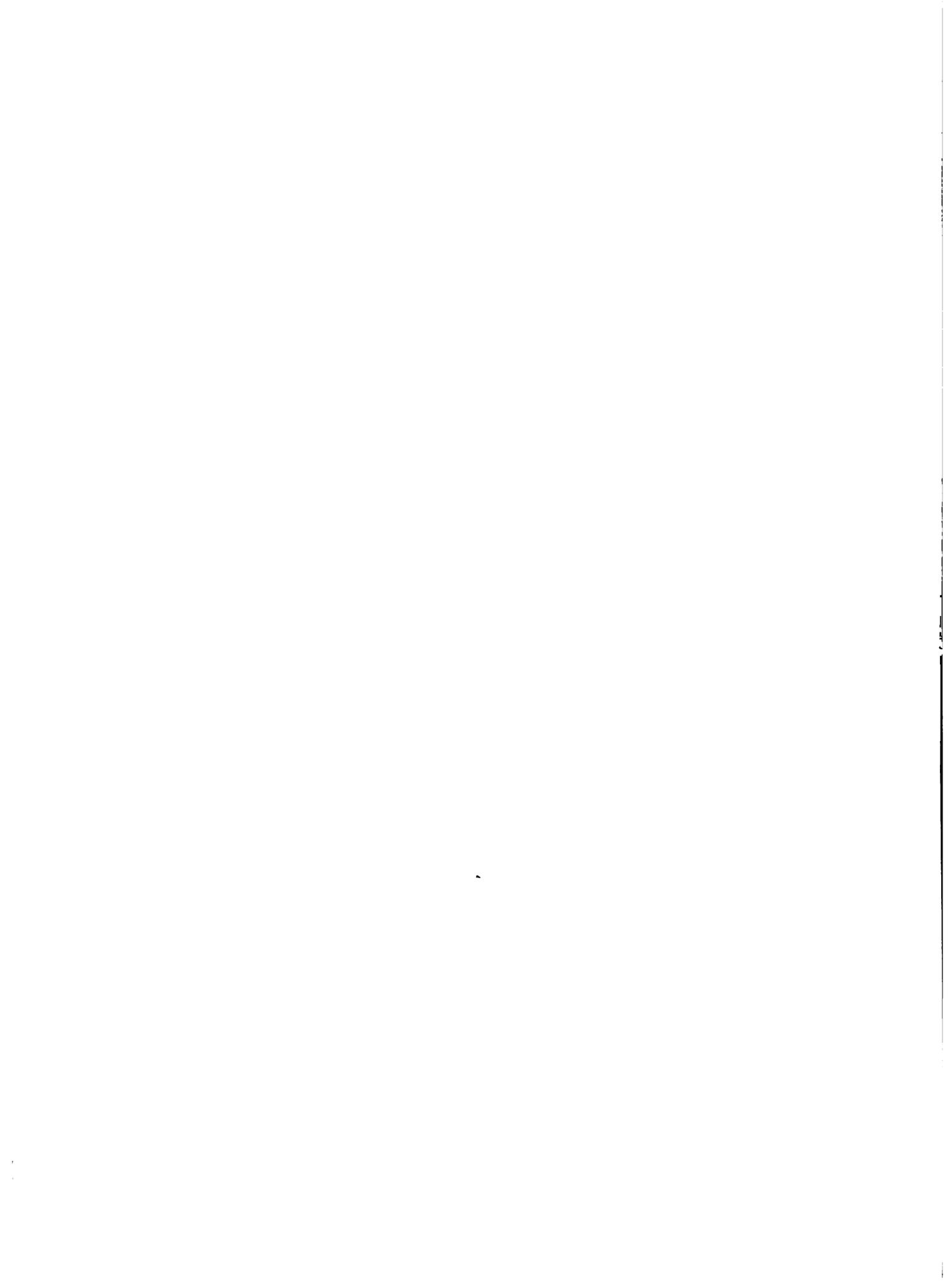
La investigación necesariamente nos llevó a buscar elementos y antecedentes en la historia institucional ya que con ello, primero: Se estaba haciendo justicia a quienes corresponde manejar la entidad en el presente y que les toca enfrentar situaciones de arrastre, que en sus reflejos o síntomas actuales crean algunos serios inconvenientes de operación, y segundo: Para entender con mayor claridad la situación estructural-funcional presente, pero teniendo como base evaluativa la relación CAUSA-EFECTO y en ello apoyarse para algunas recomendaciones que pudieran crear un cambio en la entidad y que se refleje en sus acciones básicamente en beneficio de las organizaciones campesinas.

II. Evolución Histórica de CECORA

No es posible aislar a CECORA como entidad con personalidad propia, ni en el pasado y tampoco en el presente. Ella siempre estuvo muy fuertemente ligada y dependiente de INCORA y hoy sus lazos si no son tan fuertes como antes, no por ello dejan de ser importantes; esto último en lo que hace relación con INCORA, pero surge en el último quinquenio una nueva situación de vinculación-dependencia y se refiere al nexo D.N.P.-DRI/CECORA.

Si se acepta este planteamiento, vale hacer algunas observaciones y apreciaciones históricas que nos permitirán, como se dijo, tener algo más de claridad en lo actual.

Se desagregarán los tiempos en tres etapas:

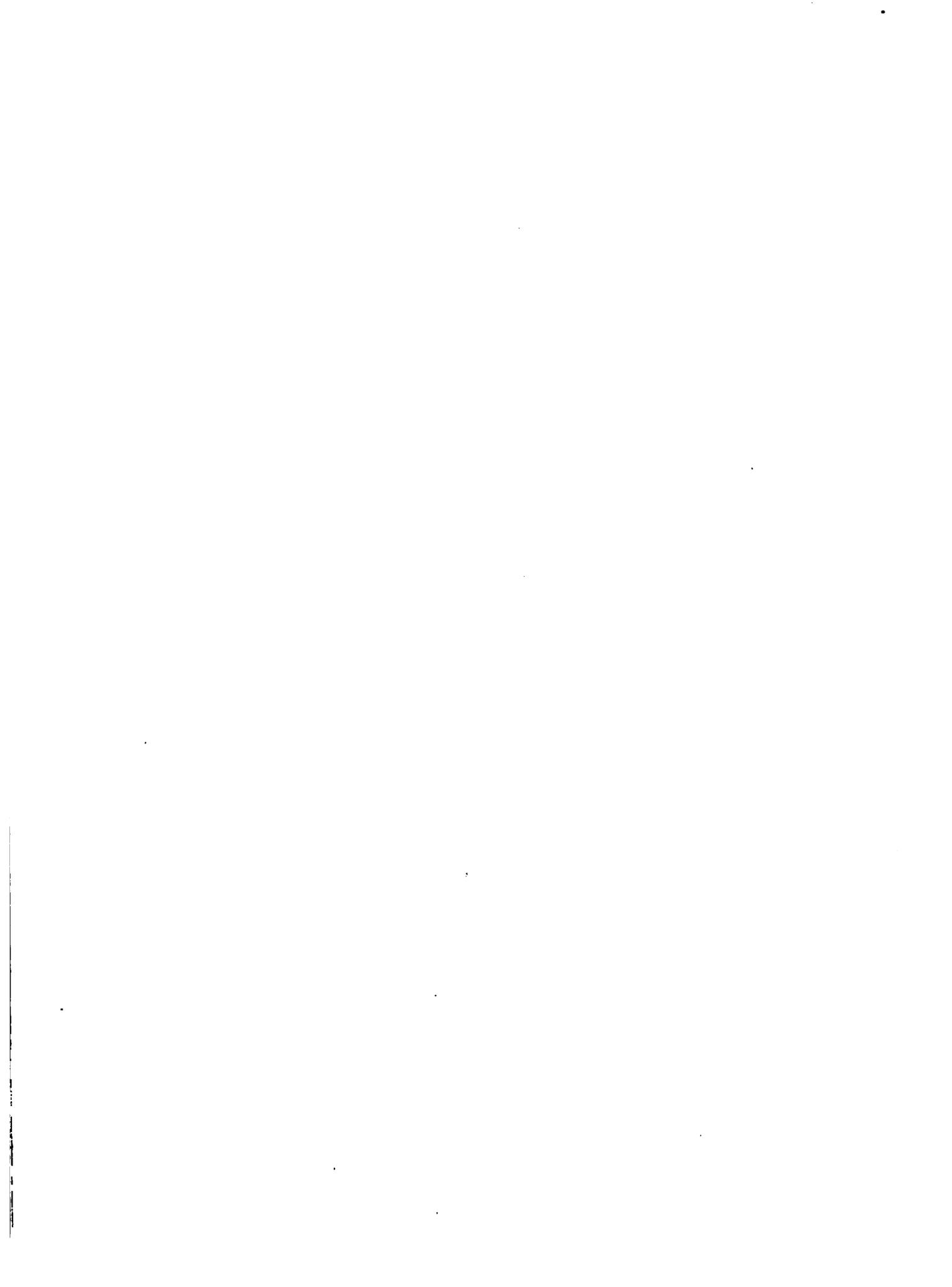


- A. La década de los sesenta (INCORA)
 - B. Primer quinquenio de los setenta (INCORA-CECORA)
 - C. Segundo quinquenio de los setenta (INCORA-CECORA-DNP/DRI).
-
- A. Década de los sesenta (INCORA)

Para efecto de génesis de lo que será CECORA, necesariamente te nemos que basarnos en INCORA, entidad donde -como se verá- se gesta CECORA como producto de programas específicos que se montan y desarrollan en INCORA y que se refieren a las organizaciones cooperativas de los campesinos que esta entidad estaba en compromiso de atender.

En esta década realmente el efecto significativo de un impulso en el proceso de reforma agraria se comienza a apreciar en el año 1962, y que es producto del basamento legal de la ley 135 de 1961; luego en 1968 encontraremos un nuevo impulso en la reforma agraria con la promulgación de la ley primera de ese año (1968).

Si al proceso agrario colombiano le diéramos connotaciones en su de sarrollo histórico, a esta década (la de los años sesenta) la podríamos calificar como la década de la "Reforma Agraria". En este contexto el gobierno nacional cree importante comprometerse en el proceso del cambio agrario, y como medio efectivo para conducir, guiar y realizar las acciones que son menester, se tiene al Instituto Colombiano de Reforma Agraria (INCORA), como el instrumento administrativo y burocrático para su realización. Así, a finales de la década INCORA podría considerarse



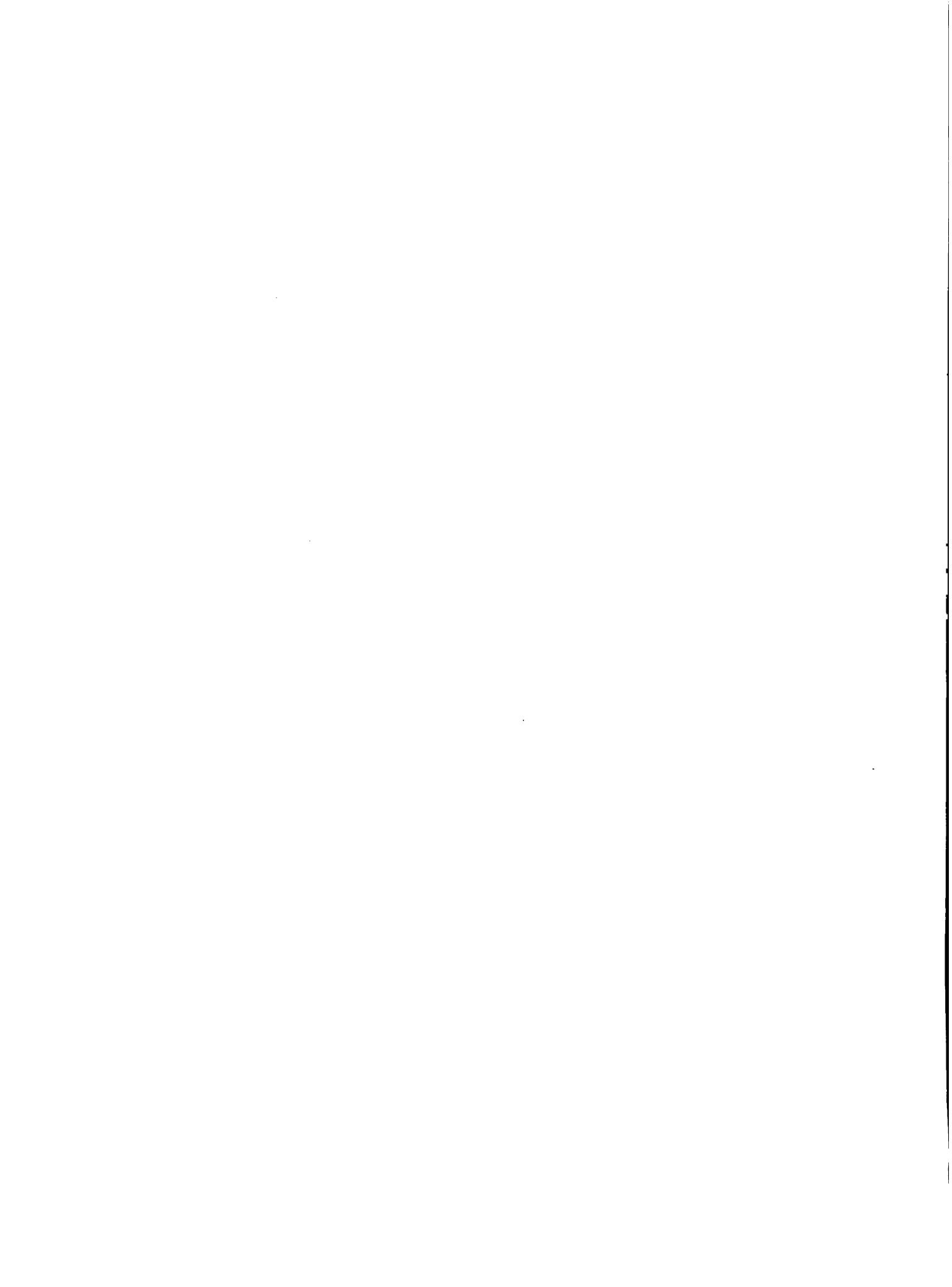
como el más importante organismo del sector agropecuario, contando con recursos, prestigio y apoyo político, (situación que como se apreciará en la década de los años setenta, y especialmente en la segunda mitad, cambiará sustancialmente).

INCORA, entre otras, lleva a cabo cuatro acciones básicas a saber: La primera, son funciones de cambios cuantitativos en la estructura de tenencia de la tierra, operando Programas de Adquisición de tierras. Segundo, ya entrado los setenta y hasta 1975 podríamos plantear que la actividad básica será el Programa de Adjudicación de tierra. Tercero, una función importante de INCORA es el Programa de Adecuación de tierra, y Cuarto, los Programas de organización cooperativa de los campesinos. Será este último programa el que tendrá la íntima y futura relación con CECORA ya que, como se verá, la atención a estas organizaciones obliga a crear una unidad especializada en INCORA que irá evolucionando hasta terminar por independizarse con la creación de CECORA en el año 1968.

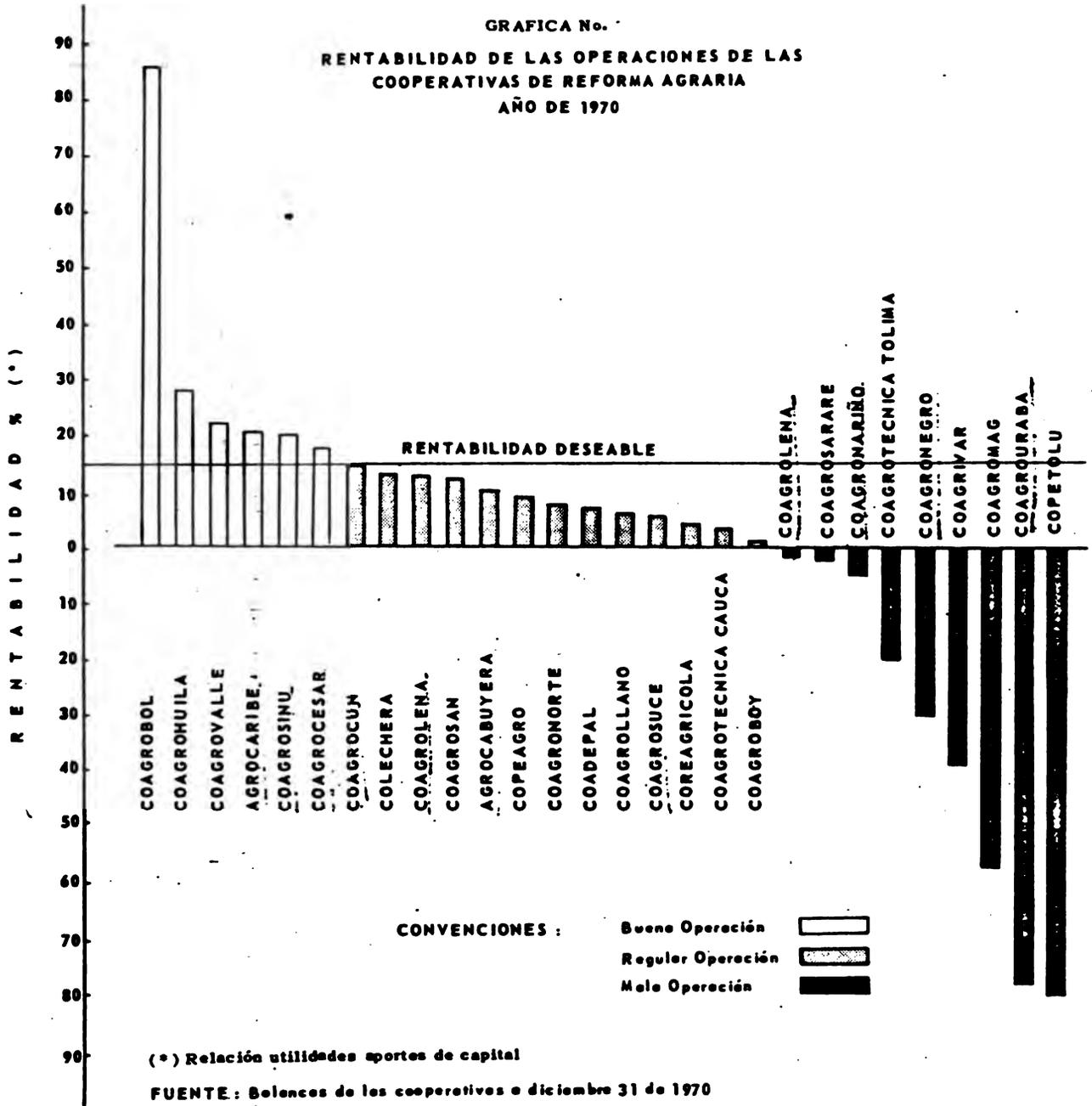
El fin básico de la creación de esta entidad es otorgarle mayor autonomía a las cooperativas; CECORA es en su gestación una cooperativa agropecuaria de segundo grado. La Asamblea de fundación de CECORA se realizó el 24 de Enero de 1968, oportunidad en que se trazan los objetivos que pretende la entidad. Cumplidos los trámites para el reconocimiento legal, la Superintendencia Nacional de Cooperativas le concede personería jurídica por medio de la resolución No. 0134 de Febrero 22 de 1968, luego, el 5 de Abril del mismo año se celebró la primera asamblea general, sesión en que se elige el consejo de administración

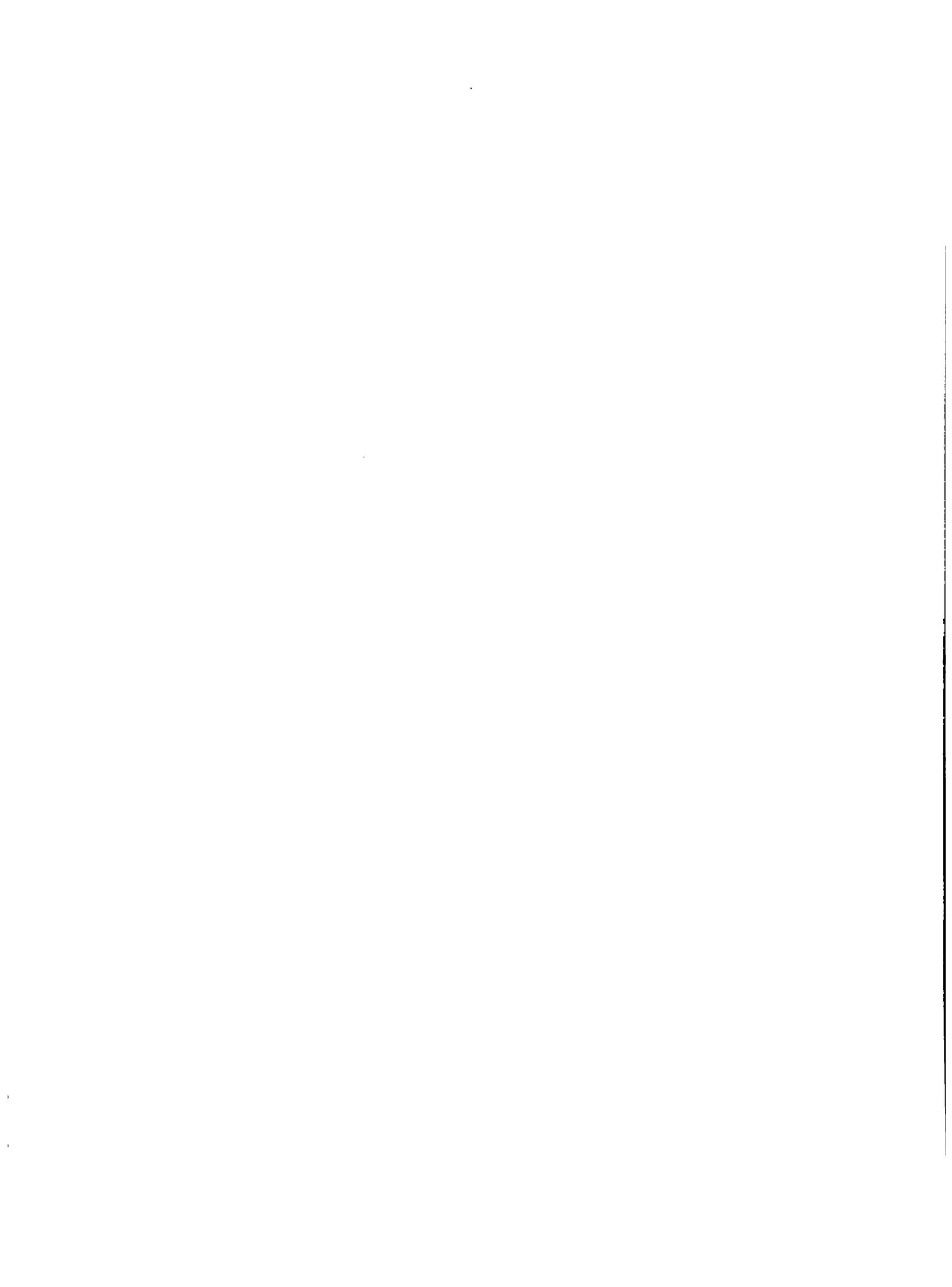
y la Junta de Vigilancia.

El INCORA reconoce el valor de la nómina de salarios y prestaciones del personal de CECORA, también solventa los gastos generales y de administración, igualmente los requerimientos para estudios, fomento de empresas, inversiones de infraestructura y préstamos para las cooperativas. Como se observa, INCORA en ese momento apoya fuertemente a CECORA; así se tiene que en 1969 el 79% de los costos y gastos los solventa, pero luego empiezan sucesivas disminuciones hasta llegar al año 1976 en que el aporte de INCORA es de sólo el 2%. En otras palabras, así como INCORA va perdiendo importancia, igual se refleja la pérdida en el apoyo a CECORA. Estas situaciones irán creando problemas en el manejo y en las atenciones que CECORA podría prestar a las organizaciones cooperativas a ella vinculadas; igualmente se presentarán problemas serios a las organizaciones que en un principio, primero con INCORA y luego CECORA, se mal acostumbraron al contar con todo tipo de apoyos. Cuando la situación decae por falta de recursos, las organizaciones cooperativas sufren directamente las consecuencias, y estaban mal preparadas para desarrollar la gestión en esas condiciones y es así como, incluso algunas cooperativas se quiebran y desaparecen, otras se reagrupan, pero la gran mayoría están en bastante malas condiciones. En el año 1970 de 28 cooperativas de reforma agraria sólo seis se podrían considerar que estaban desarrollando operaciones favorables, 13 tenían operaciones regulares con niveles por debajo de la rentabilidad deseable y nueve definitivamente estaban desarrollando malas operaciones (obsérvese gráfica siguiente).



GRAFICA No. 7
**RENTABILIDAD DE LAS OPERACIONES DE LAS
 COOPERATIVAS DE REFORMA AGRARIA
 AÑO DE 1970**





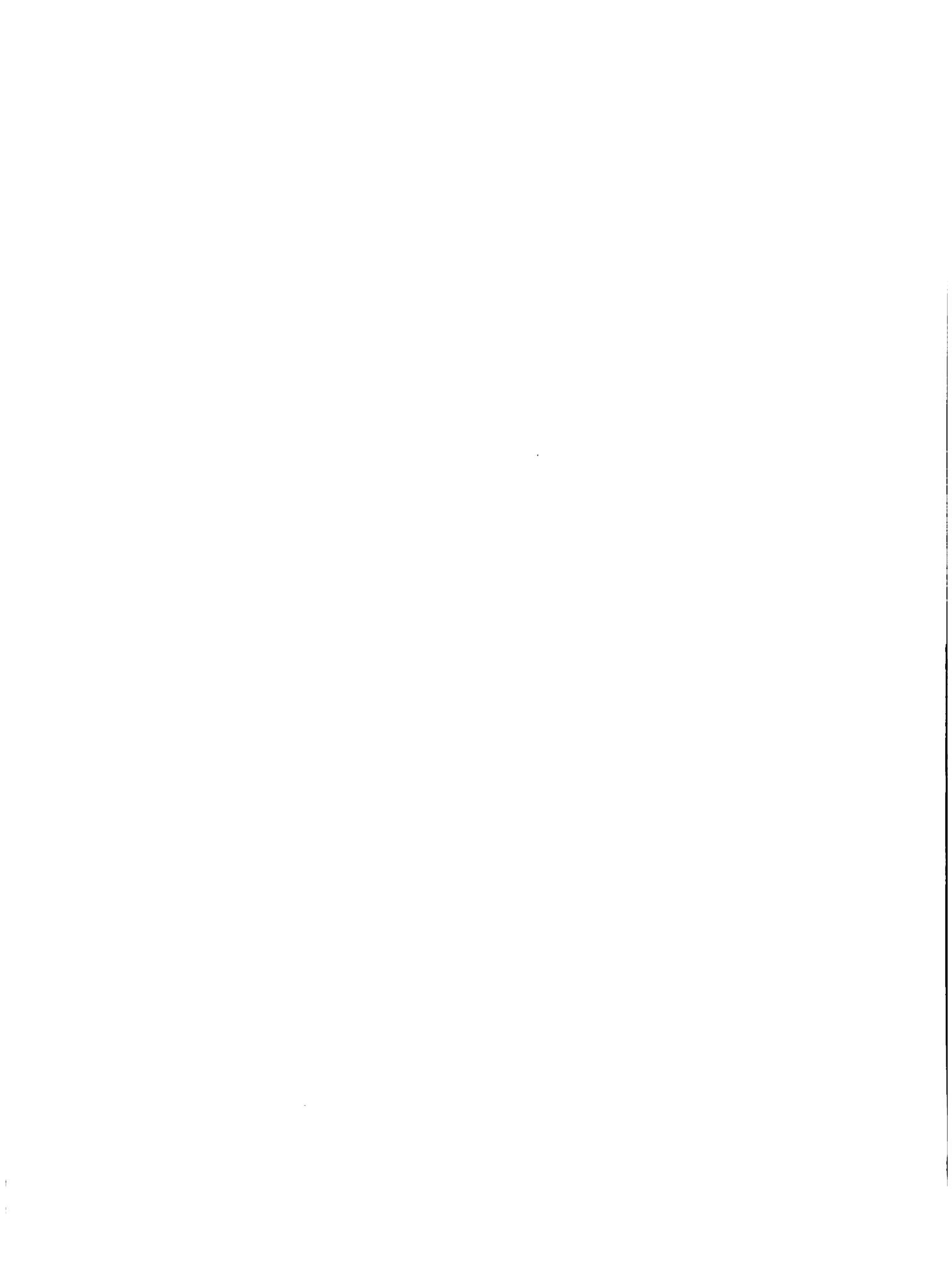
En estas condiciones se entenderá que las cooperativas socias poco o nada será lo que podrán aportar de recursos a CECORA, situación ésta que limita a la entidad en su capacidad de operación, sumado al problema que se mencionó antes de la disminución gradual del apoyo financiero de INCORA. Se entra así a la década de los 70, (esta situación se reflejará posteriormente y afectará a CECORA hasta la fecha).

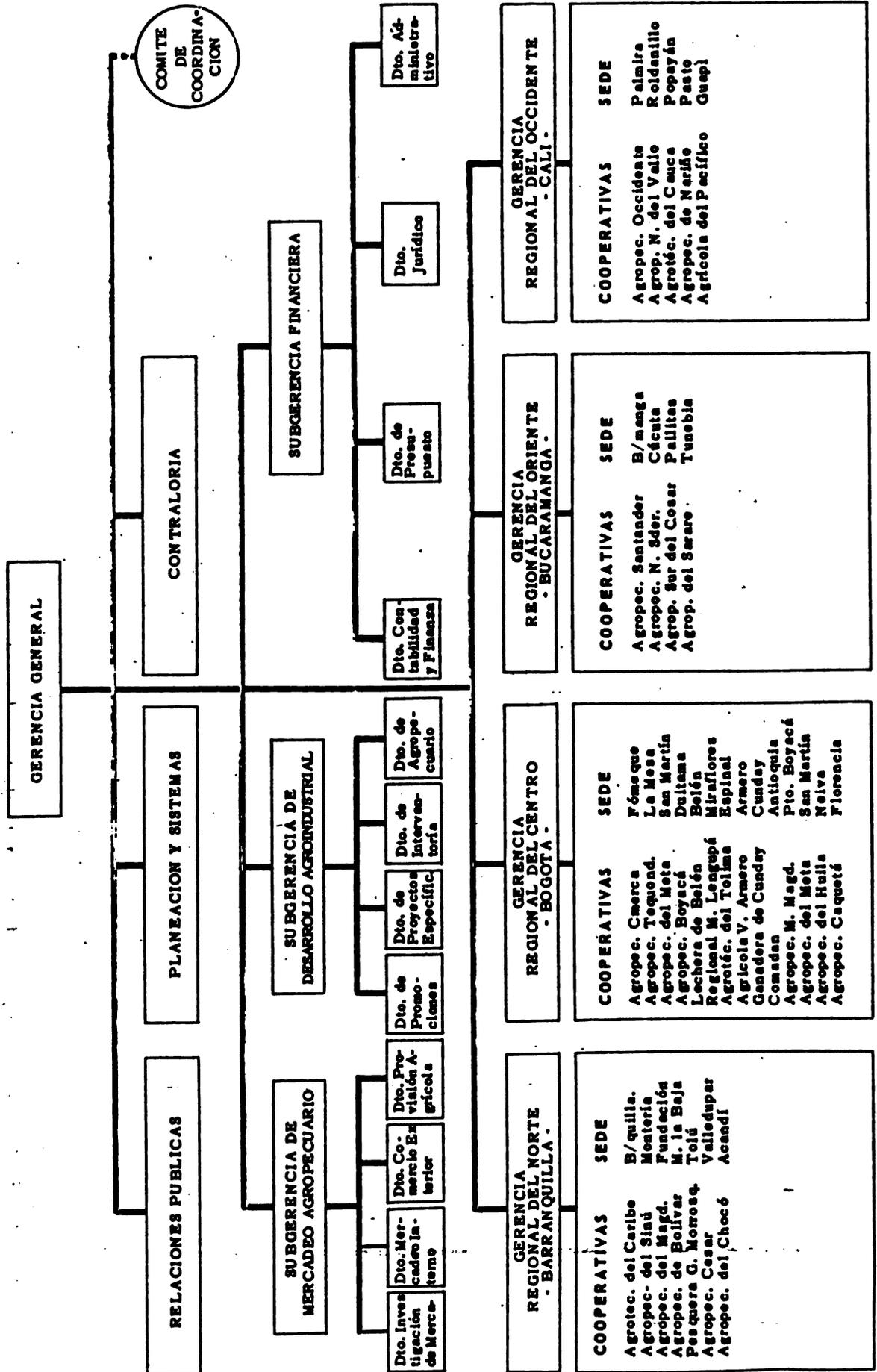
B. Primer quinquenio de los setenta (INCORA-CECORA)

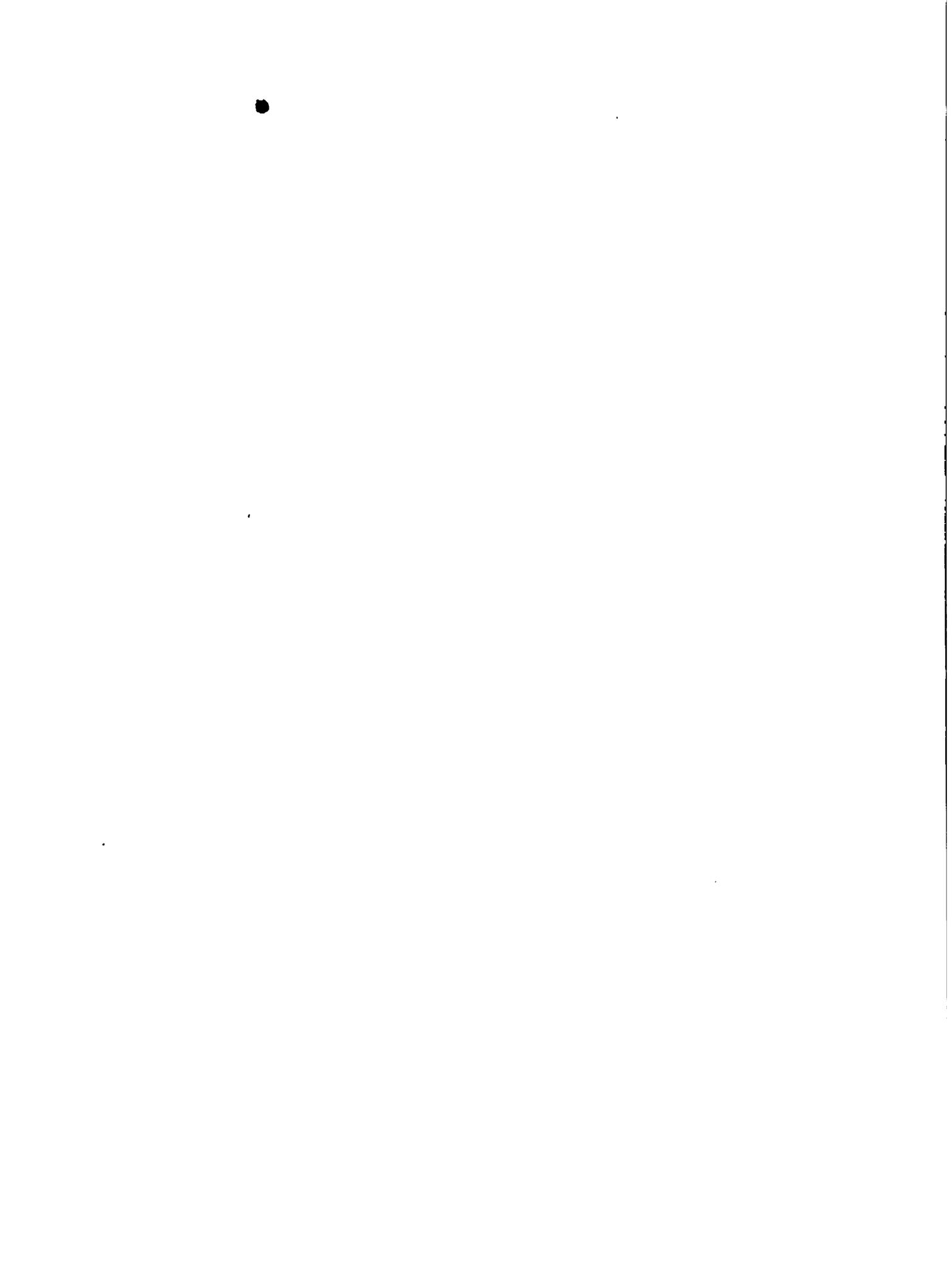
(Obsérvese a continuación las diferentes estructuras orgánicas que tuvo CECORA para llegar a la situación que tiene en la actualidad, como se puede ver en las gráficas 1-2-3 y 4).

CECORA siempre ha mantenido, como se dijo, un serio nivel de dependencia de INCORA, como ya se vio; en esta década INCORA entra en su etapa de declinación, situación que se reflejará en la capacidad operativa de CECORA, llegando incluso en un momento en la media década a pensarse seriamente en la liquidación de CECORA debido al calamitoso estado financiero al que se llega. En ese momento histórico se le sumará a CECORA la desastrosa experiencia de los años 73-74 con la comercialización de fertilizantes, oportunidad en que se compró gran cantidad, a un precio bastante alto debido a una falsa alarma mundial, situación que provocó abarrotarse, al decirse que habría una notable escasez de ese insumo, y luego le correspondió vender a precios muy por debajo de lo esperado, provocando una enorme pérdida financiera.

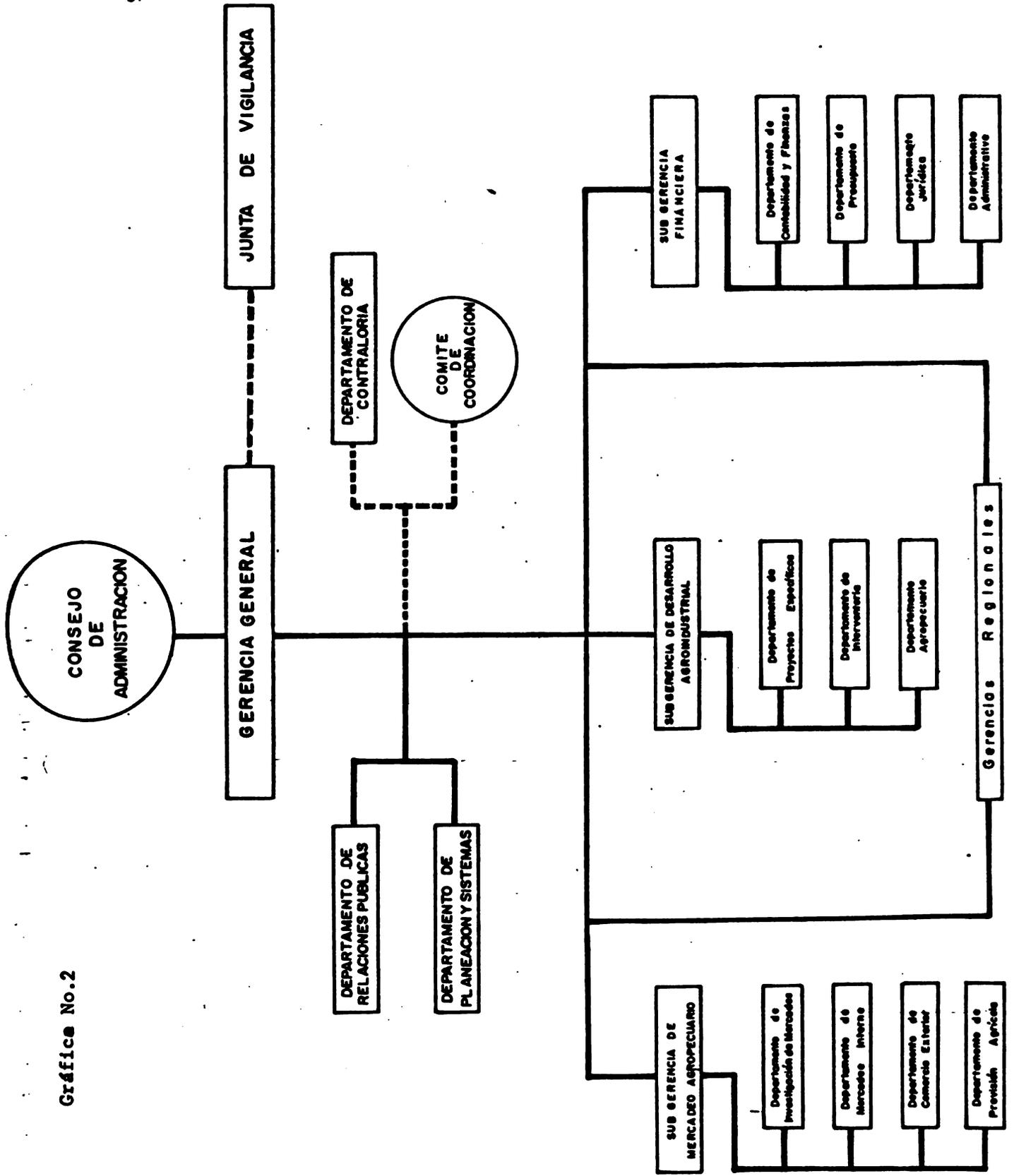
Desde ese momento y hasta la fecha la entidad queda con un endeudamiento a distintas instancias financieras, las que ha tenido que

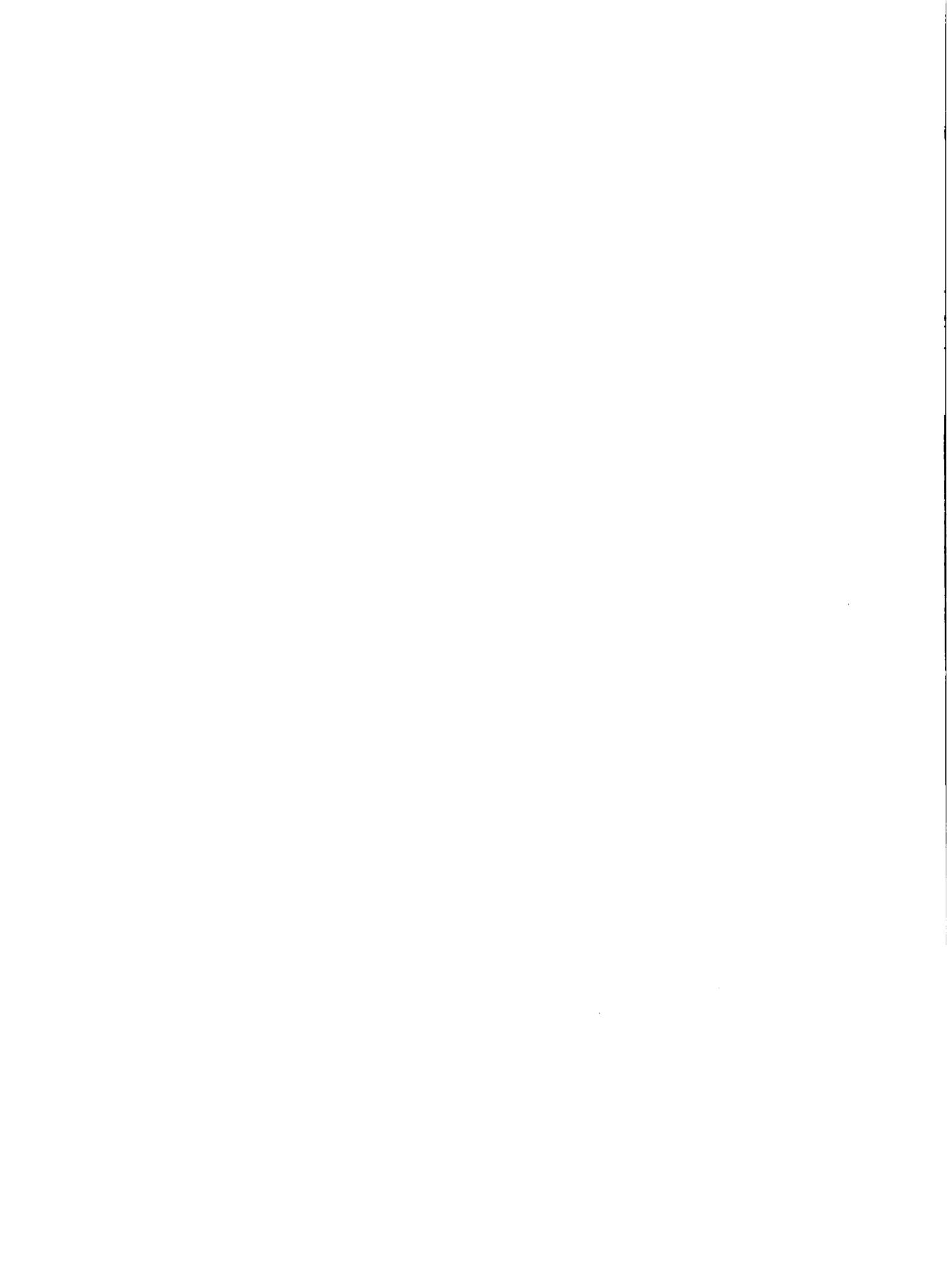


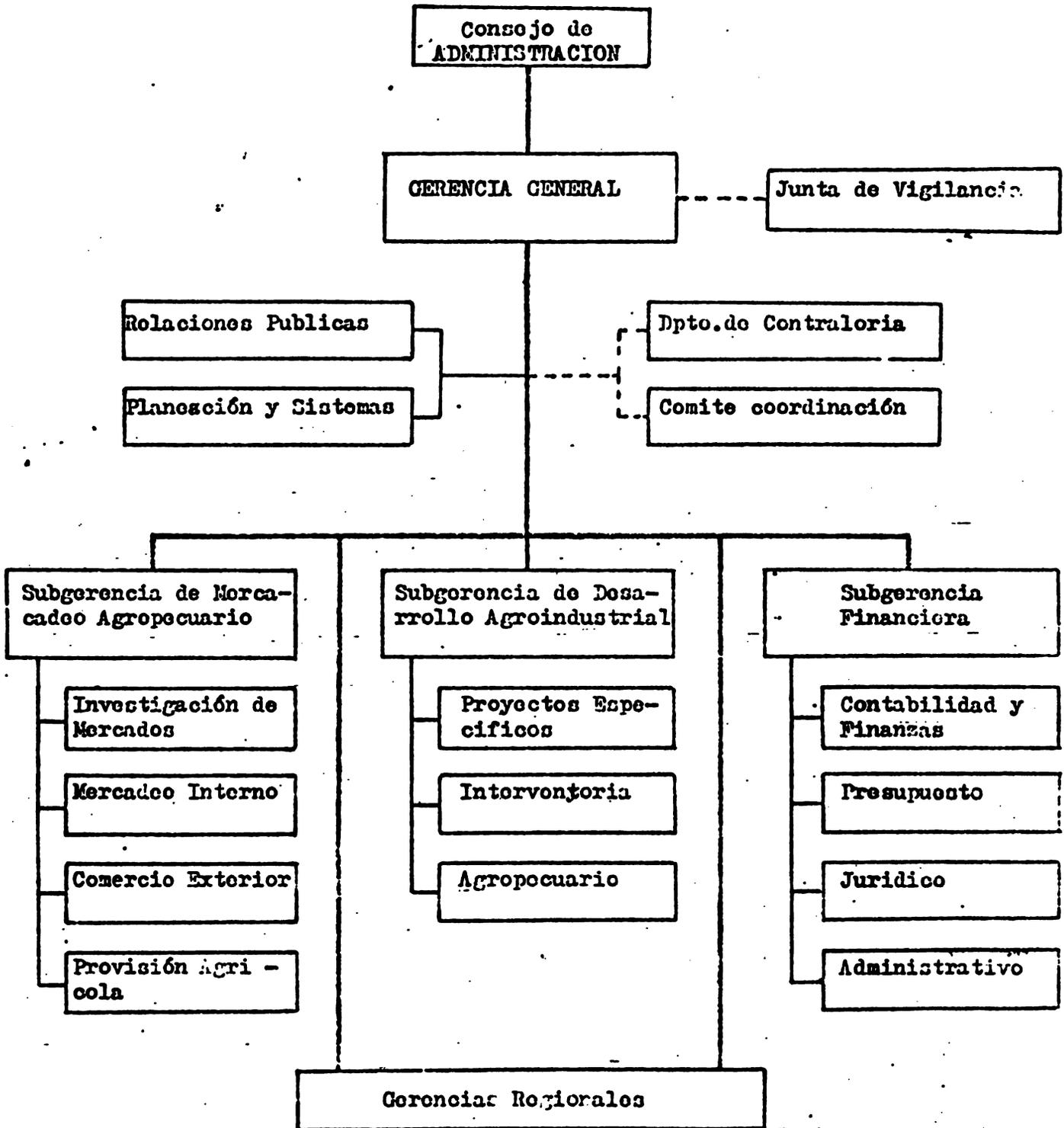




Gráfica No.2









afrontar creándole serios desajustes operacionales, ya que tiene que distraer en el pago de compromisos de arrastre, fondos que hubiese sido ideal fuera capital de operación. CECORA recurre a INCORA, quien tiene que financiarla para que desarrolle pagos perentorios; ésa es una deuda que se arrastra hasta hoy y que no ha sido cancelada, pero hay otras de Bancos privados a los cuales ha tenido que estar cumpliendo con la consecuencia antes descrita, y que hoy sigue creando graves y serios problemas a sus ejecutivos que tienen que esforzarse por encontrar los medios, concentrando su atención y distraendo bastante tiempo para ese logro. Esta situación provocada en el primer quinquenio de los 70 ha sido lapidario lastre en CECORA, ello le creó bastante inmovilidad y esto deriva en que baja las operaciones y CECORA con ello va perdiendo presencia y su prestigio se deteriora.

C. Segundo quinquenio de los setenta (INCORA-CECORA-DNP/DRI)

Esta última etapa que se analizará en este rápido recuento histórico, se caracteriza básicamente por el inicio del Programa de Desarrollo Rural (DRI) en el país, y será a CECORA a quien le corresponde asumir la responsabilidad de atender el subprograma de Comercialización. Este programa es el que realmente evitará la liquidación de CECORA, ya que al año 1975 la situación financiera de la entidad era realmente de gran precariedad (véase balance adjunto).

En relación a las cooperativas de reforma agraria, en este período se produce la desaparición de 10 cooperativas de 26 que se habían logrado organizar alrededor de CECORA (véase a continuación cuadros 5 y 6).

CENTRAL DE COOPERATIVAS DE REFORMA AGRARIA LTDA.

" CECORA LTDA. "

ESTADO CONSOLIDADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

ENERO 1o. A DICIEMBRE 31 DE 1975

	<u>1974</u>	<u>1975</u>
Ventas	\$ 277.105.032.17	\$ 128.701.059.16
Costo de Ventas	<u>(219.052.825.64)</u>	<u>(117.622.029.12)</u>
Utilidad Bruta	58.052.206.53	11.079.030.04
Gastos de Administración y Ventas	<u>(36.824.735.23)</u>	<u>(40.777.870.84)</u>
Utilidad o (Pérdida) Operacional	21.227.471.30	(29.698.840.80)
Otros Ingresos	5.377.719.21	3.357.137.28
Ingresos Incora Contrato No. 0174	3.020.000.00	2.800.000.00
Ingresos - (Egresos) Financiación - Neto	<u>(28.336.605.08)</u>	<u>(47.321.523.32)</u>
	\$ 1.288.585.43	\$ (70.863.226.84)
Partidas Extraordinarias		<u>(72.103.201.45)</u>
Utilidad (Pérdida) Neta	\$ 1.288.585.43	\$ (142.966.428.29)

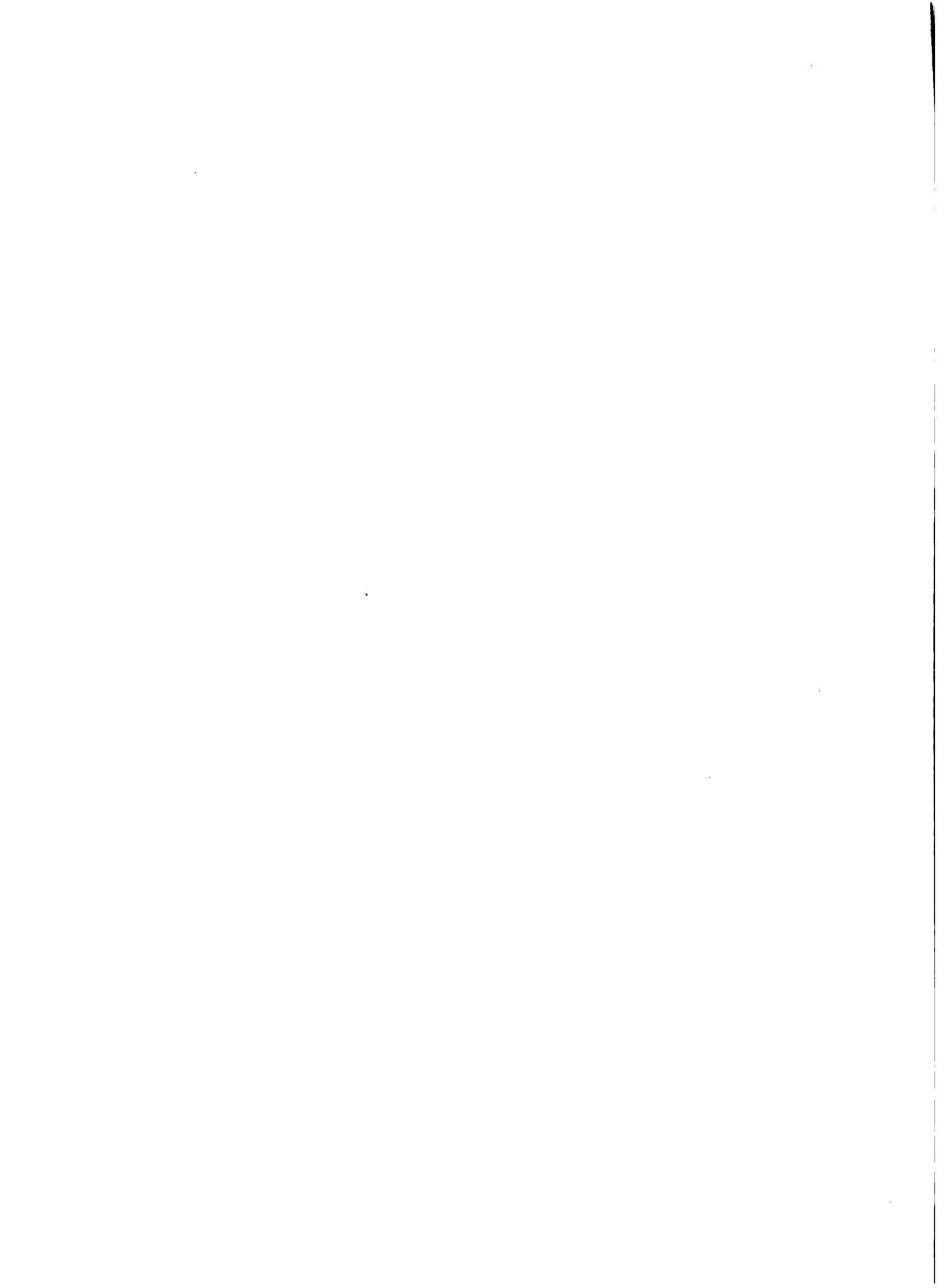
Cuadro No. 5

Entidades Cooperativas de Reforma Agraria Sedes y Almacenes 1975

N o m b r e	S e d e	No.Agencias	L o c a l i z a c i ó n
1 COAGROANTIOQUIA	Guarne	6	Medellín-Guarne-Turbo-S.Vicente-La Ceja-Ríonegro.
2 COOPERAGRO	Florencia	8	Florencia-Paujil-Pto.Rico-S.Vicente-Solano-Valparaiso-El Doncello-Belén.
3 COAGROSARARE	Saravena	4	Saravena-Tame-Araucuita-Banadía.
4 COAGROLLANO	San Martín	5	S.Martín-Acacías-Granada-S.Juan de Arama-Villavicencio.
5 COAGRONARIÑO	Pasto	6	Pasto-Túquerres-V.Garzón-Pto.Asís-Sibundoy-L.Unión
6 COAGRO	Duitama	14	Duitama-Sta.Rosa-Moniquirá-Ventaquemada-V.de Leiva Paipa-N.Colón-Cerínza-Sotaquirá-Turmequé-Aracabucc Guateque-Garagoa-Samacá.
7 COAGROTECNICA	Espinal	4	Espinal-S.Luis-Purificación-Saldaña.
8 COAGROVALLE	Tuluá	8	Tuluá-L.Unión-Bolívar-Palmira-Florida-Villa Gorgona-Jamundí-Roldanillo.
9 COAGRIVAR	Armero	3	Armero-Guayabal-Mariquita.
10 COREAGRICOLA	Miraflores	1	Miraflores.
11 AGROCARIBE	El Limón	5	Manatí-El Limón-S.Barreto-Candelaria-El Bajo.
12 COADEPAL	Guapí	4	Guapí-El Charco-Timbiquí-Buenaventura.
13 COAGROSINU	La Doctrina	5	Montería-Cereté-La Doctrina-Planeta Rica-Lorica.
14 COLECHERA	Belén	1	Belén.
15 COAGROCUN	Bogotá	5	Fómeque-Fusagasugá-Choachí-Soacha-Pacho.
16 COAGROHUILA	Neiva	9	Neiva-Campoalegre-Acevedo-Garzón-Gigante-Guadalupe-La Plata-Pitalito-San Agustín.
17 COAGROBOL	Marialabaja	1	Marialabaja.
18 COAGROTEMA	La Mesa	5	La Mesa-Cachipay-Anolaima-S.Antonio de Tena-To caima.
19 COAGRONORTE	Cúcuta	3	Pto.Santander-Tibú-Cínera.
20 COAGROSAN	Bucaramanga	3	Bucaramanga-S.Vicente-Sabana de Torres.
21 COAGROTECA	Popayán	3	Popayán-Santander-El Bordo.
22 COAGROSUCE	Pailitas	4	Pailitas-Pelaya-El Banco-Chiriguáná.
23 COAGROLENA	Pto.Boyacá	4	Pto.Boyacá-Cimitarra-S.Miguel-Guanegro.
24 COPETOLU	Toldí	1	Toldí.
25 COAGROCESAR	Valledupar	2	Valledupar-Codazzi.
26 COAGROMAG	Fundación	3	Fundación-Sevilla-Plato.
	T o t a l	117	

No.	Nombre	Sede	Fecha de		Resolución	Causales
			Liquidación	No.		

1.	COAGRONARINO	Pasto	Nov. 30/79	0594	Protuberantes fallas, administración, dirección, fiscal, contable y financiero. Las pérdidas ascenden, en visita de Supercooperativas efectuada en Mayo de 1976 a la suma de \$ 1.704.973 frente a un capital social de \$ 1.285.646
2.	COAGROCARIIBE	El Limón	Ene. 15/76	016	<p>a. Desintegración total de los organismos de administración y vigilancia.</p> <p>b. Insolvencia absoluta por cuanto de los \$ 14.700.396 de los Activos totales, \$ 12.735.552 corresponden a cuentas por cobrar.</p> <p>c. Paralización de los servicios sociales por falta de capital de trabajo.</p> <p>d. Pasivos a corto plazo para cuyo cumplimiento la entidad no tenfa recursos.</p>
3.	COAGROSINU	Monterfa	May. 12/76	465	<p>a. La sociedad careca de contabilidad. Ultimo balance a Diciembre de 1974.</p> <p>b. Pérdidas acumuladas de \$ 2.988.086 desde hace más de 3 años, llevándola a un estado de insolvencia absoluta.</p> <p>c. De los \$ 7.598.591 de los activos totales, \$4.304.010 corresponden a cuentas por cobrar vencidas en su totalidad.</p> <p>d. El valor total de las obligaciones por pagar asciende a \$ 5.074.727 vencidas, no teniendo recursos para cubrirlas siquiera en una mínima parte.</p>
4.	COAGROLENA	Pro. Boyacá	Nov. 15/77	0729	<p>a. Incapacidad económica para cumplir el objeto social por pérdidas que ascienden a \$ 882.113, suma que supera el capital social de \$ 649.000.</p> <p>b. Los activos totales no alcanzan a cubrir las obligaciones que suman \$ 2.205.989.</p> <p>c. Incumplimiento en lo dispuesto en el Artículo 41 del Decreto 1598 de 1963 y en 1976 se efectuó sin el quorum mínimo.</p>



No.	Nombre	Sede	Fecha da		Resolución	Causales
			Liquidación	No.		

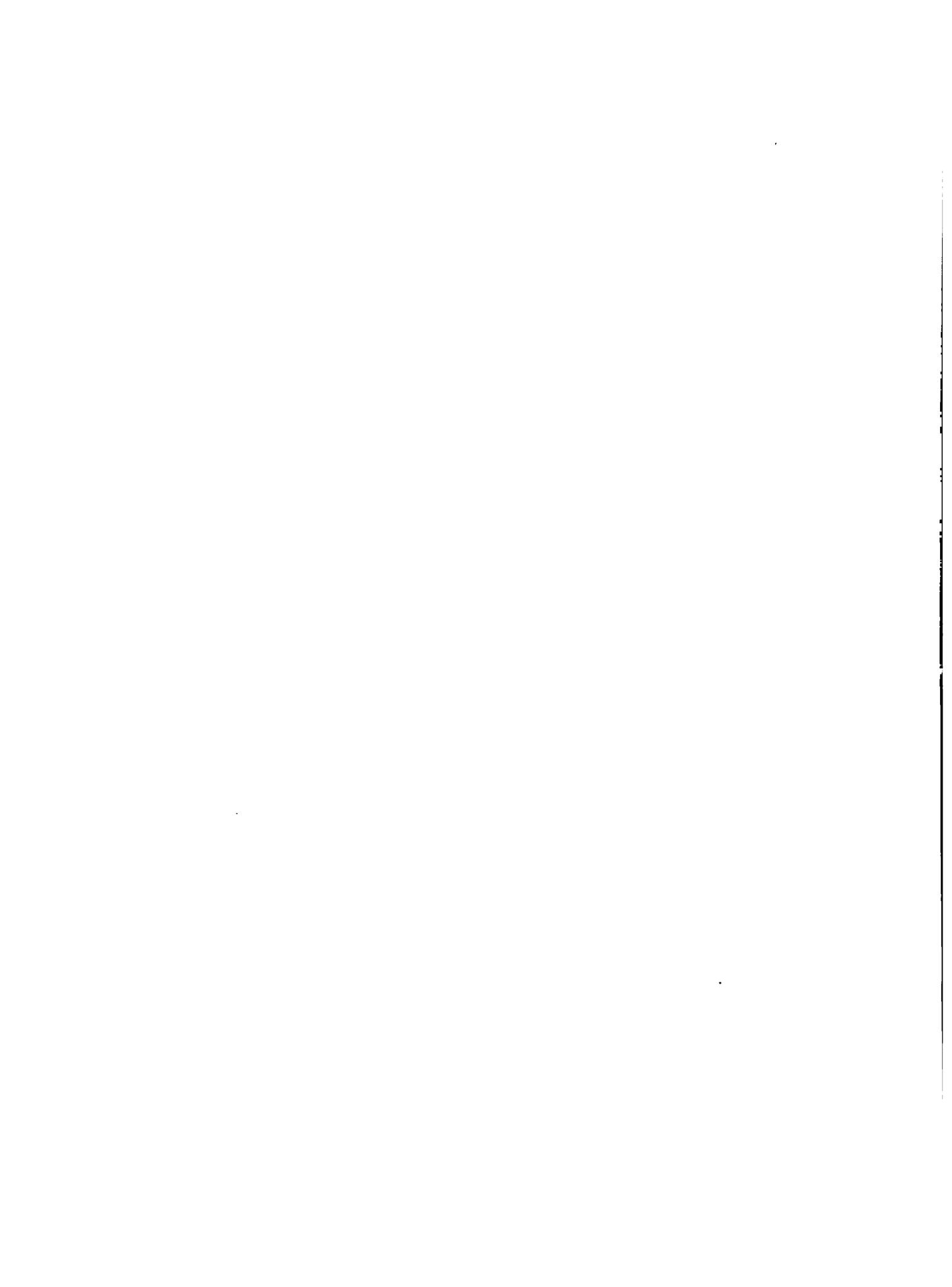
5.	COAGROURABA	Acandí	Dic. 4/73	1612		d. Total inoperancia de sus organismos de control, vigilancia y auditoría.
						a. No se realizó Asamblea General desde el año 1971.
						b. Incumplimiento del Consejo de Administración de reunirse por lo menos una vez al mes.
						c. Inoperancia total de los organismos de control, producido en desorden administrativo, atraso contable, incumplimiento de los objetivos sociales.
						d. Atraso de más de un año en los libros de contabilidad.
						e. Pérdidas que superan el capital en una proporción del 300%.
						f. Carencia de programas educativos.
						g. Carencia de planes y proyectos que permitan a la Cooperativa, funcionar como empresa organizada.
6.	COAGROCESAR	Valledupar	May 6/76	0435		a. Las operaciones realizadas antes de 1973 carecen de los soportes que los respaldan, ya que por desorganización se extraviaron los comprobantes, recibos y documentos.
						b. El servicio de crédito a los socios se prestó en forma caprichosa sin las debidas garantías, estableciéndose que el 100% de la cartera se encuentra vencida y de difícil recuperación.
						c. El pasivo se encuentra vencido y debido a la insolvencia es difícil proceder a la cancelación.
						d. Sus pérdidas acumuladas de \$ 1.027.551, reflejan la pérdida de su capacidad financiera.
7.	AGRICULTORES DEL ORIENTE DEL TOLIMA	Villarrica	Dic. 9/68.	0960		Liquidación solicitada por la Asamblea de socios, el 7 de Noviembre de 1968.
						a. No celebración de la Asamblea en los años 1969, 1970 y 1971.
8.	GANADERA DE CUNDAY	Cunday	Jun. 22/71	1582		b. Incumplimiento absoluto por parte del Consejo de Administración.

No.	Nombre	Sede	Fecha de Liquidación	Resolución No.	Causales
9.	COAGROSUCE	Pailitas	1975		<ul style="list-style-type: none"> c. Total inoperancia de la Junta de Vigilancia. d. Pérdidas cuantiosas que a Diciembre 31 de 1970 ascienden a \$ 1.043.965, absorbiendo la totalidad del capital pagado.
10.	COAGROCUN	Bogotá	Jun. 1978		<ul style="list-style-type: none"> a. Abandono gradual y total de los almacenes, por parte de los almacenistas. b. INCORA seccional Pailitas recogió los excedentes de los almacenes para evitar mayores pérdidas. c. Total desinterés de los socios por malas administraciones pasadas. d. Contabilidad atrasada. a. Carencia absoluta de capital. b. Exigibilidad inmediata por parte de los acreedores. c. Falta de financiación para iniciar nuevos programas. d. Numerosa e improductiva nómina de empleados. e. Decisión del Consejo de Administración para suspender operaciones.

CECORA tenía serias dificultades para atender adecuadamente los programas en los que estaba comprometido, tales como: a) Comercialización de productos de los cooperados; b) Abastecimiento de insumos a los socios; c) Prestación de servicios de maquinaria agrícola; d) Programa de fabricación de concentrado; e) Programa de ganadería; f) Programa de palma aceitera; g) Programa de semilla. Cada uno de estos programas implicaba altas dedicaciones, situación que la entidad por sus problemas no podía afrontar adecuadamente. Esto automáticamente crea complicaciones que se reflejan en los programas mismos entrándose en un círculo vicioso de difícil salida.

Cuando CECORA asume la responsabilidad planteada en el DRI, siendo éste un programa bandera en el país, implica que automáticamente ayuda a lograr algunas salidas a sus problemas, y le da presencia. El DNP se encarga de definir objetivos y estrategias, lo que permitirá en este momento revitalizar la entidad ya que crea precisión en el "qué hacer". La parte financiera se ve más aliviada en este período, ya que el mismo hecho de hacer parte del Programa DRI le da otra imagen y con perspectivas nuevas logra hacer que a CECORA gobiernos extranjeros le otorguen ingentes donaciones en productos que serán comercializados, creando algunas entradas extras que servirán para aminorar la situación de endeudamiento, e igualmente servirá para fortalecer algunos programas.

Después de haber realizado un rápido trayecto connotando los hechos más trascendentales llegamos a la situación actual de CECORA.



No se acuerda... *algunos de los programas... principalmente*
de la reforma agraria... a la reforma agraria?
19
de la reforma agraria... a la reforma agraria?
de la reforma agraria... a la reforma agraria?

Luego de visualizar la evolución de las cooperativas de la Reforma Agraria y de CECORA, nos detenemos en la situación actual, dividiendo el análisis en la estructura central y sus programas independientes.

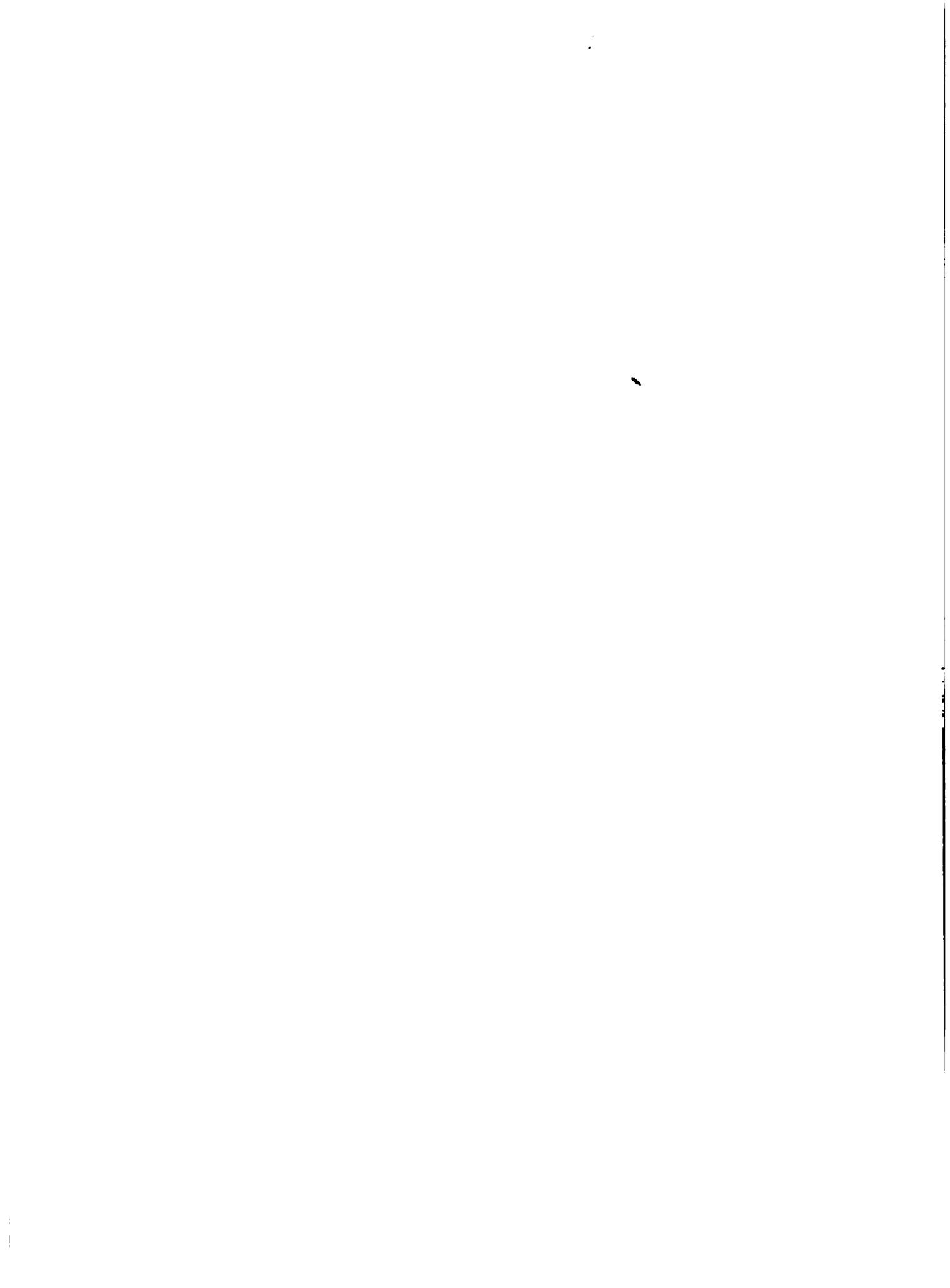
III. SITUACION ACTUAL

A. Organigrama y Estatutos

Resumiendo lo anterior tenemos que la estructura administrativa de la Central ha sufrido diversos cambios desde 1968. En una primera etapa prácticamente absorbió la estructura de la División de Mercadeo y Cooperativismo de INCORA con gran incidencia en el número de personal de las regionales.

Posteriormente las necesidades obligaron a reestructurar ese primer organigrama reforzando la sede de Bogotá y desarrollando algunas regionales; así se llegó al actual organigrama (Ver página 11), luego de una serie de cambios, que no están unidos a una clara funcionalidad frente a los programas a cumplirse, sino más bien a problemas de índole económica y administrativa coyunturales. Según estatutos, la Asamblea es la máxima autoridad de la Central (artículo 30) y estará integrada por los gerentes de las cooperativas socias y un miembro designado por el Consejo de Administración de las mismas cooperativas.

El Consejo de Administración elegido por la Asamblea está compuesto por cinco miembros principales con sus suplentes, uno de los cuales, con su respectivo suplente, será designado por el INCORA.



*Segue el plan aprobado de 1971, siempre
ya en discusión*

La Junta de Vigilancia y el Auditor, son nombrados por la Asamblea, este último de común acuerdo con INCORA; mientras que el Gerente General es nombrado por el Consejo, donde INCORA tiene veto.

La Asesoría Jurídica y la Oficina de Planeación son elementos de apoyo a la estructura central.

Las dos subgerencias (Operativa y Técnica DRI) cumplen diferentes funciones a través de sus departamentos adscritos.

En lo referente a la Subgerencia Operativa, el Departamento de Relaciones Industriales es básicamente de Personal y Servicios Generales ya que la educación ha sido relegada a un solo funcionario por problemas financieros.

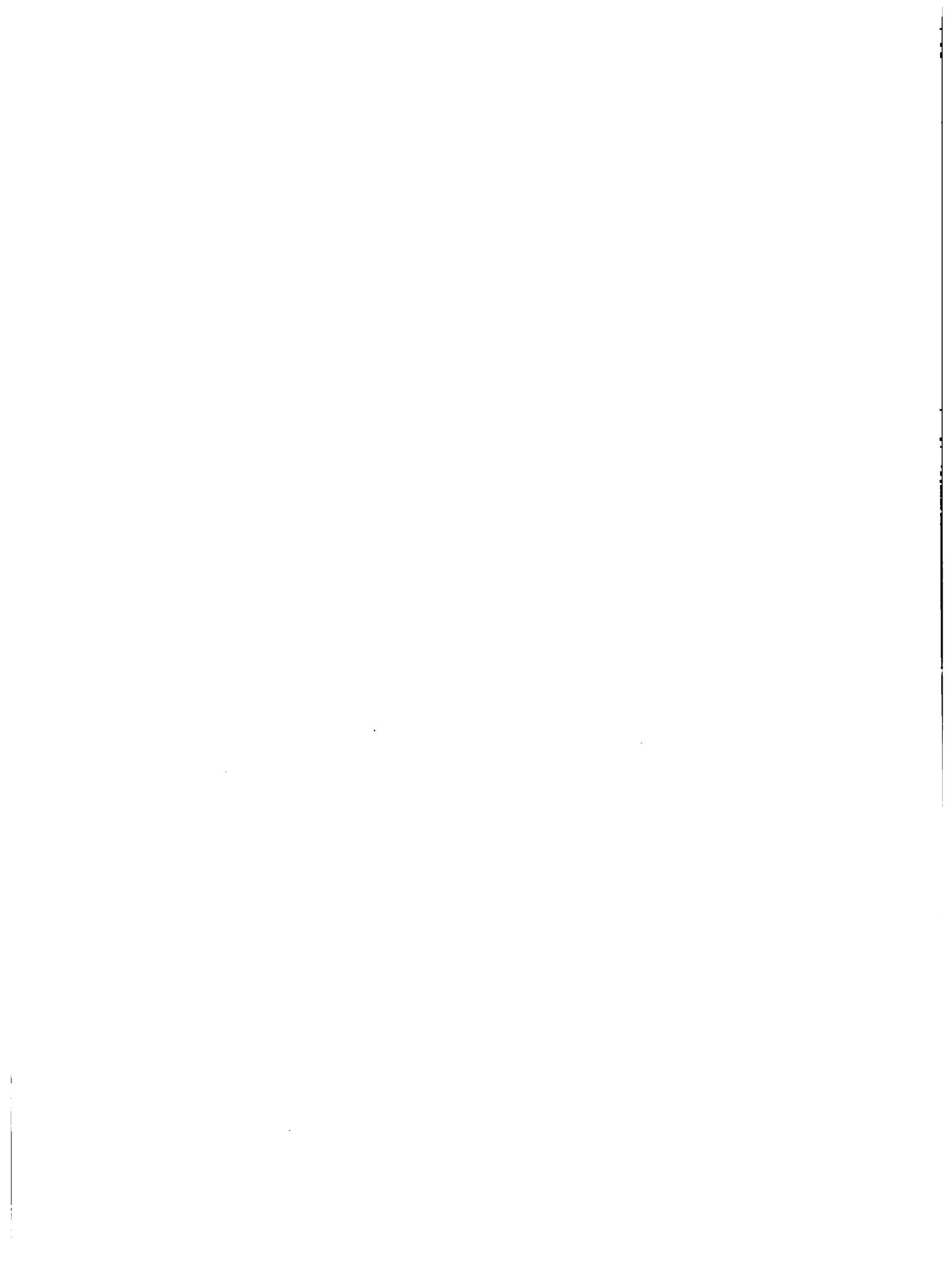
El Departamento Financiero es básicamente de Contabilidad, ya que el presupuesto es realizado por la Oficina de Planeación.

El Departamento de Desarrollo Agropecuario actúa fundamentalmente en los Programas de Concentrados, Ganadería y Palma.

La Subgerencia Técnica DRI recibe presupuesto independiente proveniente del Programa DRI y sobre sus decisiones, según acuerdo con DNP, no tiene ingerencia el Consejo de Administración. Tanto el Departamento de Mercadeo como la estructura de las regionales se cumplen de acuerdo al organigrama actual.

Del análisis de los estatutos y la estructura y acuerdos del actual

*Resumo que el DRI tiene un presupuesto propio
es que la opera también.*



organigrama observamos que CECORA es una Central Cooperativa en donde las decisiones están divididas, según los casos, por la Asamblea de las Cooperativas socias, luego por los representantes del Estado a través de INCORA y por otro lado, por las ingerencias que tiene el Departamento Nacional de Planeación con la Dirección DRI.

Esta triple funcionalidad se puede observar también en la actividad de la Central ya que las cooperativas socias, los programas de CECORA y el Programa DRI, actúan independientemente complementándose en muy pocos casos.

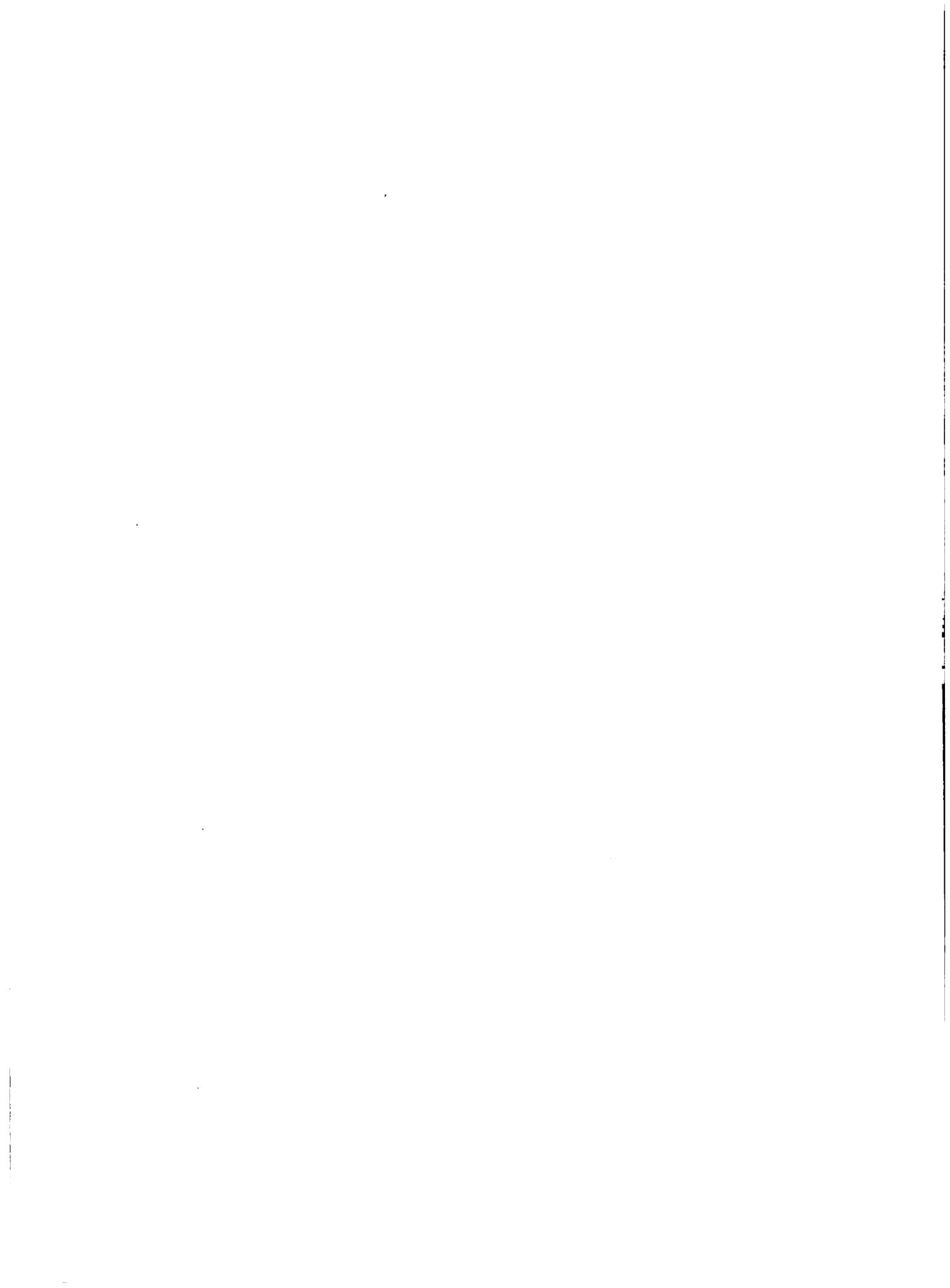
B. Recursos Humanos

Del análisis del personal, según ubicación y nivel profesional, observamos los siguientes datos:

Oficina Bogotá y Programas

<u>Actividad</u>	<u>No. de Funcionarios</u>
Administración Central	65
Ganadería	5
Palma	1
Concentrados	<u>13</u>
T o t a l	84

No. de Profesionales titulados: 19



Subprograma de Comercialización DRI

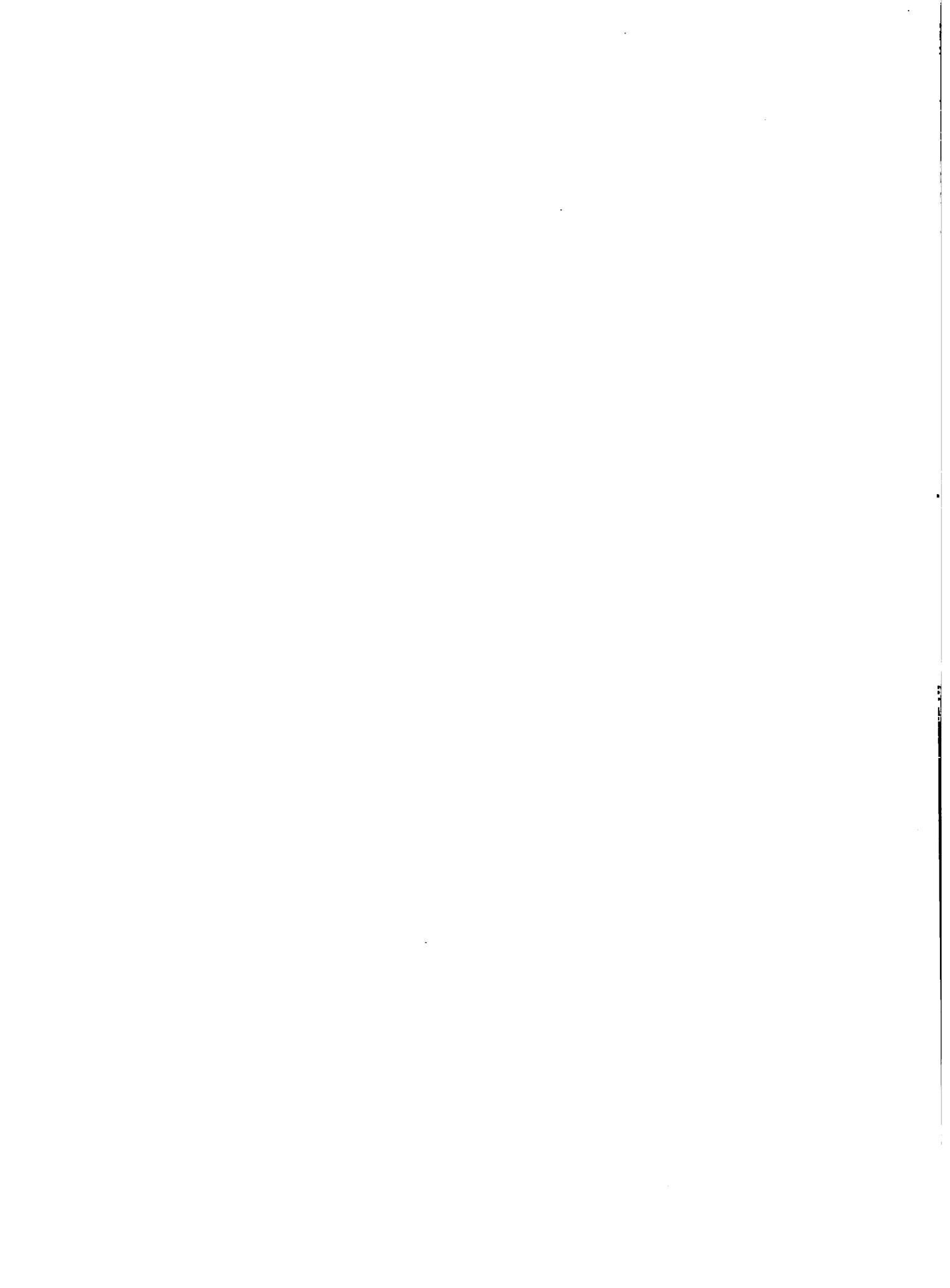
<u>Regional.</u>	<u>No. de Funcionarios</u>
Antioquia	22
Boyacá	25
Cauca	17
Córdoba	15
Cundinamarca	19
Nariño	21
Santander	20
Sucre	<u>13</u>
T o t a l	152

No. de Profesionales titulados: 56

Observamos que la administración central de Bogotá absorbe un alto porcentaje de la planta de personal, mientras que en el interior del país, excepto la planta de concentrados de Palmira y los Programas Lecheros y de Palma aceitera, la presencia de personal de CECORA es muy baja.

En lo referente al programa DRI, de su personal total un 35% son profesionales titulados, fundamentalmente de la rama agrícola. Consideramos que el recurso humano en este caso se encuentra subutilizado por falta de programas y estrategias más definidas.

Un elemento importante a resaltar, en el área de personal en general, es la bajísima estabilidad laboral de los funcionarios. En la Administración Central sólo tres funcionarios permanecen en CECORA desde hace



10 años. El resto de los empleados no superan los dos o tres años en la Central.

Esto último también podemos generalizarlo para el programa DRI que además de un continuo movimiento en la ubicación de los promotores, son muy pocos los que se mantienen desde que se inició el programa.

La poca estabilidad laboral va en contra de la conformación de equipos interdisciplinarios con continuidad, así como también de que va yan madurando ideas o estrategias, fruto de la necesaria experiencia ga nada en las actividades de CECORA; además que se pierden, en la mayoría de los casos, los cursos o seminarios de capacitación por el drenaje permanente de estos recursos humanos.

IV. ANALISIS DE LAS REGIONALES DRI-CECORA

La presente visión general de las Regionales del subprograma de comercialización a cargo de CECORA se obtuvo a través de entrevistas con los promotores y diálogo con campesinos de algunas FAS representativas.

Por considerar que muchos de los problemas son comunes sólo se resaltan en los análisis por regiones, aquellos que consideramos originales, como también las experiencias que puedan ser de utilidad para otras regionales, luego al final se hará una breve reseña de las situaciones comunes en las diferentes regionales.

Vale la pena indicar que aquí se tratará de ser lo más fiel posible a las versiones otorgadas por las personas entrevistadas en el terreno.

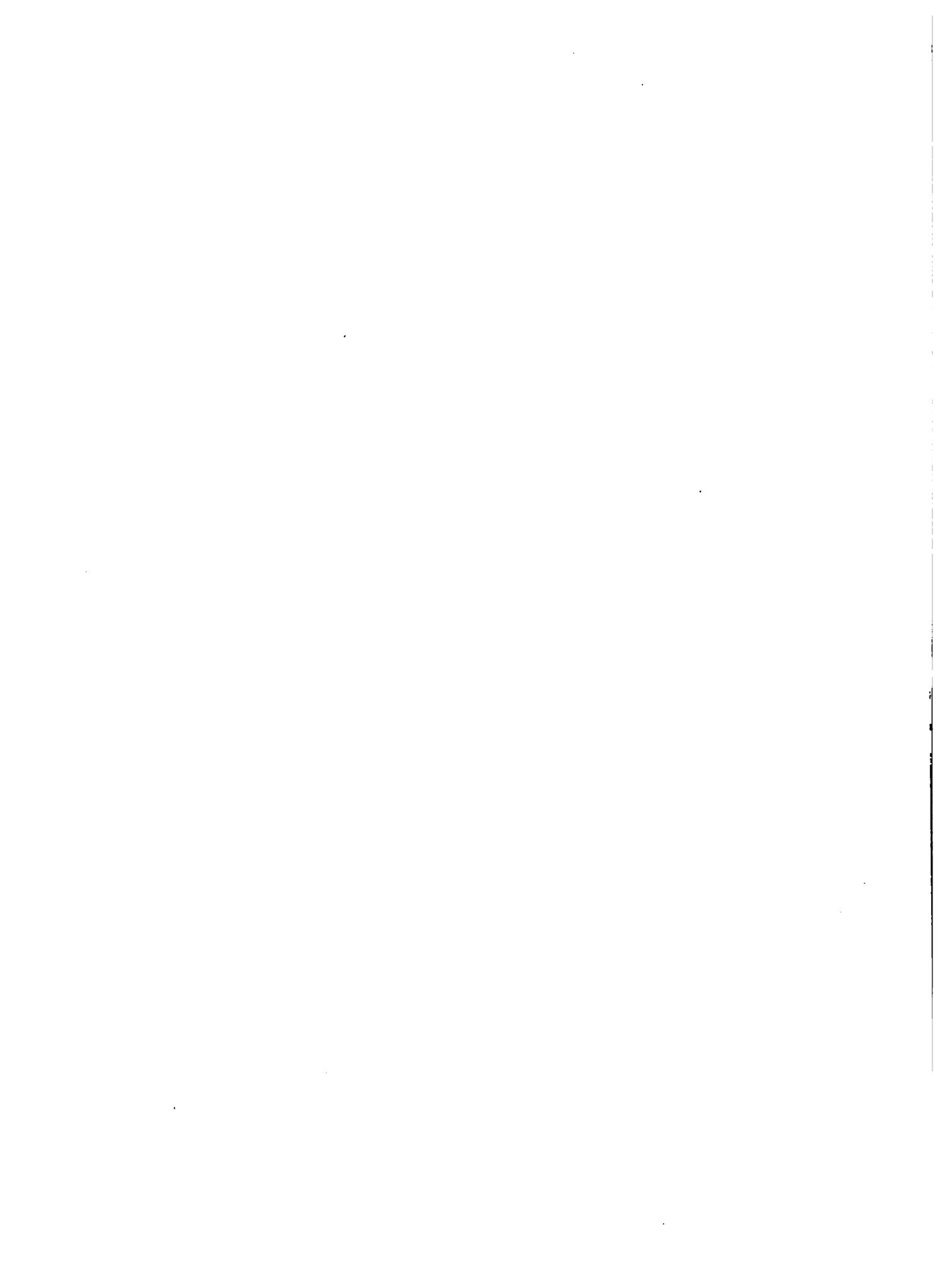
A. Regional Santander (Sede Bucaramanga)

- Se observa en términos generales una gran unidad de criterio entre los promotores.
- En su gran mayoría los promotores no son originarios del departamento. Esto en algunos casos plantea problemas de comunicación con los productores.
- Se observa que los promotores son absorbidos por el cumplimiento de las metas físicas y no dan importancia a la continuidad de las FAS como organización en el tiempo.

- Las características del Departamento de Santander y la gran dispersión de sus FAS hace que las vinculaciones con departamentos vecinos sea más factible que con Bucaramanga en muchos casos.
- Los promotores objetan que los problemas diarios de las FAS impiden que se planteen estrategias de mayor dimensión.
- No existe sistema contable homogéneo para las diferentes FAS existiendo problemas con el manejo del dinero, ya que las compras se hacen al contado. Se observa mucha demora en los créditos BID-FONADE para Santander, perjudicando la implementación de proyectos de mercadeo que al no recibir los recursos oportunos pierden la posibilidad de efectuarse hasta con un año o más de atraso.

En la visita a Santander se asistió a una reunión con el Asistente de la Caja Agraria y con los promotores. De esa reunión salieron las siguientes recomendaciones:

- Los estudios de crédito de CECORA y Caja Agraria deben realizarse simultáneamente.
- Se cree necesario que exista un modelo para la presentación de los proyectos a la Caja Agraria, ya que la documentación se



retrasa muchas veces por incompleta.

-Debe entregarse la selección de usuarios DRI a la Caja antes de comenzar estudios y discutir la lista con promotores CECORA.

-La exigencia que se hace en el sentido que se requiere como mínimo que el 75% de usuarios para las FAS deben ser DRI resulta difícil cumplir y se promueve la creación de subgrupos como estrategia evasiva.

-La Cooperativa socia de CECORA (COAGROSAN) en la región ha planteado un interés especial por contactarse con el programa DRI iniciando con el mercadeo de panela.

-Los "Programas consumo" funcionan con cierta eficiencia aunque requieren un excesivo tiempo de control por parte de los promotores que a nuestro entender no se justifica el no corresponder a programas de mercadeo agropecuario.

-Se observa que el mercadeo está a cargo de una sola persona por FAS, no capacitándose ni informando de la forma de operación al resto de socios, creándose un grave nivel de dependencia.

Se observa gran heterogeneidad en la eficiencia de las FAS. Prácticamente recae en tres FAS la mayoría de los volúmenes mercadeados.

Un logro que debe destacarse es el empleo del mercadeo de ida y vuelta (doble flujo de comercialización). Esta medida no sólo es importante por el alto volumen mercadeado sino también porque otorga seguridad de movilización del dinero que en buena medida se traslada en especie.

La situación de COAGROSAN hace recomendable que se realice la integración de esta cooperativa a las FAS en forma gradual por productos (por ejemplo panela), con asesoramiento permanente del Director DRI de la región.

La regional emplea todo tipo de organización disponible a saber: Sociedad de hecho, Cooperativas con personería, Asociaciones de productores, Asociaciones de usuarios, Empresas comunitarias, Juntas comunales, Trapiches comunales, Grupos comunitarios. Esta diversidad si bien demuestra un esfuerzo de la regional por lograr agrupar los campesinos por cualquier vía, plantea inconvenientes en la posible integración general futura.

Se observa que el SENA está desvinculado de las FAS, contrariamente se nota una complementación de Caja Agraria e ICA con CECORA.

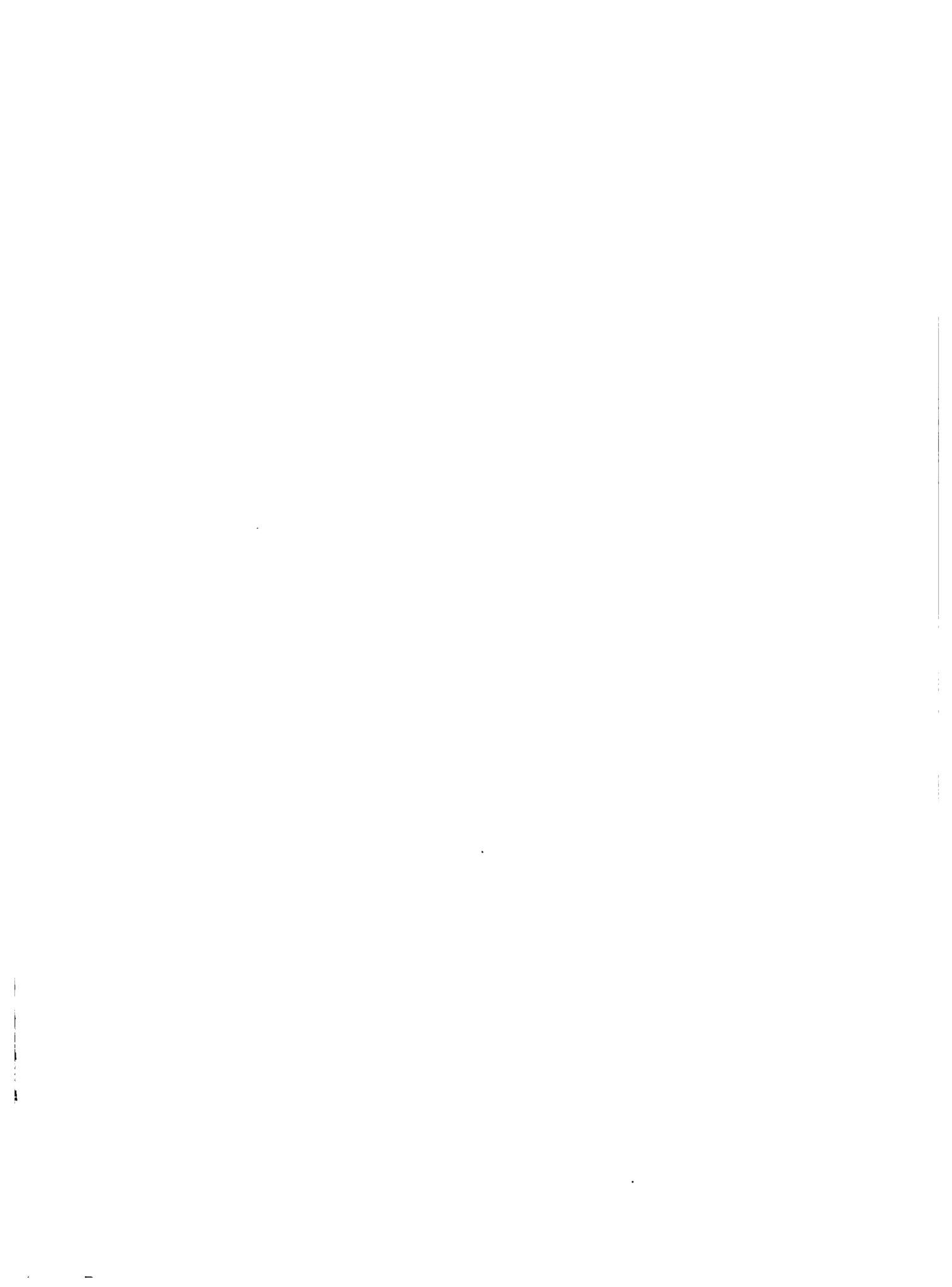
(Se adjunta Cuadro No. 7 "Programación y Ejecución de Metas físicas por frentes para año 1979).

Cuadro No. 7 Departamento de Santander
 Programación y ejecución de Muestras Físicas por Frente
 Año 1979

FRT	OR G A N I Z A C I O N	Fecha Vinculación al DRI	Proyecto	Comercialización		% Trámite mismo mes de Tom de \$	% Trámite mismo mes No.	Grédito Gráfico	Fuente Formada	Tipo Nacional	Capital Pagado	Estado Jurídico	Consejo Meta	Capital- as	
				Programa	Elaboración										
01	Coop. Multisectorial de Pantano Grande	Mar. 78	Lleche	216	1'296.000	394.1	3'211.925	162.4	247.8	43	200.000	-	213.962	213.962	100
			Frijol	52	1'540.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Trigo	30	240.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Quezo	2.2	333.400	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
				298	3'099.000	396.6	3'565.325	133.1	115.2	43	200.000	-	213.962	213.962	100
02	Grupo Comunitario de San José De Miranda	Dic. 76	Frijol	35	1'050.000	20.0	192.000	57.1	18.3	20	500.000	-	12.000	-	-
			Lleche	46	276.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Grupo Comunitario Concepción	81	1'326.000	120.0	4'000.000	-	15	300.000	-	-	40.000	-	-
							4'192.000	143.1	316.1	35	800.000	-	52.000	-	-
03	Coop. Productores de la Vereda Caracol Ltda.	Ene. 78	Mais	52	344.000	-	-	-	-	-	8	80.000	-	-	-
			Frijol	32	940.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Hortaliza	10	100.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
				94	1'424.000	-	-	-	-	-	8	80.000	-	-	-
04	Grupo Comunitario El Palmar	Sep. 78	Lleche	46	276.000	32.0	224.000	69.6	81.2	30	-	-	44.269	44.269	100
			Frijol	30	900.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Cusajada	92.9	1'294.801	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Grupo Comunitario La Bricha	-	-	80.0	704.000	-	-	23	-	-	41.900	-	-
			Frijol	-	-	24.7	881.000	-	-	-	-	-	-	-	-
			Grupo Comunitario Illegueta	76	1'176.000	250.2	3'837.301	329.2	326.3	73	-	-	8.250	44.269	-
05	Coop. Campesina de Productores de Guayaba de Guayabá Ltda.	Oct. 78	Guayaba	38	260.000	45.4	123.800	119.5	47.6	22	-	-	19.330	19.330	100
			Citrinos	6	60.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Panama	16	128.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Viveres	60	254.500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
				60	448.000	63.0	378.300	75.6	27.6	22	-	-	19.330	19.330	100
06	Empresa Comunitaria de Tequezama	May. 78	Panama	48	384.000	86.5	648.100	160.2	164.8	42	120.000	-	26.597	26.597	100
			Frutales	3	30.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Emp. Comunitaria Sta. Lucía	51	414.000	206.4	2'034.950	-	84	60.000	-	-	91.790	91.790	100
						292.9	2'673.050	374.3	645.7	126	180.000	-	116.367	116.367	100
07	Coop. Agrícola Multisectorial de Productores de conserva de Velos COALFRACOM	Agosto. 77	Conserva	100	2'000.000	476.8	7'894.911	475.8	394.7	40	500.000	-	306.981	306.981	100
			Frutales	20	200.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Andear	-	-	330.5	4'077.750	-	-	-	-	-	-	-	-
			Guayaba	-	-	13.9	175.000	-	-	-	-	-	-	-	-
			Panama	-	-	21.0	215.400	-	-	-	-	-	-	-	-
				120	2'200.000	842.2	12'363.061	701.8	562.0	40	500.000	-	306.981	306.981	100

1/ Corresponde al II Semestre: Ganancia Meta y Capitalización.

Sigue..



Departamento de Santander
Programación y Ejecución de Obras Físicas por Frentes

Año 1979

FEY	O R G A N I Z A C I O N	Fecha Vinculación al DMI	Pre-éctro	Proyecto	Comercialización		Término mínimo de Tom de \$	No. de los planos	Credito No. de Tom de \$	Frente	Tipo	Capital Paga	Estado Jurídico		Ganancia Capitaliza		
					Ton	Mon							SI	No			
07A	Coop. Agrícola Multivalente de Productores de papa de Quepa	May. 78	Papa	46	322.000	37.4	120.000	311.7	100.0	25	300.000	24.000	X	X	37.400	37.400	100
			Frutales	12	120.000	11.0	38.100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Cuspebe	-	-	167.0	980.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Viveros	58	442.000	215.4	1'138.100	83.4	35.8	25	300.000	24.000	X	X	37.400	37.400	100
09	Asoc. Usuarios Campesinos de Suete	Ago. 79	Frutales	4	40.000	-	-	-	-	40	-	99.747	X	-	-	-	-
	Coop. Agrícola Multivalente de Productores de Cebolla COMERCIODEL	Nov. 78	Cebolla	144	1'000.000	111.0	1'077.400	77.1	99.8	51	680.000	44.000	X	X	121.639	121.639	100
			Tomate	-	-	18.9	275.213	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Papa	-	-	13.9	149.245	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Plátano	-	-	6.5	40.950	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Frutas	-	-	3.5	61.535	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Papa	-	-	21.0	228.300	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Mais	-	-	9.7	116.880	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
				148	1'120.000	166.5	1'949.523	124.7	174.1	91	680.000	143.747	X	X	121.639	121.639	100
11	Coop. Agropecuaria de Sa. Gil COMERCIOANIL	Dic. 78	Papa	27	216.000	-	-	-	-	17	400.000	22.000	X	X	17.623	17.623	100
			Frijol	20	600.000	0.3	16.720	1.5	2.8	-	-	-	-	-	-	-	-
			Frutales	3	30.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Tomate	10	100.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Mais Millo	-	-	54.2	342.558	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Trepiche Comunal El Batillo	Mar. 78	Papa	-	-	20.0	143.060	-	-	42	-	7.000	X	X	6.860	6.860	100
	Trepiche Comunal Sta. Teresa	May. 78	Papa	-	-	41.0	344.500	-	-	138	-	7.000	X	X	5.200	5.200	100
				60	946.000	113.5	887.238	192.5	93.8	197	400.000	36.800	X	X	29.683	29.683	100
12	Trepiche Comunal de Homjes	Ago. 78	Mais	2	14.000	-	-	-	-	-	-	-	X	-	18.115	18.115	100
			Papa	50	400.000	91.3	763.890	182.6	191.0	114	-	-	-	-	-	-	-
	Empresa Comunitaria de Carboenas	Feb. 79	Papa	-	-	113.6	1'053.290	-	-	48	80.000	-	X	X	52.340	52.340	100
	Grupo Product. de Nortalizas	Nov. 78	Tomate	-	-	3.2	38.400	-	-	10	-	-	X	X	5.450	5.450	100
			Frijol	-	-	0.4	20.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Babichuela	-	-	1.0	10.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
				52	414.000	209.5	1'885.580	402.9	433.4	172	80.000	-	X	X	75.905	75.905	100
13	Coop. Agrícola Algodonero y de Consumo de Santander Ltda.	May. 78	Frutales	85	850.000	2.1	16.800	2.5	2.0	417	-	38.446	X	-	22.350	22.350	100
			Papa	32	256.000	69.1	594.650	215.9	232.3	-	-	-	-	-	-	-	-
			Tomate	56	560.000	2.0	28.000	3.6	5.0	-	-	-	-	-	-	-	-
			Plátano	5	25.000	1.2	6.000	24.0	24.0	-	-	-	-	-	-	-	-
	Asociac. Usuarios Campesinos de Sinacota	Ene. 79	Papa	-	-	64.2	500.090	-	-	40	50.000	23.950	X	X	32.672	32.672	100
			Viveros	178	1'691.600	12.8	140.000	79.0	71.3	437	50.000	62.396	X	X	55.002	55.002	100
				1.276	14'697.000	2.842	34'235.018	222.8	232.9	1.289	1'690.000	1'730.000	7	15	1'125.508	1'022.558	90.8

Este se incluyen los viveros para el cálculo de los porcentajes respectivos.

NOTA: Esta información solo hace referencia a las organizaciones que comercializaron productos en el Año 1979

B. Regional Antioquia (Sede Medellín)

-Los promotores son en su gran mayoría profesionales, se resalta que el Director fue Asistente Técnico antes de asumir su actual puesto, lo que es una buena medida, primero por estímulo como por el precedente y por la experiencia y conocimiento de problemas, los que atenderá con mayor solvencia.

-La forma operativa del SENA e ICA son los Comités veredales o usuarios individuales a través de los cuales imparten su capacitación, las FAS como tales, no son empleadas para tal fin, creándose desajustes y pérdida del recurso de organización existente.

-Ninguna FAS (salvo Coopéñol) aquí tiene personería jurídica y frente a los inconvenientes de obtención de esa personería se adopta la posición de no insistir en ello, sino plantearse la continuidad de las FAS de hecho.

-En este departamento se ha logrado la organización y funcionamiento de un Comité Departamental de Mercadeo en donde participan representantes de las FAS. Sus funciones específicas son: Recibir sugerencias para capacitación y asistencia técnica y reunir información de mercados y precios.

-Los volúmenes comercializados son consecuencia de la siguiente estrategia:

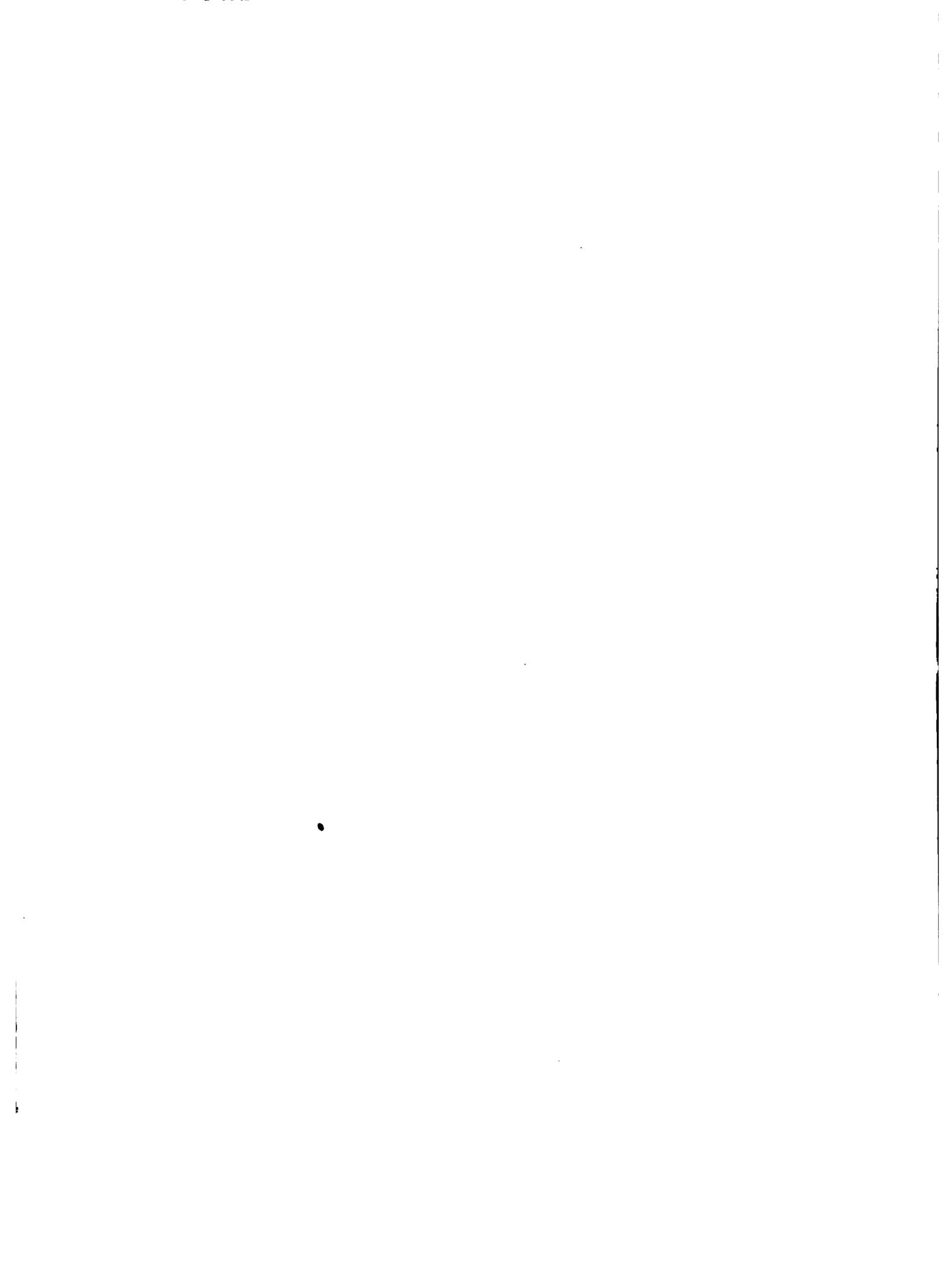
Tienen directa relación con algunos comisionistas (el mercadeo se realiza a través de éstos en Antioquia), quienes recibirán a crédito la mercadería. Las FAS también operan con mercadería en consignación y adelantos en efectivo sobre mercadería estimada (máximo el 50% de ese valor).

Existe una producción importante que se comercializa con grandes supermercados como Exito, Ley, etc.

Se observa una subutilización de los camiones de las FAS. De un total de cuatro se encuentran subutilizados dos.

De acuerdo al producto comercializado se descuenta un porcentaje de las utilidades con el objeto de obtener capital de trabajo para compra de producciones a campesinos ajenos a las FAS. (Se adjunta Cuadro No. 8 "Programación y ejecución de metas físicas por fuentes para año 1979").

CNI
7



FHT	ORGANIZACIÓN	Fecha Vinyación al. DRI decto	Pro- ducto	Comercialización		Ton	Tg. m/m	Ton	Se- cios m/m	Credito- tario	Fondo	Tipo de in- versión	Capital Paga- do	Estado Ju- rídico		Ganancia Meta	Capita- liza- ción	
				Ton	Uc. m/m									SI	NO			
01	Asoc. Productores de San Luis y Santa Bárbara	Nov. 79	Papa	140	840.000	129.6	737.137	92.6	87.7	26	597.998	-	-	28.000	-	20.000	3.772	18.6
			Frijol	-	-	0.4	16.003	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Frijol Verde	-	-	2.0	33.490	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Repollo	-	-	1.5	3.510	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Asoc. Productores de Piedras Blancas	Nov. 77	Papa	250	1'500.000	68.3	577.281	27.3	38.5	49	534.000	-	-	226.939	-	46.262	-	-
			Frijol	-	-	0.3	17.570	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Frijol Verde	-	-	3.1	53.550	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Maiz	-	-	0.7	2.250	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Repollo	-	-	1.7	11.680	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
				390	3'340.000	207.6	1'432.551	53.2	62.1	75	1'131.998	-	-	254.939	-	66.350	3.772	5.7
02	Grupo de Buebo		Bortaliza	200	1'000.000	6.6	37.804	3.3	3.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Papa	-	-	7.3	50.684	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
				200	1'000.000	13.9	88.488	7.0	8.8	-	-	-	-	-	-	-	-	-
03	Asoc. Productores de La Unión	Nov. 78	Papa	390	2'220.000	1.896.8	1453.339	483.8	646.5	36	-	280.000	-	120.000	-	1'046.336	131.785	12.6
			Frijol Verde	-	-	1.3	28.884	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Aboyama	-	-	6.7	1.120	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
				390	2'220.000	1.898.1	1453.333	484.3	647.9	36	-	280.000	-	120.000	-	1'046.336	131.785	12.6
04	Asoc. Productores del Carmen de Viboral	Ago. 78	Papa	110	1'100.000	132.5	779.987	120.4	70.9	37	-	1'100.000	-	45.000	-	40.342	9.663	23.8
			Frijol	-	-	18.2	1'568.517	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Frijol Verde	-	-	6.2	722.116	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Maiz	-	-	100.0	1'265.808	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Arveja	-	-	0.2	6.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
				110	1'100.000	251.1	3'942.328	228.3	358.4	37	-	1'100.000	1	45.000	-	40.342	9.663	23.8
05	Asoc. Productores de Granada	Jun. 79	Plátano	290	2'030.000	-	-	-	-	21	-	-	-	7.600	-	27.495	-	-
			Tomate árbol	-	-	30.2	240.404	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Tomate chonto	-	-	8.0	96.012	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Papa	-	-	1.8	15.912	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
				290	2'030.000	40.0	352.328	13.8	17.4	21	-	-	1	7.600	-	27.495	-	-
06	Asoc. Productores de Tomate de Entreríos	Jul. 79	Papa	180	1'080.000	-	-	-	-	16	-	-	-	2.400	-	26.483	-	-
			Leche	330	2'640.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Tomate árbol	-	-	13.4	120.926	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Papa	-	-	18.9	110.104	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Aboyama	-	-	0.6	3.499	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
			Arveja	-	-	0.9	20.076	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
				510	5'750.000	73.8	607.623	9.2	10.6	37	-	-	1	2.400	-	26.483	-	-

1/ Datos correspondientes al segundo semestre: Ganancia Meta y Capitalización

Sigue..



C. Regional Narifio (Sede Pasto)

-Se critica por parte de los promotores la forma de medida (metas físicas) en los avances de los FET-CECORA.

-Se plantea la necesidad de que se cumpla el manual de la Caja Agraria. La autonomía de los Gerentes de Caja Agraria hace que los créditos se otorguen por decisiones personales; esta situación implica no tener políticas claras a qué atenerse.

-Los promotores resaltan que no se ha hecho evaluación de la metodología de promoción y organización.

-Se reconoce que lo que prima es el "voluntarismo" y que no existen recursos metodológicos claros a nivel departamental y veredal.

-El ICA y SENA no atienden a las FAS porque sus reglamentaciones internas lo impiden.

-No se promueve la organización cooperativa por trabas de personería y posterior control de la Superintendencia. Se organiza a través de Asociación de Productores que obtienen personería por relaciones con funcionarios del Ministerio de Agricultura.

-Se reconoce que existe una dependencia de las FAS con el promotor y de éste con las FAS (estabilidad laboral).

-Los promotores plantean que al campesino no le interesa el



Mercadeo y que está en el DRI por la infraestructura que éste ofrece. 250

-Se recomienda que se realicen estudios a nivel de FAS para llegar a conclusiones más valederas.

-Se observa que un inconveniente es la falta de capacidad gerencial y que cuando algún campesino adquiere experiencia en muchos casos se transforman en intermediarios privados porque las FAS no pueden remunerarlos de acuerdo a su capacidad por los bajos volúmenes de comercialización.

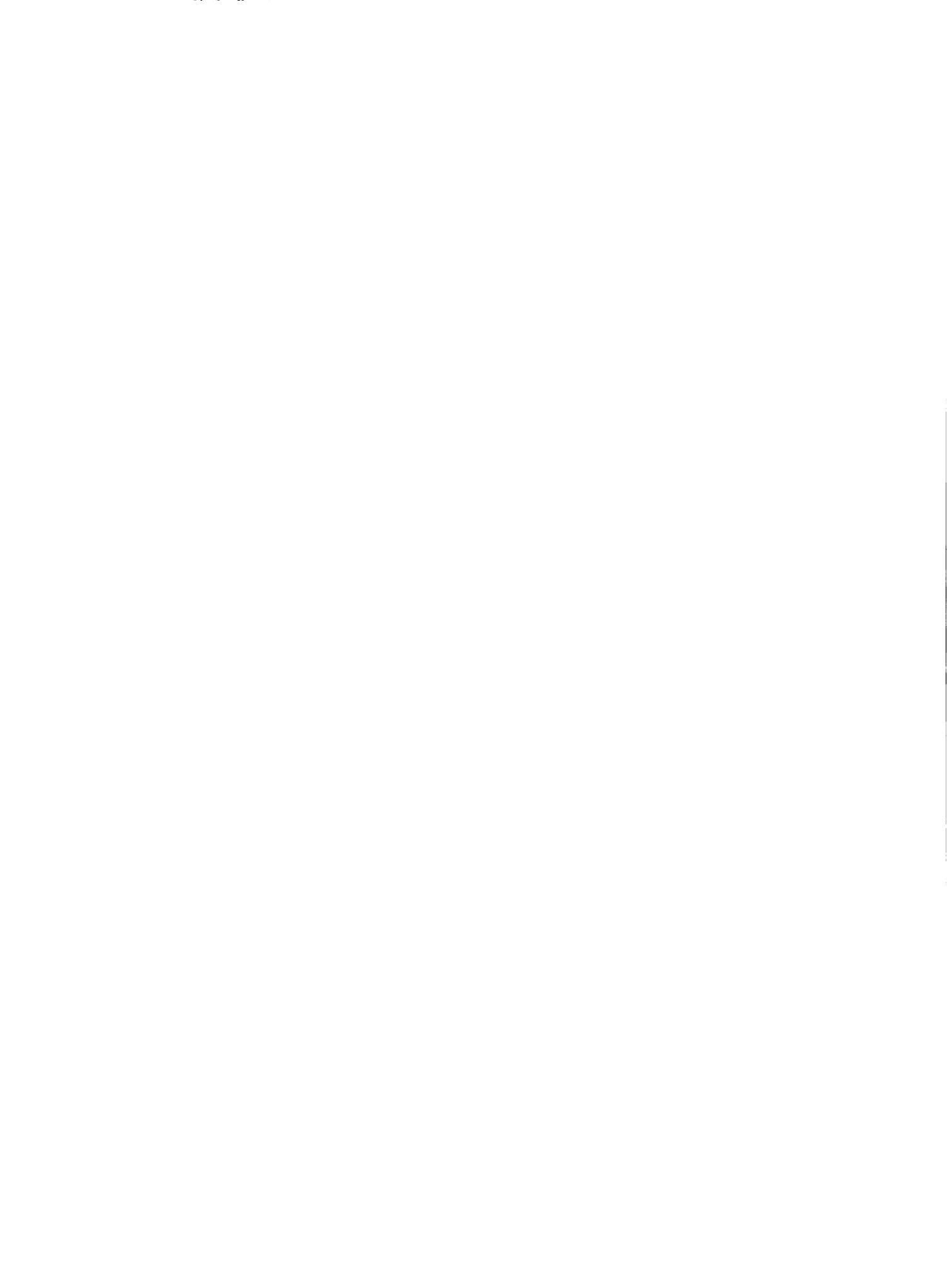
-Esta regional ha tenido experiencia de integración valiosa, ya que la Cooperativa de Asociación de usuarios de Naríño (SOCIA-CECORA) realizó el mercadeo de sus productos con resultados en general positivos.

-No se tiene explicación clara del por qué no se continuó con la integración antedicha.

-Existen dos FAS lecheras con problemas casi insolubles debido a la quiebra de la enfriadora a la cual llevaba sus productos. El programa lechero (CECORA) en Naríño puede cumplir una función de apoyo en el mercadeo, asesoramiento e industrialización de la producción de estas FAS.

-De los cinco camiones adquiridos por las FAS tres están subutilizados.

-Se encuentra en etapa de implementación un proyecto de bodega, a donde llevarían sus productos todas las FAS y sería administrado por CECORA y representantes de FAS; ésta será una experiencia que deberá



observarse detenidamente.

Se adjuntan las conclusiones del Seminario de Integración Cooperativa que tuvo lugar en Pasto en Abril de 1979, con asistencia de 20 FAS de Narino, tres del Norte del Valle del Cauca y tres del Sur del Departamento del Cauca, por considerarlas de gran valor ya que son expresión masiva y de quienes viven los problemas diariamente y en la práctica.



CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES (SEMINARIO INTEGRACION NARIÑO)

"Luego de analizadas y discutidas las diferentes experiencias de las Formas Asociativas, tanto en mercadeo, manejo administrativo y contable e integración cooperativa, se concluyó lo siguiente:

1. Las Cooperativas campesinas de Nariño orientadas al mercadeo de productos agropecuarios, se han desarrollado en forma desigual, encontrándose en la actualidad FAS bastante maduras y organizadas por un lado y por otro FAS que apenas comienzan a dar sus primeros pasos. Vistas en conjunto, las FAS se encuentran en un estado embrionario lo que explica su falta de fortaleza, pero hay una línea clara de desarrollo que anuncia su pronta consolidación.
2. La capacitación es uno de los instrumentos que más contribuye a dar fuerza a las FAS principalmente en los planos social y administrativo. Se observa que aquellas FAS que se han preocupado bastante por capacitar y educar a los socios constantemente han alcanzado una mayor madurez. Por otra parte, se considera que es de vital importancia redistribuir las utilidades económicas de las FAS en educación para incrementar la cohesión social de los afiliados.
3. Las actividades de consumo deben ser actividades propias y permanentes de las FAS, pues resuelven en gran medida la necesidad de abastecimiento permanente a precios justos, ayuda a combatir la especulación y libera al socio del trabajo de hacer remesa en centros distantes. Además, por más sencillas que sean las tiendas, éstas contribuyen a la formación administrativa y contable de directivos y

empleados a incrementar las ganancias de las FAS.

4. En la mayoría de las acciones de mercadeo, se ha buscado fundamentalmente golpear a los pequeños intermediarios que son en la actualidad la parte más débil de la cadena del comercio. Con los grandes intermediarios no se ha podido competir por su fuerza y capacidad económica, su influencia sobre las comunidades y su experiencia en el negocio.

De otro lado, las acciones de Mercadeo, han contribuido notablemente a mejorar los precios en las diferentes zonas, a mejorar el uso de pesas y romanas, con lo cual los intermediarios han robado tradicionalmente a los campesinos.

5. Las FAS deben ser Empresas económicas que al tiempo que se preocupan por el bienestar de sus afiliados se propone beneficios económicos que le permitirán ampliar su radio de acción y mejorar la calidad de sus servicios. El cooperativismo agrario debe erradicar de una vez por todas la imagen de que la asociación es una institución misericordiosa, imponiendo la nueva figura de la Asociación como Empresa económica y como instrumento de lucha de los campesinos.
6. Las FAS no deben ilusionarse con la creencia de que en las actuales condiciones es posible romper todas las cadenas del comercio, eliminar a los negociantes y establecer un canal directo del productor al consumidor. A muy largo plazo es probable alcanzar este deseo, pero requiere como mínimo un alto grado de organización tanto de productores como de consumidores y además un buen nivel de integración



entre sí y mutuamente.

7. El factor económico, la rentabilidad, son de gran importancia para la buena marcha de las FAS. La calidad de la base social, su educación y participación democrática también lo es.
8. La integración debe realizarse sobre luchas concretas y actividades prácticas específicas y no sobre principios abstractos que rezan en la doctrina. 0.50

Para el caso de Nariffo, las FAS de Mercadeo se plantean las siguientes alternativas que permitan seguir en la búsqueda del camino de la integración.

- a. Integración regional fundamentada en las FAS que tengan mayor desarrollo.
- b. Montar cooperativas regionales que respondan a las necesidades de las FAS de la región y que van a servir de centro de actividades y funciones para su proyección a otras zonas.
- c. Agroindustrializar a nivel regional fusionado el potencial de las diferentes FAS.
- d. Adecuar en el Departamento un organismo que pueda centralizar objetivos, funciones y actividades que les permita a las diferentes FAS comercializar más fácilmente. Este organismo prestaría asesoría, ayudaría a hacer contactos, mediría posibilidades a corto, mediano y largo plazo.

e. Cousuarios, como alternativa para canalizar actividades de Mercadeo de las FAS, dada su capacidad de bodegaje, administrativa, organización y su actual proyección económica".

(Se adjunta Cuadro No. 9 "Programación y Ejecución de metas físicas por frentes para año 1979").



Departamento de Maricao
Programación y Ejecución de Metas Físicas por Frente

Año 1979

FRT	O.R.G.A.N.I.Z.A.C.I.O.N	Fecha Visita Lectia Pre- dicto	Comercialización		Z	Tér Miles	So- Mo. taris	Crediti- fondo	TIPO Mal- tias	Capital Estado Pagado	Ganancia Meta	Capita- lismo
			TON	\$								
01	Coop. Agropecuaria de San Fei nando-COAGROAMBA	Jun.77 Caboila	407.1	1'813.756	84.8	157.4	28	1'211.298	-	17.000	-	351.123
			74	222.000	20.5	182.000	73.0					100
	Coop. Agropecuaria de Melilla COAGROMILLON	May.76 Leche	499	2'226.000	293.0	2'489.643	37	252.000	-	20.000	-	47.297
	Coop. Agricultores de Casapuz ba	Jun.76 Caboila	-	-	10.0	120.000	-	38	-	25.000	-	8.209
			1.053	4'598.000	730.6	4'519.391	69.4	1'211.298	252.000	62.000	2	1.406.630
02	Coop. Agropecuaria del Sur de MARIBO-COAGROBON	Abr.78 Arveja Trigo	105	3'000.000	43.5	1.631.968	41.4	33	858.891	-	-	1.352
			30	1'000.000	-	-	-	-	-	20.000	-	1.352
			-	-	27.8	283.385	-	-	-	-	-	-
	Coop. Agropecuaria Integral de La Vega CONGRIVERA	Feb.77 Arveja Caboila	-	-	21.7	775.016	-	32	-	28.872	-	42.913
			-	-	25.3	340.156	-	-	-	-	-	42.913
			-	-	24.0	168.000	-	-	-	-	-	42.913
	Coop. Agropecuaria Multicac- tiva de Casapuz Alto.	Mar.79 Arveja	-	-	7.5	266.475	-	65	-	67.000	-	33.970
			-	-	1.8	43.125	-	-	-	-	-	33.970
			135	4'000.000	151.6	3'488.139	97.8	130	858.891	3	115.872	78.235
03	Trague		50	1'400.000	-	-	-	-	-	-	-	-
			40	800.000	-	-	-	-	-	-	-	-
			50	2'200.000	-	-	-	-	-	-	-	-
04	Coop. Agropecuaria de Soma- niago CONGRONAN	Ag.78 Miel Panadera	970	3'395.000	79.7	559.431	8.2	16.5	32	12.000	-	7.521
			970	3'395.000	79.7	559.431	8.2	16.5	32	12.000	-	7.521
05	Taqueros		290	870.000	-	-	-	-	-	-	-	-
06	Coop. Integral Campesina COINCA	May.77 Maiz Panaderia	390	2'652.000	80.8	761.731	20.7	28.7	350	1'469.793	-	6.443
			230	2'070.000	24.0	228.000	10.4	11.0	-	116.604	-	6.443
			620	4'722.000	104.8	989.731	16.9	21.0	350	1'469.793	-	6.443
07	Coop. Agropecuaria de Jandima de CONGRONAN	Nov.78 Maiz Frijol	130	846.000	33.0	270.600	25.4	30.6	40	100.000	300.000	-
			90	2'520.000	-	-	-	-	-	20.000	-	-
			220	3'405.000	33.0	270.600	15.0	8.0	40	100.000	300.000	1
08	Coop. Agropecuaria de Colón	May.78 Tomate	175	1'210.000	20.9	222.123	11.9	18.4	81	300.000	-	5.294

1/ Datos correspondientes al Segundo Semestre: Ganancia Meta y Capitalización

Departamento de Maricao
Programación y Ejecución de Metas Físicas por Frente
Año 1979

Cuadro No. 9

PRE	ORGANIZACION	Fecha Visita Luzifer AL. PRL divisa	Pre-	Comercialización		So- cios No. Credi- tario	Fuente	Tipo Mal- Es- tios Pa - Capital Civa cial Pagado \$	Estado Jurídico SI No	Capit- Comerciales Meta \$										
				Procedido TOM \$	Ejecutado TOM \$						Tér- minos TOM \$	Finan- ciamiento TOM \$								
09	Coop. Iniciativa de Agricultores de Occidente de Maricao COMRAGRO	May. 78	Frijol Maíz	158 140	4'200.000 952.000	113.8 39.9	4'037.540 455.350	75.9 28.5	96.1 47.8	59	700.000	-	x	61.000	-	x	100.220	100.220	100	
				290	5'152.000	153.7	4'492.890	53.0	87.2	59	700.000	-	1	61.000	-	1	100.220	100.220	100	
10	Coop. Agropecuaria de Yecuar- que-COAGROZACUQUE	Dic. 78	Leche	210	1'365.500	149.4	1'067.394	71.1	78.2	18	1'276.940	-	-	x	160.000	x	140.137	140.137	100	
11	Asoc. Productores Agrícolas de LIMONES-AGROLINARES	Abr. 79	Fresa Frijol Maíz	340	3'070.000	61.8 85.3 136.8	641.356 3'747.789 1'699.612	17.9 -	20.9	67	300.000	310.000	-	x	10.000	-	x	134.884	134.884	100
				340	3'070.000	283.3	6'048.757	83.3	198.3	67	300.000	310.000	-	1	10.000	1	134.884	134.884	100	
12	Asoc. Productores de Leche de Cacaboa AGOLECHE	Feb. 79	Leche Papa	175.5	1'441.000	50.2 45.6	460.983 277.308	28.6	40.4	28	-	-	-	x	10.000	-	x	25.848	25.848	100
				175.5	1'441.000	95.8	738.291	54.6	64.7	28	-	-	-	1	10.000	-	1	25.848	25.848	100
13	Asoc. Productores de Papa de Ipiales ATRONAPA	Abr. 79	Papa	120	384.000	94.0	294.144	80.0	76.6	31	100.000	-	-	x	14.000	-	x	3.884	3.884	100
14.	Coop. Integral de Usuarios Compañías de Maricao y Patunayo	Sep. 78	Papa Maíz	150	480.000	308 24.2	1'541.375 151.383	205.3	321.1	28	-	615.510	x	-	40.000	-	x	96.253	96.253	100
				150	480.000	332.2	1'696.758	221.5	352.7	28	-	615.510	1	-	40.000	-	1	96.253	96.253	100
TOTAL				4.858.5	35'991.500	2.231.0	24'489.649	45.9	68.0	967	6'016.922	1'777.510	12	4	639.478	4	12'005.339	96.253	100	

NOTA: Esta información sólo hace referencia a las organizaciones que comercializaron productos en el año 1979

Departamento de Maricao

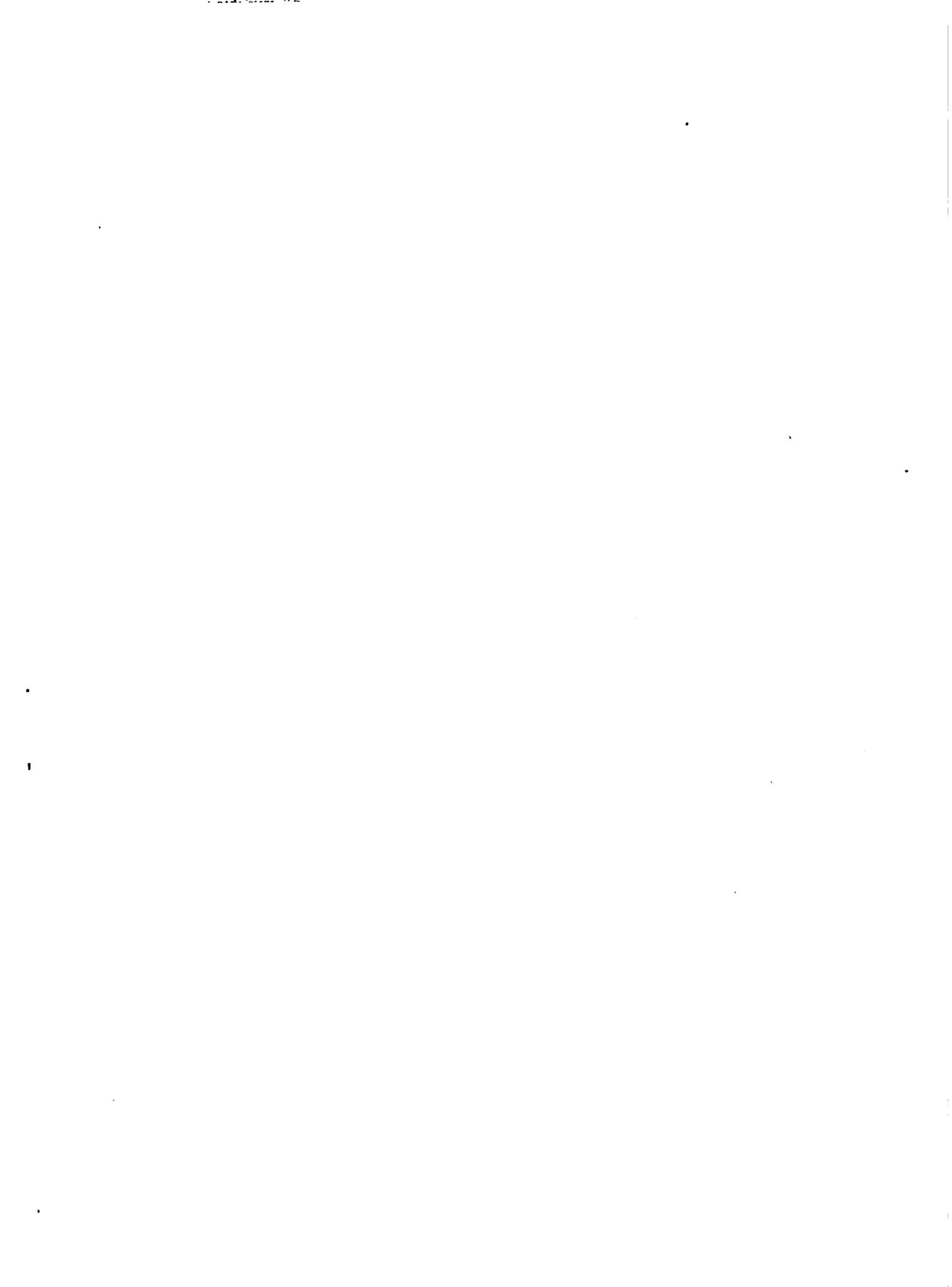
Programación y Ejecución de Metas Físicas por Frente

Año 1979

Cuadro No. 9

FRT	O R G A N I Z A C I O N	Fecha Visita Luzmila al DEL	Pre- cálculo	Co m e r c i a l i z a c i o n Programada TON	Ejecutado TON	Término mismo TON	So- cios No.	Crédito No. Credi- tario	Punto Fondo	Tipo Mal- ting pa- tiva cial	Es- tado Jurídico	Capital Pagado	Ganancia Si No	Nota	Capit- Ganancia					
																z	z	z	z	z
09	Coop. Multisectorial de Agricultores de Occidente de Maricao CONTRAZO	May. 78	Frijol Maíz	150 140	4'200.000 952.000	113.8 39.9	4'037.540 455.350	75.9 28.5	96.1 47.8	59	700.000	-	-	z	61.000	-	z	100.220	100.220	100
				290	5'152.000	153.7	4'492.890	53.0	87.2	59	700.000	-	-	1	61.000	-	1	100.220	100.220	100
10	Coop. Agropecuaria de Yaguajay que-CONCEPCION	Dic. 78	Leche	210	1'365.300	149.4	1'067.394	71.1	78.2	18	1'276.940	-	-	z	160.000	-	z	140.137	140.137	100
11	Asoc. Productores Agrícolas de Limares-AGROLIMARES	Abr. 79	Panusa Frijol Maíz	340	3'070.000	61.8 85.5 136.8	641.356 3'747.789 1'699.612	17.9 20.9 -	67	300.000	310.000	-	-	z	10.000	-	z	134.884	134.884	100
				340	3'070.000	283.3	6'048.757	83.3	198.3	67	300.000	310.000	-	1	10.000	-	1	134.884	134.884	100
12	Asoc. Productores de Leche de Guachucal-AGUACAL	Feb. 79	Leche Papa	175.5	1'441.000	50.2 45.6	460.983 277.308	28.6 40.4	28	-	-	-	-	z	10.000	-	z	25.848	25.848	100
				175.5	1'441.000	95.8	738.291	54.6	64.7	28	-	-	-	1	10.000	-	1	25.848	25.848	100
13	Asoc. Productores de Papa de Iguales-APROPADA	Abr. 79	Papa	120	384.000	96.0	294.144	80.8	76.6	31	100.000	-	-	z	14.000	-	z	3.884	3.884	100
14	Coop. Integral de Usuarios Campesinos de Maricao y Patucayo	Sep. 78	Papa Miel	150	480.000	308 24.2	1'241.375 151.383	205.3 -	321.1 -	28	-	-	-	z	40.000	-	z	96.253	96.253	100
				150	480.000	332.2	1'696.758	221.5	352.7	28	-	-	-	1	40.000	-	1	96.253	96.253	100
TOTAL				6.858.5	35'991.500	2.231.0	26'489.649	45.9	68.0	967	6'016.922	1'777.510	12	4	639.478	4	12	1'005.339	96.253	100

NOTA: Esta información sólo hace referencia a las organizaciones que comercializaron productos en el año 1979



D. Regional Cundinamarca (Sede Bogotá)

-COAGROTEMA (Cooperativa de Reforma Agraria Socia CECORA) que abarca cinco veredas y tuvo gran experiencia en mercadeo. Si bien su situación no es estable, el mercadeo de miel se realiza con resultados positivos y tiene administración técnico contable eficiente, además de local. No está claro porque DNP no considera a los socios vinculados a INCORA como usuarios DRI y se les excluye de la programación.

-Se planteó la creación de Asociación de productores ya que es más sencilla desde el punto de vista administrativo y para la aprobación de la personería jurídica. Frente a las objeciones de que la Asociación no puede repartir utilidades se responde que éstas se consideran como ahorros de los socios que pueden estar invertidos en especies o activos fijos.

-Se propone que el problema de las FAS lecheras se analice en conjunto los departamentos de Cundinamarca, Boyacá y Santander.

La regional de Cundinamarca muestra en la actividad de sus siete FET que es un área muy trabajada en la organización social facilitando en muchos casos una rápida organización sobre objetivos concretos.

-En general no se plantea la tienda de consumo como un elemento aglutinante salvo que complemente al mercadeo por ejemplo dando los adelantos en especie.

-Las FAS de Fomeque presenta la incongruencia que siendo la



primera creada en el país no tiene personería jurídica (Asociación de Productores "Aprocaf").

-Se observa en general falta de capacidad gerencial en las FAS que hace que el promotor esté obligado a actuar en ellas, no estando definido cuándo comienzan y terminan las responsabilidades de promoción y administración.

(Se adjunta Cuadro No. 10 "Programación, Ejecución de metas físicas por frentes para año 1979").



Cuadro No. 10

Departamento de Camaguey

Programación y Ejecución de Metas Fisicas por Frente

Año 1979

FE	ORGANIZACION	Fecha Vencimiento al DIA	Programa	C.O.M.E.R.C.I.A.L.I.Z.A.C.I.O.N		Grédica Fuente	Máximo menos \$	Máximo menos \$	Máximo menos \$	Estado Jurídico	Capital Paga	Capital Paga	Capital Paga			
				TCM	\$											
01	Asoc. Productores de Panela del Occidente de Camaguey	Ago. 79	Panela	157	1'970.000	316.7	4'203.231	201.7	267.7	59	1'000.000	90.000	31.671	31.671	100	
02	Quebrada Negra		Panela	37	370.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
05	Coop. Agropecuaria del Tequepema	Nov. 79	Miela	-	-	148.2	1'452.634	-	510	-	-	704.354	-	76.044	10	
06	Asoc. Agricultores del Sempus.	Sep. 79	Mortajina	100	700.000	62.9	1'089.111	62.9	155.6	13	754.280	-	11.000	-	-	
07	Asoc. de Pequeños y Medianos Productores de Maíz de Tocina PROTODAS	Dic. 78	Maíz	150	1'035.000	65.8	94.172	42.5	9.1	45	1'500.000	42.000	-	-	-	
08	Coop. Agricultores y Ganaderos del Oriente de Camaguey COAGRICAN	Ago. 76	Cobolla Cabezona	450	3'960.000	150.4	1'010.870	26.8	25.5	45	639.280	600.000	35.000	29.940	-	
09	Asoc. Pequeños Campesinos de Pámpago-ATROCAJ	Ene. 77	Mortajina Tomate	150	1'050.000	174.2	2'450.136	116.1	233.3	62	200.000	200.000	92.000	4.225	-	
10	Choochi		Mortajina	150	1'050.000	186.1	2'631.591	124.1	250.6	62	200.000	200.000	92.000	1	-	
11	Asoc. Productores de Curuba de San Bernardo-ASCURUBEROS	Dic. 78	Curuba Lalo-Tomate Arbol	260	520.000	-	-	-	10	-	-	65.000	-	-	-	
12	Ulica		Panela	18	180.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
13	Ubaque		Mortajina	50	350.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
14	Una-Chigana		Papa	500	2'000.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
TOTAL				2.022	13'055.000	952.5	11'324.334	474.1	86.7	743	1'593.560	3'300.000	4	1'039.354	6	1.137.655

1/ Datos correspondientes al IV trimestre; Ganancia Neta y Capitalización.

NOTA: Esta información sólo hace referencia a las organizaciones que comercializaron productos en el año 1979.



E. Regional Boyacá (Sede Duitama)

-La localización de los frentes son determinados por Planeación Nacional, lo cual crea desde el principio una desvinculación con las decisiones departamentales.

-No existe una sólida coordinación entre las instituciones vinculadas a las FAS, fundamentalmente ICA, SENA y CECORA, recayendo sobre esta última funciones que rebñsan responsabilidades cooperativas.

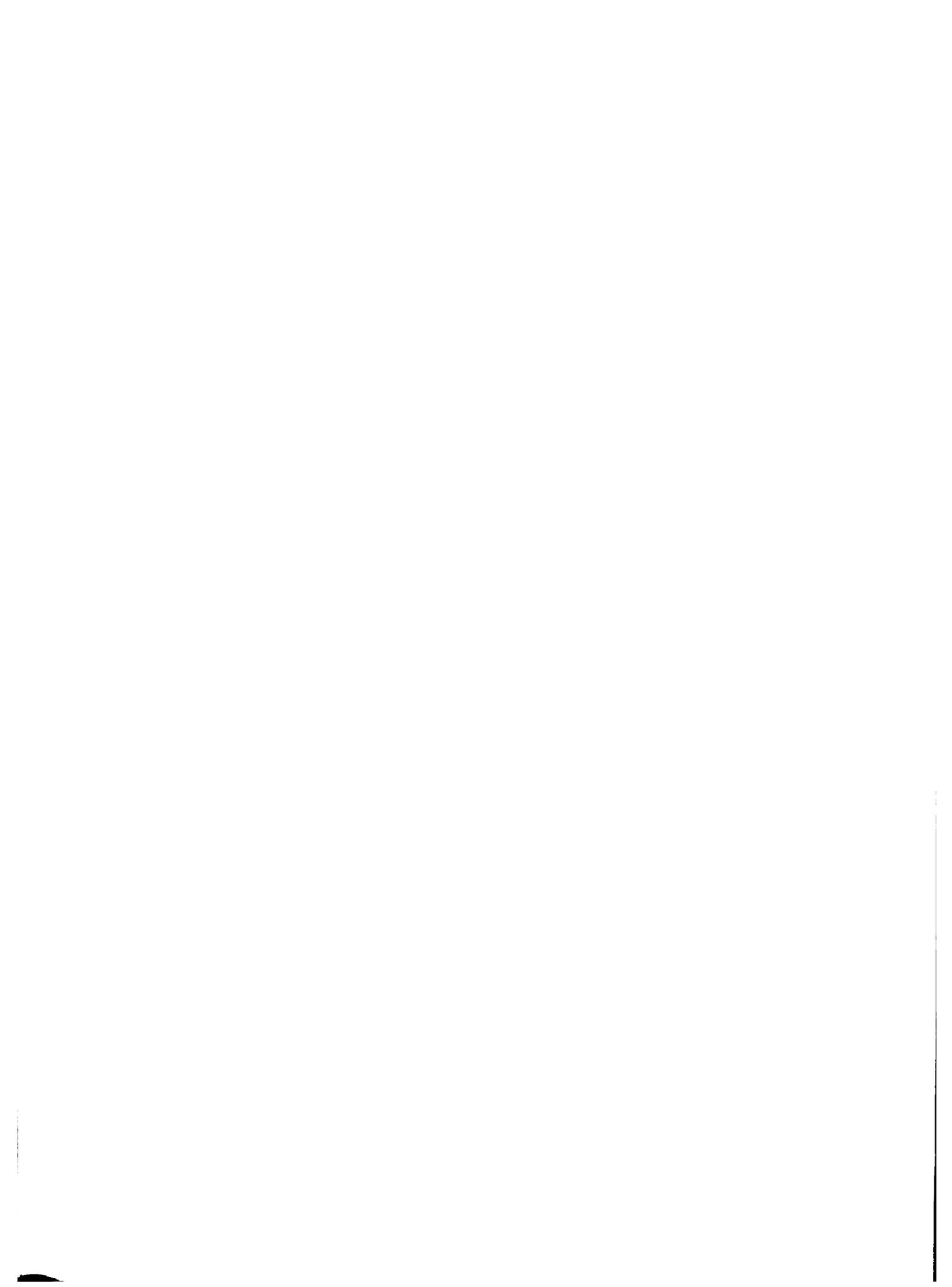
-Los promotores reclaman el cumplimiento en la asignación de fondos para capacitación, en especial para reuniones de campesinos y traslados de los mismos. OVO

-Los promotores resaltan que en general las áreas de los frentes están demasiado "trabajadas desde el punto de vista de organización y promoción social encontrando escepticismo en los campesinos que sólo serían motivados por resultados concretos" (léase mayores ingresos).

-La Regional no cuenta con apoyo de elementos técnicos o ayudas para la promoción, organización y capacitación. Los pocos sonovisos disponibles se refieren a la problemática de otros departamentos.

-Un problema común a las FAS es la falta de volúmenes para entrar a competir con ciertas posibilidades en la comercialización de sus productos.

-La subutilización del transporte es casi general en las FAS que han adquirido camiones. La compra de vehículos usados ha sido una mala inversión por problemas de gastos posteriores en reparaciones y la falta de seguridad en los transportes de mercancías.



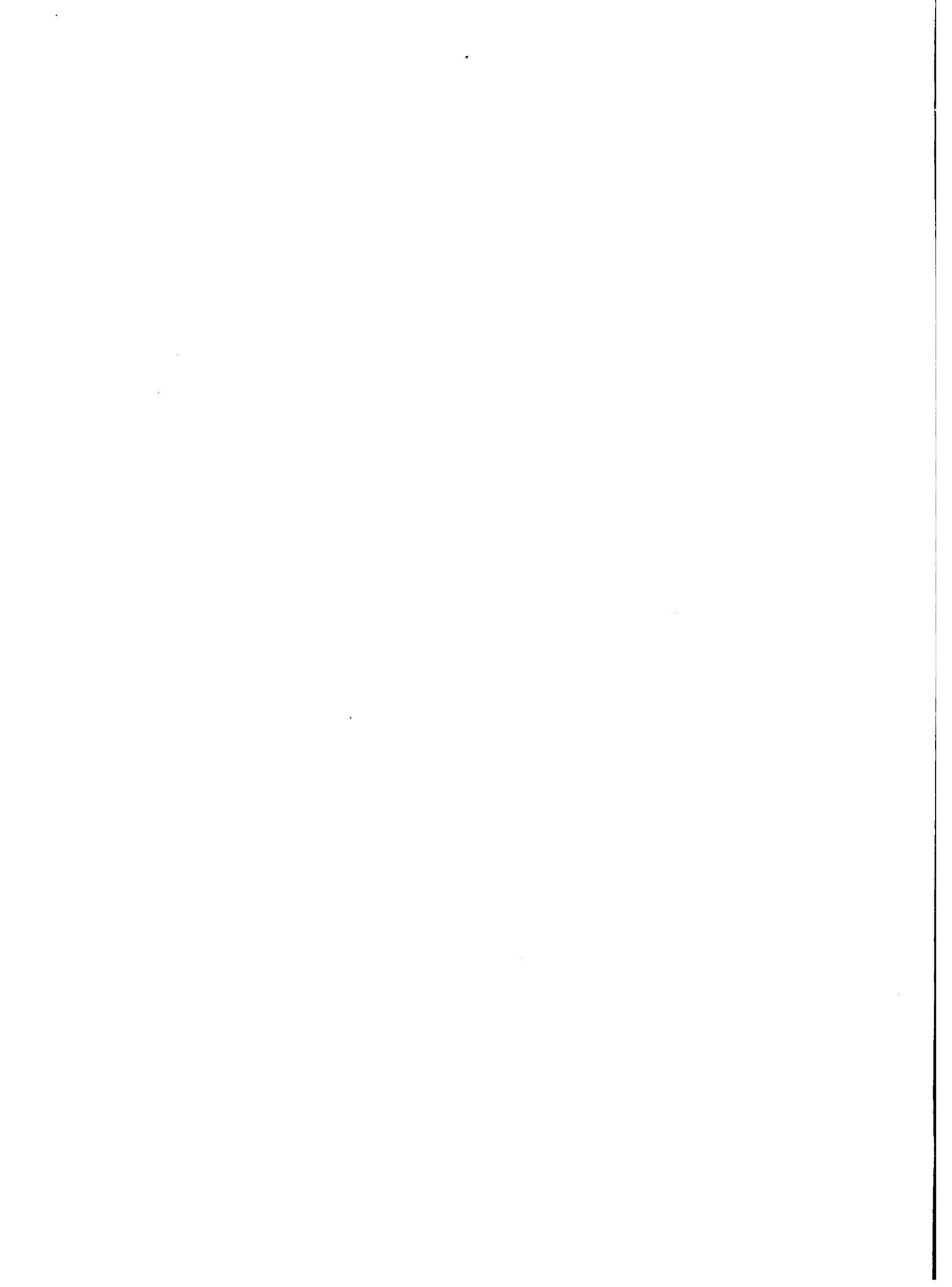
-Las FAS promovidas a través del mercadeo de cultivos de producción cíclica (por ejemplo caña para panela) no tienen una vinculación permanente con la organización, problema que no tienen las FAS lecheras por ejemplo. Se plantea que para crear una vinculación permanente del productor a las FAS, con cultivos cíclicos, un medio podría ser la acción de almacenes de consumo.

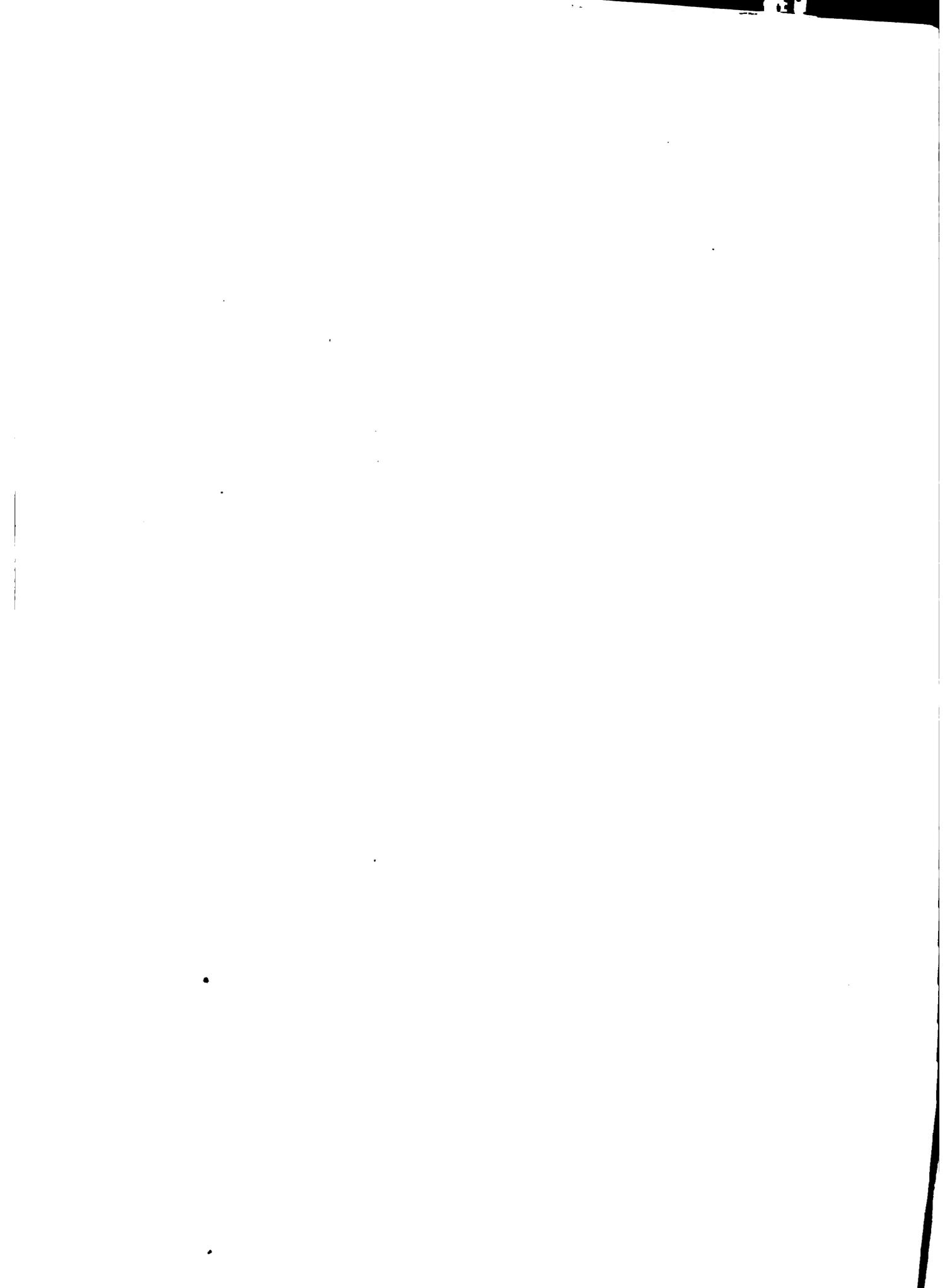
-Se observa una negativa general por parte de los productores y promotores para organizar cooperativas con personería jurídica por las complicaciones que presenta la Superintendencia de Cooperativas, que en muchos casos desmoviliza a los campesinos. Otro problema que plantean los promotores frente a la promoción de cooperativas es que éstas sólo pueden solicitar en créditos el 25% del capital pagado, lo cual es insuficiente para los planes previstos, inconveniente que en la práctica Caja Agraria ha subsanado.

-Existe una gran dependencia de las FAS a la actividad de los promotores.

-El campesino en general considera que el consumo es más importante que el mercadeo. Se observa que los promotores siguen las inquietudes de los campesinos lo cual facilita la organización, aunque desvirtúa el programa.

-Las actividades administrativas en general son asumidas por los promotores y en contados casos las realizan otras personas vinculadas a las FAS. (Se adjunta Cuadro No. 11 "Programación y Ejecución de metas físicas por frentes para año 1979").





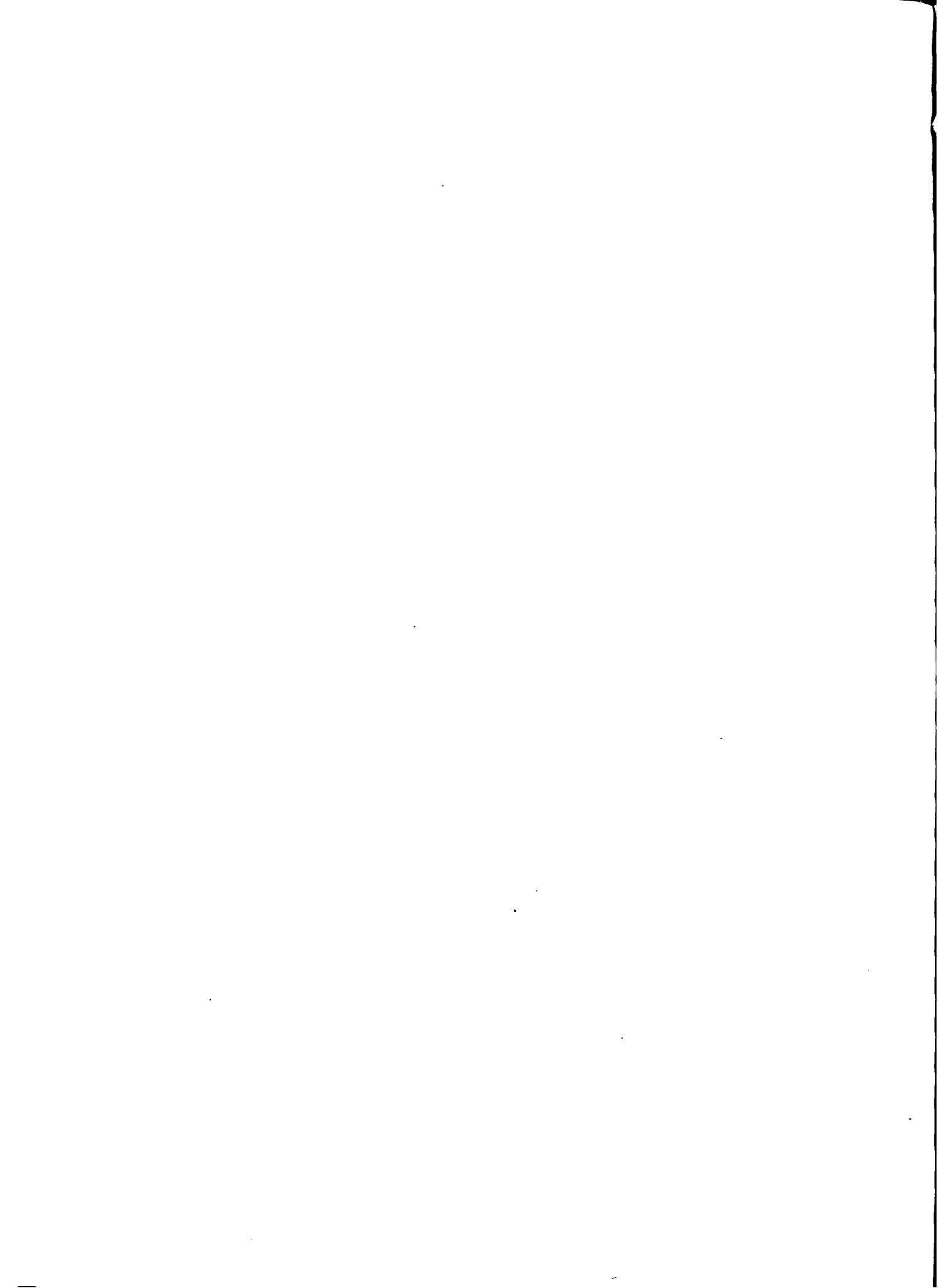
Departamento de Boyaca
Programación y Ejecución de Metas Fisicas per Frente

Cuadro No. 11

Año 1979

FEY ORGANIZACION	Fecha Visión al DELI	Pre-destino	C.O.N.F.E.R.C.I.A.L.I.Z.A.C.I.O.N Ejecución \$	Ter- minados \$	Nº- de Mts.	So- cios Mts.	Credito Mts.	Fondo Mts.	Tipo de Financiamiento	Estado del Pago	Capital Mts.	Ej. Com. de Mts.	Capi- tal Mts.
12	Socad y Susceda	Frijol Maiz	50.0 78.0 120.0	1'250.000 490.000 1'740.000	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -
13	Boevita y San Mateo	Papa Trigo	105.0 41.0 146.0	672.000 328.000 1'000.000	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -
14	Empresas Comunitarias San Francisco y San José	Cabo	376.0	4'888.000	1.3	2.250	0.3	0.05	10	948.000	329.210	-	2'710.000
TOTAL			5.628.7	54'325.800	2.781.9	30'339.025	49.4	55.8	1.148	3'622.396	3'190.320	7	4'399.403
												3	8 244.045 47.303 19.3

Nota: Esta información sólo hace referencia a las organizaciones que comercializaron productos en el año 1979.



F. Regional Cauca (Sede Popayán)

En esta regional el desarrollo de los FET y por ende de las FAS es bastante desigual, creándose casos bastante extremos como la situación que se planteó con los FET en áreas indígenas (Silvia y Tierra adentro), en que los intentos de integración y participación fracasaron permanentemente; incluso existía problemas con el idioma español, en que en un alto porcentaje lo aprenden frente a la necesidad de comunicarse para la comercialización de productos que sacan al mercado.

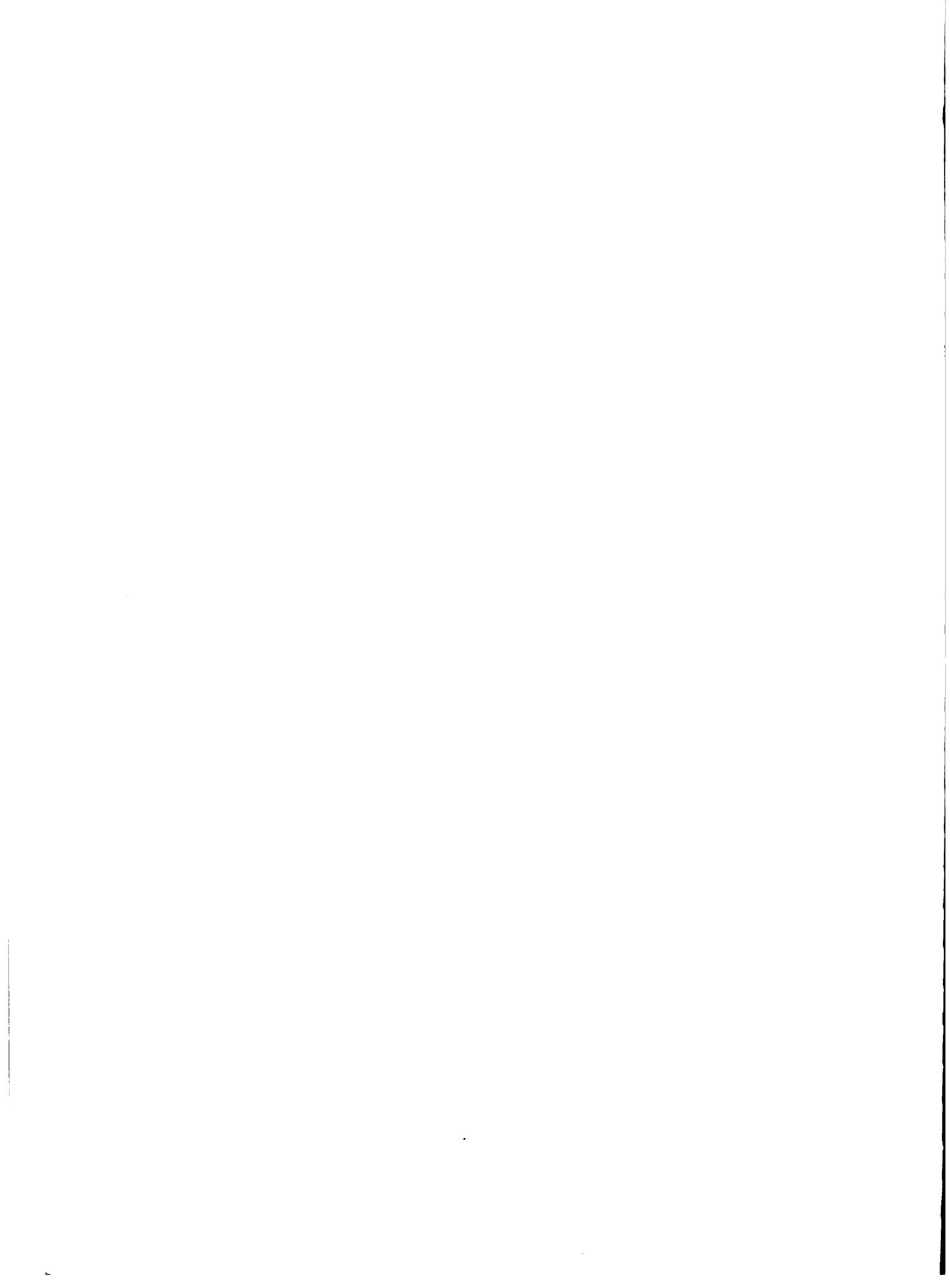
-Los promotores se quejan de las demandas que se les hace en el sentido de cumplir metas físicas cuantitativas, con ello se lesiona las posibilidades de actuar con mayor profundidad en tratar de inculcar espíritu cooperativo.

-Se quejan de la falta de coordinación con las otras entidades encargadas del componente de producción como serían SENA-CAJA AGRARIA-ICA, lo que afecta la solidez y perspectivas de las FAS, desalentando a los campesinos que no ven por ningún lado las ventajas que debería otorgarle la organización.

-En esta regional se ha tenido una buena experiencia con un comité de mercadeo que ha venido rotando a las personas responsables de la comercialización; con ello se tiene más personal preparado, nadie se transforma en indispensable.

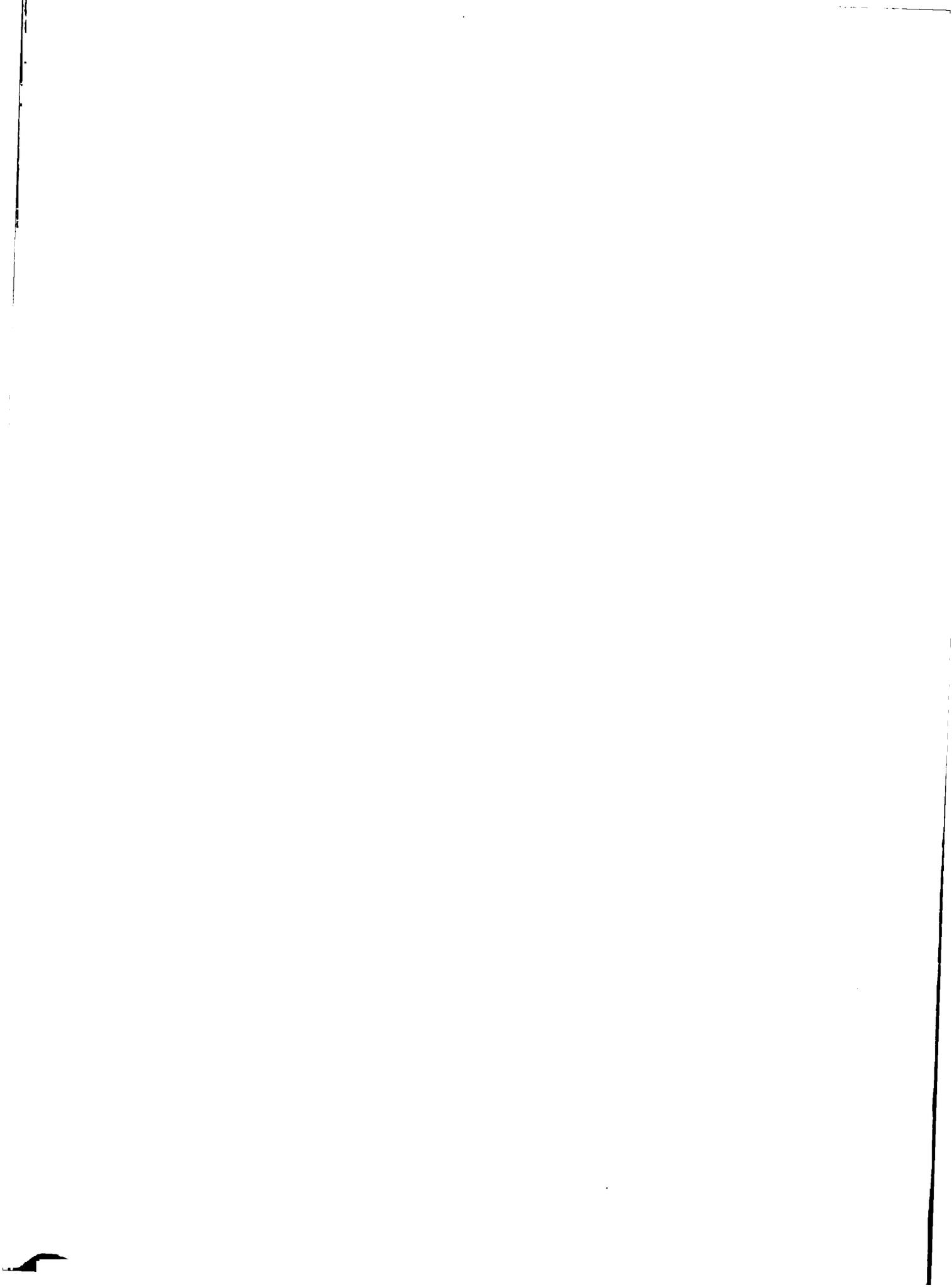
-Existe la idea entre los promotores de una de las FAS que te niendo producto común y cercanías entre ellas, permita una integración

050
 se ve la
 siempre
 a. M. G.
 M. G.



lo que facilitaría la comercialización del producto al manejar mayores volúmenes, se haría un uso integral de los vehículos de transporte de carga y permitiría aplicar conceptos de Economía de escala. El caso más probable a tratar manifestado por el personal de campo es el de Bolívar y Mercaderes, con maíz. Coogrativa podría ser el medio aglutinante con un proyecto de una trilladora que puede localizarse en El Bordo.

(Se adjunta Cuadro No. 12 "Programación, Ejecución de metas físicas por frentes para año 1979").



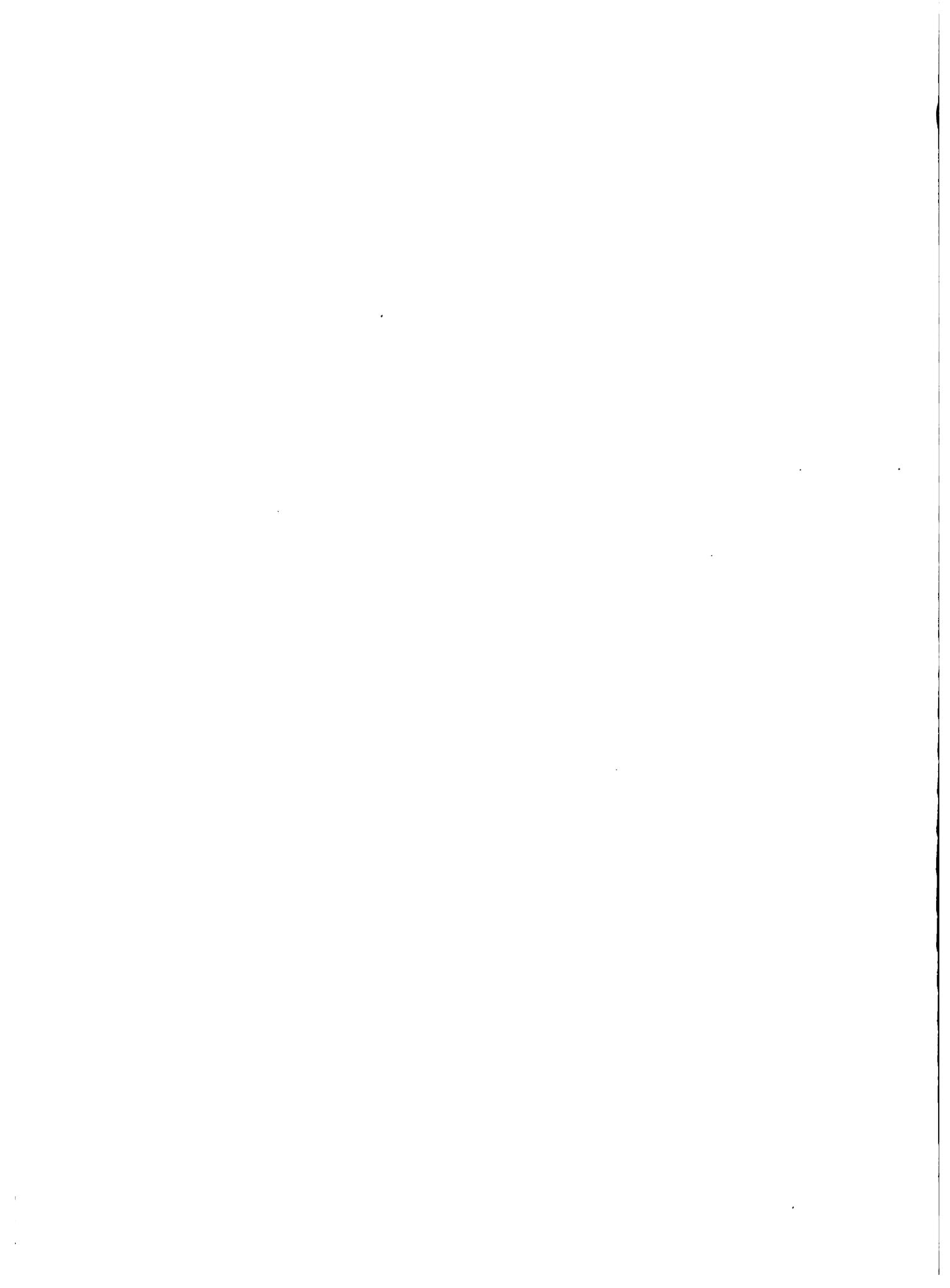


G. Regionales de Córdoba y Sucre (Sedes Montería y Sincelejo)

Estas regionales están en este momento sometidas a una experiencia de integración con una activa participación y con aportes del gobierno canadiense están planteando Proyectos de Centros de Acopio y Agroindustriales de relativa importancia con productos como fríjol, plátano, yuca. Se ha tenido ya un primer resultado alentador en centro de acopio en Name, en que en su primera instancia mejoró precio para los productores al sacar a mercado el producto cuando la relación de oferta y demanda se hace más favorable a la oferta. Realmente es aún prematuro pronunciarse sobre resultados, pero es una experiencia que debe repetirse y hacerle un seguimiento cercano.

Nota: Por la razón explicada antes se tomaron ambas regionales juntas.

Aparte de la expectativa de la nueva experiencia, los promotores han manifestado inquietudes similares a la de otros departamentos y que se refieren a problemas de coordinación con las otras entidades, a los grados de desigualdad en diferentes FET, a los problemas de crédito, etc. (Se adjuntan Cuadros Nos. 13 y 14 "Programación, Ejecución de metas físicas para año 1979").

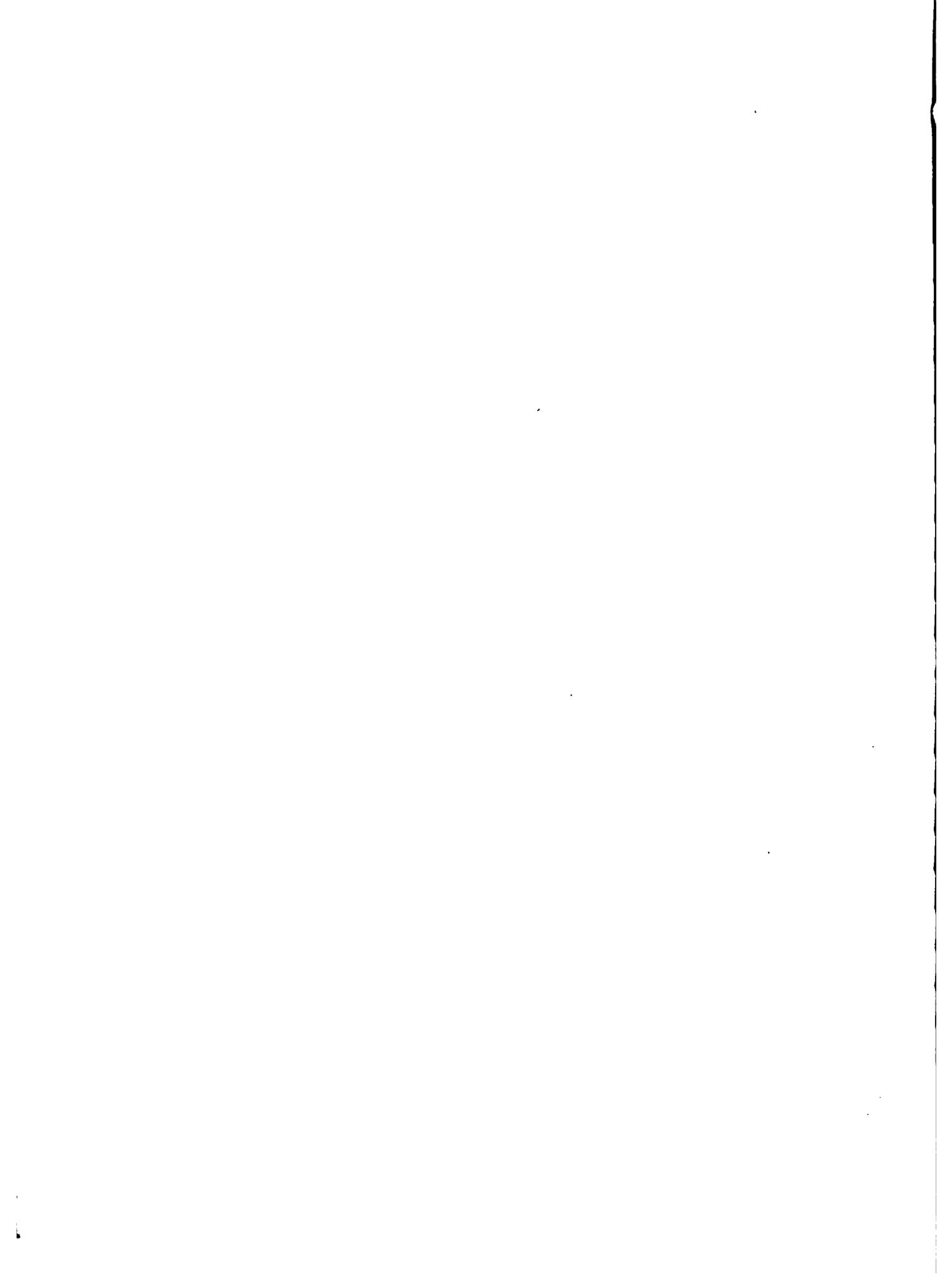


Departamento de Sucre
 Cuadro No. 13 Programación y Ejecución de Notas Fiscales por Frente

Año 1979

FST	ORGANIZACIÓN	Fecha Vinculación	Pre-destino	C O N T R I B U C I O N MILLONES	Ejecución MILLONES	Término MILLONES	Término MILLONES	So- lución MILLONES	CREDITO MILLONES	FRENTE MILLONES	TIPO MILLONES	Capital MILLONES	Estado MILLONES	Comunidad MILLONES	Capital MILLONES	Mora MILLONES	Capita- lizac. MILLONES
01	Coop. Agrícola La Samaritana	May. 79	Tabaco Ramos Maíz	-	13.62	352.377	-	-	-	200.000	-	14.000	-	50.131	42.816	85.4	
				100	500.000	-	-	12	-	200.000	-	14.000	-	50.131	42.816	85.4	
				100	650.000	4.22	42.878	4.22	6.60	-	-	-	-	-	-	-	-
				200	1'150.000	17.84	395.255	8.92	34.37	12	-	14.000	-	50.131	42.816	85.4	
				150	750.000	391.2	1'458.250	260.8	194.43	40	-	3.000	-	-	-	-	-
				150	750.000	391.2	1'458.250	260.8	194.43	61	-	3.000	-	-	-	-	-
02	Asoc. Productores de Betulia	Jul. 77	Yuca Maíz Ajonjolí	2.920	6'188.000	435.25	1'375.432.80	14.48	14.70	20	-	-	-	-	-	-	-
				200	1'300.000	-	-	-	-	300.000	-	-	-	-	54.709	-	-
				90	750.000	6.60	146.212.2	13.2	13.20	-	-	-	-	-	-	-	-
				3.170	8'238.000	442.13	1'655.695.0	13.26	13.81	20	-	-	-	-	54.709	-	-
03	Asoc. de Productores El Coley	Mar. 78	Yuca Maíz Tabaco Ramos	20	46.000	2.70	11.545	13.20	25.10	-	-	-	-	-	-	-	-
				-	-	1.00	8.500	-	20	-	-	-	-	-	19.182	8.333	44.6
				60	500.000	6.00	215.729	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
				150	750.000	-	-	-	20	-	-	7.000	-	-	-	-	-
				100	200.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
				330	950.200	10.50	235.774	13.12	68.43	40	-	7.000	-	-	19.182	8.333	44.6
04	Asoc. de Productores de Choche	Sep. 79	Ramos Maíz	60	300.000	19.80	170.792	-	23	-	-	-	-	-	12.933	12.933	100
				100	206.000	-	-	-	15	-	-	-	-	-	-	-	-
				160	506.000	19.80	170.792	-	38	-	-	-	-	-	12.933	12.933	100
05	Grupo Beneficarios de Aguas Negras y El Bongo	Mar. 79	Plátano maíz Yuca	70	306.200	515.4	2'903.730	736.28	944.31	40	745.000	-	-	-	72.320	37.660	52.0
				90	345.000	1.4	10.150	1.35	1.73	-	-	5.000	-	-	-	-	-
				80	166.000	11.7	23.300	14.62	14.15	-	-	-	-	-	-	-	-
				240	1'657.200	528.5	2'937.380	220.20	277.85	40	745.000	-	-	-	72.320	37.660	52.0
06	Asoc. Productores de Bueitas Chicas	May. 79	Ramos Yuca Maíz	80	400.000	12.9	64.272	16.12	16.06	13	-	-	-	-	5.373	5.373	100
				100	230.000	-	-	-	-	169.150	-	-	-	-	-	-	-
				90	325.000	6.5	37.378	13.0	17.71	-	-	-	-	-	-	-	-
				1	-	12.1	120.281	-	22	-	-	-	-	-	-	-	-
				230	955.000	31.5	242.131	13.7	25.3	35	-	-	-	-	16.542	14.542	100
				4.480	53'952.408	1.441.5	6'961.232	32.2	12.80	946.745.000	1'596.300	1	10	29.000	11.219.210	121.897	55.6

1/ Datos correspondientes al IV trimestre Compañía Maíz y Capitalización.
 NOTA: Esta información sólo hace referencia a las organizaciones que comercializaron productos en el año 1979.



Programación y Ejecución de Metas Físicas por Franco

Año 1979

FET	ORGANIZACIÓN	Fecha Vencimiento al FET	Proyecto	C O M E R C I A L I Z A C I O N		TÉRMINOS		Se- cios. No.	Credito. Cred. No.	Fondo	Estado	Capital	Ganancia						
				Programa	Ejecución	meses	semanas							si- mular	pagado	re- mite			
01	Asoc. Productores de Chimú	Nov. 78	Mais	150	1'050.000	40.24	291.328	26.83	27.25	24	-	296.956	-	13.722	13.722	100			
			Soja	350	2'450.000	85.6	429.395	24.31	17.53	-	-	-	-	-	-	-			
	Asoc. Productores de Sta. Andrés	May. 78	Soja	250	1'750.000	44.1	211.807	17.64	12.10	49	-	187.540	-	8.130	-	-			
			Mais	750	5'250.000	170.14	932.730	22.7	17.6	73	-	488.518	-	16.000	-	13.722	13.722	100	
02	Coop. Multisectorial de Momi	Agosto 79	Soja	20	140.000	8.5	35.700	42.5	25.5	29	-	349.000	-	3.150	-	6.190	6.190	100	
			Mais	100	700.000	20.44	170.696	20.46	25.53	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Coop. Multisectorial de Purisima	Agosto 79	Soja	30	210.000	30.1	89.550	-	-	19	-	-	-	-	-	-	-		
			Mais	150	1'050.000	58.96	305.946	39.3	28.9	48	-	349.000	-	3.150	-	6.190	6.190	100	
03	Coop. Productores de Lerica	Oct. 78	Piñazo	350	1'225.000	112.46	405.427	32.13	33.18	50	-	1'050.900	132.000	-	21.030	-	3.998	3.998	100
			Soja	40	96.000	26.63	82.452.75	64.8	85.89	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			Mais	15	105.000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Asoc. Productores de la Dec- trina 2/ Grupo de Bocho Compañero SENA	Agosto 79	Arroz	-	-	-	-	-	-	54	-	2'772.000	-	5.200	-	-	-	-	
			Piñazo	403	1'426.000	26.2	181.726	-	-	104	-	1'050.900	1'904.000	-	26.230	-	3.998	3.998	100
			Mais	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
04	Coop. Multisectorial La Unión de Bella Cebita	Jun. 78	Soja	40	240.800	-	-	-	-	-	-	75.000	-	26.517	-	(15.681)	-	-	
			Piñazo	550	1'465.000	23.5	70.476.74	1.27	1.19	26	-	-	-	-	-	-	-	-	
	Asoc. Productores El Esfuerzo	Jun. 79	Piñazo	-	-	4.62	12.400	-	-	30	-	-	-	10.194	-	300	300	100	
			Mais	390	1'705.000	28.12	82.076.74	4.8	4.9	56	-	75.000	-	36.711	-	300	300	100	
	Asoc. Productores La Olgura	May. 79	Mais	80	540.000	-	-	-	-	39	-	-	-	2.450	-	-	-	-	
			Soja	50	350.800	14.6	64.155	22.20	19.47	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			Mais	130	910.800	14.6	64.155	14.60	9.74	39	-	-	-	2.450	-	-	-	-	
06	Coop. Multisectorial del Simú	Sep. 78	Mais	40	240.000	30.97	275.040	77.43	98.24	31	-	1'257.900	-	7.500	-	32.813	32.813	100	
			Piñazo	350	1'255.000	32.18	150.051	9.19	11.96	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
			Mais	390	1'535.000	63.15	425.131	16.2	27.70	31	-	-	-	7.500	-	32.813	32.813	100	
07	Coop. Multisectorial El Progreso	Jun. 79	Mais	-	-	55.9	447.392	-	-	30	-	100.000	-	9.500	-	18.176	18.176	100	
TOTAL				2.415	11'876.000	554.28	2949.836.4	22.95	24.8	301	-	2'483.800	3'757.518	-	101.621	-	67.199	67.199	100

1/ Corresponde al II Semestre: Ganancia Meta y Capitalización.

2/ No interviene en Comercio en 1979, sin embargo obtuvo el crédito para la comercialización de arroz que se inició en Enero-80.

NOTA: Esta información sólo hace referencia a las organizaciones que comercializaron productos en el año 1979.



En general todos las conclusiones deben sustentarse mejor dando los datos necesarios.

H. Situaciones comunes a todas las Regionales DRI

Producto de la recopilación de las entrevistas en las distintas visitas realizadas a los ocho departamentos donde opera el Subprograma de Comercialización, se pretende aquí aislar aquellos aspectos que son comunes en todas y cada una de las regionales. Esta visión sumaria puede otorgar luces para tomar medidas correctivas si fuera el caso, que tendrían automático impacto global-general, por lo tanto su efecto sería de total abordamiento. Por razones de orden y clasificación separaremos en tres categorías los casos: 1. Extra-CECORA; 2. De las Regionales CECORA; 3. De las FAS.

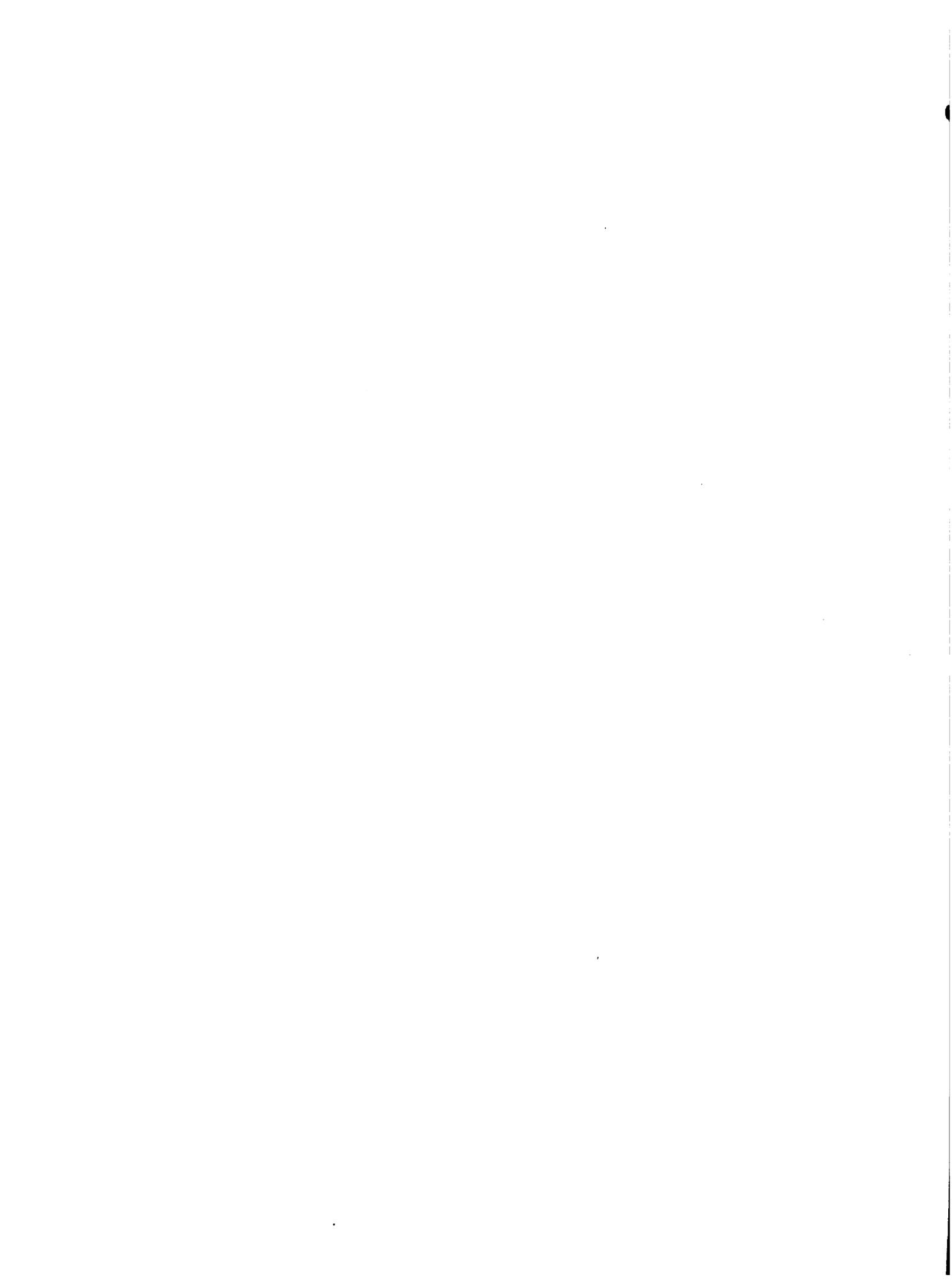
1. Extra-CECORA

a. La selección de los municipios y veredas a cubrir el DRI son determinados y definidos centralmente por el D.N.P. Esto muchas veces crea una desvinculación del Departamento afectado, quejándose de no tener participación; esto provoca, en muchos casos, grados de indiferencia en el accionar y a veces hasta se niega colaboración.

b. En algunos departamentos DRI, se presentan ciertos grados de descoordinación entre las entidades responsables de atender el componente de Producción del Programa DRI, como serían: CECORA-ICA-SENA-CAJA AGRARIA-INDERENA. Cuando se da esta situación, se afecta el grado de acción de CECORA

Porque? Debe haber en D N P un sistema o método de selección.

Ampliar, es necesario dar luces a esta afirmación.



en el subprograma de comercialización, provoca cierta anarquía en la función de los técnicos del terreno y un desestímulo y serio desconcierto en los campesinos.

- c. CECORA entra a actuar en el componente de producción, cuando los otros subprogramas han creado situaciones de hecho, enfrentándose a qué existe una producción de los campesinos que se debe y tiene que mercadear a como de lugar, en circunstancias que justamente deberían ser lo contrario, el subprograma de Comercialización es el que debe orientar a los otros subprogramas (Transferencia tecnológica, Crédito, Capacitación y Recursos naturales) para que se produzca un determinado producto, en volumen, calidad, época y lugar según lo defina el mercado de demanda.

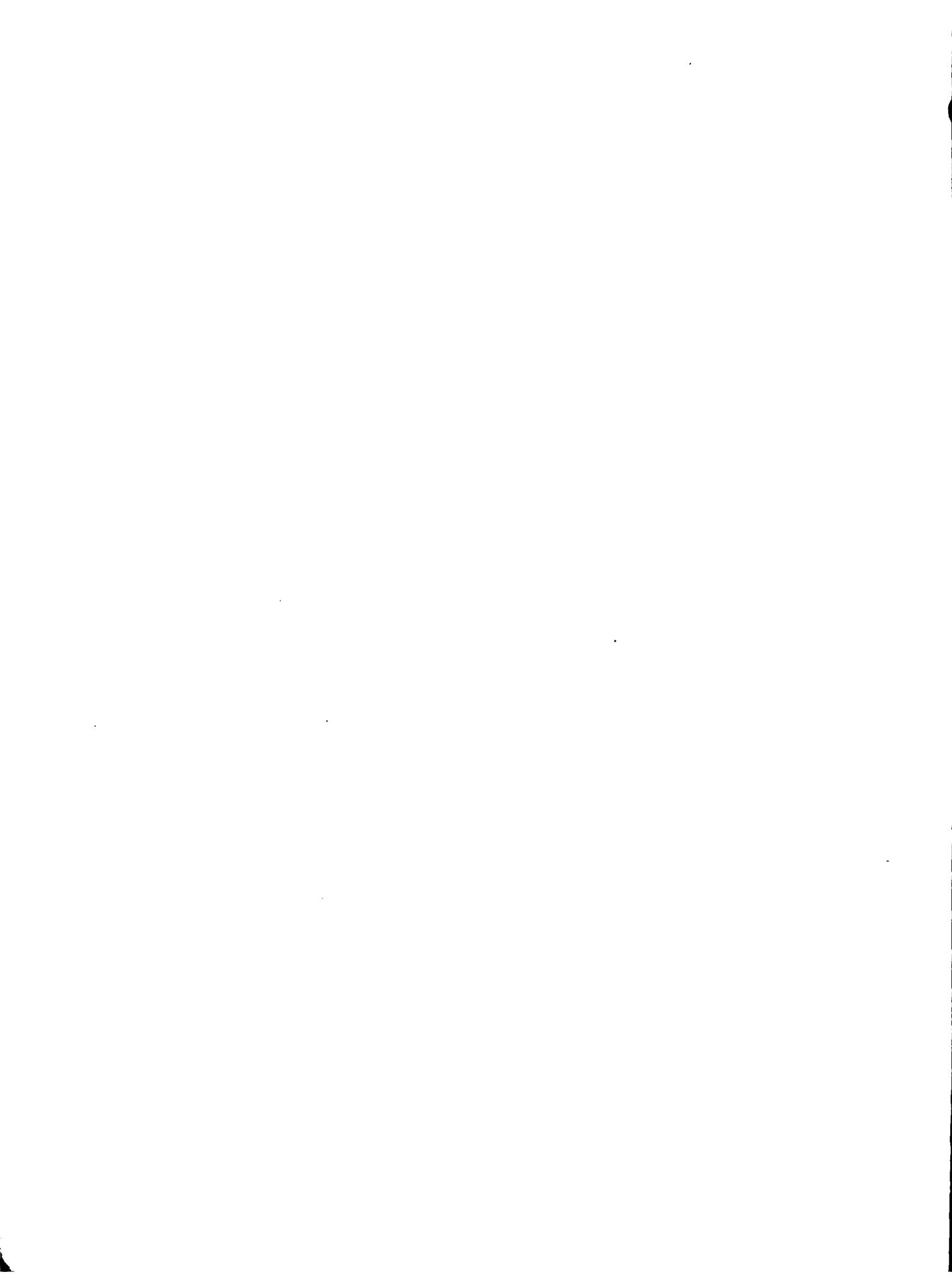
*CECORA entonces ¿cómo se va a manejar?
¿Por qué esta situación? ¿Culpa de la administración? ¿La presión del DRI en otras organizaciones?*

- d. Se han presentado repetidos casos en que ICA y SENA promueven organizaciones paralelas a las FAS de CECORA, anarquizando y desmovilizando a la comunidad campesina.

Razones. ¿Será que las de CECORA no tienen personería jurídica por ejemplo?

- e. En la asignación presupuestal del DRI para CECORA, desde su inicio (1977) y hasta la fecha no se cumplen los giros en las fechas programadas, creándose en CECORA lamentables inconvenientes, tanto de tipo funcional como laboral. También se da el caso, que además de giros tardíos se reduce el presupuesto programado y autorizado (caso 1980 que se redujo en \$ 24.630.055). Estos inconvenientes

A qué se debe?



tienen un automático reflejo en las regionales, que es don
de objetivamente se mide la acción de CECORA.

2. De las Regionales CECORA

- a. Una característica generalizada en todas las regionales es la relacionada con la magnitud, importancia y cobertura de los proyectos de mercadeo que se desarrollan, y es que ellos son de muy poca envergadura, creándose un inadecuado uso de recursos (humanos, financieros, técnicos, infraestructurales, etc.). Estos mismos ambicionan metas muy reducidas, creando con ello rentabilidades o muy bajas o negativas, derivando en desestímulo a los posibles campesinos beneficiarios y también falta de interés, de colaboración de otras agencias o entidades ajenas a CECORA.

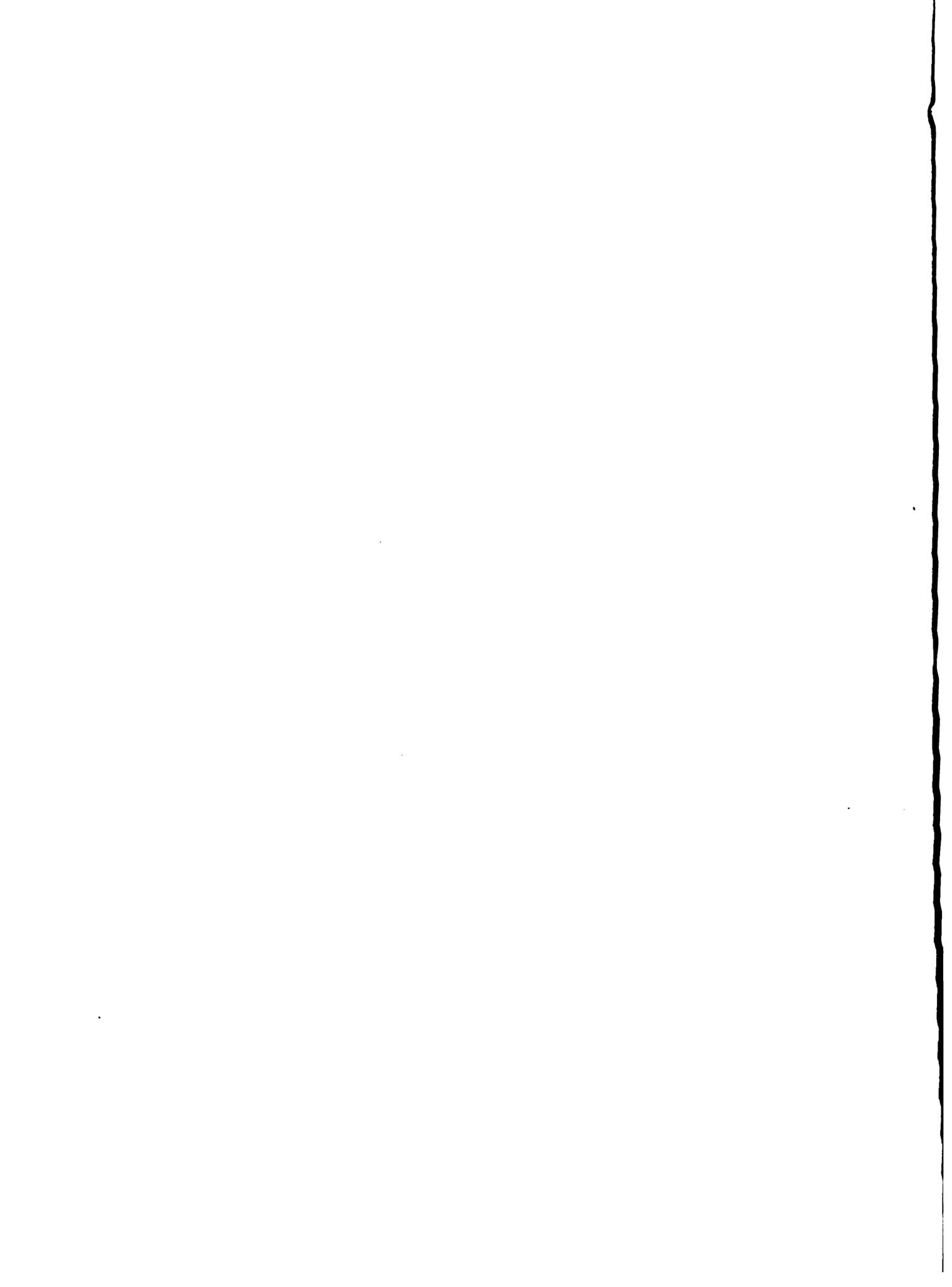
*Qué es poco?
Qué es mucho?
datos.*

- b. Los promotores siguen el mandato de cumplimiento de metas físicas (No. FAS, No. de Campesinos inscritos en las FAS, toneladas comercializadas, etc.); ello podría ser válido y positivo, si además de la parte cuantitativa se desarrollaran acciones cualitativas.

Burecracia?

Lamentablemente esta última parte muy poco se cumple, ya que las mediciones de evaluación (especialmente D.N.P/DRI) se basan en metas físicas cuantitativas. Esta situación hace que en un número importante de campesinos, ellos -aparte de la inscripción inicial en la FAS- no tengan

Caso



más relación ni participación en ella.

- OK
- c. Una opinión generalizada de los promotores en las regionales, es: "Que los problemas diarios de coyuntura y el alto grado de improvisación que se impone en el accionar en el terreno, impide se planteen, analicen, o desarrollen estrategias coherentes con una programación más sistemática y de mayor dimensión". Igualmente, reconocen que prima el "voluntarismo", debido a que no existen para ellos elementos metodológicos, ni estrategias claras que los orienten desde los niveles regionales, departamentales o nacionales.

- EK
- d. Desde que se inició el subprograma, no se ha realizado ninguna evaluación de metodología de promoción de FAS y tampoco de organización de las mismas; en estas condiciones no se tiene indicadores que permitan definir rectificaciones, reafirmaciones o cambios substanciales. Este es un aspecto de urgencia a tratar antes de continuar ampliándose en la promoción de nuevas FAS.

- OTO
- Caja Agraria - DRI
- Oficinarios, polifuncionarios
- e. Es común en los diferentes frentes de trabajo encontrar que no se cumple en la gran mayoría de las agencias con el manual de créditos de la Caja Agraria, establecido para el DRI. La autonomía de cada Gerente de Agencia, hace que los créditos sean decisiones personales y varía la operación crédito según quien sea el Gerente, ello implica que



el personal de campo de CECORA no puede basarse ni atenerse a políticas precisas al respecto, creándose serias complicaciones en el montaje de proyectos de mercadeo, por la razón antes planteada. Otra situación que es común y también relacionada con crédito, es que además de lo planteado, los que se logran son supremamente demorados, llegando en algunos casos a descartarse su uso cuando se terminan los trámites, por estar desenfocados en el tiempo, y los que se usan crean serios retrasos programáticos en las FAS.

- f. Las regionales de CECORA recurren a todo tipo de organizaciones, en la misma zona, empleándose las más diferentes vías para la "agrupación" campesina; así se tiene como ejemplo: Sociedades de hecho, Cooperativas con personería jurídica, pre-cooperativas (sin personería), Asociación de productores, Asociación de usuarios, trapiches comunales, grupos comunitarios, etc. Esta situación de agrupar campesinos a como de lugar, es un serio inconveniente para la integración futura de dos o más FAS, para un proyecto de cierta envergadura en Comercialización. A nivel nacional de CECORA no existe absoluta precisión sobre tipología de organización que se debe promover, dada la dificultad que impone la Superintendencia de Cooperativas, para establecer este tipo de organización, que sería el lógico y adecuado, si se facilitara su desarrollo.

Deberían ser
las normas in-
tervenientes
de cooperatividad.



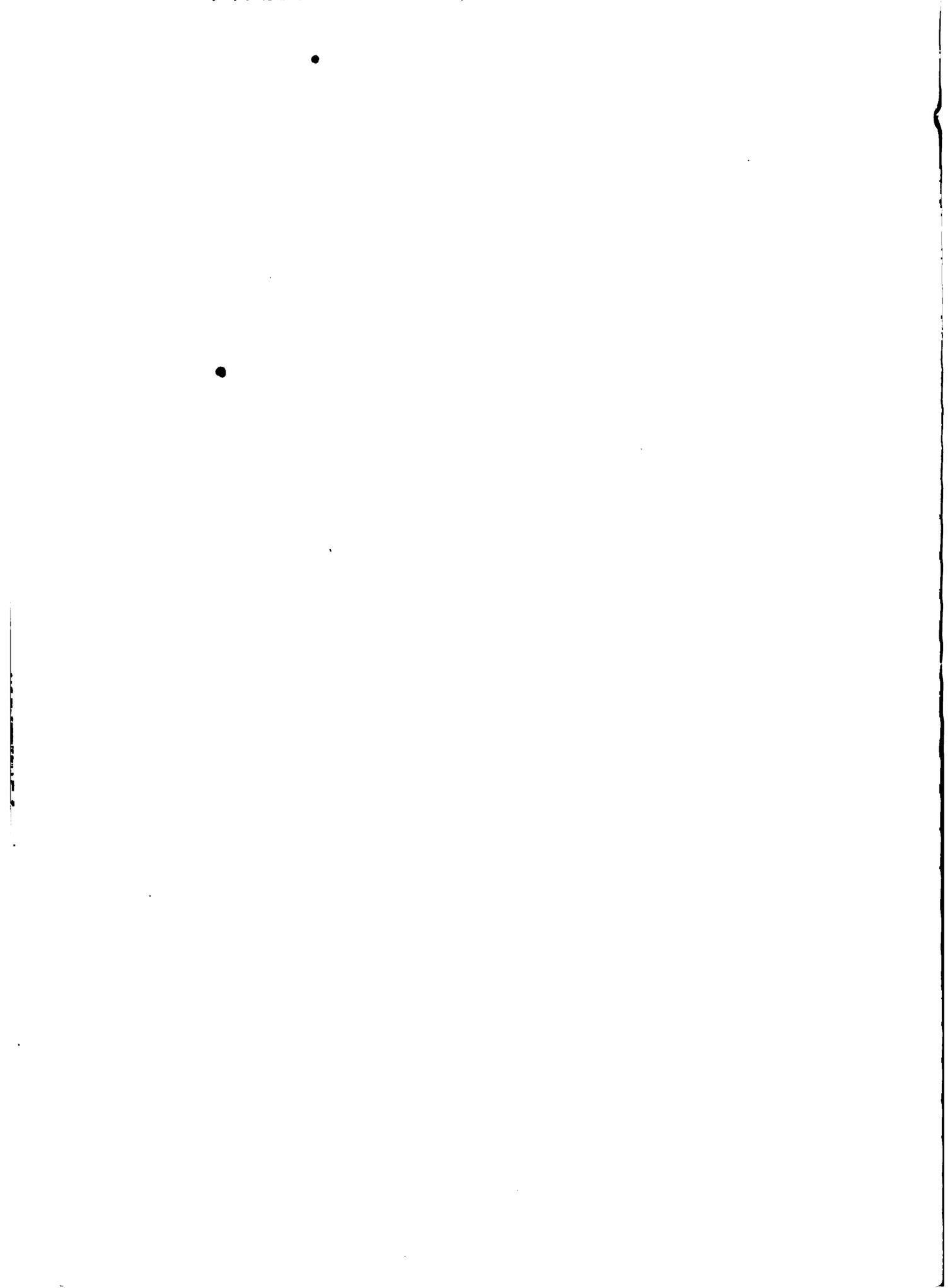
Lamentablemente y por razones absolutamente ajenas a CECORA, no se dan las condiciones para promover cooperativas, a pesar de que el gobierno nacional (dicho por los Ministros y el propio señor Presidente), considera en sus políticas de desarrollo organizacional, el cooperativismo, un medio altamente prioritario. Después de tres años que se han venido promoviendo cooperativas por parte de CECORA en el DRI, cuyas personerías jurídicas han sido sistemáticamente rechazadas por la Superintendencia del ramo, se observa

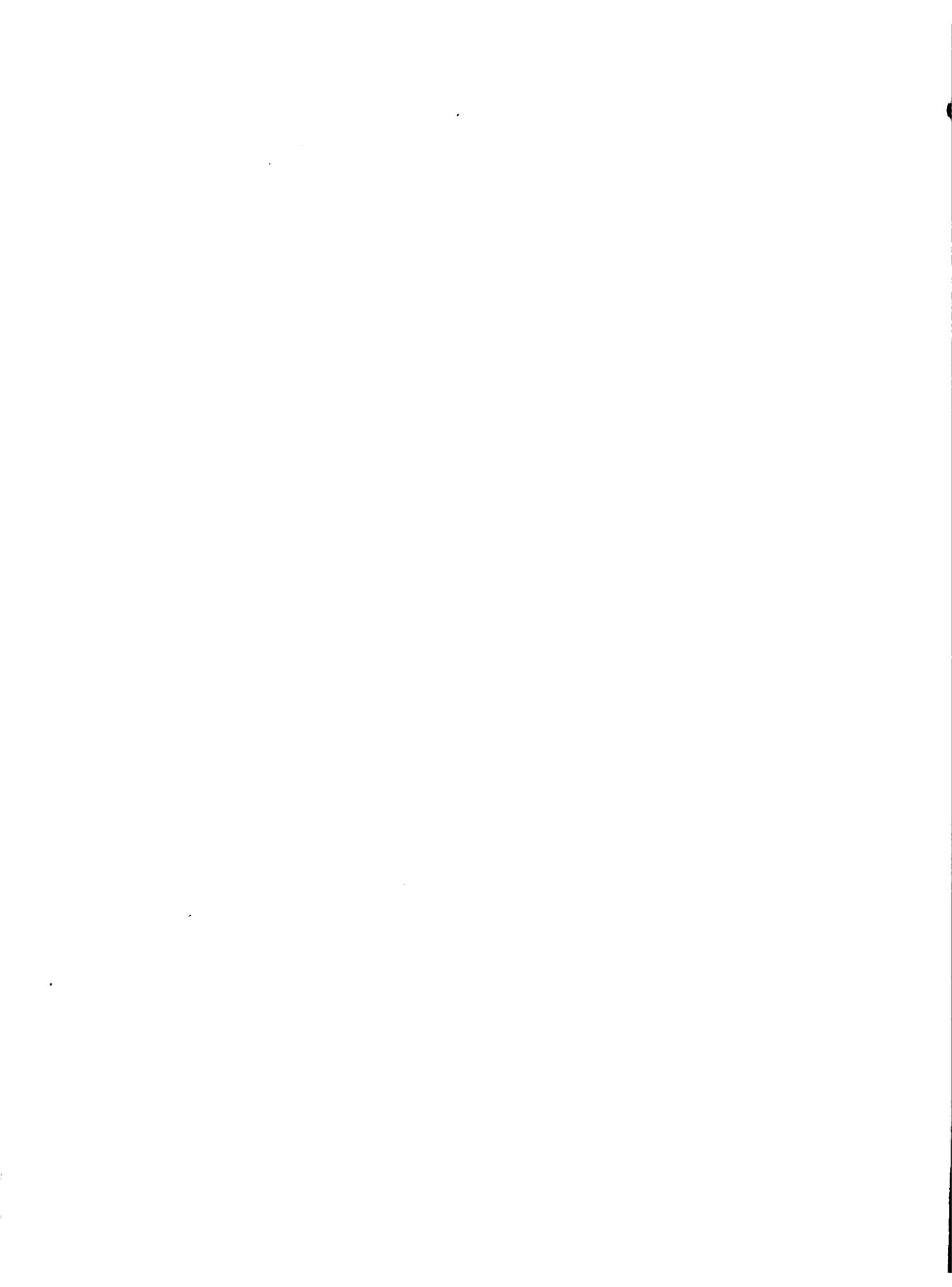
*Debe haber
las zonas*

que los promotores se han inclinado a promover asociaciones de productores, cuya personería, el Ministro de Agricultura, otorga con relativa agilidad; estas asociaciones plantean algunos problemas legales y contables que deben estudiarse y analizarse en detalle (distribución de utilidades, firmas válidas, absorción crediticia, etc.), antes de crear definitivamente el precedente que sea el tipo de organización que reemplace a la Cooperativa, el ideal sería realmente, solucionar como fuera las dificultades burocráticas que están entabando el desarrollo cooperativo agrario, ya que por otras experiencias, es la forma de organización más lógica.

Porque?

La falta de personería jurídica de un muy alto porcentaje de las FAS promovidas (de 125 FAS existentes a la fecha, 26 tienen personería), hace dudar sobre las posibilidades de persistencia y continuidad de ellas en el tiempo; esta





3. De las F.A.S.

- a. Del total de beneficiarios DRI, el 15% de ellos está vinculado a las FAS; esta situación podría explicarse, por varias razones, pero vale la pena resaltar algunas como, la falta de medios adecuados de CECORA para promocionar con mayor eficacia, no tener ejemplos de ventajas notables en algunas FAS, que sería un móvil estimulador para que los campesinos desorganizados pretendan su asociación, las organizaciones que presentan grados de eficiencia, no reciben nuevos socios para evitar tener que distribuir utilidades a éstos, y por el contrario los casos de FAS ineficientes no presentan ventajas que estimulen a que nuevos socios se vinculen.

Sólo socios

De todos modos, desde 1977 -cuando se inicia en forma la promoción de FAS en el Subprograma- y hasta fines de 1979 se han presentado avances (lamentablemente no son los deseados). A continuación veremos esa evolución en No. de FAS y No. de Socios en tres años.

<u>Año</u>	<u>No. FAS</u>	<u>No. Socios</u>	<u>X</u>
1977	59	4.038	68
1978	86	5.998	69.7
1979	125	6.990	56.2

Sólo 20 socios por semana
judicial

-El número de socios estaría por debajo de las metas que se propuso el DRI, el que esperaba para esta época tener asociados por CECORA un 20% del total de beneficiarios DRI (45.570), o sea ese 20% debería ser de 9.114 socios contra 6.990 (que en realidad se tiene) y que equivale al 15.34% o dicho de otra forma, se llegó al 76.69% de lo esperado, en el desglose regional se puede ver su participación en el 20% esperado como a continuación se indica, pero ya para 1980, donde el valor de participación es de 14.92%.

<u>Regional</u>	<u>Esperado</u>	<u>Cumplido</u>	<u>Diferencia</u>
Antioquia	20%	12.77%	- 7.23%
Boyacá	20%	11.23%	- 8.77%
Cauca	20%	10.22%	- 9.78%
Córdoba	20%	10.01%	- 9.99%
Sucre	20%	15.44%	- 4.56%
Cundinamarca	20%	16.80%	- 3.20%
Nariño	20%	20.45%	+ 0.45%
Santander	<u>20%</u>	<u>22.45%</u>	<u>+ 2.45%</u>
	20%	\bar{x} = 14.92%	- 5.08%

Vale hacer algunos alcances:

-En el caso de Santander debe anotarse que una parte muy importante de FAS que se integran se desarrollan desde

?
 diferentes tipos de organización preexistente (ICA antes que CECORA desde hace un tiempo largo habría trabajado ese departamento). Esto puede explicar el alto porcentaje de Santander.

-Por otro lado y contrariamente el porcentaje del Cauca es bajo, pero puede subir ostensiblemente, ya que en ese departamento no se ha terminado la etapa de promoción.

-Sería importante establecer en los estatutos de las FAS, normas que obliguen a la aceptación de nuevos socios, cuando éstos cumplan los requisitos para ser socios, con ello muchas FAS verían ampliado su contingente de campesinos socios, además este predicamento hace parte de la Doctrina Cooperativa.

8
 b. Existen notables diferencias en el grado de desarrollo de FET y FAS en una misma regional, esto complica muchas veces las alternativas de agrupación de FAS para proyectos de comercialización conjunta.

c. En conversaciones sostenidas con diferentes campesinos y en distintas regionales existe un lugar común de opinar que del DRI lo que más les interesa y llama la atención son los programas infraestructurales y de servicios (caminos, electrificación, salud, educación), luego en lo específico de sus relaciones con CECORA, les parece importante la organización para desarrollar o mejorar el consumo (Cooperativas



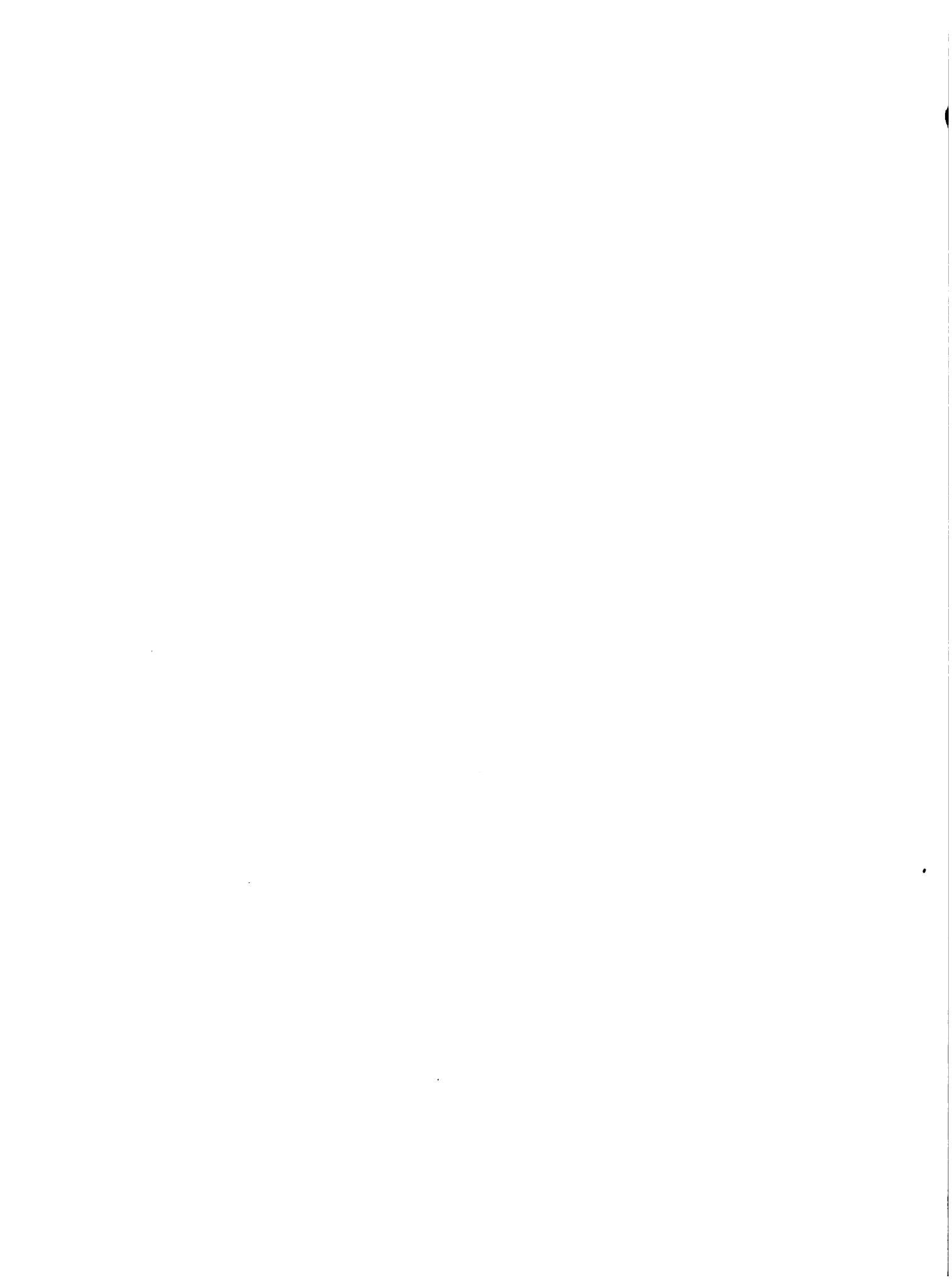
*Se contradice
con f.*

de consumo de bienes de primera necesidad) y en el último lugar (lamentablemente), manifiesta un tibio interés en la organización para comercializar sus productos. Esto está evidenciando la falta de claridad que no se ha podido llevar hasta el campesino en estos aspectos, el subprograma tiene que -a como de lugar- establecer mecanismos que mejoren esa posición y crear elementos que estimulen a creer en la organización para el mercadeo.

- d. Es común y general la falta de capacidad gerencial y administrativa en las FAS, cuando algún(os) socio(s) logra prepararse y adquirir experiencia, abandona la organización independizándose como intermediario privado, rechaza su vinculación a la FAS básicamente por problemas de remuneración.

La falta de capacidad gerencial y administrativa en las FAS, hace que el promotor esté obligado a actuar directamente en ellas en este aspecto, creándose un inadecuado grado de dependencia y en algunos casos de paternalismo, contrario al principio de asociación.

- e. No existen sistemas contables en las FAS que permitan control adecuado del movimiento financiero y de caja y que a su vez sea base para tomar decisiones de accionar futuro y/o de programación.



f. Los campesinos consideran que desde el punto de vista social los FET han logrado su cometido, pero que a ellos en este momento lo que más les interesa son resultados económicos, reclaman que se cumpla el mejoramiento de sus ingresos, solicitan resultados concretos, que se reflejen en mercados: mejores, más seguros, permanentes y mejores precios para sus productos.

*lógicos
son prácticos*

g. La función o actividad de mercadeo normalmente recae dentro de las FAS en un solo socio, éste no capacita a otros ni informa de los modos y forma de sus operaciones, creándose graves e inadecuadas dependencias por un lado, y absoluta falta de control y seguimiento de las operaciones mercantiles realizadas o por realizar, esta situación se presta para inadecuados manejos de dineros. Por otro lado, no es fácil conseguir que los campesinos abandonen su finca para dedicarle tiempo a la comercialización de las FAS.

OTO Muy peligroso. Sobrecarga de trabajo de todo el capital.

h. Los campesinos socios de las FAS, en un número importante, no mercadean todos sus excedentes comercializables vía la organización FAS, sino una parte; ello crea a veces serios problemas de volúmenes relativamente bajos, cayéndose a niveles de deseconomía, por un lado, y perdiendo capacidad de competencia en la lucha mercantil que se da en los mercados que tienen que afrontar.

Por qué?



(NOTA: Un factor clave en la capacidad negociadora, está da do por volumen de mercancía que se mueva).

1. Básicamente y en general los proyectos que se han desarrollado casi todos se refieren a transporte (camiones para las FAS). Este tratamiento aislado de un factor desvinculado de estudios más profundos, desde la etapa de pre-factibilidad en adelante, ha creado serios problemas de subutilización y por ende pérdidas económicas. La subutilización del transporte, entre otras causas, tiene como principales la falta de volúmenes adecuados y permanentes, la producción cíclica y estacional de muchas FAS, falta de programación en producción y mercadeo, el excesivo optimismo con que se factibilizan los proyectos en su preparación teórica para obtener el crédito pertinente, etc.

Estos son de los
servicios de
CEEDRA.
En todo caso se
debe considerar
los problemas de
producción y
mercadeo de la población.

Vale la pena plantearse estrategias regionales (agrupaciones de FAS) para subsanar el problema de subutilización del transporte y que rebajará costos unitarios mejorando la alternativa de ingresos de los campesinos.



V. ANALISIS GLOBAL

El presente capítulo enfrentará el tema con un tratamiento de siete parámetros que en su conjunto, se pretende, otorguen elementos que definan la situación en que se encuentra la entidad producto de análisis.

Ellos se refieren a: Doctrina, Programación, Recursos, Organización, Conexiones, Liderazgo y Producto. El diagnóstico que en cada tratamiento de estos factores se hace es el resultado de las investigaciones previas en la institución; aquí se presentará sintéticamente en forma de A. Fase de Conclusiones, en la primera parte y luego una segunda parte que definiremos como B. Fase de Recomendaciones, producto de recoger los elementos que para este fin otorguen las conclusiones previamente definidas.

A. Fase de Conclusiones

1. Doctrina

En los últimos tres años el personal de CECORA, en todos sus niveles, se ha visto abocado a atender funciones de gran importancia y envergadura, en el ámbito agrario, y específicamente con relación al desarrollo social y económico de pequeños campesinos y minifundistas. Lamentablemente la entidad no ha tenido los medios adecuados para enfrentar semejante magnitud que esta problemática agraria encierra, ello ha llevado a que los funcionarios se ven avasallados por situaciones permanentes de coyuntura, que implica actuar sobre hechos consumados, sin que hubiesen sido previa y claramente previstos, de tal manera que deben realizar permanentes

desgastes en acciones que obligan a improvisar, y al desarrollo de ingenios curativos. Esta situación ha implicado que no se ha tenido tranquilidad suficiente y adecuada para detenerse a pensar profundamente en los alcances doctrinarios de la entidad y por ello se producen a veces situaciones difusas de proyección.

La causa de estas dificultades de claridad en nuestro concepto se basa en la imposibilidad que se ha tenido (por las razones anteriormente planteadas) de detenerse a desarrollar una profunda EVALUACION de medios y recursos (en el plano estructural), y de las acciones y posibilidades de futuras actividades (en el plano funcional). Esto automáticamente cercena las posibilidades reales de desarrollar una adecuada PROYECCION del qué hacer institucional, esto mismo automáticamente se refleja en una limitada posibilidad de definir con precisión objetivos y metas claras que estén ajustadas a la realidad concreta de capacidad de cumplimiento que CECORA pudiera tener, así se entra en un círculo sin salida, ya que esto provoca situaciones de hecho y coyunturales, e igualmente hace difusa la Doctrina Institucional.

Para salir del círculo vicioso planteado consideramos que un elemento importante es lograr recursos financieros que den respiro, para poder dedicar parte del personal, a madurar en salidas para esta situación, un medio interesante para acercarse a lograr esos recursos necesarios es enfatizar los compromisos de CECORA dentro del DRI, ya que es una vía clara para obtener recursos al ser éste un programa bandera del país. Igualmente este Programa en sí mismo tiene elementos Doctrinarios de Precisión que desde



*Cuando se establece CECORA se debe hacer lo con el plan de
operación, esto es la doctrina - técnica donde va y que estrategia económica
que cubra la libre, etc. Asimismo el apoyo de la DRI, el
DRI se ha de haber fijado el plan de acción y presupuesto.
De la parte de la doctrina técnica de la doctrina
por los institucionales que se realiza más adelante.
su basamento podrán acogerse para la entidad, facilitando esclarecer este*

factor, reafirmar el compromiso de acción en el DRI, también incluye sin duda apoyo político y este apoyo será el que posiblemente puede traducirse en facilitar apoyos económicos, logísticos, se avalarán las acciones que CECORA desarrolle o pretenda desarrollar, y es un medio clave, para tener mayor participación en el desarrollo económico global del país.

2. Programación

(Situaciones planteadas en el punto 1. anterior, se verán reflejadas en este parámetro, y éste con los siguientes y viceversa, es decir, se podrá observar que existe interrelaciones y niveles de dependencia entre los siete parámetros de análisis). Como se decía, la situación un poco difusa en la parte doctrinaria que se traduce en objetivos y metas poco precisas y no ajustadas a la capacidad real de operación de CECORA, conlleva a que la programación será automáticamente débil. *Cual*

En nuestro concepto la entidad deberá tener tres instancias en su nivel Programático:

- a. Plan Global (abordamiento nacional del ámbito de CECORA), que oriente a cada programa regional. *en base a sus objetivos, etc.*
- b. Programas regionales, ajustados al plan Global, y que a su vez serán orientadores de proyectos locales (Municipales, veredales, etc.).
- c. Proyectos locales, ajustados al respectivo programa regional.



En otras palabras, un plan global, racionalizador y coordinador de los programas regionales y éstos (cada programa) racionalizador y coordinador de los proyectos locales, todos ellos apuntando al cumplimiento de objetivos y metas claramente definidas.

Desafortunadamente la precisión en estos aspectos no se ha logrado enteramente (sería importante se hicieran grandes esfuerzos para lograrlo); ello es lo que lleva a que se den esas situaciones que manifiestan los funcionarios de terreno (como se vio) y que definen como acciones de improvisación y "voluntarismo".

Los esfuerzos de programación que se hacen en la entidad, se ven abocados a responder a exigencias superiores y externas y que fundamentalmente son de tipo cuantitativo, creándose una ligazón de compromiso de esta índole, que si bien es cierto es importante, no por ello debe ser única; sería interesante insistir en crear proyecciones también de índole cualitativo.

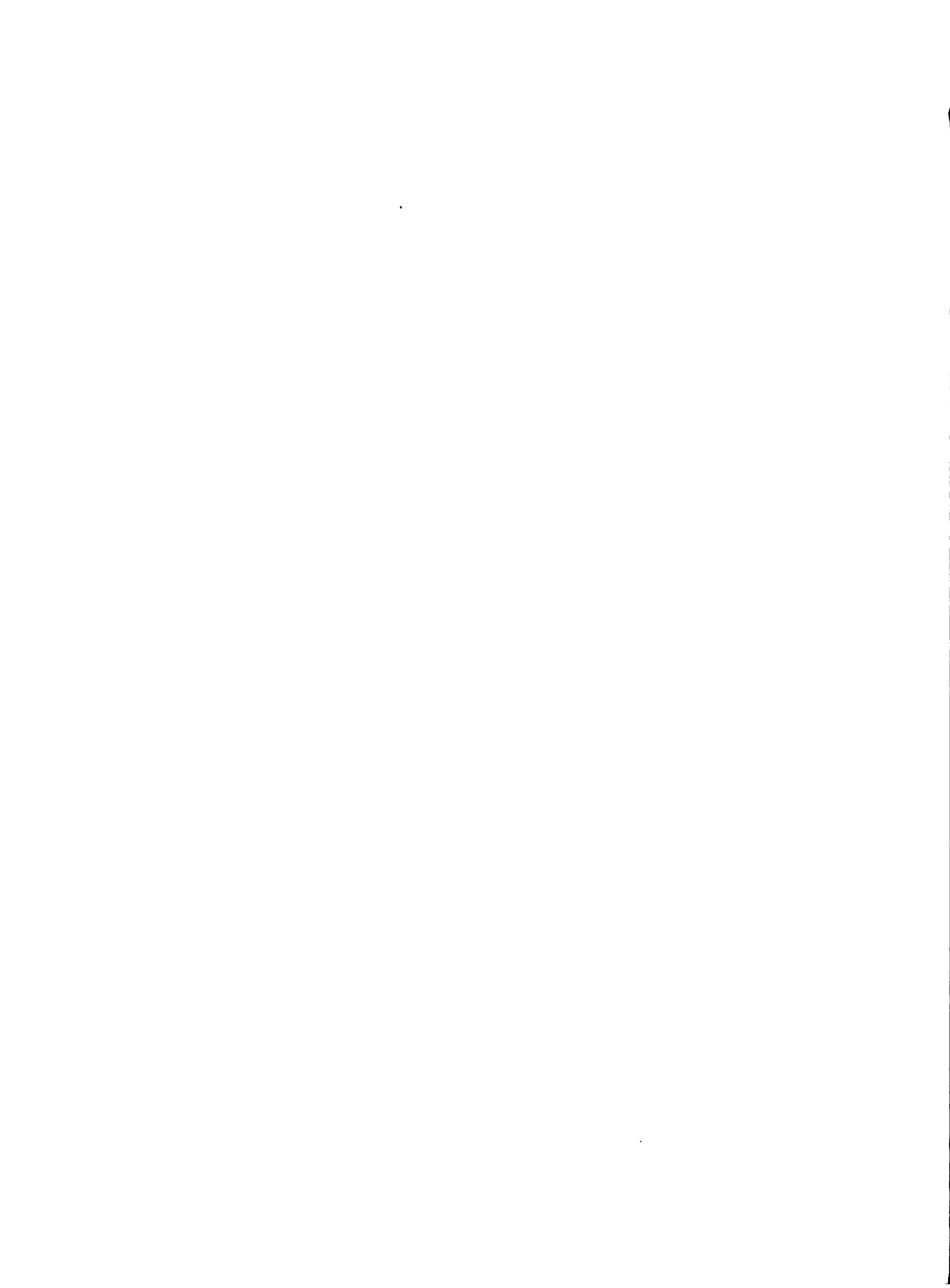
Otra situación, de hecho, bastante inadecuada que tiene que afrontar CECORA, en el terreno mismo, o en la atención a los campesinos, es que las acciones de comercialización que tiene que desarrollar, vienen impuestas por volúmenes de producciones que no obedecen a definiciones preestablecidas por el mercado de demanda o según las necesidades de esos mercados durante el año, esto crea una permanente situación de actuar en emergencia y esto quita tiempo y tranquilidad para racionalizar la programación.

El plano programático, se salta las acciones: a. Plan Global; b. Programas regionales, y sólo se manifiesta la c. Proyectos locales; éstos en estas condiciones son desarticulados, y por otro lado se han caracterizado por ser de magnitud y tamaño reducidos, creándose niveles de deseconomías en el uso de recursos: financieros, físicos, humanos, técnicos, infraestructurales y de producción agraria (insumos y maquinaria). Esto crea desestímulo en los funcionarios de campo, falta de interés por los campesinos, indiferencia para participar o colaborar por otras entidades o agencias distintas a CECORA.

La falta de coherencia programática antes planteada, también crea problemas en la relación laboral interna, ya que no se da una decidida y permanente participación en todos los niveles de funcionarios al no otorgárseles tareas claras y precisas (de proyección y envergadura). Esto provoca desazón e indiferencia en el personal, el que no se decide a apertar ideas que serían de gran utilidad, tampoco se da un flujo y reflujo de información entre los distintos niveles institucionales, creándose aislamiento que en nada contribuye para crear los mecanismos necesarios que se deben dar para desarrollar una buena y permanente programación.

3. Recursos

Como se ha planteado en este documento en capítulos anteriores, CECORA, viene con una deuda de arrastre, que hoy se puede cuantificar alrededor de los 300 millones de pesos; esta situación, sin lugar a duda, es una de las que más negativamente ha influido en limitar las acciones y actividades de la entidad, ya que parte importante de los desgastes y



esfuerzos de sus ejecutivos se distraen en tener que atender a los compromisos que la deuda exige, la falta de recursos lleva a que los proyectos que se planeen se ajusten en su modestia a esas limitantes, con ello no es mucho (cuando no negativo) lo que se logra con los proyectos, que en nada contribuyen para que la institución salga de su incomfortable situación financiera, seguramente si evaluáramos los costos reales (distracción de personal profesional, medios físicos, administrativos, recursos financieros directos, etc.), que a CECORA le implican esos proyectos menores, la relación beneficio-costos sería negativa.

La misma situación de limitante económica, automáticamente crea problema de limitante en recursos humanos, ya que no se puede en muchos casos tener todo el personal calificado que se requeriría para desarrollar acciones de envergadura, como que también crea otro hecho incomfortable para el personal de campo, que muchos de ellos no tienen medios de movilización para atender sus frentes, gastándose mucho más tiempo en trasladarse de un lugar a otro donde se encuentran los campesinos, que en dedicarle tiempo a la acción productiva. Esta situación en algunos casos crea desestímulos en los empleados que se traduce en una baja en el rendimiento del recurso humano y allí también se encuentra la causa de la deserción del personal de campo, que deja la entidad motivado: o por ofertas de mejores ingresos de otra entidad o por trabajos donde el desarrollo de sus acciones se facilita más.

Otro aspecto que contribuye a la movilidad del personal y que también es fruto de la limitante financiera ha sido el hecho de que hay

En cuanto a Recursos

1º En ningún momento se indica cuáles son los fuentes de financiamiento de CECORSA. Parece que en principio del INCORSA, a los 3 años el CORSA le da sólo 2%

2º Apoyamientos de financiación también con apoyo de las FAS y FET (que no es, sólo que son), pero así los, las FAS no operaban porque la mayoría, según se iba a estar quedando o al borde del colapso (ver cuadros) económicos.

3º El Propositor DRI al asociarse con CECORSA operativamente, como otro ente de censa, a todo o bien.

4º Se consideran armadamente cuali-
3er lo auto impuesto.

oportunidades en que no se pueden pagar sueldos a los empleados por períodos largos de tiempo. Toda esta situación hace que cuando un personal se ha preparado, ya sea por capacitación o ganando experiencia en la entidad, se retira, obviamente el reemplazo no tiene las ventajas descritas.

Otra situación desafortunada derivada de la falta de recursos financieros es que no se logra aprovechar la presencia que tiene la entidad en casi todo el territorio nacional (además de los ocho departamentos DRI -los otros programas de CECORA tienen cobertura en departamentos distintos a esos ocho-) donde CECORA podría programar actividades de impacto nacional, pero obviamente sin recursos económicos, estos otros recursos se subutilizan.

4. Organización

La posibilidad de análisis de este parámetro (Organización) estará muy relacionado con algunos planteamientos elaborados en los parámetros ya tratados, DOCTRINA y PROGRAMACION (que se refieren a que en la institución el hecho de que no se tenga absoluta precisión de objetivos y metas, automáticamente limita las posibilidades de desarrollar un Plan global adecuado), estas situaciones crean dificultades para efectuar evaluación y análisis adecuado de cómo está la estructura orgánica y funcional en CECORA. En nuestro concepto la organización institucional debe responder a elementos muy precisos de tipo programático, derivado de un Plan de acciones que debería precisar: -Qué se quiere, por qué se quiere - Qué hacer, por qué hacerlo - Si se tiene claridad en estos elementos básicos de Planificación, se enfrenta la situación de COMO HACERLO, y ese cómo hacerlo es lo que impone una organización que sería

la que habría que evaluar, lamentablemente esto se dificulta por la imprecisión programática.

La Subgerencia DRI, justamente por tener grados de precisión de objetivos ha logrado en el nivel central y regional conformar una estructura orgánica que intenta ajustarse a satisfacer esos objetivos, esta experiencia dentro de CECORA sería interesante evaluarla más a fondo, ya que en nuestro concepto el gran esfuerzo de CECORA debe concentrarse en el impacto que pueda tener en su accionar dentro del DRI. Por otra parte, nada se sacaría con tener la entidad muy estructurada orgánicamente si no se tiene una organización recíproca al nivel campesino, y esto es un aspecto básico a atender en las FAS, se considera importante fortalecer la organización campesina a como de lugar, CECORA debe configurar una estrategia de acción en este sentido, que objetivamente responda a lo que los campesinos usuarios esperan (mayores ingresos netos) ya que ello será el vínculo para que se interesen en su organización o para que otros campesinos se estimulen a organizarse. Esto sería la base para poder fortificar la organización campesina y ello justificaría todo lo que se hiciera institucionalmente desde el punto de vista de reestructuración orgánica.

En nuestro concepto el parámetro Organización no sólo debe observarse en el plano estructural, sino que también en el plano funcional, en este sentido vale la pena observar cómo la situación PROGRAMÁTICA tratada, nos establece que el personal de campo no responde a una política de acción homogénea, sino por el contrario, el accionar es heterogéneo según

quien sea el promotor, esto se da al no tener un apoyo preciso programático orientador en cada Dirección Regional. Ello lleva a que se dificulte seriamente la evaluación del nivel veredal, el que a su vez actúa independiente, sin estar sujeto funcionalmente a un eje central operacional. Sería importante ~~antes de pensar en la procreación de nuevas~~

Estos son defectos de la estructura

FAS, centrarse a fortalecer las existentes, como se planteó antes en este documento, las organizaciones de base muestran notables grados de heterogeneidad, es importante buscar nivelaciones en su fortaleza, y también en la legalización de ellas, es decir, uniformidad y unificación. Ello es básico para pensar en desarrollar acciones de envergadura que abarque en sus actividades a varias FAS, ya que estos proyectos mayores de nivel regional exigirán una clara programación y además pueden ser elementos que por su impacto permitan el refortalecimiento de las organizaciones de base, ya que ello puede ser un medio importante para ganar prestigio para las organizaciones o para demostrar las ventajas que tiene la asociación. Con esto también se puede ir reduciendo el individualismo en los campesinos y el espontaneismo en los promotores, elementos altamente negativos o atentatorios al fortalecimiento organizacional.

Los FET no son de 2º Grado?

ante se dijo que CECORA

Otro aspecto serio en el plano de organización es, el que se refiere al empalme entre las FAS como organismo de primer grado y CECORA que de hecho es un organismo de tercer grado, creándose un vacío notable al no darse la instancia orgánica de segundo grado. De allí que en aras de la organización para mejorar la acción debería hacerse todo tipo de esfuerzos para reagrupar regionalmente varias FAS en organización de segundo grado para conectarse armónica y orgánicamente con el tercer grado;

do

pg 4. =

En los gráficos 1, 2, 3 y 4 se exponen las organizaciones que han tenido éxito a través del tiempo, pero en este capítulo se se hace un análisis de los mismos y de las razones con los objetivos, estrategias, selección de la y productos ofrecidos.

un mecanismo viabilizador para estructurar esas organizaciones de segundo grado serían los Proyectos regionales que abarquen varias FAS, es decir, no seguir desarrollando proyectitos menores en función de una FAS, sino por el contrario las FAS en función de proyectos.

En el plano de las relaciones orgánicas que CECORA tendría con otras entidades que deban actuar coordinadamente en el nivel regional, hay casos en que lamentablemente se producen descoordinaciones que afectan directamente a CECORA en su accionar, y también se afectan los campesinos que se estaría atendiendo; esta situación puede ser provocada por insuficientes esfuerzos de coordinación por el D.N.P. regional, y otras por actitudes pasivas que asumen los directores regionales de las entidades que participan en el DRI. En concreto, esta situación muchas veces crea lamentables desgastes improductivos, e incluso se han dado casos en que las acciones se contraponen al actuar independientemente las entidades. Como se ha venido insistiendo, el desarrollo de programaciones precisas sería un medio importante para solucionar problemas de organización que en este caso alrededor de programas precisos regionales se podría llamar a la participación coordinada de las otras entidades.

5. Conexiones

CECORA, es una entidad que sin duda presenta una curiosa situación jurídica, ya que en el derecho es privada, pero en el hecho tiene connotaciones de tipo oficial, esto la hace parecer sin conexiones orgánicas precisas o con niveles de dependencia dual, de ello que a esas ascendencias superestructurales cuando tienen que actuar se les presenta una

barrera jurídica, así por ejemplo, el estado no pudo operar en CECORA asumiendo pérdidas como se hizo con Caja Agraria e IDEMA, en el caso de la voluminosa pérdida económica con la negociación de compra-venta de fertilizantes importados en la mitad de la década de los 70; así como es te ejemplo hay permanentes situaciones similares.

La verdadera personería jurídica la hace privada, pero las ventajas que pudiera tener en su facilidad de operación, se desvirtúa o minimiza, frente a la paupérrima situación económica de sus socios, los que no tienen medios económicos adecuados para aportar y/o hacer operar en la entidad. Por otro lado, por la vía INCORA, tampoco es posible dada la pro pia situación presupuestal del Instituto por un lado, y por otro, porque las operaciones financieras que INCORA pudiera desarrollar están sujetas a las limitaciones que al sector oficial se le imponen por parte de la Contraloría General de la República, en síntesis la situación no es co mo da, y le crea realmente un serio nivel de desconexión.

Otra situación notable y que de alguna manera va a repercutir en este aspecto o parámetro de análisis es el referente a la asignación de fun ciones de gran envergadura que se le asigna dentro del DRI, pero no hay un consecuente o proporcional apoyo financiero que facilite el cumplimiento de ese compromiso en el subprograma del DRI. Esta falta de recursos ade cuados, implica que se producen constantes vacíos que obliga a que sus di rectivos y demás personal, muchas veces se desgastan en ac ciones destinadas a remediar esas situaciones coyunturales o de vacíos, obligando a mu chas actividades que conlleva encerrarse en sí misma la entidad, creándose se las consecuentes desconexiones institucionales frente a otras entidades.

Se tiene recordado en su posición 20
por la función actual CECORA en el
Instituto depende en INCORA por lo que
cuando que tiene sin proporcionar recursos

Un aspecto importante en el nivel de conexiones es el que el propio DRI le otorga, ya que la magnitud de este programa obliga a la participación en él de varias entidades importantes del país, en ese sentido debería enfatizarse en que se formalicen más los niveles de interrelaciones y coordinaciones institucionales, esta acción obviamente debe desarrollarse vía D. N. P./DRI; sería importante clarificar documentalmente los mecanismos y la justificación de esos mecanismos de interrelaciones, ya que en nuestro concepto una entidad que logra conexiones institucionales, amplía sus acciones, y con ello se fortalece y de ahí se prestigia, y con ese prestigio logra apoyos, etc., es decir, se entra en una espiral de ascenso, importante.

Cuando am, P. A. que no se mencionan

Una situación que es interesante aprovechar en este momento histórico, es la alternativa que presenta la definición final del Plan de Integración Nacional (PIN), donde se plasma el pensamiento oficial del gobierno y donde a su vez quedan establecidas las prioridades de acción, por esa vía CECORA puede decidir acciones que sean consecuentes con el PIN y obviamente ello le facilitará apoyos y las conexiones se mejorarían notablemente y en forma muy especial con el sector oficial que opera bajo la férula del Ministerio de Agricultura, ya que muchas acciones se deben desarrollar en el radio de influencia de ese Ministerio, y el hecho que el DRI se maneje desde D.N.P. puede crear desconexiones superestructurales (Ministerio-DNP) que deben ser salvadas en el plano institucional del nivel de CECORA. Enmarcado en el PIN se puede desarrollar una programación que presente proyectos consecuentes y de magnitud, éstos pueden ser móviles concretos que estimulen a vincularse en ellos otras entidades

oficiales, otras del sector privado y agencias internacionales, es decir, es una coherente y práctica forma de interconexiones.

A CECORA, dentro del componente de Producción le compete el Subprograma de Comercialización, y realmente éste debería ser el principal orientador para el qué hacer de las otras entidades que operan los otros subprogramas del mismo componente, es importante hacer esfuerzos de valoración en este sentido y asumir ese papel orientador para las otras entidades; si esas acciones orientadoras están sólidamente sustentadas, nada ni nadie podrá negar su validez, ello automáticamente crearía las mejores condiciones para el desarrollo de conexiones. En este aspecto es importante romper la situación que se viene dando que es contraria a la planteada, y es que CECORA debe operar frente a hechos consumados de producción, teniendo que comercializar productos que muchas veces tienen serios limitantes de mercado. Esto le crea situaciones incómodas e injustamente se le imputa incapacidad, creándole aislamientos a la institución, que estaría pagando la falta de programación superior o la falta de orientación que podría surgir de los estudios previos de mercados.

6. Liderazgo

En este documento se ha tratado de mostrar lo más objetivamente posible, un sinnúmero de problemas que estarían interactuando atentamente en contra del mejor desenvolvimiento de la entidad, todos ellos se traducen en una CECORA debilitada y por lo tanto, en esas condiciones las alternativas de liderazgo son bastante limitadas; sin embargo, si observamos con detenimiento, un área muy importante de sus acciones como es



In el inicio, cuando la Reforma Agraria era prioritaria
CECORA fue líder, gozó en su campo. Hoy la situación cam-
bió y parece que el área priorizada es el IRI y dentro de
esto mercados que corresponden a CECORA. Por tanto, pre-
tender prioridad ¿qué debe hacer?

la de la comercialización de los productos de economías campesinas-; ve-
remos que éste es un problema de envergadura y que a la dirección del
país preocupa fuertemente, esto mismo crea una interesante y expectante
situación para liderizar, ya que justamente por lo complicado que es el
problema, la gran mayoría de las instancias institucionales evitan asumir
responsabilidades en este campo, de tal manera que fuera de CECORA y
PRODESARROLLO (en su ámbito) prácticamente no existe entidad que se pue-
da utilizar para atender tan complicado problema, en esas condiciones la
entidad si logra mostrar con cierto grado de bondad resultados favorables
en su gestión, puede tener un importante impacto socioeconómico, que la
colocaría en condición de líder y lograda esa posición le faculta para
poder hacer exigencias para apoyos de distintas índoles que la saquen de
la condición actual.

Una situación que afecta a CECORA en su capacidad de liderazgo está
dada por algunas posturas individuales, asumidas por su personal que ma-
nifiesta pasividad y falta de compromiso, esta actitud muchas veces obe-
dece a razones de orden doctrinario, programático y organizacional, y
los problemas que en esos parámetros hemos visto hace que funcionarios
que están en la propia entidad se encargan de desprestigiarla, creándo-
le una imagen inadecuada que afectará las posibilidades de liderizar.

Es importante mostrar con claridad cómo CECORA tiene que operar en
un medio donde las posibilidades de acción están bastante limitadas, don-
de no se ve objetivamente políticas y acciones concretas que faciliten la
comercialización de los productos que surgen de los campesinos pequeños,

Se cree que
hay que consi-
derar que IDE
MA tiene a car-
go la función
de mercados
de productos
agrícolas

DEMA?

es importante demostrar mediante análisis profundo cómo no existe una adecuada organización mercantil para este subsector de la economía agraria; debe observarse la inadecuada estructura y funcionalidad de los mercados, la absoluta falta de apoyo logístico, esto obliga a un doble esfuerzo, ya que para operar la actividad comercializadora, CECORA debe crearse sus propios espacios mercantiles, al no tener apoyos precisos de un IDEMA, de una Central de Abastos o de un Emcooper, etc., a modo de ejemplo; esta situación si se muestra con precisión permitirá justificar parte de las limitadas acciones que desarrollan y que muchas veces se le imputan gratuitamente estigmatizando a CECORA, en circunstancia que el problema es ajeno y superior, ¡así no es fácil lograr liderazgo!

7. Producto

Derivado de las consideraciones expuestas a lo largo del documento, se entenderá que el producto o los resultados de la entidad, tienen que responder en consecuencia, y por ello vemos que ese producto aparece difuso y disperso y que a su vez responde básicamente a valores cuantitativos (como consecuencia de responder a medidas evaluativas de esa índole).

Hay situaciones externas y otras de arrastre histórico, que imponen en CECORA una situación de inflexibilidad que es obligante romper para un adecuado redespigue, a su vez será un medio que viabilice poder operar una actitud de cambio que se percibe existe en parte importante de su personal, pero si se quiere que el personal pueda dar mayores resultados es necesario que se faciliten los medios para su logro, es decir, se hace necesario que

se otorgue lo indispensable para que se cumplan las exigencias de acción que se le imponen de niveles o instancias institucionales superiores, de otra manera casi es esperar desenvolverse en el plano de los milagros. La actitud de cambio de su personal se concretaría en un documento a presentar al D.N.P. donde se sustentaría las necesidades para el cambio interno, y que presentaría un sólido análisis de los problemas y alternativas de solución y que desarrollaría un nivel programático con planos de acción para el corto, mediano y largo plazo. De la seriedad y profundidad de ese documento depende la respuesta de apoyo que pueda recibir CECORA, para poder fortalecerse, con ello sus acciones se traducirían en un mayor impacto, lográndose un Producto en ese caso preciso, concentrado y cualitativo.

Cuadros Sinópticos de Resultados o Productos

A continuación se presenta la elaboración de unos cuadros, que consideramos reflejan resultados o productos del accionar de CECORA. Estos cuadros sinópticos, se espera otorguen algunas bases para decidir medidas a tomar en aquellas áreas que se desee influir en sus resultados. (Véase páginas siguientes).

Cuadro No. 15. Programas Especializados de CECORA

Programa	Ubicación	Observaciones
1. <u>Concentrados</u>	Cundinamarca (Bogotá)	Meta de procesamiento 4000 Ton/año (actualmente da pérdida)
	Valle (Palmira)	Meta de procesamiento 6000 Ton/año (actualmente da pérdida)
2. <u>Oleaginosas (Palma africana)</u>	Caquetá (Maguad)	Plantaciones de 45 Has. actualmente en producción - Rentable, co-administrada con Cooperagro.
	Caquetá (La Mona)	Actualmente 45 Has. en producción, tiene 400 Has. en plantación, llegando a plena producción en 1985-Rentable.
3. <u>Ganadería</u> (1700 cabezas) (Capital invertido: 33 Mill.) (Económicamente: Estable)	Maripó (La Cabaña)	Programa lechero
	Huila (Buena Vista)	Programa ganado de selección: Carne
	Valle (Las Gramas)	Programa ganado de selección: Carne
	Santander (Venecia)	Programa ganado de carne desarrollado con Coagrosan.
	Sant. Norte (Oleaginosas Risaralda)	Ganado de Carne en CEBA (Medierías)
	Caquetá	Ganado de Carne
	Meta y otros en Llanos Orientales.	Ganado de Carne
4. Producción de Semillas	Huila y Cauca	Este programa se desarrolla con Coagro Huila en Neiva y con Coagroteca en Popyán. (Producción, Procesamiento y Abastecimiento). Rentable.
5. Maquinaria	Varios	En liquidación
6. Provisión	Varios	En liquidación

Cuadro No. 16. Cooperativas Socias de CECORA, Tipo de Socios y Actividad

Cooperativas/Ubicación	Tipo de Socios	Actividad
- COAGRIVAR (Armero)	Parceleros	Mani-Insumos-Sorgo-Comercialización-Asistencia Técnica.
- COACRONORTE (Cúcuta)	Parceleros	Arroz-Insumos-Comercialización
- COACRONAC (Fundación)	Parceleros	Ajenjolí-Cacao-Arroz-Insumos-Asistencia Técnica-Créditos-Comercialización.
- COACRONVILA (Neiva)	Parceleros	Arroz-Servicios-Insumos-Asistencia Técnica.
- AGROTECNICA (Espinal)	Parceleros	Insumos
- COACROTECA (Popayán)	Minifundistas	Insumos-Consumo-Comercialización
- COACROTEMA (La Mesa)	Minifundistas	Comercialización
- COLECHERA (Belén)	Minifundistas	Lácteos, Procesamiento y Comercialización.
- COACRO (Duitama)	Minifundistas	Insumos-Comercialización-Fincas Ganaderas.
- COACROSAN (Bucaramanga)	Minifundistas	Insumos-Consumo
* COOP. DE LA ASOCIACION DE USUARIOS DE MARIÑO (Pasto)	Minifundistas	Consumo-Comercialización
* COAVIVALLE (Valle) Palmira	Avicultores	Insumos-Comercialización
- COOPERAGRO (Florencia)	Colonos	Insumos-Consumo-Ganadería al partir.
- COACROSARARE (Arauca)	Colonos	Insumos
- COPETOLU (Tolú)	Pescadores	Servicios-Comercialización
- COACROLLANOS (San Martín)	Colonos	Insumos
- COACROSOL (María La Baja)	Parceleros	Insumos
- COACROVALLE (Tuluá)	Minifundistas	Comercialización
* COTARALDA (Zulia)	Parceleros y Trabajadores	Consumo
- COADPAL (Cúcuta)	Colonos	Fletes-Bodegajes
- COAGRICOLA (Miraflores)	Minifundistas	Consumo
- COACROANTIOQUIA (Guarao)	Minifundistas	

* No son Cooperativas de la Reforma Agraria.

Cuadro No. 17. Especialización de FAS por producto, Número de ellas dedicadas a comercializar el producto.

Producto	No. de FAS	%
Lácteos	11	8.80
Panela	17	13.60
Perecederos	68	54.40
Granos	29	23.20
Total:	125	100.00

(Nota al Cuadro No. 17: En el Nivel Central de CECORA se cuenta con especialista por Producto: 1 Lácteo; 1 Panela; 1 Perecederos; 1 Grano. Obsérvese que no guarda relación con el No. de FAS y/o su porcentaje de participación, a los cuales debe atenderse).

Cuadro No. 18. Distribución, especialización por producto y No. de Promotores de las FAS (al 30 de Marzo de 1980)

Regional	No. FAS	No. Promotores	Productos
Antioquia	16	15	Papa - Frijol - Tomate - Frutales
Santander	28	13	Panela - Leche - Frijol - Frutales - Conserva - Guayaba - Hortalizas.
Boyacá	14	15	Papa - Panela - Leche - Tomate - Frutales - Hortalizas.
Nariño	27	16	Papa - Panela - Leche - Tomate - Hortalizas - Maíz - Frijol - Trigo.
Cundinamarca	11	13	Hortalizas - Panela - Leche - Frutales - Maíz.
Cauca	8	9	Panela - Frijol - Maíz.
Córdoba	8	9	Name - Yuca - Maíz - Arroz - Ajonjolif - Plátano.
Sucre	13	9	Name - Yuca - Maíz - Ajonjolif - Plátano.

Cuadro No. 19. Volúmenes comercializados, por Regional, en los tres (3) años de operación del Subprograma de Comercialización (1977-1978-1979), (en Toneladas y en \$ de cada año)

Departamentos	1977		1978		1979		Totales	
	Volúmenes Tm.	Valor miles \$						
Antioquia	1.082.7	7.104.5	1.190.5	5.669.2	3.691.0	35.726.0	5.964.20	48.499.70
Cauca	207.0	1.123.0	464.0	4.169.0	980.4	14.424.0	1.651.40	19.716.00
Cundinamarca	212.9	1.674.5	222.9	1.948.9	952.0	11.324	1.387.80	14.947.40
Nariño	155.1	2.142.2	920.9	5.850.0	2.231.0	24.489.6	3.307.00	32.481.80
Boyacá	193.7	1.645.5	1.965.0	20.342.2	2.781.9	30.339.0	4.940.60	52.326.70
Santander	29.8	235.8	785.9	6.937.0	2.843.2	34.235.0	3.658.90	41.407.80
Córdoba	93.0	545.8	604.1	2.694.4	554.3	2.948.8	1.251.40	6.189.00
Sucre	54.4	354.8	813.2	3.269.4	1.441.5	6.961.2	2.309.10	10.585.40
T o t a l e s	2.028.6	14.826.1	6.966.5	50.880.1	15.475.3	160.447.6	24.470.40	226.081.80

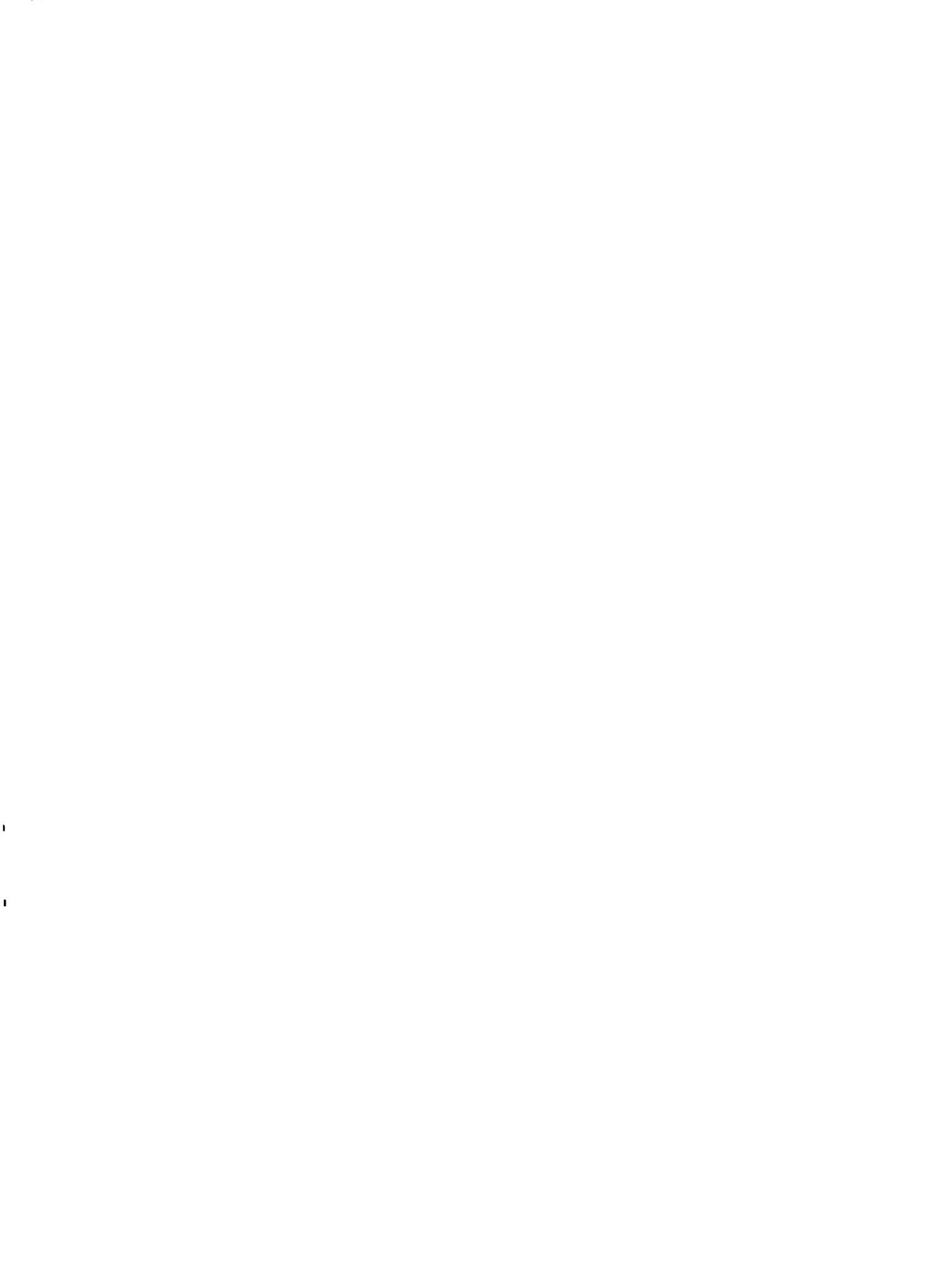
Cuadro No. 20. Relaciones entre: Volúmenes de productos comercializados, Valor de las ventas con No. de FAS y No. de Socios, en los años 1977-1978-1979 (En Toneladas métricas y en Miles de \$ corrientes)

Años	Volúmenes Comercializ. T. M.	Valor Miles \$	No. FAS	No. Socios	R E L A C I O N E S			
					X Vol.comerc. por FAS T.M.	X Valor vent. por FAS en miles \$ socio T.M.	X Volumen comercializ. por FAS en miles \$ socio T.M.	
1977	2.028.6	14.826.1	59	4.038	34.38	251.29	0.50	3.67
1978	6.966.5	50.880.1	86	5.998	81.01	591.63	1.16	8.48
1979	15.475.3	160.447.6	125	6.990	123.80	1.283.58	2.21	22.95

Cuadro No. 20 A. (Continuación del Cuadro 20). Las Relaciones de Valor de venta se deflacta en base a \$ año 1977. Se incluye incremento porcentual por año - (en Miles de \$).

(Se deflacta sobre el índice de costo de vida a nivel de empleados para esos años - 78 a 77 = 19.7, 79 a 78 = 26.5)

Años	Volúmenes comercializados T.M.	Valor en Miles \$ (1977) crem.	No. FAS	No. Socios	X Valor ventas por socio en miles \$ (1977) crem.		X Valor ventas por socio en miles \$ (1977) crem.	% In In crem.
					% In crem.	% In crem.		
1977	2.028.6	14.826.1	59	4.038	100	251.29	100	100
1978	6.966.5	42.506.3	86	5.998	146	494.26	149	193
1979	15.475.3	109.745.3	125	6.990	212	877.96	173	428



B. Fase de Recomendaciones

En este punto se resaltarán algunas recomendaciones o posibilidades de medidas que se pudieran tomar, que de alguna manera su acción abarcaría aspectos importantes de los problemas tratados anteriormente en los siete parámetros de medición de éxito institucional. No se entrará a aislar un sinnúmero de recomendaciones menores, que de alguna manera creemos han quedado manifestadas a lo largo del documento en los distintos puntos particularmente tratados, sino -como se dice- insistir en aquellos aspectos que en nuestro concepto tienen mayor impacto o serían más de fondo, como también que su aplicación sea factible en el ámbito de CECORA y en un plazo prudencialmente corto.

Recomendamos:

1. Enfatizar al máximo la participación de CECORA dentro del DRI, hacer el máximo de esfuerzos internos porque el Subprograma de Comercialización tenga el mayor éxito, ya que creemos esa puede ser una importante vía que permita obtención de apoyos ingentes y aportación de recursos altamente necesarios para solucionar muchos problemas internos.

2. Sería importante, si los directivos del nivel de Gerencia y Subgerencia, le dan validez al presente documento, realizar una reunión con jefes nacionales y Directores Regionales, donde se pudiera desarrollar un autoanálisis de los problemas tratados en el documento, oportunidad en que saliera una estrategia de acción por fases y con distribución de responsabilidades para posibles soluciones, de ahí debería salir un

*Si se le
copia
en IDEHA*

*Analizar
este punto
por favor
ser posible
70*



sólido documento para presentar a D.N.P./DRI, que manifieste los problemas y alternativas de solución a ellos, donde se plasmaría una interesante actitud al cambio.

N 3. Valdría hacer un esfuerzo en desarrollar un sistema permanente y sistemático de comunicación general, que primero surja desde el nivel central gerencial a todos los estamentos y estratos institucionales y que luego fuera recíproco como Comunicación participativa, -es muy importante que el personal se entere de lo que está sucediendo y que sienta más suya la entidad.

4. Hacer un grande esfuerzo en definir con precisión un Plan Global de acción, que contemple estrategias y tácticas precisas para la configuración de programas regionales y dentro de ellos proyectos específicos. Este desarrollo programático permitirá la plena participación interna del personal, facilitará otorgarle tareas, homogenizará las acciones y seguramente estimulará la participación más activa de otras entidades y agencias, que según la mayor coherencia que el plan, programa o proyecto tenga, mayor será también la vinculación interinstitucional.

cuáles, en
qui' form
pp?

5. Producto de la acción anterior planificadora, (Recomendación No. 4), definir a la brevedad algunos proyectos pilotos de magnitud y envergadura, estos proyectos tendrían un importante carácter demostrativo, que de acuerdo a su éxito su ^{ejemplo} empleo se reproduciría en diferentes frentes del país, crearían alrededor de ellos intereses de participación de otras entidades y agencias distintas a CECORA, serían elementos básicos aglutinadores de varias FAS, que podrían transformarse en organismos de

segundo grado, logrando interrelaciones más lógicas entre FAS y CECORA. En ellos se podrían aplicar economías de escala, transformando los resultados en de alta rentabilidad, seguramente estimularía el interés de actuar más activamente a los campesinos mejorando la fortaleza de las FAS; creemos que pueden ser un factor importante para mejorar la relación de la institución con su personal técnico, ya que el impacto de proyectos importantes hace parte de las personas que en él actúan. En general alrededor de ellos consideramos que se pueden mejorar muchos factores planeados especialmente en los parámetros: Programación, Recursos, Organización, Conexiones, Liderazgo y Producto.

6. Tomar iniciativas de participar, en los espacios que otorga el PIN y en donde CECORA pudiera tener ventajas comparativas frente a otras entidades, a modo de ejemplo en el desarrollo de Centros de Acopio, estrategias que en el plan nacional, le dan importancia y que a su vez le asignan recursos financieros importantes que CECORA podría captar. Esta acción, seguramente le permitiría a CECORA tomar LIDERAZGO, por un lado, y probablemente ampliaría notablemente el nivel de CONEXIONES.

7. Definir el tipo de organización jurídica que adoptarán las FAS, tratar a como de lugar, de romper los entrabamientos que afectan que éstas asuman formas cooperativas, solicitar en este sentido que el D.N.P. también actúe frente a la Superintendencia de Cooperativas para agilizar el reconocimiento de la personería jurídica.

8. En los niveles regionales, a nivel de gobiernos departamentales, y de otras entidades, existe una muy rica información agraria que no es

utilizada por las respectivas regionales de CECORA; sería importante que se vincularan más y que captaran esa información para la región, y que también la enviaran al nivel central donde se podría crear un buen Banco de información. Esto puede ser -entre otros- un excelente medio para definir y decidir programas y proyectos (sobre bases más objetivas), es decir, es uno de los elementos básicos de la planificación. En este mismo orden de cosas, los promotores en su experiencia y contacto directo con los productores y el campo, tienen oportunidad de ^tenerse de mucha información primaria directa, sería bueno sistematizarla para enriquecer la regional CECORA, como también para otras entidades y para el Banco de información Central.

9. Buscar los medios más adecuados para crear vinculaciones más estrechas con el Ministerio de Agricultura, sería importante presentar un plan de acción donde CECORA demuestre que puede ser una entidad de utilidad para acciones que al Ministerio le interesan y donde este Ministerio tiene dificultad de actuar (Ej.: Información básica, Centros de Acopio, Investigación de Mercados, entre otras, en las economías campesinas). Esta actitud le permitirá luego reclamar apoyos de ese Ministerio y le abrirá espacios para la interrelación más operativa con otras entidades del sector agropecuario dependiente de ese Ministerio.

10. Valdría la pena empezar desde ya a tomar acciones destinadas a configurar a la brevedad una Unidad de Planificación, que esté actuando como Asesoría Técnica de la Gerencia y que permita definir una programación coherente y de proyecciones en los diferentes tiempos, pero que además le permita a los directivos definir funciones muy precisas a los

*Si lo
fiscal
de acuerdo
a pag. 11*

distintos estamentos y personal dependientes.

11. Iniciar lo antes posible estudios de mercados que permitan elementos conductores para que CECORA pueda asumir el papel ORIENTADOR para las otras entidades que operan en el componente de producción (en el sentido de: qué producir, cuánto y dónde producir), para que el resultado final sea realmente mejores ingresos para los campesinos. ?

12. Presentar un diagnóstico a IDEMA y EMCOPER -vía Ministro de Agricultura- donde se demuestre que no existe ninguna facilidad de parte de esas entidades para que CECORA pueda desarrollar adecuadamente la acción de Comercialización en que está abocada, y ahí mismo solicitar el compromiso de apoyo de parte de esas entidades, que faciliten esta labor, (IDEMA: poderes compradores en algunos productos que la entidad podría manejar y que CECORA comercializa), (EMCOPER: facilitando parte de su red de frío para cuando hay problemas de mercado para productos altamente perecederos que se manejan desde CECORA).

13. Sería bueno desarrollar algunos seminarios en las oficinas regionales sobre Sociología Industrial (desarrollo organizacional), con el fin de mejorar actitudes y relaciones laborales.

14. Buscar mayor acercamiento para intercambio de experiencias similares con Prodesarrollo de Fedecafé, y posiblemente podrían surgir algunas acciones conjuntas en el futuro, que podrían ser beneficiosas para ambas entidades, como para sus respectivos usuarios.

15. Apoyar todo lo que se pueda, el reforzamiento del "Sistema de



Información de Precios y Mercados" de CECORA (SIPM), ya que el buen resultado de su operación puede ser de gran utilidad planificadora, por un lado, y para decidir sólidas tomas de decisiones a todos los niveles de la institución y de los usuarios.

16. Desarrollar un programa fuerte de Investigaciones Post-Cosecha, ya que además de los beneficios que a CECORA y los Campesinos reportarían los resultados, éste es un campo poco incursionado en el país, que permitiría prestigio y liderazgo para la entidad.

17. Buscar los espacios y los recursos para un programa sistemático de capacitación para todos los niveles del personal de la institución, ya que además de estimular a los funcionarios es una inversión que reporta grandes beneficios en el tiempo.

Nota Adicional: Hay algunos aspectos de Diagnóstico que no se tocaron en este documento, por el hecho de encontrarse desarrollados en el documento del IICA/FSB- relacionado con el apoyo de nuestro proyecto al SIPM y que se está enviado a CECORA.

La Bibliografía concerniente a la información
acompañada de los organismos que tienen re-
lación con ella.

El documento de "Análisis Institu-
cional" no se encuentra colocado en el
tema.

Quisiera pedirle en la Biblioteca del
IICA en Bogotá los libros documenta-
dos producidos por el IICA en relación al facto-
re institucional y al análisis
institucional.

BIBLIOGRAFIA

Central de Cooperativas de Reforma Agraria (CECORA)

- Informes de Gerencia desde el año 1968 hasta 1979.
- Estatutos
- Informes contables de la División de Contabilidad
- Informe de Evaluación de metas físicas de la Subgerencia DRI para los años: 1977 - 1978 - 1979.
- Varios documentos del Subprograma de Comercialización

Departamento Nacional de Planeación:

- "Plan de Integración Nacional" (Varios capítulos diferentes)
- "El Programa DRI"
- Diferentes folletos del y sobre DRI

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE)

- "La Reforma Agraria en cifras" (Boletín mensual de Estadística No. 222 de 1970).

Instituto Colombiano de Reforma Agraria (INCORA)

- "La Reforma Agraria Colombiana, Informe de Actividades", documento preparado para la XII Reunión Regional FAO, 1972.
- "Reforma Agraria, Agosto 1970 a Agosto 1972".
- "Informe de Actividades", año 1979.
- Informes Contables de las Cooperativas de Reforma Agraria, 1979.
- "Cuatro años de Cooperativismo", División de Cooperativas, 1966.

- "Informe de Actividades 1968", División de Cooperativas.

Libreiro Ernesto - "Las Empresas Comunitarias", Publicación INCORA-IICA.

Manteca Carlos - "Apuntes y documento borrador" (Consultoría Programa IICA/F.S.B.-CECORA).



ITCA
D10-391

Análisis Institucional d

Autor

CECORA

Título

Fecha
Devolución

Nombre del solicitante



