

**IICA**



Capacitación en Organización Social  
de la Producción para Promover el  
Desarrollo Empresarial Autogestionario  
de las Cooperativas de la Reforma  
Agraria

Proyecto 3NS3 de la  
Oficina del IICA en El Salvador

CA  
-A 1/  
-87-  
B

**El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) es el organismo especializado en agricultura del Sistema Interamericano. Sus orígenes se remontan al 7 de octubre de 1942 cuando el Consejo Directivo de la Unión Panamericana aprobó la creación del Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas.**

**Fundado como una institución de investigación agronómica y de enseñanza de posgrado para los trópicos, el IICA, respondiendo a los cambios y las nuevas necesidades del Hemisferio, se convirtió progresivamente en un organismo de cooperación técnica y fortalecimiento institucional en el campo agropecuario. Estas transformaciones fueron reconocidas formalmente con la ratificación, el 8 de diciembre de 1980, de una nueva convención, la cual estableció como los fines del IICA los de estimular, promover y apoyar los lazos de cooperación entre sus 29 Estados Miembros para lograr el desarrollo agrícola y bienestar rural.**

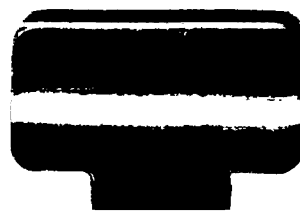
**Con un mandato amplio y flexible y con una estructura que permite la participación directa de los Estados Miembros en la Junta Interamericana de Agricultura y en su Comité Ejecutivo, el IICA cuenta con una extendida presencia geográfica en todos los países miembros para responder a sus necesidades de cooperación técnica.**

**Los aportes de los Estados Miembros y las relaciones que el IICA mantiene con 12 Países Observadores, y con numerosos organismos internacionales, le permiten canalizar importantes recursos humanos y financieros en favor del desarrollo agrícola del Hemisferio.**

**El Plan de Mediano Plazo 1987-1991, documento normativo que señala las prioridades del Instituto, enfatiza acciones dirigidas a la reactivación del sector agropecuario como elemento central del crecimiento económico. En función de esto, el Instituto concede especial importancia al apoyo y promoción de acciones tendientes a la modernización tecnológica del agro y al fortalecimiento de los procesos de integración regional y subregional.**

**Para lograr esos objetivos el IICA concentra sus actividades en cinco áreas fundamentales que son: Análisis y Planificación de la Política Agraria; Generación y Transferencia de Tecnología; Organización y Administración para el Desarrollo Rural; Comercialización y Agroindustria; y Sanidad Vegetal y Salud Animal.**

**Estas áreas de acción expresan, de manera simultánea, las necesidades y prioridades fijadas por los mismos países miembros y los ámbitos de trabajo en los que el IICA concentra sus esfuerzos y su capacidad técnica, tanto desde el punto de vista de sus recursos humanos y financieros como de su relación con otros organismos internacionales.**



**CAPACITACION EN ORGANIZACION SOCIAL DE LA  
PRODUCCION PARA PROMOVER EL DESARROLLO  
EMPRESARIAL AUTOGESTIONARIO DE LAS  
COOPERATIVAS DE LA REFORMA AGRARIA**

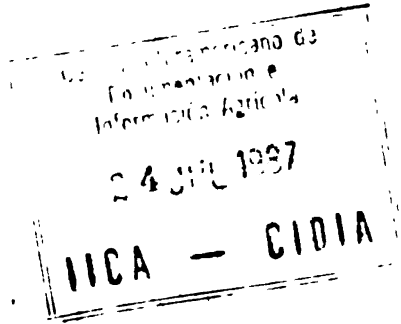
**PROYECTO 3NS3 DE LA  
OFICINA DEL IICA EN EL SALVADOR**

**San Salvador, El Salvador  
Mayo de 1987.**

IICA  
PM-A1/SV  
87-008

BV-01042 C.1  
BV-001043 C.2

Serie Publicaciones Misceláneas  
Nº A1/SV-87-008  
ISSN-0534-5391



00000861

## C O N T E N I D O

	<u>Página</u>
<b>SIGLAS UTILIZADAS</b>	ii
<b>PRESENTACION</b>	iii
<b>RESUMEN</b>	iv
1. Identificación	1
2. Antecedentes	2
2.1 Problema específico que intenta resolver el IICA	2
2.2 Problema general que enmarca el problema específico	3
2.3 Limitaciones y potencialidades de las instituciones nacionales para resolver el problema específico	6
2.4 Experiencia del IICA	12
3. Objetivos	13
3.1 Objetivo general	13
3.2 Objetivo específico	15
3.3 Objetivos intermedios o productos finales	18
4. Estrategia	23
4.1 Estrategia general	23
4.2 Estrategia específica	23
4.3 Apoyo y coordinación	26
4.4 Personal afectado al Proyecto y sus funciones	27
5. Actividades	32
6. Destinatarios	36
6.1 Destinatarios directos	38
6.2 Destinatarios indirectos	38
7. Costos totales	43
8. Observaciones	45
 Anexo 1	



## SIGLAS UTILIZADAS

AID-	Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional
BFA-	Banco de Fomento Agropecuario
CATI-	Costos Administrativos y Técnicos Indirectos
CDG-	Centro de Desarrollo Ganadero
CENCAP-	Centro de Capacitación Agropecuaria
FESACORA-	Federación Salvadoreña de Cooperativas de la Reforma Agraria
FINATA-	Financiera Nacional de Tierras Agrícolas
IICA-	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
ISIC-	Instituto Salvadoreño de Investigaciones del Café
ISTA-	Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria
MAG-	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MEC-	Ministerio de Educación de Brasil
OSPA-	Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria
PAU-	Programa de Administración Uniforme
PIAF-	Programa Integral de Administración de Fincas
PRODEA-	Programa de Desarrollo Administrativo
SEPS-	Secretaría de Enseñanza de Primero y Segundo Grado, de Brasil





## P R E S E N T A C I O N

En una publicación miscelánea anterior de la Oficina del IICA en El Salvador se presenta la "Estrategia del IICA a nivel de país, 1988-1989", cuyo contenido constituye la guía que orienta la acción que en el futuro inmediato debe desarrollar la institución en el país. Dicha estrategia cuenta con el aval del gobierno de El Salvador y se apoya en la capacidad de respuesta que posee el IICA a las demandas que plantea la realidad salvadoreña.

La última publicación miscelánea de la Oficina presenta el Proyecto "Planificación, integración y evaluación de la producción empresarial rural para manejo autogestionario y participativo", el cual constituye el primer instrumento que habiendo cumplido en 1987 con las distintas etapas de su formulación, ha merecido la aprobación institucional para su ejecución.

Esta publicación presenta otro Proyecto de la Oficina, titulado "Capacitación en organización social de la producción para promover el desarrollo empresarial autogestionario de las cooperativas de la reforma agraria". Este Proyecto, al igual que el anterior, constituye una propuesta de acción concreta que una vez presentada a la consideración del sector público agropecuario, cuenta con la respectiva aprobación e igualmente, ha satisfecho las exigencias establecidas en las distintas instancias de la Sede Central del IICA en el proceso de elaboración y aprobación.

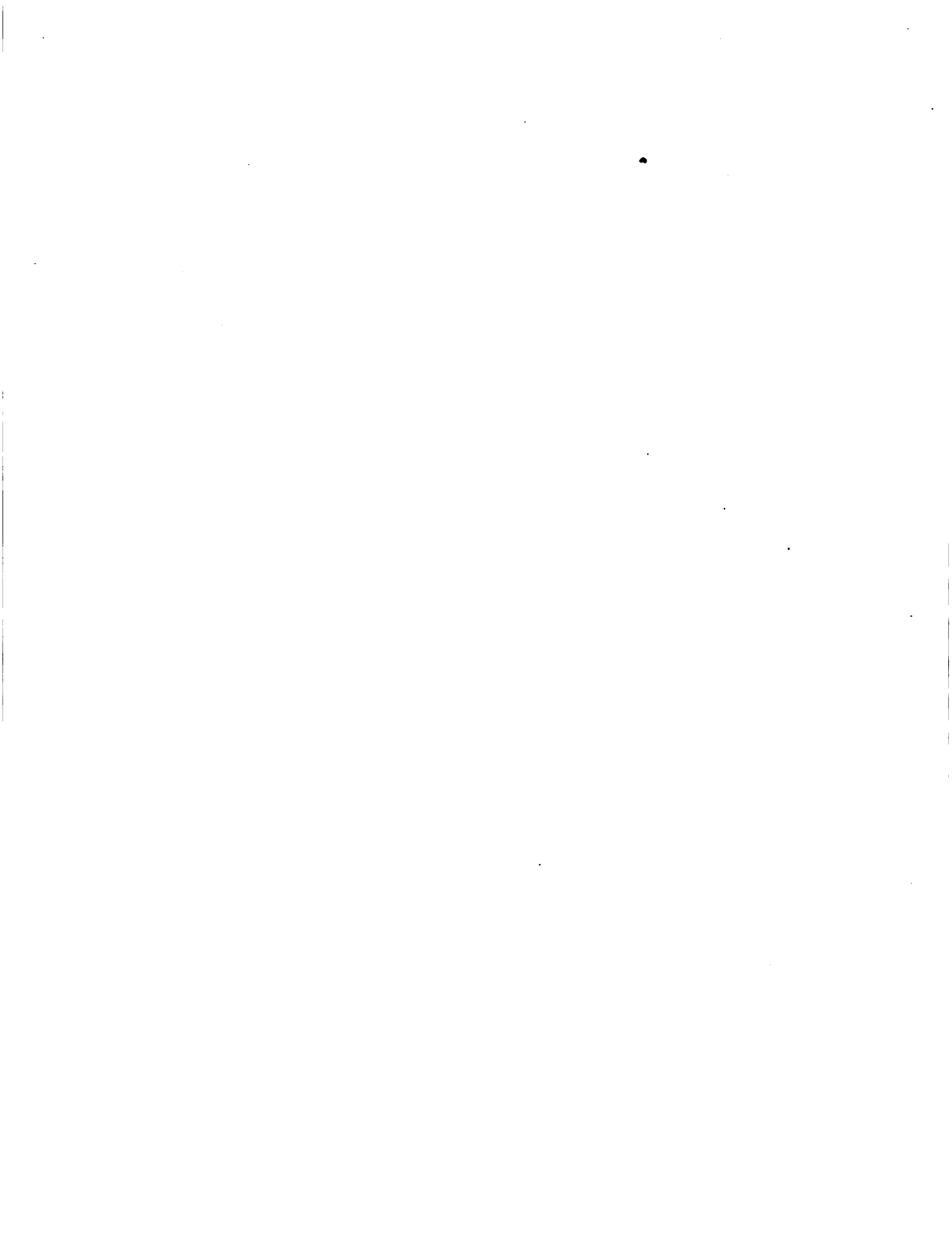
Bien se puede asegurar que ambos proyectos constituyen caras de una misma pirámide. El primero se dirige al proceso de planificación de las unidades productivas y, el segundo, se encamina hacia su organización. Ambos tienen como denominador común la autogestión que se fundamenta en una auténtica participación. Se diferencian en los destinatarios puesto que el primero abarca a organizaciones formales e informales y a productores individuales; mientras que el segundo, atiende con exclusividad a cooperativas de producción agropecuaria.

Ambos proyectos ya tienen su trayectoria, hoy pretenden ampliar los términos de su acción, el primero brindando atención a una clientela diversificada; y, el segundo, pasando de una acción experimental a una cobertura nacional.

La tercera cara de la pirámide se dirigirá al complejo institucional del sector público agropecuario y tenderá a hacer más eficaz su capacidad de servicio a los productores. El proyecto que asumirá esta función se encuentra en proceso institucional de aprobación.



Carlos Rucks  
Representante del IICA en  
El Salvador



## R E S U M E N

Las cooperativas de producción agropecuaria enfrentan una diversidad de problemas, que en conjunto reducen su capacidad de respuesta a los esfuerzos nacionales encaminados a consolidarlas. Un grupo de tales problemas revela una baja capacidad de gestión de las cooperativas de la reforma agraria, lo cual, en buena parte se debe a una reducida participación de los beneficiarios y a una baja disponibilidad de técnicos formados para impulsarla, como requisito para superar esa baja capacidad empresarial.

Este Proyecto pretende contribuir a la consolidación de las cooperativas de producción a través de la capacitación para impulsar el desarrollo empresarial autogestionario. Con este fin promoverá un mejor funcionamiento de los órganos y unidades operativas de las cooperativas, mediante la participación de los asociados en las decisiones, potenciando así el tránsito de una situación de cogestión a otra de autogestión.

Para alcanzar este objetivo el Proyecto se propone capacitar 544 asociados, dirigentes y técnicos asesores de seis cooperativas seleccionadas, a fin de probar y ajustar diez instrumentos de ayuda a la capacitación y que luego sirvan de apoyo permanente al desempeño funcional de los beneficiarios, parte de los cuales pueden ser analfabetas.

Se publicarán los instrumentos de ayuda a la capacitación en su versión definitiva y en cantidad suficiente para dotar a cada asociado, directivo o técnico, del ejemplar correspondiente. Paralelamente, se formarían veinte instructores en metodologías de la enseñanza, comunicación, y en el uso y manejo de los instrumentos de capacitación generados.

Otra meta del Proyecto es la capacitación conjunta y a nivel nacional, de 27,620 dirigentes, asociados y técnicos de las cooperativas de la reforma agraria en el funcionamiento de sus órganos y unidades operativas; y, la capacitación de 350 técnicos asesores, en el desempeño de las funciones de cogestión y gerencia, buscando en ellos un cambio de actitud, de manera que puedan crear el espacio necesario para el ejercicio de la participación.

Para todo esto, el Proyecto se mantendrá como complementario de los programas PRODEA, PAU y PIAF. Las distintas áreas de la capacitación harán énfasis en la participación y la toma de decisiones, para lo cual se ejercitará la capacidad de dirección de los dirigentes y la capacidad de acción de los asociados. La capacitación será desarrollada a través de 929 cursos, cada uno restringido a 30 participantes.



Se contará con un Comité asesor y de apoyo que estará integrado por los señores: Vice-Ministro de Desarrollo Rural, el Presidente del ISTA, el Sectorialista de AID y el Representante del IICA en El Salvador. Este Comité aprobará el programa semestral de actividades elaborado para cada uno de los seis semestres de duración del Proyecto; aprobará el informe de actividades realizadas; recomendará al Representante del IICA los ajustes al Proyecto y transferencias de fondos entre partidas del presupuesto anual, solicitadas por el responsable de su ejecución; y, acordará la coordinación de los apoyos institucionales que el Proyecto demande, para su mejor cumplimiento.

El Proyecto tiene un costo total de US\$727.670, de los cuales el 29% corresponde al IICA y el 71% se solicitaría a la Agencia Internacional para el Desarrollo del Gobierno de los Estados Unidos, AID. También se requerirán aportaciones en especie provenientes de las cooperativas, las que serán convenidas con cada una y en cada oportunidad.



**TITULO DEL PROYECTO IICA:**

Capacitación en organización social de la producción para promover el desarrollo empresarial autogestionario de las cooperativas de la reforma agraria.

**1. IDENTIFICACION**

- |     |                       |   |
|-----|-----------------------|---|
| 1.1 | Código:               | 3NS3                                    |
|     | Programa:             | III                                     |
|     | Area:                 | Central                                 |
| 1.2 | Ambito geográfico:    | Nacional                                |
|     | Sede:                 | El Salvador                             |
| 1.3 | Tipo de proyecto:     | Nacional                                |
| 1.4 | Fecha de inicio:      | Enero de 1987                           |
|     | Fecha de terminación: | Diciembre de 1989                       |
|     | Duración:             | 3 años                                  |
| 1.5 | Financiación:         | Cuotas<br>Fondos externos <sup>1/</sup> |
| 1.6 | Aprobación:           | Memorando OC/DG-991                     |
|     | Fecha:                | 24 de abril de 1987                     |
| 1.7 | Responsable:          | Jaime Ortíz Egas                        |

---

<sup>1/</sup> Se gestionará el aporte de fondos de la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional.





## 2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

### 2.1 Problema específico que intenta resolver el IICA

Al identificar la problemática de la población beneficiaria de la fase I de la reforma agraria, se determinó que su participación no ha podido ser promovida adecuadamente y que hay una escasez de personal técnico capacitado para impulsarla, como requisito para superar la baja capacidad de gestión en las cooperativas de producción.

En marzo de 1986, la Oficina del IICA en El Salvador realizó una encuesta a dirigentes de cinco cooperativas ubicadas, cuatro de ellas en el Departamento de Sonsonate y una en el Departamento de La Libertad. Había un interés deliberado de conocer de viva voz los problemas actuales por los cuales atraviesan las cooperativas de producción, ya que el Gobierno Nacional había explicitado sus políticas de reforma agraria 2/.

Los problemas identificados fueron analizados y tratados con los dirigentes de las cinco cooperativas en un seminario realizado en el mes de abril de 1986. En él se concluyó que los problemas identificados, en su conjunto, reducían las posibilidades de consolidar las cooperativas de producción.

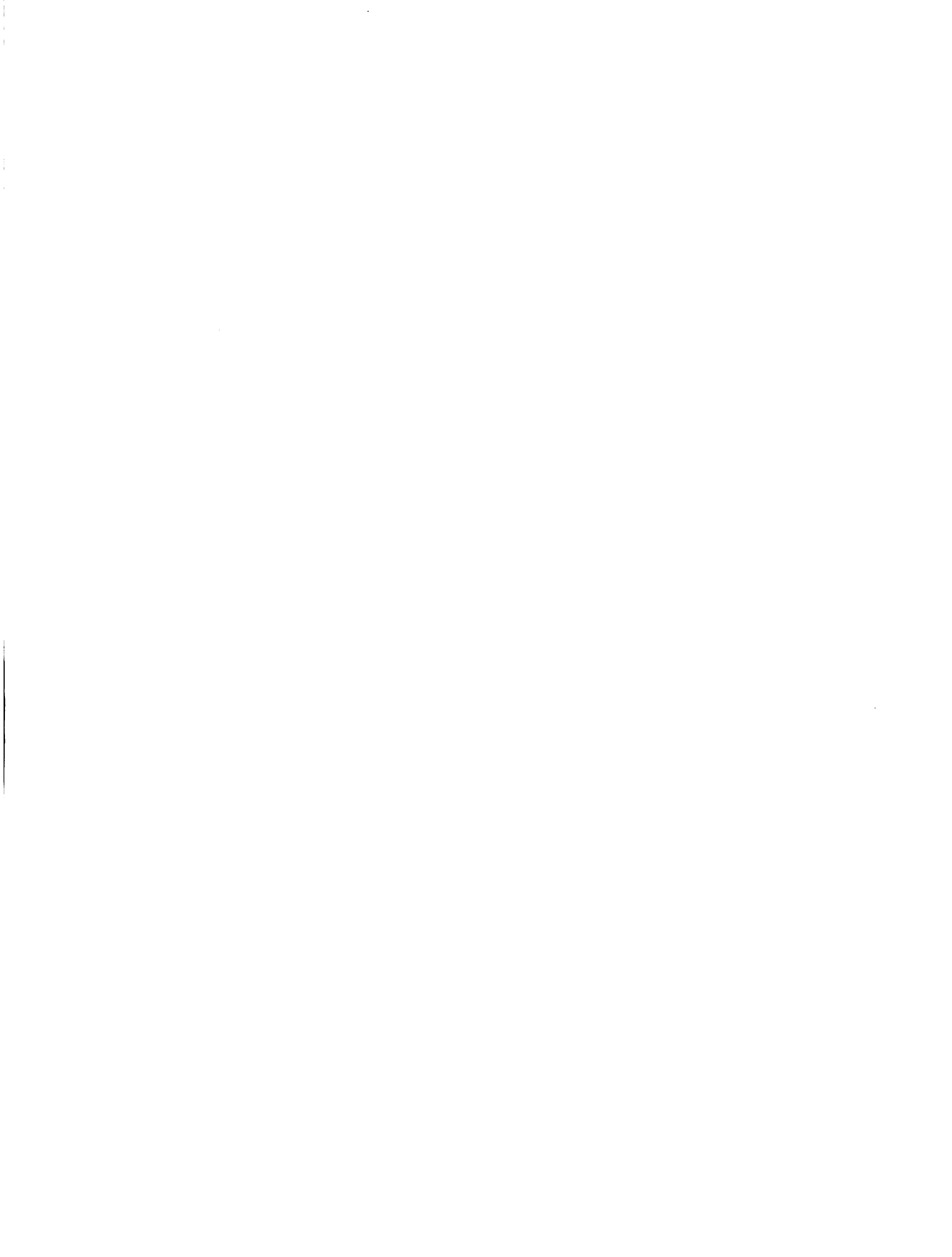
Un primer grupo de problemas como el analfabetismo, la desorganización familiar, los ingresos aún reducidos, el alcoholismo, la falta de vivienda, de educación y de saneamiento ambiental y de prevención de enfermedades, limitan la capacidad individual de los beneficiarios de dar respuesta a los esfuerzos nacionales encaminados a consolidar sus cooperativas.

Un segundo conjunto de problemas se relacionan con la falta de una comunicación más fluída entre dirigentes y la membresía; y con la persistencia de problemas operativos, de organización y funcionales, que debilitan la organización cooperativa y limitan la capacidad de respuesta de los beneficiarios, como grupos organizados, a los esfuerzos encaminados a la consolidación de las cooperativas.

Un tercer y último grupo de problemas identificados, como la falta de experiencia en el manejo administrativo-gerencial, los conocimientos insuficientes en aspectos financieros y contables, deficiencias de los sistemas de planificación y la ausencia de un proceso deliberado que conduzca a la autogestión, han sido también obstáculos para alcanzar una mejor capacidad de manejo de las cooperativas de la reforma agraria.

---

2/ Ministerio de Agricultura y Ganadería - Políticas de Reforma Agraria, 1986, San Salvador, El Salvador, C.A.



En el referido seminario, al cual concurren las más altas autoridades del ISTA, FESACORA, 56 dirigentes campesinos y el Director de la Oficina del IICA en El Salvador, se reconoció que la capacitación dirigida a todos los estamentos de las cooperativas y al personal técnico de apoyo, era el instrumento más idóneo para alcanzar el ejercicio de una participación responsable. A su vez, la participación fué señalada como pre-requisito para potenciar la autogestión, fortalecer las organizaciones de productores y alcanzar una mayor eficacia en los organismos responsables de la asesoría y apoyo técnico a las cooperativas.

Estas acciones de capacitación estaban previstas en un documento de concertación, denominado: "Plan de Acción en apoyo a la organización productiva de cinco cooperativas del Nor-Oriente de Sonsonate", que fué firmado en febrero de 1986 por el MAG, el ISTA, la FESACORA y el IICA. Consecuentemente, debe entenderse que, entre otras acciones, el seminario antes citado y la elaboración de este proyecto son parte de ese Plan de Acción.

## 2.2 Problema general que enmarca el problema específico

El Salvador dispone de 21,041 kilómetros cuadrados, siendo el más pequeño de la América Continental. Para 1986 la población se estimó en 5.5 millones, de los cuales un 50 por ciento es rural y su densidad es de 261 habitantes por kilómetro cuadrado.

El sector agropecuario en 1984 participó en el PIB con un 25 por ciento. El café, el algodón y el azúcar, generaron el 67 por ciento del valor total de las exportaciones. Pero, estos mismos productos han creado un excesivo grado de dependencia respecto de las fluctuaciones de sus precios internacionales. Además, las oportunidades de empleo rural han estado vinculadas a los períodos de cosecha de los productos de exportación y como la satisfacción de necesidades básicas está asociada con el empleo, las condiciones de pobreza del medio rural han sido difíciles.

La alta densidad de población ha convertido al país en el más poblado del Continente Americano, lo cual ha generado una gran presión sobre cada hectárea de tierras con vocación agrícola. Esta situación y la alta concentración de la tierra en muy pocas manos que caracterizó a El Salvador durante su vida republicana, generó descontento y malestar que hicieron crisis en los años setentas. Para 1979 se generaliza la insurgencia en las ciudades, donde es reprimida con violencia, para luego internarse en el campo.

La ruralización del conflicto trajo repercusiones en el quehacer agropecuario, tales como la destrucción de la infraestructura física y de servicios; el abandono de tierras productivas convertidas en escenario de perturbación y violencia; la persecución y muerte



de campesinos y sus dirigentes y, el desplazamiento de población rural hacia otros países en busca de protección o hacia otras áreas del territorio nacional, menos convulsionadas, donde han incrementado la tasa de desocupación, estimada ya en un 33 por ciento.

Por vía del golpe de estado, el país buscó una solución política que, sin abandonar la orientación agroexportadora de su economía, ampliara el ámbito de oportunidades en el medio rural, en términos de aumento del empleo, incremento de los servicios dirigidos al campesino y, consecuentemente, mejoramiento del nivel de vida de la población rural.

La solución estuvo dada por un proceso de transformaciones de las estructuras básicas, que se inicia en 1980. Incluye la nacionalización de la banca, la nacionalización del comercio exterior y la reforma agraria. Esta última, hasta 1983 afecta 330,000 has, que constituyen el 17 por ciento de la superficie con vocación agrícola y forestal. De modo que la reforma agraria, por su magnitud, ha sustentado a todo el proceso de transformaciones.

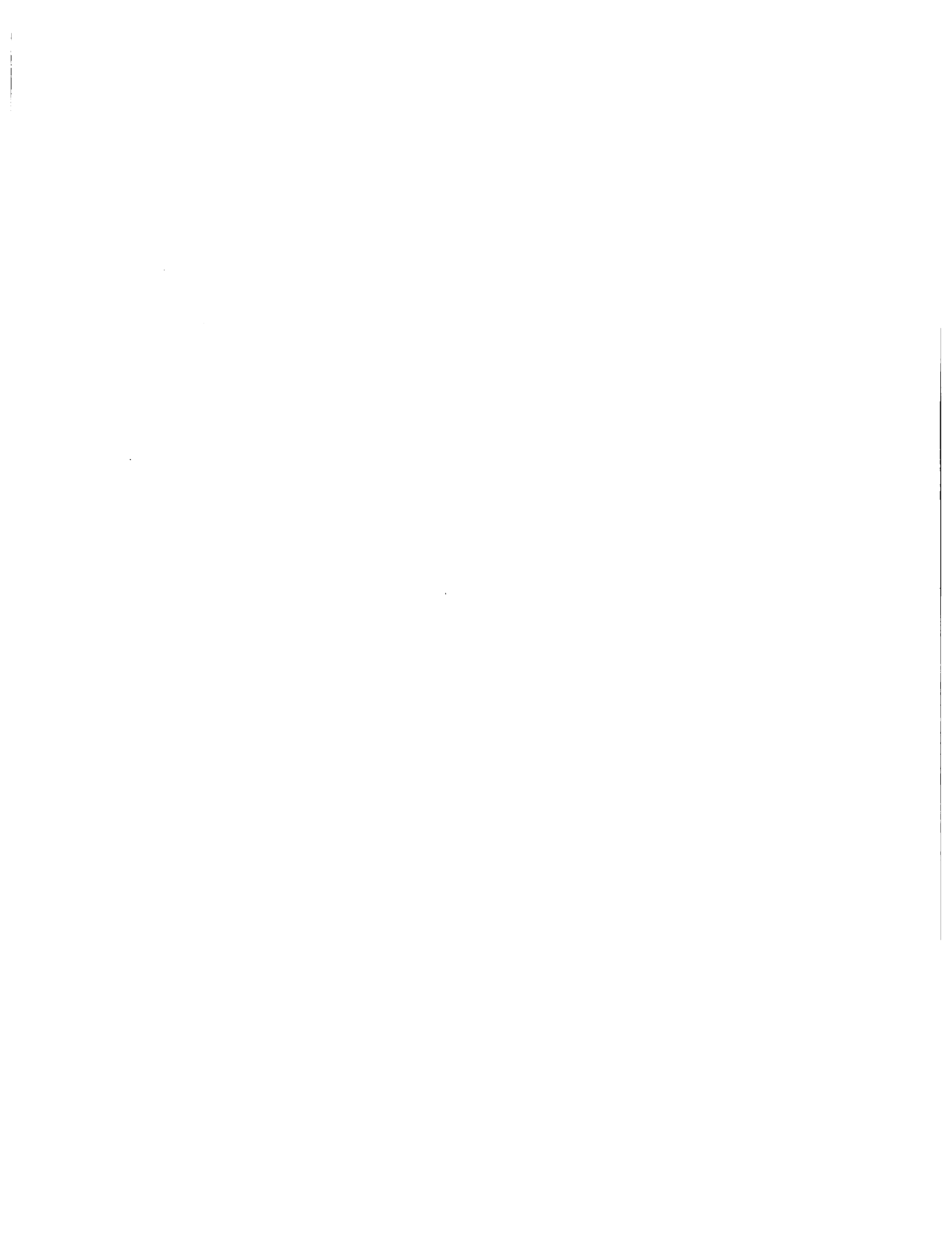
Por último, se debe mencionar la crisis fiscal por la cual atraviesa el país. Como consecuencia, los presupuestos de las entidades públicas, permiten tan solo el pago de salarios y de determinados costos fijos.

En lo que se relaciona con el ámbito internacional y como todo país en proceso de desarrollo, El Salvador ha debido soportar los efectos de la crisis mundial, cuyas principales manifestaciones han sido el deterioro de los términos de intercambio; el elevado costo del petróleo y sus derivados, puesto que se trata de un importador neto de hidrocarburos; y, la inflación agravada por componentes endógenos.

Al conflicto bélico que dura ya siete años y que constituye, por todas sus connotaciones y consecuencias, la limitante más seria para el desarrollo del país, a la asfixia que el país viene sufriendo por causa del orden internacional y la crisis fiscal, hay que agregar el terremoto que el 10 de octubre de 1986 afectó a la capital, a los efectos económicos habrá que añadir las contradicciones y el resquebrajamiento del orden social que muy pronto se presentarán.

Este es el marco de referencia en el cual se inscribe el desarrollo agrícola y el desarrollo rural salvadoreño. Delimitado así el contexto, cabe señalar ahora la problemática sectorial que más nos interesa a los fines de este Proyecto.

En los últimos siete años se han sucedido en el país cinco gobiernos que, en todo caso, han tenido profunda influencia en el ámbito institucional. A ello se debe que los organismos que integran cada sistema institucional han accionado independientemente, demostrando en los



hechos renuencia a la coordinación y un predominio de lo coyuntural sobre lo programático.

La inestabilidad política condujo a tres reorganizaciones del Sector Público Agrícola, las mismas que se sucedieron sin una evaluación de la precedente y sin que se definan objetivos más permanentes.

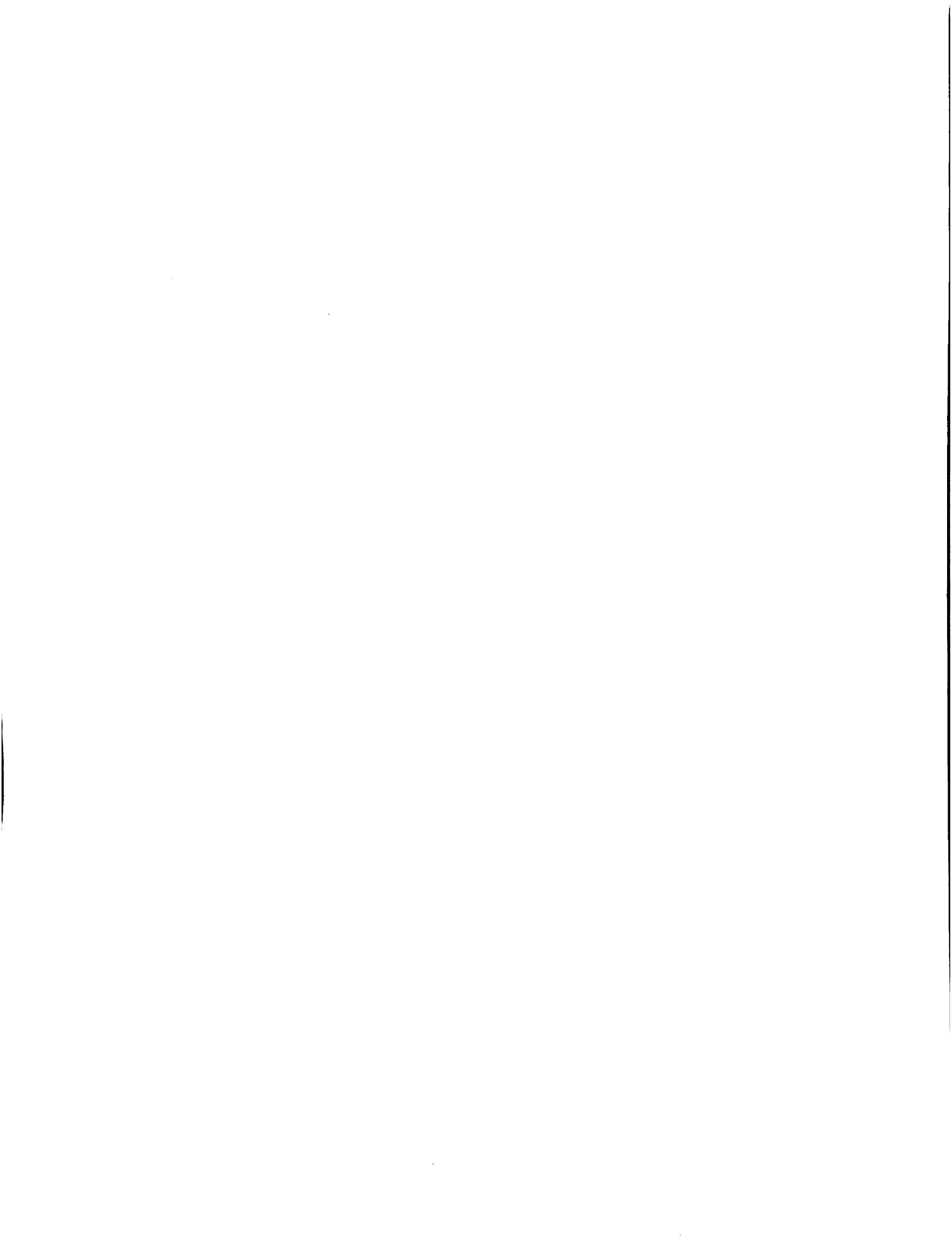
En el lado del productor agropecuario, la situación sigue siendo difícil ya que ha continuado abandonando sus tierras especialmente al norte y oriente del país, debido a una guerra prolongada por demasiado tiempo. En algunos casos se han sucedido desplazamientos masivos de población agrícola y una evidente reducción de la producción agropecuaria.

Resta agregar la poca experiencia de tipo directivo y gerencial que acusó la población beneficiaria de la primera etapa de la reforma agraria, experiencia necesaria para conducir la organización cooperativa y para el desarrollo de sus actividades productivas. Las soluciones dadas generaron un paternalismo poco edificante y hoy son muy pocas las cooperativas que pueden actuar autónomamente, gracias al ejercicio de una verdadera participación.

El Gobierno Nacional ha ayudado a las cooperativas que contratan personal para la función de gerentes y contadores, otorgándoles un subsidio decreciente que, inicialmente cubre el salario de éstos. Al mismo tiempo, el ISTA ha designado cogestores. Se creía que el concurso del cogestor como interventor y del gerente como administrador, conduciría a la superación del manejo gerencial de las asociaciones cooperativas.

La solución, a la larga, parece que no ha sido tan feliz como se creyó inicialmente, porque el personal técnico contratado no fué capacitado ni motivado, bien para elevar su competencia administrativo-gerencial, bien para que en su desempeño sirviera de catalizador de un proceso que debió tender a establecer una capacidad constante de afirmación de las cooperativas, de manera que éstas alcanzaran, en el menor tiempo posible, una posición de autosuficiencia.

Los cogestores, y más aún los gerentes, han sido insuficientes para cumplir esa función catalizadora y hay casos en que, por el contrario, crearon mecanismos para asegurar su permanencia, prolongando el paternalismo del Estado. De este modo se ha hecho más difícil el desarrollo de acciones tendientes a lograr que el campesino participe, no solamente con el aporte físico de su fuerza de trabajo, sino también en la determinación de sus necesidades básicas y la forma de satisfacerlas, así como en el establecimiento de sus prioridades y en la asignación de los recursos.





Otra situación que ha venido obstaculizando la estrategia del Gobierno es el analfabetismo, tanto de origen como por regresión, que acusa la población campesina, el cual se sospecha que en la membresía de las cooperativas supera el 50 por ciento.

De todos modos, el Gobierno Nacional se encuentra empeñado en consolidar el proceso de reforma agraria, mencionándose a tales efectos la promoción social y organización campesina en las cooperativas de la primera etapa de la reforma agraria. El problema general radica en la existencia de una baja capacidad de gestión de esas unidades de producción. A este respecto, el documento de Estrategia de acción del IICA a nivel de país 1988-1989, textualmente dice: "La participación de la población rural no ha podido ser promovida adecuadamente, ya que ésta no ha contado con programas de capacitación que la orienten en este sentido, por lo cual deberá continuarse diseñando programas de fácil acceso a la población, que le permita capacitarse al mismo tiempo que trabaja". Esta apreciación para la totalidad de la población rural es válida para la población beneficiaria de la primera fase de la reforma agraria.

Otra causa para la persistencia de la baja capacidad de gestión de las unidades de producción cooperativa, lo constituye el analfabetismo que predomina en la membresía y la marginación social que la excesiva concentración de recursos y de servicios en la capital, trae en perjuicio del área rural.

También es necesario destacar como otro factor limitante el enfoque paternalista del apoyo institucional a la población rural. Esto ha generado una excesiva centralización de la toma de decisiones que, como una tradición institucional, se ha proyectado también al esquema regional.

Por último, se debe agregar que en 1986 la regionalización ha absorbido la capacidad del sector público agrícola en acondicionarse internamente, restándole capacidad de servicio al campo.

### 2.3 Limitaciones y potencialidades de las instituciones nacionales para resolver el problema específico

Los organismos integrantes del subsistema institucional responsable de la promoción de las organizaciones de productores (resultantes de la fase I de la reforma agraria) y del desarrollo empresarial autogestionario, son el Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través de la Subsecretaría de Desarrollo Rural y Extensión Agropecuaria, que incluye al CENCAP y a los Programas de Desarrollo Administrativo (PRODEA) y de Administración Uniforme (PAU); y, el ISTA.



A los fines de este proyecto y por haberse identificado en la acción con los organismos mencionados, se debe citar a FESACORA y, por supuesto a las cooperativas de la fase I de la reforma agraria.

### 2.3.1 El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)

Es el organismo líder y rector del desarrollo rural, el cual ha sido reorganizado tres veces en el lapso de los últimos cinco años. Cuenta con órganos dependientes y descentralizados como el CENTA, ISTA, ISIC, CDG, CENCAP, FINATA y BFA, entre otros, que tienen relación directa con el desarrollo rural. Durante 1986 su capacidad de ejecución se vio comprometida en la solución de problemas internos resultantes de la reorganización, la cual se reflejó en sus organismos dependientes y descentralizados.

La persistencia de la guerra, el deterioro de precios de productos de exportación, la crisis fiscal y el terremoto han generado nuevas preocupaciones institucionales cuya perspectiva excede el mediano plazo. Esto obligará al MAG a ser más selectivo en la asignación de recursos y, consecuentemente, a ser más eficiente en su accionar.

A los efectos de este Proyecto, tres unidades del MAG merecen especial mención:

El CENCAP es el encargado de la capacitación a personal técnico, a dirigentes de cooperativas y asociados, así como a autoridades del sector. Para cumplir con sus fines ha contado con un Consejo Nacional de Capacitación encargado de programar las actividades de capacitación que ha realizado. Para ello, el sector público agrario ha debido ajustar sus programas de capacitación bajo la perspectiva de responder a las necesidades reales y concretas del proceso de la reforma agraria, relacionadas fundamentalmente con el desarrollo tecnológico, la productividad, el trabajo asociativo, la gestión y dirección de las cooperativas. En virtud de estos compromisos, fuentes externas dotaron al CENCAP de los recursos complementarios para ejecutar los programas en forma coordinada. Sin embargo, no siempre demostró capacidad para absorber los recursos disponibles.

En los hechos, el CENCAP también ha sido afectado por la crisis, lo cual se ha reflejado en una alta movilidad de sus recursos humanos, en una reducida disponibilidad de recursos financieros que no han llegado con la oportunidad deseada y, como consecuencia de los dos factores, su



capacidad operativa y técnica, se ha visto frecuentemente mermada.

A los efectos de la regionalización del sector público agrícola, los centros del CENCAP se incorporaron a las Regiones del MAG.

El PRODEA y el PAU fueron creados en el ISTA para apoyar el desarrollo administrativo de las cooperativas de la reforma agraria, unificando los sistemas contables y los instrumentos de control. Ambos programas han sido bastantes exitosos y han contado con personal estable y recursos operativos suficientes, provistos por fuentes externas.

Sin haber completado aún la capacidad de organización y de gestión de las cooperativas de producción, estos dos programas fueron incorporados a la Subsecretaría de Desarrollo Rural y su personal técnico ha debido integrarse a grupos interdisciplinarios que asisten a las unidades productivas con un enfoque integral, respondiendo así a la nueva estrategia del MAG.

#### 2.3.2 El Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA)

Es el organismo encargado de la aplicación de la fase I de la reforma agraria y, consecuentemente, el más controvertido del sector público agrícola. Mantenerlo al servicio de los beneficiarios ha sido una preocupación de sus dirigentes.

Como ejecutor de la reforma agraria, el ISTA coordinó las acciones de promoción social, para ello creó la figura del promotor social, para apoyar a las organizaciones cooperativas, guiándolas en su desarrollo, sin introducir cuestiones ajenas a sus deseos y a sus propias necesidades y propiciando el paso de la cogestión empresarial hacia la autogestión. Otra función encomendada al promotor social ha sido la identificación y formación de nuevos líderes para propiciar la renovación de la dirigencia en las empresas campesinas. Por último, se le ha encomendado la promoción de la cooperación entre cooperativas, para desarrollar proyectos conjuntos de industrialización, prestación de servicios de maquinaria y otros de mutuo interés.

La figura del cogestor fué creada por el ISTA para actuar en la gestión de las cooperativas, mientras esté vigente la cogestión, entendida como la administración conjunta entre el Estado, a través del ISTA, y la cooperativa. El objetivo de la cogestión es lograr la consolidación de la estructura social y económica de la cooperativa y procurar el mejor aprovechamiento de los factores de la producción, de manera que



sea posible la obtención de incrementos en la productividad del trabajo, la tierra y el capital. La cogestión debe durar hasta que la cooperativa y sus asociados alcancen la capacidad para administrarla racionalmente. Este arreglo normativo se conoce como el "pacto de la cogestión". De manera que mientras dure el período de cogestión, el cogestor forma parte del gobierno y la administración de la cooperativa y ninguna decisión tiene valor si no es aceptada por el cogestor.

Además, durante el período de la cogestión, la cooperativa, su Consejo de Administración y los demás órganos directivos y gerenciales así como sus asociados, debe acatar o cumplir con lo resuelto en cualquiera de las instancias establecidas en el pacto de la cogestión.

En los hechos, la presencia del cogestor ha sido recibida por cada cooperativa con actitudes acordes a su comportamiento personal, puesto que éste no siempre buscó lo mejor para la cooperativa o no estuvo capacitado para hacer de ella una entidad social y económicamente fuerte o no estuvo motivado para actuar en consonancia con los principios de la reforma agraria.

### 2.3.3 La Federación Salvadoreña de Cooperativas de la Reforma Agraria (FESACORA)

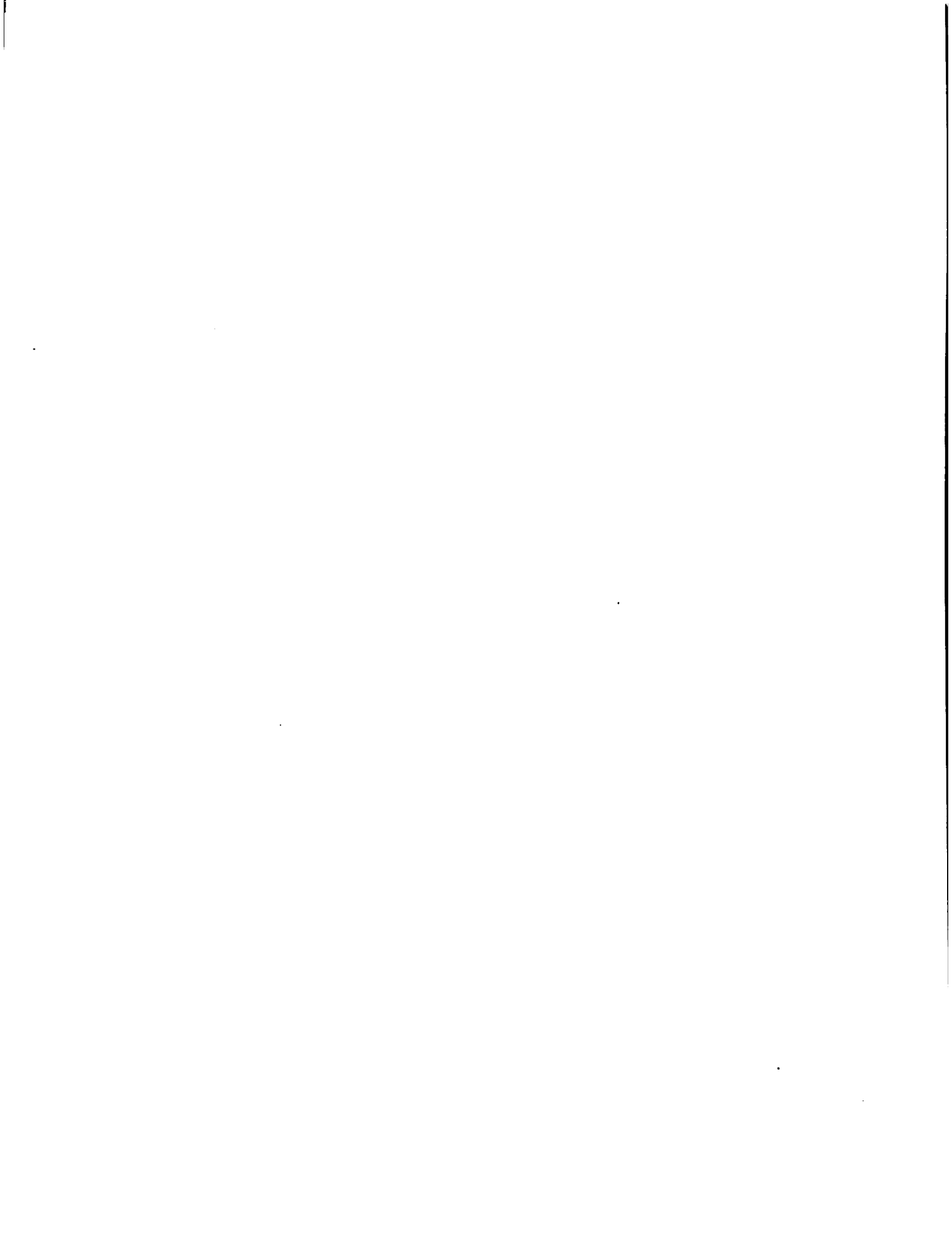
Es una organización de reciente creación, que agrupa a buen número de cooperativas de la reforma agraria. Esta entidad de segundo grado alcanzó prestigio muy rápidamente proyectándose a nivel nacional. Posteriormente, con la aparición de organizaciones paralelas de alcance regional, ha debido compartir con ellas sus responsabilidades.

FESACORA se halla empeñada en ampliar sus actuales servicios y crear otros para ofrecerlos a sus afiliadas en las mejores condiciones, para lo cual ha recibido apoyo internacional.

### 2.3.4 Las cooperativas de la reforma agraria

Son organizaciones de primer grado formadas bajo un solo esquema de propiedad y trabajo asociativo, para producir bienes y servicios y cumplir con los principios y las leyes de la reforma agraria. Son, por lo tanto, entidades permanentes, de naturaleza cooperativa y de explotación común de sus recursos.

Se les ha otorgado la condición de persona jurídica de interés social y de responsabilidad limitada, donde la tierra y demás bienes (construcciones, equipo, ganado, etc) constituyen su patrimonio y representan el capital comunitario de las mismas,





el cual es irrepartible entre los asociados. Las cooperativas regulan sus actividades en consonancia con los principios fundamentales del sistema cooperativo y al logro de los objetivos de la reforma agraria.

Un estudio sobre las cooperativas de producción, publicado en mayo de 1986 /3 por la Oficina Sectorial de Planificación del Ministerio de Agricultura y Ganadería, revela entre otras cosas que: "... la transición de la cogestión a la autogestión ha tenido muchas dificultades. Estos problemas obedecieron y obedecen, en parte, al marco cultural e ideológico de los campesinos y a los vicios propios del sistema".

Refiriéndose a la evolución limitada de la cogestión hacia la autogestión indica el mismo estudio que: "Básicamente las empresas fueron organizadas bajo el concepto de cogestión. Esta fórmula adoleció de una falsa interpretación de los roles de los cogestores. Las condiciones en que se dieron y se siguen dando, han adolecido de diversidad de criterios y modelos que, con buena intención, se han tratado de introducir; pero con pocos efectos en el desarrollo empresarial. De ahí que existan diversos grados en el paso de las empresas de la cogestión hacia la autogestión".

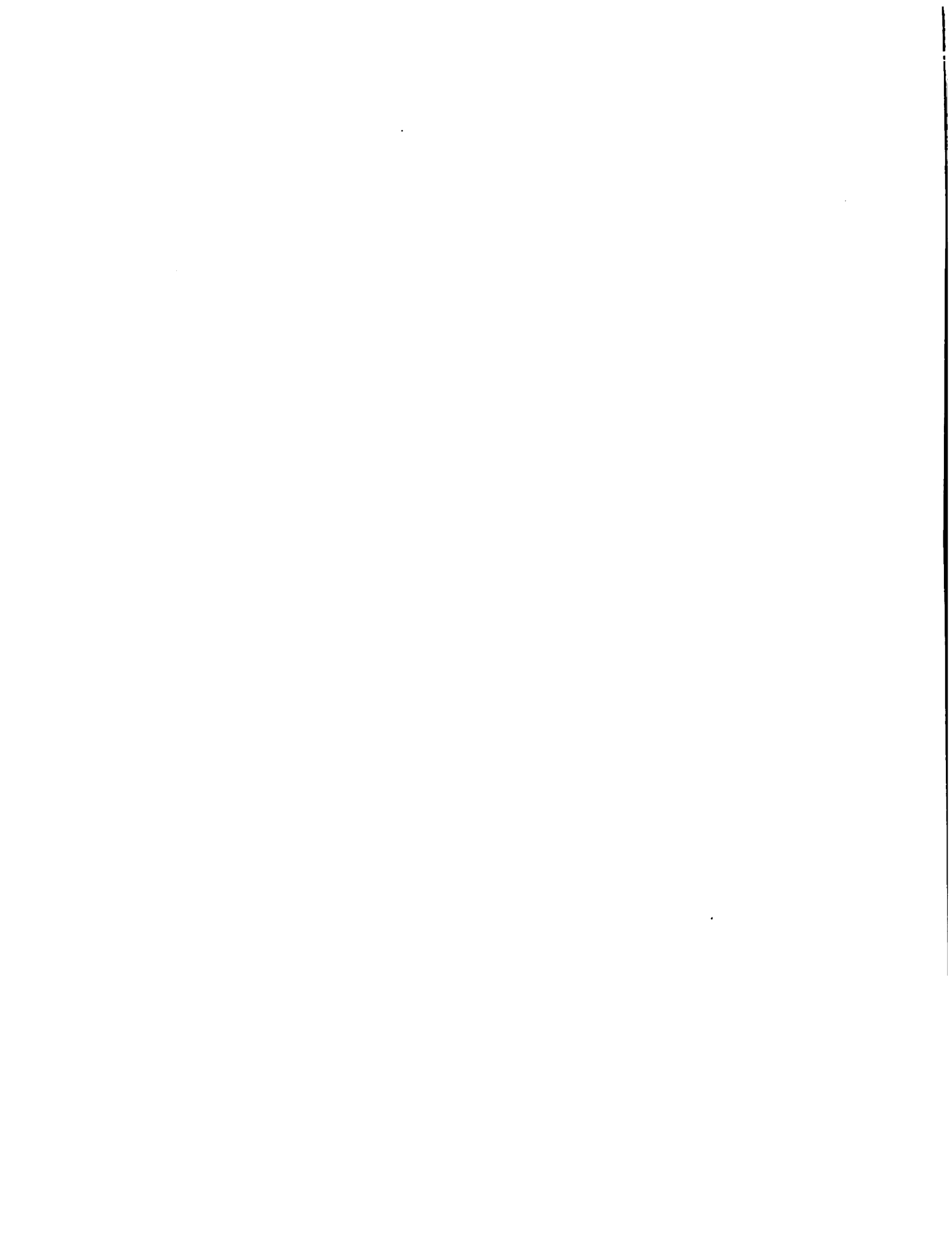
Para llegar a una clasificación de las cooperativas, en dicho estudio se utilizaron variables económicas, financieras, productivas, sociales y de desarrollo empresarial. Dentro de cada variable se utilizaron indicadores empíricos.

El Cuadro 1 presenta la distribución regional de las cooperativas estudiadas y la clasificación resultante del estudio.

---

3/

Estudio y clasificación de 309 empresas cooperativas de la reforma agraria, Fase I y su estado de avance de la cogestión a la autogestión, en el marco del desarrollo empresarial cooperativo. Ministerio de Agricultura y Ganadería, OSPA. San Salvador, El Salvador, mayo de 1986.



Cuadro 1

CLASIFICACION DE LAS COOPERATIVAS SEGUN EL GRADO DE DESARROLLO  
AUTOGESTIONARIO Y SU UBICACION POR REGIONES, A 1986.

CATEGORIAS	A		B		C		D		TOTAL	
REGIONES	NUM	% REG	NUM	% REG	NUM	% REG	NUM	% REG	NUM	% REG
1	8	50.0	55	39.0	23	17.2	3	16.7	89	28.8
2	7	43.8	45	31.9	22	16.4	5	27.8	79	25.6
3	-	-	13	9.2	45	33.6	6	33.3	64	20.7
4	1	6.3	28	19.9	44	32.8	4	22.2	77	24.9
<b>TOTAL</b>	<b>16</b>		<b>141</b>		<b>134</b>		<b>18</b>		<b>309</b>	
<b>% PAIS</b>	<b>5.1</b>		<b>45.6</b>		<b>43.3</b>		<b>5.8</b>		<b>100.0</b>	

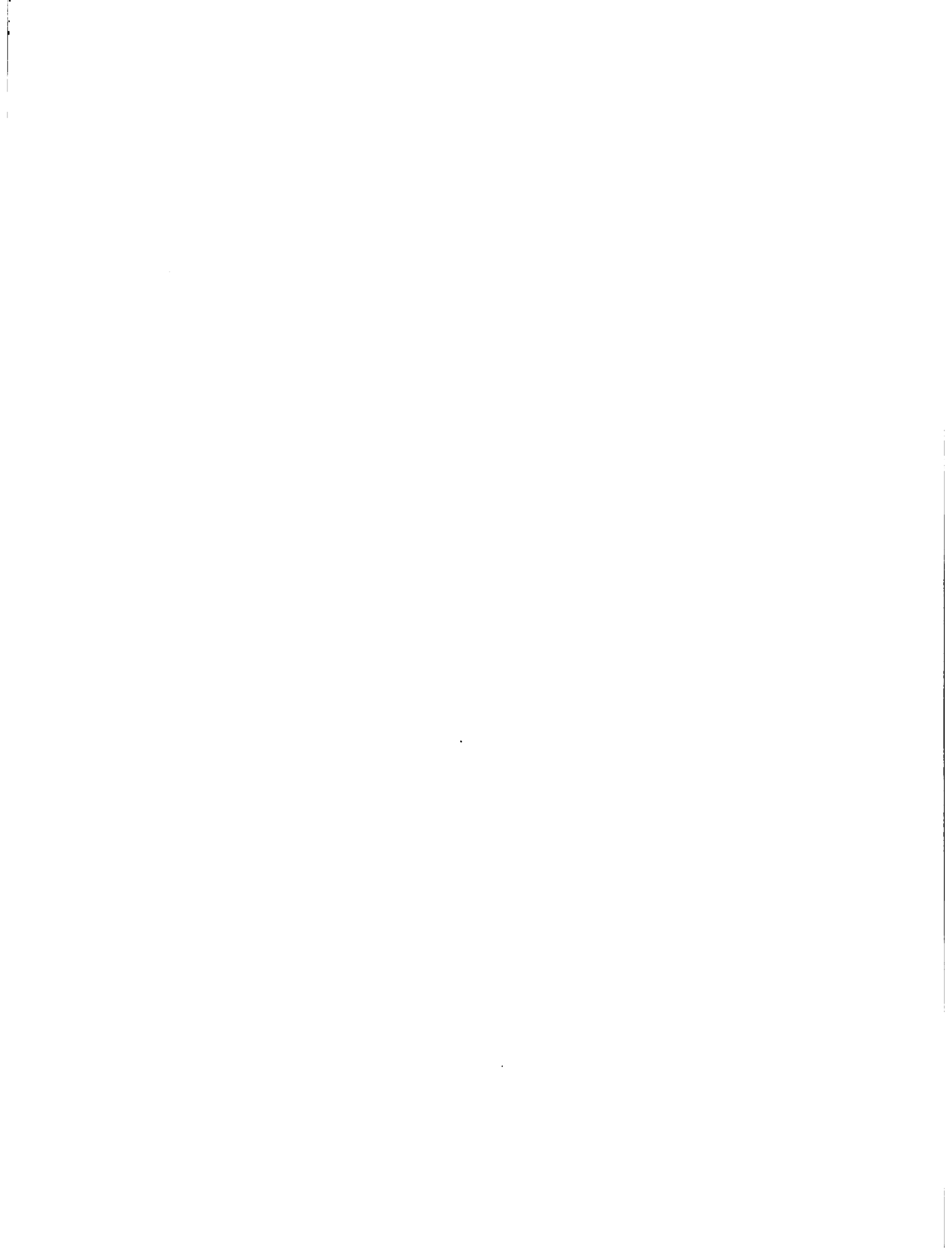
A la categoría A corresponden 16 empresas que acusan el mejor nivel de desarrollo autogestionario. A la B corresponden 141 empresas con un limitado nivel de desarrollo empresarial, pero con importante viabilidad y organización empresarial y gestonaria. A la C corresponden 134 cooperativas con regular y mala condición de desarrollo empresarial. Por último, a la categoría D corresponden 18 empresas que detectan condiciones negativas en todos sus indicadores.

Para una mejor comprensión de la magnitud de la población objetivo de este proyecto, se incluye la información del Cuadro 2.

Cuadro 2

INFORMACION BASICA DE LA POBLACION OBJETIVO

CONCEPTO	R. E. G. I. O. N. E. S				TOTAL
	I	II	III	IV	
Número de cooperativas	96	74	65	77	312
Número de beneficiarios	14.400	7.400	3.900	6.160	31.860
Miembros Consejo Admon.	960	740	650	770	3.120
Miembros Junta de Vigil.	576	444	390	462	1.872
Miembros de comités	2.010	1.440	1.170	1.484	6.104
Cogestores y promotores	100	60	50	50	260
Gerentes	30	30	20	20	100
Encargados de bodegas	192	148	130	154	624
Responsables de inventarios	96	74	65	77	312
Responsables de personal	96	74	65	77	312



#### 2.4 Experiencia del IICA

En lo que respecta a la experiencia del IICA para resolver el problema específico, se debe mencionar que su Oficina en El Salvador, dentro del marco establecido por el documento de concertación titulado "Plan de acción en apoyo a la organización productiva de las cooperativas de producción", ha venido realizando las siguientes actividades:

- Capacitación de dirigentes, propietarios y suplentes, de seis cooperativas de producción seleccionadas, así como de personal técnico de apoyo a las mismas, en materia de organización y funcionamiento de los órganos directivos y de control.
- Elaboración de materiales de apoyo a la capacitación, diseñados como manuales, de manera que se constituyan en elementos que aportan contenido al proceso de capacitación, a la vez que, sirviendo de material de consulta permanente, den soporte al desempeño funcional de dirigentes y asociados, así como al de personal técnico que asesora a las cooperativas.
- El desarrollo y aplicación de formas de capacitación para facilitar a los asociados no alfabetas su participación y aprovechamiento de los eventos programados, así como para que los asociados que trabajan puedan concurrir a ellos.

Bien se puede afirmar que estas actividades se han venido realizando en forma experimental y que inclusive dos manuales publicados en versión preliminar fueron probados y ajustados en las seis cooperativas, para generar la versión definitiva.

La respuesta de los dirigentes y técnicos capacitados ha sido prometedora, por lo cual se ha considerado necesario expandir las acciones a nivel nacional a fin de conseguir resultados significativos en la promoción de la participación y, por esta vía, potenciar a las cooperativas en su tránsito de la cogestión a la autogestión. De manera que el IICA dispone de la competencia técnica y supone que con el aporte de una agencia de cooperación financiera como la AID, las posibilidades se pueden convertir en realidad.

Además, el IICA, a través de otras unidades operativas ha trabajado en bienestar rural y, aún cuando su experiencia es más reciente, ha cooperado con los países en organización campesina, reforma agraria, administración de empresas agrícolas, educación para el hogar, la mujer y la juventud rural y el fortalecimiento de la capacidad gerencial de las empresas asociativas, entre otras.



3. OBJETIVOS

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS VERIFICABLES	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES
<p>3.1 <u>Objetivo general al que contribuye el Proyecto IICA</u></p> <p>Contribuir a la consolidación de la reforma agraria a través de la capacitación para promover el desarrollo empresarial autogestionario.</p>	<p>Las personas participan en un grupo cuando al formar parte del mismo, disponen de algún margen para decidir sobre lo que se ha de hacer, o sea que no solamente "forman parte del" referido grupo sino también "toman parte en" las decisiones.</p> <p>En este sentido, la metodología utilizada en este proyecto de capacitar para la participación, implica una inversión en el orden tradicional que se da a nivel de las cooperativas, donde la participación es limitada ó recortada y, en contraposición, se pretende promover la apertura de auténticos espacios de participación para la correspondiente comunidad.</p> <p>Al iniciar este capítulo del proyecto, parecía que introduciendo algunas variables e indicadores hasta se lograría crear una teoría explicativa de la participación; pero, es evidente que al escudriñar indicadores relevantes, ha quedado una sensación de insuficiencia, porque hay tantas características potencialmente relevantes e interactivas que es imposible trabajar con tal alto nivel de complejidad. Tampoco los indicadores cualitativos son suficientes.</p> <p>De manera que haciendo un esfuerzo pragmático se enuncian cuatro indicadores que pueden permitir, no sin la correspondiente contrariedad o insatisfacción, inferir si a nivel global se está avanzando hacia una participación responsable, como efecto del Proyecto, sujeto desde luego a factores condicionantes.</p> <p>a) Número de cooperativas que han incrementado en por lo menos dos la cantidad de reuniones de asamblea general extraordinarias (con respecto a 1986).</p>	





RECURSO NARRATIVO	INDICADORES Y METAS VERIFICABLES				FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES
	Cooperativas	$\frac{1987}{30}$	$\frac{1988}{60}$	$\frac{1989}{80}$	
	b) Número de cooperativas que han incrementado por lo menos en dos el número de reuniones informativas para asociados, convocadas por el Consejo de Administración (con respecto a 1986).				
	Cooperativas	$\frac{1987}{50}$	$\frac{1988}{100}$	$\frac{1989}{150}$	
	c) Número de cooperativas cuya membresía incrementó por lo menos en un diez por ciento la asistencia de sus asociados a reuniones de asamblea general (con respecto a 1986).				
	Cooperativas	$\frac{1987}{30}$	$\frac{1988}{60}$	$\frac{1989}{80}$	
	d) Número de cooperativas que mejoraron (en un 10 por ciento o más) sus recomendaciones por concepto de aportaciones individuales de sus asociados.				
	Cooperativas	$\frac{1987}{40}$	$\frac{1988}{80}$	$\frac{1989}{120}$	



**FACTORES CONDICIONANTES PARA CONTRIBUIR AL LOGRO DEL OBJETIVO GENERAL.**

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS VERIFICABLES			
<p>3.2 <u>Objetivo específico</u> Promover el funcionamiento de los órganos intermedios y unidades operativas de las cooperativas de producción y, sobre esta base, forjar una participación responsable de los asociados para potenciar el desarrollo empresarial autogestionario de estas asociaciones, con apego a las normas y fines de la reforma agraria.</p>	<p>a) Número de cooperativas que, a través de resolución de asambleas general extraordinaria, han puesto en vigencia los instrumentos de apoyo al desempeño funcional:</p>			
<p>Instrumentos para:</p>	1987	1988	1989	Total
<p>Consejos de administración</p>	200	-	-	200
<p>Juntas de vigilancia</p>	200	-	-	200
<p>Comités</p>	-	200	-	200
<p>Asambleas y asociados</p>	-	100	100	200
<p>Relaciones internas de trabajo</p>	-	-	200	200
<p>b) Organos de las cooperativas capacitados que funcionan en forma regular (con arreglo a las disposiciones estatutarias)</p>				
Organos	1987	1988	1989	Total
Consejos de administración	200	-	-	200
Juntas de vigilancia	180	-	-	180
Comités	-	160	-	160
Asambleas ordinarias	-	-	200	200
c) Cooperativas que han creado nuevos (uno o más) comités permanentes o transitorios.				
Comités	1987	1988	1989	Total
De gestión asociativa	20	50	90	160
De gestión empresarial	10	25	45	80

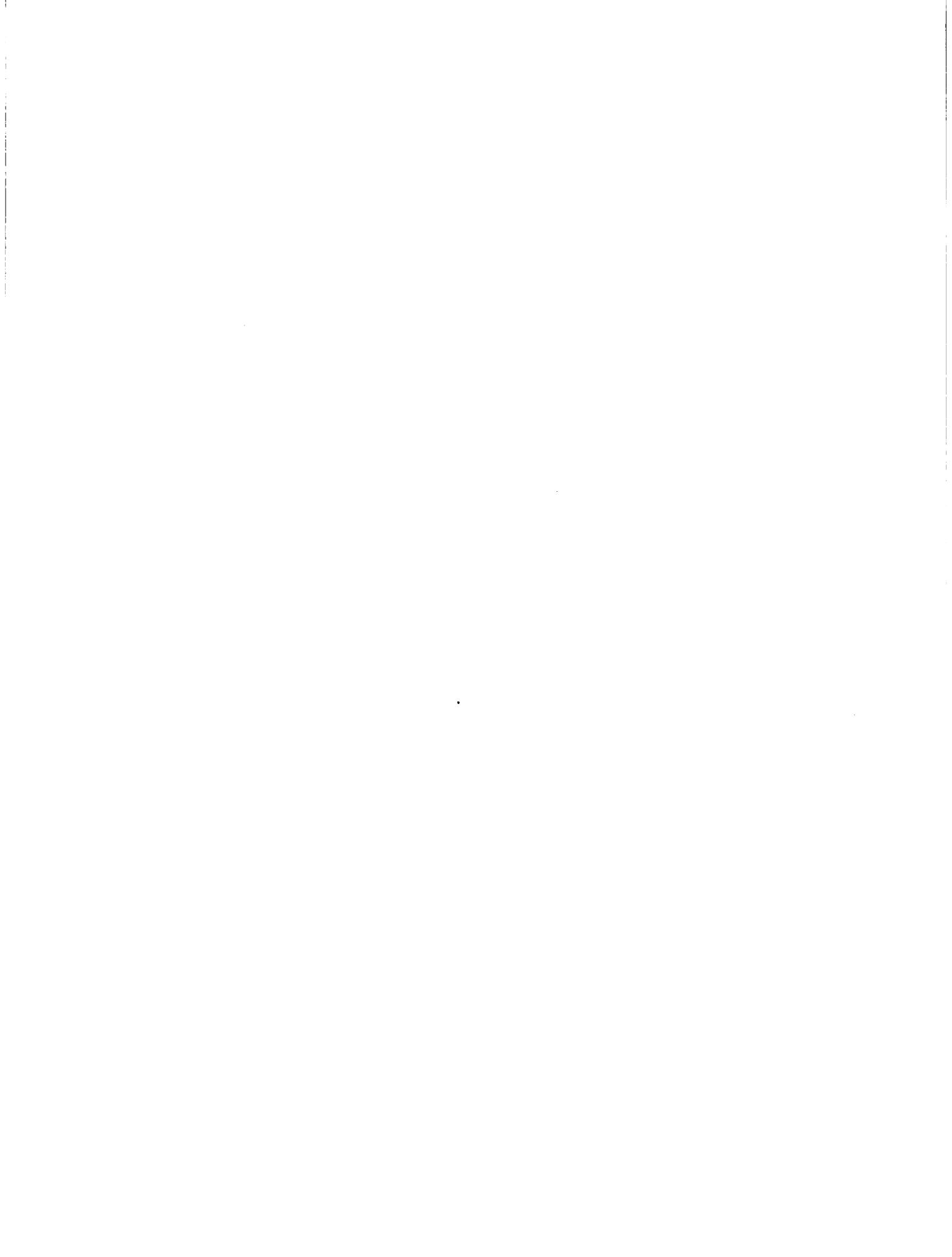
- Los campesinos integrantes de las cooperativas de la reforma agraria, "fueron productores directos pero sin experiencia organizativa y, además, con mayoría de analfabetos. Tomar las riendas de las empresas constituía un reto para los dirigentes campesinos. Agregando a ello la situación socio-política, la deuda agraria vigente y la despolitización inicial de las empresas, se ha creado un ambiente de crisis que ha influido fuertemente en el desarrollo gestoriano de las empresas. Estos problemas inherentes al proceso, aún no han sido superados" /4 Su superación significa:

- a) Reducir en forma significativa el analfabetismo que ha colocado a la población campesina y como tal a la beneficiaria de la reforma agraria en situación marginal. Es tan urgente como la promoción para la participación y los proyectos deben constituir un compromiso nacional, si se quiere avanzar de una situación de co-gestión a otra de autogestión. Este mismo proyecto puede aportar contenidos si se opta por una alfabetización funcional.
- b) Avanzar con el programa de descentralización de servicios y recursos públicos sectoriales del área metropolitana de San Salvador, porque la concentración ha sido responsable, en gran medida del enfoque paternalista con el cual se ha brindado apoyo a la población rural.

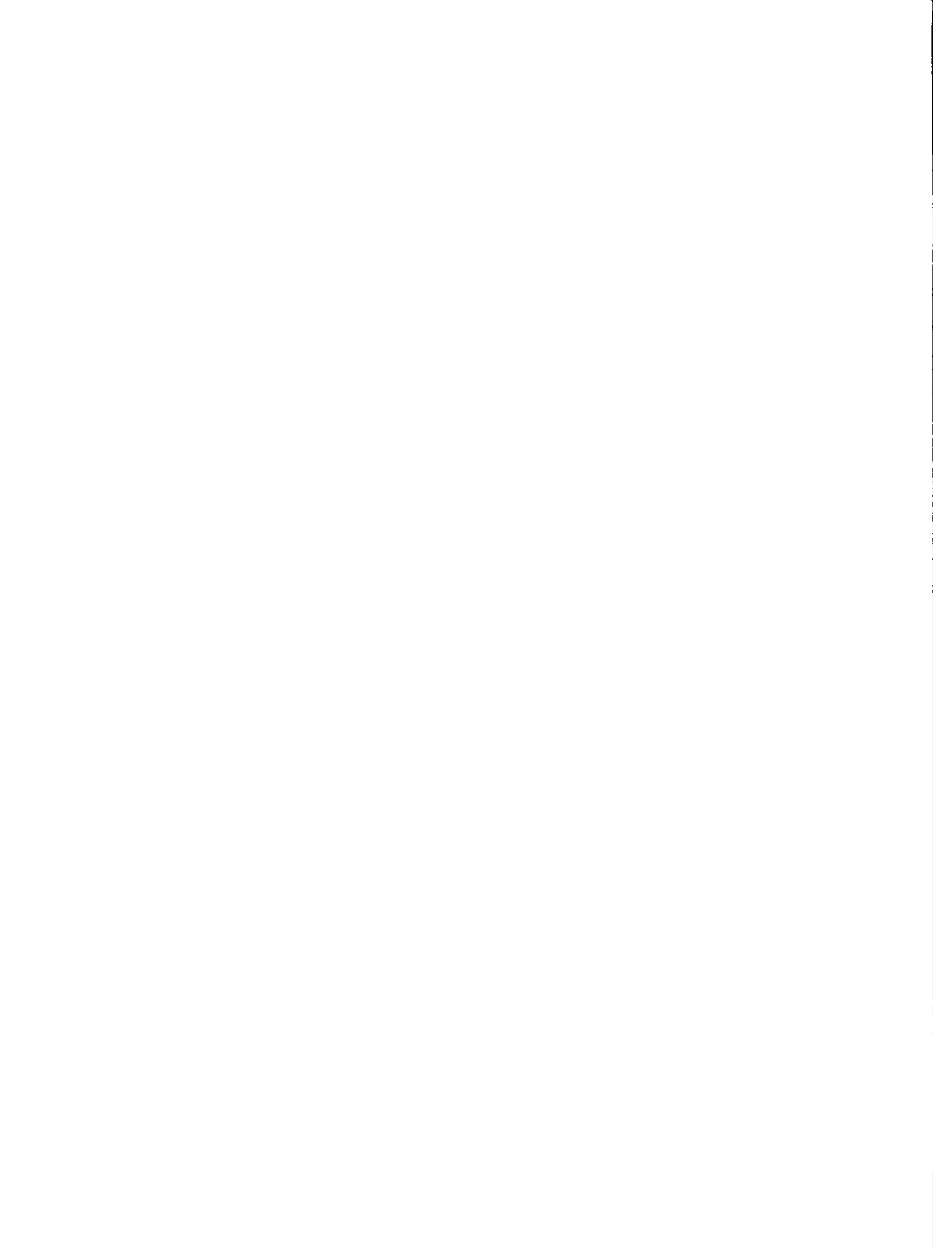
4/ Tomado del "Estudio de 309 Empresas Cooperativas de la Reforma Agraria, Fase I, y su estado de avance de la co-gestión a la autogestión, en el marco de desarrollo empresarial cooperativo".



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS VERIFICABLES				FACTORES CONDICIONANTES PARA CONTRIBUIR AL LOGRO DEL OBJETIVO GENERAL	
<p>d) Cooperativas que han adoptado los instrumentos operativos generados por el Proyecto.</p>	Instrumentos para:				<p>Tal programa se viene haciendo menos efectivo debido a las limitaciones para proveer los servicios requeridos, a consecuencia de los reducidos recursos presupuestales y al conflicto hacia el interior de los organismos que la propia descentralización ha generado.</p>	
		1987	1988	1989		Total
	Manejo de bodegas	-	-	100		100
Manejo de inventarios	-	-	100	100	<p>c) Las cooperativas básicamente fueron organizadas bajo el concepto de cogestión. Esta fórmula ha adolecido de una falsa interpretación de los roles de los cogestores, lo cual es necesario reorientar ya que el cogestor, como el gerente, deben constituirse, en primer lugar, en capacitadores para ir formando asociados que asuman el manejo directo de sus empresas y por esta vía avanzar hacia la autogestión y la renovación periódica de la dirigencia.</p>	
Manejo de personal	-	-	80	80		
<p>e) Número de juntas de vigilancia que han realizado actividades enmarcadas en sus funciones.</p>	Actividades					<p>Por último, es necesario mencionar que:</p> <p>a) La guerra que comociona el país debe su- perarse para que el campesino desarrolle sus actividades en un clima de seguridad y respeto a su vida y a sus escasos bienes.</p> <p>b) Asimismo, que se encuentre el camino para concertar precios más justos para productos de exportación.</p> <p>c) Que se mantenga y se explicita con frecuencia la voluntad política del gobierno nacional de consolidar el proceso de reforma agraria.</p>
	1987	1988	1989	Total		
Arqueos de caja chica	50	100	100	250		
Revisión del cumplimiento de acuerdos de asambleas	20	40	60	120		
Denuncias sobre anomalías	20	40	50	110		



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS VERIFICABLES	FACTORES CONDICIONANTES PARA CONTRIBUIR AL LOGRO DEL OBJETIVO GENERAL
		d) Dado que este proyecto trabajará en un aspecto controvertido y en una atmósfera de crisis, sus logros serán también el reflejo del apoyo institucional que le brinden el MAG y el ISTA.

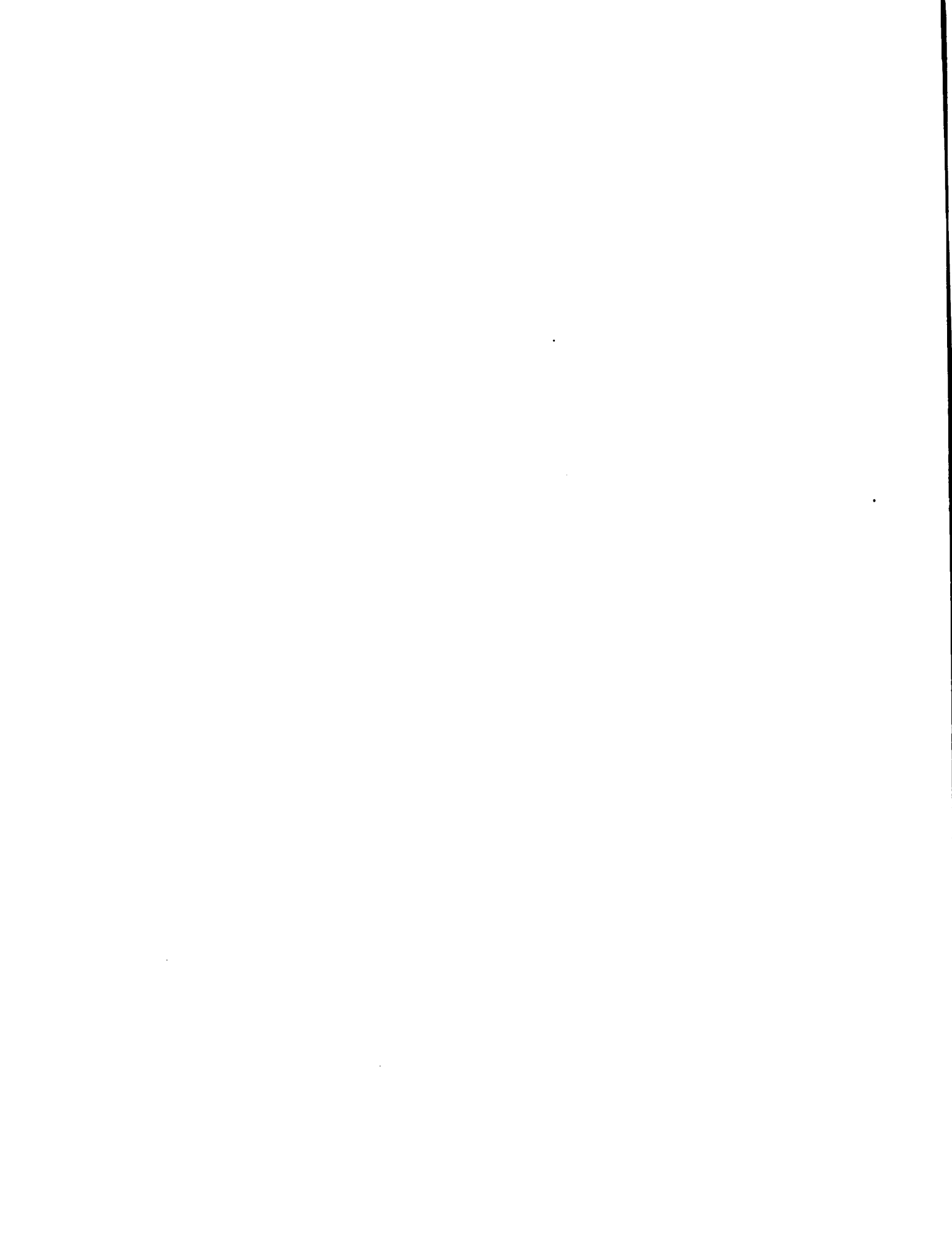




RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS VERIFICABLES			FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES																																																																																															
<p>3.3 <u>Objetivos intermedios o productos finales</u></p> <p>a) Capacitación de dirigentes y asociados así como de personal técnico asesor de seis cooperativas seleccionadas y a la bodega, prueba y ajuste de instrumentos de apoyo a la capacitación.</p>	<p>a.1 Instrumentos elaborados, probados y ajustados.</p> <table border="1" data-bbox="431 746 723 1645"> <thead> <tr> <th>Instrumentos sobre</th> <th>1987</th> <th>1988</th> <th>1989</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Funciones de comités</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Funciones de cogestión</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Funciones de la asamblea y de asociados</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Funciones de la gerencia</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Relaciones internas de trabajo</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Manejo de bodegas</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Manejo de inventarios</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Manejo de personal</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p>a.2 Dirigentes, asociados y técnicos de seis cooperativas seleccionadas, capacitados para el desempeño de sus funciones.</p> <table border="1" data-bbox="847 746 1155 1645"> <thead> <tr> <th>Área de la capacitación</th> <th>1987</th> <th>1988</th> <th>1989</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Funciones de los comités</td> <td>128</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>128</td> </tr> <tr> <td>Funciones de la cogestión</td> <td>30</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Funciones de la asamblea y asociados</td> <td>130</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>130</td> </tr> <tr> <td>Funciones de la gerencia</td> <td>-</td> <td>30</td> <td>-</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Relaciones internas de trabajo</td> <td>-</td> <td>130</td> <td>-</td> <td>130</td> </tr> <tr> <td>Manejo de bodegas</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>32</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>Manejo de inventarios</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>32</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>Manejo de personal</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>32</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>288</td> <td>160</td> <td>96</td> <td>544</td> </tr> </tbody> </table>			Instrumentos sobre	1987	1988	1989	Total	Funciones de comités	1	-	-	1	Funciones de cogestión	1	-	-	1	Funciones de la asamblea y de asociados	1	-	-	1	Funciones de la gerencia	-	1	-	1	Relaciones internas de trabajo	-	1	-	1	Manejo de bodegas	-	-	1	1	Manejo de inventarios	-	-	1	1	Manejo de personal	-	-	1	1	Área de la capacitación	1987	1988	1989	Total	Funciones de los comités	128	-	-	128	Funciones de la cogestión	30	-	-	30	Funciones de la asamblea y asociados	130	-	-	130	Funciones de la gerencia	-	30	-	30	Relaciones internas de trabajo	-	130	-	130	Manejo de bodegas	-	-	32	32	Manejo de inventarios	-	-	32	32	Manejo de personal	-	-	32	32	Total	288	160	96	544	<p>- La colaboración de las seis cooperativas seleccionadas para poner a prueba los instrumentos de capacitación y de apoyo al desempeño funcional, deberán continuar con el mismo empeño demostrado en 1986.</p> <p>- Similar colaboración es indispensable por parte del personal técnico (promotores, cogestores y gerentes), encargados de proporcionar asesoría a las cooperativas Los Lagartos, El Sunza, Las Lajas, San Isidro, Copepoyo y San Fernando.</p> <p>- Ambos, cooperativistas y personal técnico, adquieren con la capacitación el compromiso de contribuir con sus comentarios o señalamientos de errores y contradicciones, identificados en la versión preliminar de los instrumentos, para ajustarlos y producir la versión definitiva.</p>
Instrumentos sobre	1987	1988	1989	Total																																																																																															
Funciones de comités	1	-	-	1																																																																																															
Funciones de cogestión	1	-	-	1																																																																																															
Funciones de la asamblea y de asociados	1	-	-	1																																																																																															
Funciones de la gerencia	-	1	-	1																																																																																															
Relaciones internas de trabajo	-	1	-	1																																																																																															
Manejo de bodegas	-	-	1	1																																																																																															
Manejo de inventarios	-	-	1	1																																																																																															
Manejo de personal	-	-	1	1																																																																																															
Área de la capacitación	1987	1988	1989	Total																																																																																															
Funciones de los comités	128	-	-	128																																																																																															
Funciones de la cogestión	30	-	-	30																																																																																															
Funciones de la asamblea y asociados	130	-	-	130																																																																																															
Funciones de la gerencia	-	30	-	30																																																																																															
Relaciones internas de trabajo	-	130	-	130																																																																																															
Manejo de bodegas	-	-	32	32																																																																																															
Manejo de inventarios	-	-	32	32																																																																																															
Manejo de personal	-	-	32	32																																																																																															
Total	288	160	96	544																																																																																															



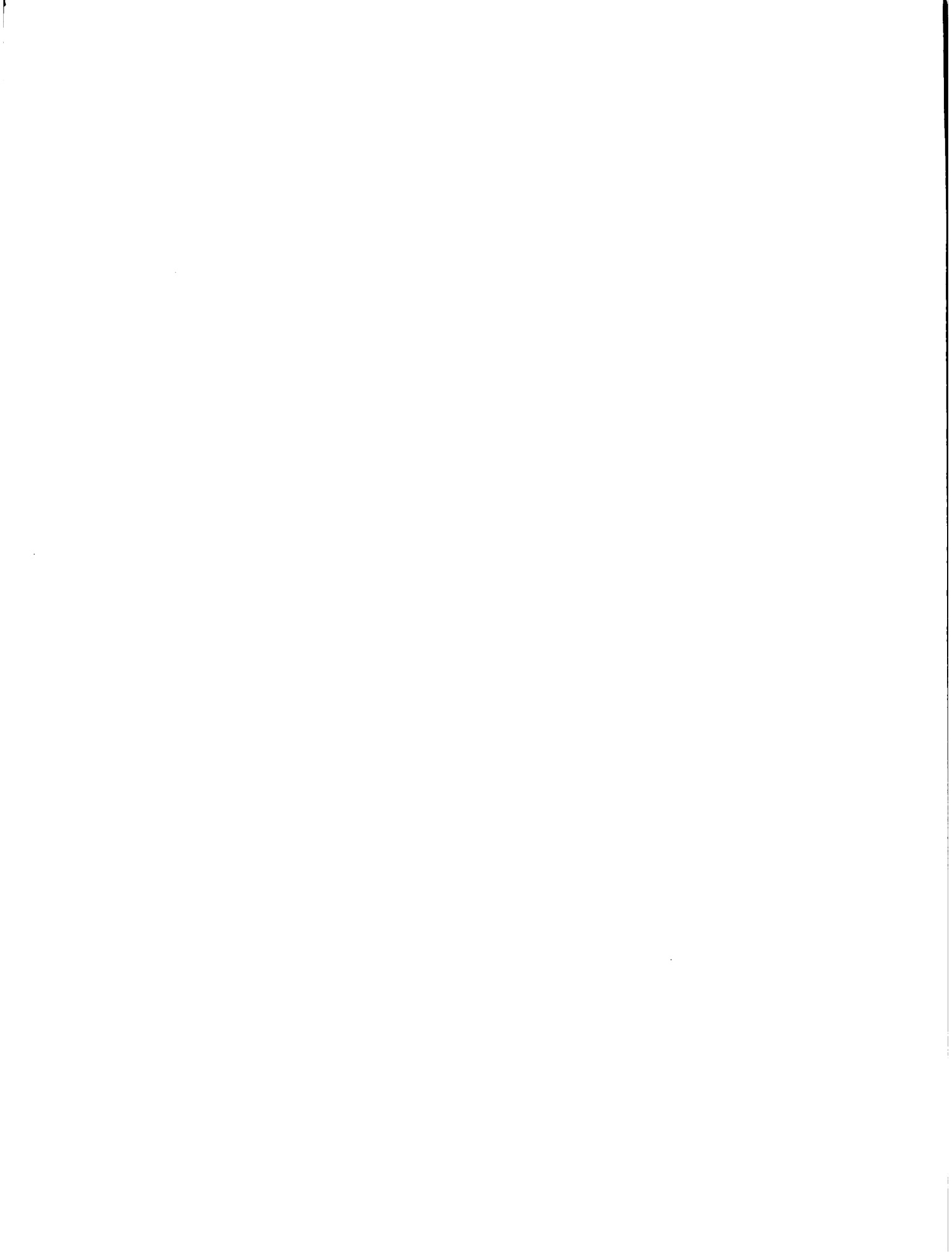
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS VERIFICABLES			FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES																																																																																															
<p>3.3 <u>Objetivos intermedios o productos finales</u></p> <p>a) Capacitación de dirigentes y asociados así como de personal técnico asesor de seis cooperativas seleccionadas y elaboración, prueba y ajuste de instrumentos de apoyo a la capacitación.</p>	<p>a.1 Instrumentos elaborados, probados y ajustados.</p> <table border="1" data-bbox="438 746 716 1318"> <thead> <tr> <th>Instrumentos sobre</th> <th>1987</th> <th>1988</th> <th>1989</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Funciones de comités</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Funciones de cogestión</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Funciones de la asamblea y de asociados</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Funciones de la gerencia</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Relaciones internas de trabajo</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>-</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Manejo de bodegas</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Manejo de inventarios</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Manejo de personal</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>1</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table> <p>a.2 Dirigentes, asociados y técnicos de seis cooperativas seleccionadas, capacitados para el desempeño de sus funciones.</p> <table border="1" data-bbox="854 746 1131 1318"> <thead> <tr> <th>Áreas de la capacitación</th> <th>1987</th> <th>1988</th> <th>1989</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Funciones de los comités</td> <td>128</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>128</td> </tr> <tr> <td>Funciones de la cogestión</td> <td>30</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Funciones de la asamblea y asociados</td> <td>130</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>130</td> </tr> <tr> <td>Funciones de la gerencia</td> <td>-</td> <td>30</td> <td>-</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>Relaciones internas de trabajo</td> <td>-</td> <td>130</td> <td>-</td> <td>130</td> </tr> <tr> <td>Manejo de bodegas</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>32</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>Manejo de inventarios</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>32</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>Manejo de personal</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>32</td> <td>32</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>288</td> <td>160</td> <td>96</td> <td>544</td> </tr> </tbody> </table>			Instrumentos sobre	1987	1988	1989	Total	Funciones de comités	1	-	-	1	Funciones de cogestión	1	-	-	1	Funciones de la asamblea y de asociados	1	-	-	1	Funciones de la gerencia	-	1	-	1	Relaciones internas de trabajo	-	1	-	1	Manejo de bodegas	-	-	1	1	Manejo de inventarios	-	-	1	1	Manejo de personal	-	-	1	1	Áreas de la capacitación	1987	1988	1989	Total	Funciones de los comités	128	-	-	128	Funciones de la cogestión	30	-	-	30	Funciones de la asamblea y asociados	130	-	-	130	Funciones de la gerencia	-	30	-	30	Relaciones internas de trabajo	-	130	-	130	Manejo de bodegas	-	-	32	32	Manejo de inventarios	-	-	32	32	Manejo de personal	-	-	32	32	Total	288	160	96	544	<p>- La colaboración de las seis cooperativas seleccionadas para poner a prueba los instrumentos de capacitación y de apoyo al desempeño funcional, deberán continuar con el mismo empeño demostrado en 1986.</p> <p>- Similar colaboración es indispensable por parte del personal técnico (promotores, cogestores y gerentes), encargados de proporcionar asesoría a las cooperativas Los Lagartos, El Sunza, Las Lajas, San Isidro, Copapayo y San Fernando.</p> <p>- Ambos, cooperativistas y personal técnico, adquieren con la capacitación el compromiso de contribuir con sus comentarios o señalamientos de errores y contradicciones, identificados en la versión preliminar de los instrumentos, para ajustarlos y producir la versión definitiva.</p>
Instrumentos sobre	1987	1988	1989	Total																																																																																															
Funciones de comités	1	-	-	1																																																																																															
Funciones de cogestión	1	-	-	1																																																																																															
Funciones de la asamblea y de asociados	1	-	-	1																																																																																															
Funciones de la gerencia	-	1	-	1																																																																																															
Relaciones internas de trabajo	-	1	-	1																																																																																															
Manejo de bodegas	-	-	1	1																																																																																															
Manejo de inventarios	-	-	1	1																																																																																															
Manejo de personal	-	-	1	1																																																																																															
Áreas de la capacitación	1987	1988	1989	Total																																																																																															
Funciones de los comités	128	-	-	128																																																																																															
Funciones de la cogestión	30	-	-	30																																																																																															
Funciones de la asamblea y asociados	130	-	-	130																																																																																															
Funciones de la gerencia	-	30	-	30																																																																																															
Relaciones internas de trabajo	-	130	-	130																																																																																															
Manejo de bodegas	-	-	32	32																																																																																															
Manejo de inventarios	-	-	32	32																																																																																															
Manejo de personal	-	-	32	32																																																																																															
Total	288	160	96	544																																																																																															



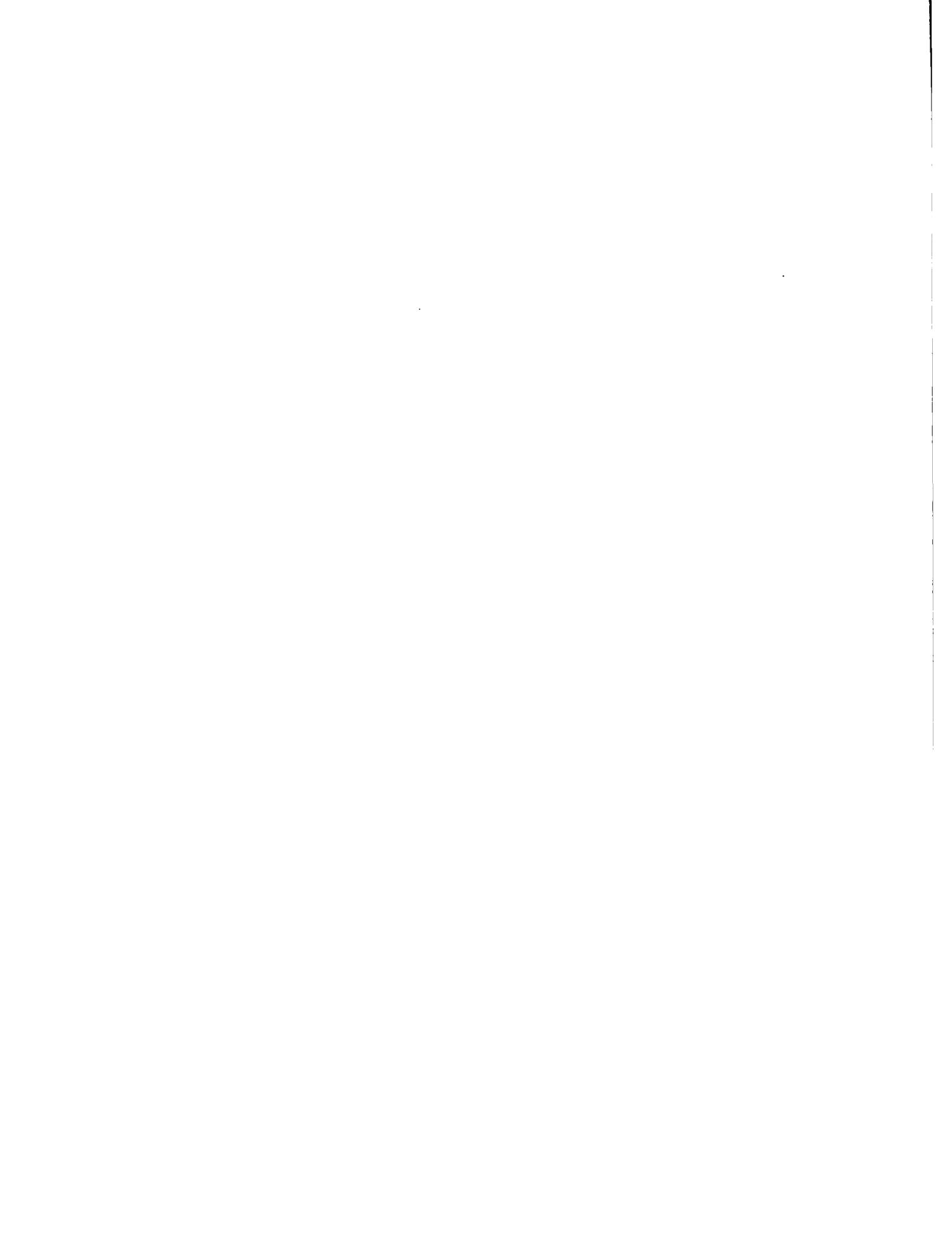
RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS VERIFICABLES				FACTORES EXTERIOS CONDICIONANTES	
	Instrumentos	1987	1988	1989		Total
b) Publicación de la versión definitiva de los instrumentos de ayuda a la capacitación y de apoyo al desempeño funcional de dirigentes, escolares y personal técnico asesor de las cooperativas de la reforma agraria.	b.1 Número de ejemplares de los instrumentos publicados.					
	Funciones de consejos de administración	2.600	-	-	-	2.600
	Funciones de juntas de vigilancia	1.700	-	-	-	1.700
	Funciones de comités	2.550	-	-	-	2.550
	Funciones de la cogestión	300	-	-	-	300
	Funciones de la asamblea y asociados	10.000	-	-	-	10.000
	Funciones de la gerencia	-	140	-	-	140
	Relaciones internas de trabajo	-	10.000	-	-	10.000
	Manejo de bodegas de insumos	-	-	-	500	500
	Manejo de inventarios	-	-	-	260	260
	Manejo de personal	-	-	-	260	260

- Si bien la organización es terreno fértil para desarrollar nuevas actitudes como la equidad, la solidaridad y la participación, hay otros frentes en los cuales se debe trabajar paralelamente:

- a) Eliminación del paternalismo institucional que trabaja en contra de la participación.
- b) Capacitación del personal técnico que cumple funciones institucionales o privadas en favor de las cooperativas, en el sentido de permitir al beneficiario no solamente interesarse, sino también actuar en la solución de sus propios problemas.
- c) Continuación de programas complementarios y que son exitosos, como el PROGA y el PAU, que apuntan hacia la gestión administrativo-gerencial.
- d) En las escuelas rurales, en particular en aquellas que operan en las cooperativas, incorporación al programa de capacitación sobre cooperativismo y participación.



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS VERIFICABLES				FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES																																															
<p>c) Capacitación de instructores en comunicación, metodologías de la enseñanza, producción de ayudas didácticas y uso y manejo de instrumentos de apoyo al desempeño funcional y operacional de integrantes de cooperativas, personal técnico asesor y unidades operativas.</p>	<p>c.1 Cursos de capacitación ofrecidos a 20 instructores.</p> <table border="1" data-bbox="392 786 854 1686"> <thead> <tr> <th data-bbox="392 786 423 1686">Áreas de capacitación</th> <th data-bbox="392 1257 423 1359">1987</th> <th data-bbox="392 1359 423 1461">1988</th> <th data-bbox="392 1461 423 1563">1989</th> <th data-bbox="392 1563 423 1686">Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="423 786 485 1686">Metodología de la enseñanza y comunicación</td> <td data-bbox="423 1257 454 1359">1</td> <td data-bbox="423 1359 454 1461">-</td> <td data-bbox="423 1461 454 1563">-</td> <td data-bbox="423 1563 454 1686">1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="485 786 546 1686">Funciones de consejos de administración</td> <td data-bbox="485 1257 515 1359">1</td> <td data-bbox="485 1359 515 1461">-</td> <td data-bbox="485 1461 515 1563">-</td> <td data-bbox="485 1563 515 1686">1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="546 786 608 1686">Funciones de juntas de vigilancia</td> <td data-bbox="546 1257 577 1359">1</td> <td data-bbox="546 1359 577 1461">-</td> <td data-bbox="546 1461 577 1563">-</td> <td data-bbox="546 1563 577 1686">1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="608 786 669 1686">Funciones de los comités</td> <td data-bbox="608 1257 639 1359">1</td> <td data-bbox="608 1359 639 1461">-</td> <td data-bbox="608 1461 639 1563">-</td> <td data-bbox="608 1563 639 1686">1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="669 786 731 1686">Funciones de asambleas y asociados</td> <td data-bbox="669 1257 700 1359">-</td> <td data-bbox="669 1359 700 1461">1</td> <td data-bbox="669 1461 700 1563">-</td> <td data-bbox="669 1563 700 1686">1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="731 786 793 1686">Relaciones internas de trabajo</td> <td data-bbox="731 1257 762 1359">-</td> <td data-bbox="731 1359 762 1461">1</td> <td data-bbox="731 1461 762 1563">-</td> <td data-bbox="731 1563 762 1686">1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="793 786 823 1686">Manejo de bodegas de insumos</td> <td data-bbox="793 1257 823 1359">-</td> <td data-bbox="793 1359 823 1461">-</td> <td data-bbox="793 1461 823 1563">1</td> <td data-bbox="793 1563 823 1686">1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="823 786 854 1686">Manejo de inventarios</td> <td data-bbox="823 1257 854 1359">-</td> <td data-bbox="823 1359 854 1461">-</td> <td data-bbox="823 1461 854 1563">1</td> <td data-bbox="823 1563 854 1686">1</td> </tr> <tr> <td data-bbox="854 786 885 1686">Manejo de personal</td> <td data-bbox="854 1257 885 1359">-</td> <td data-bbox="854 1359 885 1461">-</td> <td data-bbox="854 1461 885 1563">1</td> <td data-bbox="854 1563 885 1686">1</td> </tr> </tbody> </table>	Áreas de capacitación	1987	1988	1989	Total	Metodología de la enseñanza y comunicación	1	-	-	1	Funciones de consejos de administración	1	-	-	1	Funciones de juntas de vigilancia	1	-	-	1	Funciones de los comités	1	-	-	1	Funciones de asambleas y asociados	-	1	-	1	Relaciones internas de trabajo	-	1	-	1	Manejo de bodegas de insumos	-	-	1	1	Manejo de inventarios	-	-	1	1	Manejo de personal	-	-	1	1	<p>Dada la escasez de personal técnico capacitado para prestar asistencia técnica a las unidades de producción y servicios, así como el fortalecimiento de la organización cooperativa, es necesario adoptar las medidas que se indican a continuación y que están dirigidas a tornar más eficiente la acción institucional.</p> <p>a) Asegurar la estabilidad del personal técnico especialmente de aquel que ha sido capacitado para promover una participación responsable. La estabilidad no debe entenderse como inmovilidad.</p> <p>b) Incentivar el desempeño de este personal a través de mejoras salariales, asistencia a eventos que puedan aportar nuevos conocimientos o dar sus propias experiencias.</p> <p>c) Proporcionar los medios operativos necesarios para un accionar más intenso y eficaz.</p> <p>d) Apoyar a las organizaciones rurales, intercedidas en generar nuevos enfoques para el desarrollo rural; promover la participación de los beneficiarios en los diferentes fases de la estrategia del desarrollo rural; e implementar programas de organización de productores, propios a la realidad del país.</p>
Áreas de capacitación	1987	1988	1989	Total																																																
Metodología de la enseñanza y comunicación	1	-	-	1																																																
Funciones de consejos de administración	1	-	-	1																																																
Funciones de juntas de vigilancia	1	-	-	1																																																
Funciones de los comités	1	-	-	1																																																
Funciones de asambleas y asociados	-	1	-	1																																																
Relaciones internas de trabajo	-	1	-	1																																																
Manejo de bodegas de insumos	-	-	1	1																																																
Manejo de inventarios	-	-	1	1																																																
Manejo de personal	-	-	1	1																																																





RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS VERIFICABLES			FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES
	1987	1988	1989	
<p>d) Capacitación conjunta de dirigentes, asociados y personal técnico asesor, integrantes de cooperativas de la reforma agraria en aspectos relacionados con el funcionamiento de sus órganos y unidades operativas.</p>	<p>d.1 Cursos de capacitación conjunta ofrecidos a dirigentes, asociados y personal técnico asesor de las cooperativas de la reforma agraria.</p>			<p>La capacitación de dirigentes de cooperativas se ve dificultada por tratarse de personas que tienen una gran carga de trabajo. En respuesta a esta situación los cursos se diseñarán de modo que dirigentes propietarios puedan alternar con sus suplentes, la asistencia a los cursos. Sin embargo, al éxito de este proceso, descansará en la actitud de la dirigencia de cada cooperativa frente a las oportunidades de capacitación que se les ofrece. Hasta la fecha, la asistencia de dirigentes fue total y se espera que en adelante se cuente con el mismo entusiasmo.</p>
	Área de capacitación			
	86	-	-	86
	55	-	-	55
	21	63	-	84
	-	330	-	330
	-	-	331	331
	-	-	15	15
	-	-	8	8
	-	-	8	8
	d.2 Dirigentes, asociados y personal técnico asesor de las cooperativas de la reforma agraria capacitados.			
	Área de capacitación			
	2.580	-	-	2.580
	1.650	-	-	1.650
	630	1.890	-	2.520
	-	9.900	-	9.900
	-	-	9.930	9.930
	-	-	450	450
	-	-	240	240
	-	-	240	240
	2.860	11.790	10.860	27.510
	TOTAL			



RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES Y METAS VERIFICABLES			FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES																				
<p>e) Capacitación de personal técnico asesor de las cooperativas de la reforma agraria en aspectos relacionados con la gestión.</p>	<p>e.1 Cursos de capacitación ofrecidos a personal técnico asesor de las cooperativas de la reforma agraria.</p> <table border="1" data-bbox="385 766 569 1665"> <thead> <tr> <th>Áreas de la capacitación</th> <th>1987</th> <th>1988</th> <th>1989</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Funciones de la cogestión</td> <td>9</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Funciones de la gerencia</td> <td>3</td> <td>3</td> <td>-</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>12</td> <td>3</td> <td>-</td> <td>15</td> </tr> </tbody> </table>			Áreas de la capacitación	1987	1988	1989	Total	Funciones de la cogestión	9	-	-	9	Funciones de la gerencia	3	3	-	6	Total	12	3	-	15	<p>Para conseguir una situación de autogestión, es necesario, pero no suficiente, adquirir conocimientos de manejo administrativo-gerencial. La condición de eficiencia alcanza si, además, se tiene capacidad de decisión y para ello es necesario lograr una auténtica participación. La capacitación conjunta del personal técnico, con los integrantes de las cooperativas de producción tiende a obtener un cambio de actitud en los primeros, sin el cual no será posible la creación del espacio necesario para el ejercicio de esa participación.</p>
Áreas de la capacitación	1987	1988	1989	Total																				
Funciones de la cogestión	9	-	-	9																				
Funciones de la gerencia	3	3	-	6																				
Total	12	3	-	15																				
	<p>e.2 Personal técnico asesor de las cooperativas de la reforma agraria capacitado.</p> <table border="1" data-bbox="693 766 900 1665"> <thead> <tr> <th>Áreas de la capacitación</th> <th>1987</th> <th>1988</th> <th>1989</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Funciones de la cogestión</td> <td>270</td> <td>-</td> <td>-</td> <td>270</td> </tr> <tr> <td>Funciones de la gerencia</td> <td>90</td> <td>90</td> <td>-</td> <td>180</td> </tr> <tr> <td>Total</td> <td>360</td> <td>90</td> <td>-</td> <td>450</td> </tr> </tbody> </table>			Áreas de la capacitación	1987	1988	1989	Total	Funciones de la cogestión	270	-	-	270	Funciones de la gerencia	90	90	-	180	Total	360	90	-	450	
Áreas de la capacitación	1987	1988	1989	Total																				
Funciones de la cogestión	270	-	-	270																				
Funciones de la gerencia	90	90	-	180																				
Total	360	90	-	450																				



#### 4. ESTRATEGIA

##### 4.1 Estrategia general

Dados el contexto general del país, el contexto sectorial y un breve análisis institucional, observado desde el punto de vista del problema específico que se trata de superar, el IICA, por medio de su Oficina en El Salvador, apelará para ello a dos de sus funciones:

- a) El fortalecimiento institucional, para impulsar el avance y la difusión de los conocimientos técnicos y metodológicos aplicados al progreso rural. Consiste en apoyar a las instituciones nacionales para que el proceso de desarrollo sea autosostenido, con efectos que perduren más allá de una cooperación transitoria.
- b) La formulación y ejecución de planes, programas, proyectos y actividades de acuerdo con los requerimientos del gobierno, apoyando a los organismos correspondientes a través de una acción directa, conforme a la estrategia definida en este proyecto.

Estas funciones las ejercerá el IICA a través de su Oficina en El Salvador, mediante dos instrumentos de cooperación técnica:

Estudios referidos a la generación de nuevos conocimientos necesarios para identificar problemas y definir e instrumentar soluciones. En este sentido los estudios estarán dirigidos a generar diferentes productos como son metodologías y guías técnicas.

La capacitación como instrumento de cooperación técnica integrará la generación y transferencia de conocimientos y experiencias y la difusión generalizada de estos se instrumentará a través de cursos.

##### 4.2 Estrategia específica

"...La vida en democracia significa la posibilidad de negociar la realización de los intereses de cada grupo a nivel de la sociedad nacional como un todo, entonces, la educación constituye un instrumento privilegiado en ese proceso, tanto para que cada grupo reconozca y formule sus intereses, como para que se familiarice con las normas y procedimientos que le permitirán participar en ese proceso de negociación" 5/.

En este sentido, el presente Proyecto combina en una primera instancia acciones muy localizadas, como la capacitación de integrantes de seis cooperativas seleccionadas, de las cuales cinco se ubican en Sonsonate-Norte y otra en el Departamento de La Libertad. Estas cooperativas sirven de laboratorio para probar, ajustar y producir la versión definitiva de instrumentos de ayuda a la capacitación y de guía al desempeño funcional de dirigentes, asociados y personal técnico asesor de las mismas.

---

5/ "Educación y Participación". Jorge Werthein y Manuel Agudelo (editores). Brasilia, D.F., IICA-MEC-SEPS, 1986.



En segunda instancia, la capacitación a nivel nacional de la membresía de las cooperativas de la reforma agraria, encaminada a conseguir el funcionamiento de sus órganos internos y unidades operativas permitirá, sobre esta base, crear el espacio necesario para forjar una participación responsable, y potenciar el desarrollo empresarial autogestionario, con apoyo a las normas y fines de la reforma agraria. Esta segunda instancia se desarrollará con lo generado en la primera, tanto en lo metodológico como en lo instrumental y solamente si se obtiene financiamiento externo, cuya concertación está en proceso.

Se conoce de la existencia de 312 cooperativas, con una membresía de 31,860 personas. Considerando que algunas cooperativas no tendrán interés de participar porque su situación económica no es buena o porque se hallan sin funcionar en razón de estar ubicadas en áreas conflictivas, se ha establecido que a los efectos de este Proyecto la población meta será la indicada en el Cuadro 3.

Cuadro 3

DISTRIBUCION REGIONAL DE LA POBLACION META

C O N C E P T O S	R E G I O N E S				T O T A L
	I	II	III	IV	
Número de cooperativas	80	60	40	50	230
Número de beneficiarios	5,460	2,000	970	1,220	9,650
Miembros de consejos de administración	800	600	400	500	2,300
Juntas de vigilancia	480	360	240	300	1,380
Miembros de comités	880	600	320	450	2,250
Cogestores y promotores	100	60	50	50	260
Gerentes	30	30	15	15	90
Encargados de bodegas	160	120	80	100	460
Responsables de inventarios	80	60	40	50	230
Responsables del personal	80	60	40	50	230

Las 230 cooperativas representan las tres cuartas partes del total de cooperativas de la reforma agraria y los 9,650 beneficiarios son el 30 por ciento de la membresía total. Este porcentaje también se estimó considerando que el analfabetismo inhibe a los asociados a participar en actividades de capacitación, aunque este Proyecto asegure que no se excluye a analfabetos. Además, se tomó en consideración limitaciones de orden financiero y de tiempo para arribar a estas metas.





El fundamento de este Proyecto es la capacitación, la cual envuelve a quienes serán, por esta vía, convertidos en instructores, para lo cual recibirán un total de nueve cursos que se inician con uno sobre comunicación y metodología de la enseñanza y, los demás, sobre la temática que será el contenido de las acciones de capacitación para dirigentes y asociados, así como para personal técnico asesor de las cooperativas, quienes serán capacitados conjuntamente con los campesinos integrantes de las cooperativas de la reforma agraria.

Las áreas de capacitación son las siguientes:

- Funciones de los consejos de administración: 86 cursos para 2,300 miembros propietarios y suplentes y 260 cogestores (co-administradores) y promotores que prestan servicios en las cooperativas de la reforma agraria.
- Funciones de las juntas de vigilancia: 55 cursos para 1,380 miembros propietarios y suplentes y 260 técnicos asesores de las cooperativas.
- Funciones de comités: 84 cursos para 2,250 miembros propietarios y suplentes de comités y 260 técnicos asesores de las cooperativas.
- Funciones de la asamblea y asociados: 330 cursos para 2,965 miembros propietarios de consejos de administración y juntas de vigilancia, 260 técnicos asesores y 6,675 asociados.
- Relaciones internas de trabajo: 331 cursos para 2,965 miembros propietarios de consejos de administración, juntas de vigilancia y comités, 260 técnicos asesores y 6,705 asociados.
- Manejo de bodegas de insumos: 15 cursos para 460 asociados responsables de las bodegas.
- Manejo de inventarios: 8 cursos para 230 asociados responsables del control de inventarios.
- Manejo de personal: 8 cursos para 230 asociados encargados de personal.

Otras áreas de capacitación, dirigidas a promotores, co-administradores y gerentes que asisten a las cooperativas de la reforma agraria son:

- Funciones de la cogestión: 9 cursos dirigidos a 260 cogestores y promotores.



- Funciones de la gerencia: 3 cursos dirigidos a 90 gerentes.

Para toda esta capacitación se pretende publicar instrumentos de ayuda didáctica y que, a la vez, ofrezcan apoyo al desempeño funcional de los asociados, cualquiera sea su ubicación en la cooperativa. De estos instrumentos se prepara una versión preliminar que se prueba en las seis cooperativas que se citó al iniciar esta sección, luego se ajustan y se prepara la versión definitiva, la misma que se publica según la cantidad de beneficiarios a los que están dirigidos los instrumentos.

A fin de evitar que esta capacitación afecte con mayores costos a las cooperativas, se realizará en las propias cooperativas, si ofrecen un espacio suficiente y muebles como para hacer aula. Si la cooperativa no dispone de estas facilidades; se recurrirá a cualquier entidad pública o privada que resulte más cercana y ofrezca su apoyo logístico. Por último, se utilizarían las instalaciones de los centros de operaciones de capacitación de las regiones del MAG, las cuales serán preferidas si ofrecen ventajas de distancia.

#### 4.3 Apoyo y coordinación

El Proyecto contará con un Comité Asesor y de Apoyo que estará constituido por el Viceministro de Desarrollo Rural, el Presidente del ISTA, el Sectorialista de la AID 6/ y el Representante del IICA en El Salvador. Sus funciones serán:

- a) Revisar el informe semestral de avance del Proyecto, en sus aspectos técnicos y financieros, que será presentado por el responsable dentro de los primeros quince días de los meses de julio y enero de cada año, así como aprobar la propuesta de acciones y presupuesto para el siguiente semestre.
- b) Coordinar la acción interinstitucional, de modo que cada organismo o dependencia colabore oportunamente en todo cuanto sea requerido, especialmente apoyo secretarial, cuando personal afectado al Proyecto para funciones de supervisión, coordinación y docencia, lo requiera a nivel de agencia.
- c) Aprobar los ajustes del Proyecto que se consideren indispensables para su mejor cumplimiento y transferencias de recursos comprendidos entre los objetos de gasto 3 al 9.
- d) Solucionar, de común acuerdo, las controversias o problemas que pudieran derivarse de la interpretación y desarrollo del presente Proyecto.

---

6/ La incorporación del Sectorialista de la AID se hará efectiva si se concreta la participación de la AID en el financiamiento del Proyecto.



Para cumplir con estas funciones el Comité Asesor y de Apoyo se reunirá regularmente, en un día de la última semana de los meses de enero y julio de cada año o cuando fuera necesario, a pedido de uno de los miembros del Comité.

#### 4.4 Personal afectado al Proyecto y sus funciones

El responsable del Proyecto.

Será un especialista internacional, con experiencia no menor de cinco años en Administración Rural y Organización Campesina, designado de entre el personal del IICA, con sede en El Salvador. Sus funciones serán:

- a) Elaborar los correspondientes planes operativos anuales del Proyecto.
- b) Elaborar las versiones preliminares de los instrumentos de ayuda a la capacitación y hacer el seguimiento al proceso de adopción, a fin de recoger sugerencias para producir las versiones definitivas.
- c) Corregir las pruebas de impresión para la publicación de los citados instrumentos, en sus versiones preliminares y definitiva.
- d) Capacitar a integrantes de seis cooperativas seleccionadas, a veinte instructores, a 260 cogestores (o co-administradores) y promotores, así como a 90 gerentes.
- e) Presentar al Comité Asesor la lista de personal técnico capacitado y seleccionado para ser afectado al Proyecto.
- f) Asesorar al personal técnico asignado al Proyecto para las funciones de supervisión, coordinación y docencia, en el desarrollo de sus correspondientes funciones.
- g) Recopilar, procesar y poner a disposición del Comité Asesor y de Apoyo, información relevante relacionada con el desarrollo del Proyecto, de modo que se facilite el seguimiento a efectos de cualquier evaluación.
- h) Asignar las labores al personal afectado al Proyecto para las funciones de supervisión y coordinación, así como los vehículos adquiridos para su uso.
- i) Solicitar a la Representación del IICA en El Salvador, la contratación de servicios de impresión del material didáctico y de apoyo permanente al desempeño funcional de dirigentes y asociados de los cooperativistas, de conformidad con los requisitos técnicos, determinados para su uso.



- j) Autorizar el movimiento de recursos solicitados por el supervisor o por los coordinadores, para cuyos efectos dispondrá del apoyo de la administración local del IICA.
- k) Presentar periódicamente al Representante del IICA en El Salvador, las facturaciones para su trámite ante la fuente de financiamiento, para lo cual tendrá el apoyo de la administración del IICA.
- l) Velar porque el uso de vehículos, la generación y la movilización, del material de apoyo, así como el movimiento de recursos financieros se ajusten a las normas pertinentes del IICA.
- m) Informar semestralmente y por escrito al Comité Asesor y de Apoyo sobre los avances del Proyecto en sus aspectos técnicos y financieros, así como los problemas que se han presentado y que requieren solución. Igualmente, hacer de su conocimiento las acciones que se desarrollarán en el semestre que se inicie y los recursos que se requerirán.
- n) Actuar como Secretario ex-oficio del Comité Asesor y de Apoyo, sin derecho a voto.

El especialista nacional.

El responsable del Proyecto estará asistido por un especialista nacional designado a dedicación exclusiva por el ISTA, de entre su personal profesional con mayor experiencia y mejor formación. Sus funciones principales serán:

- a) Colaborar con el responsable del Proyecto en todo cuanto sea requerido para procurar el desarrollo del Proyecto.
- b) Encargarse de los aspectos relacionados con la coordinación inter-institucional y hacia dentro del Proyecto, bien sea para detectar anomalías y transmitir las al responsable, o bien para proponer soluciones así como para implementar las disposiciones que se generen a nivel del Comité Asesor y de Apoyo.
- c) Manejar el depósito de publicaciones, lo cual incluye el control de movimiento de las mismas.
- d) Reemplazar al supervisor cuando éste deba ausentarse de su trabajo por corto tiempo.

El supervisor.

Será seleccionado de entre los veinte profesionales capacitados, teniendo en consideración su formación, motivación, liderazgo y conocimiento de la localización geográfica de las cooperativas de producción.





Sus funciones serán las siguientes:

- a) Será el responsable de la conducción de las labores de capacitación, tanto en lo que se relaciona con la calidad técnica como en lo que tiene que ver con las metas respectivas.
- b) Asignará, de común acuerdo con el responsable, los instructores que corresponderán a cada coordinador.
- c) Informará a las autoridades regionales respecto de las actividades que desarrolla el grupo de instructores y coordinadores.
- d) Concertará el apoyo logístico y técnico de los centros de operaciones de capacitación del MAG o de cualquier organismo público o privado, cuyas instalaciones ofrezcan ventajas.
- e) Hará los arreglos necesarios con el MAG y el ISTA para que, llenadas las respectivas formalidades, pueda retirar y entregar los salarios y más emolumentos de coordinadores e instructores, a fin de que éstos no abandonen sus lugares de trabajo.
- f) Solicitará al responsable del Proyecto los recursos necesarios para entregar a los coordinadores y, por medio de estos a los instructores, tanto por concepto de material didáctico requerido, como de servicios contratados para participantes.
- g) Llevará un control de cada curso, para lo cual los numerará secuencialmente, dentro de cada tema; de los beneficiarios de la capacitación; de los colaboradores y con distinción del tipo de colaboración brindada; y de los recursos materiales y financieros utilizados.
- h) Llevará el control de vehículos a cargo de los coordinadores, a efectos de procurarles su mantenimiento regular y el abastecimiento de combustible, para lo cual contará con el apoyo del responsable.
- i) Reemplazará temporalmente a cualquier coordinador que deba ausentarse de su trabajo; por corto tiempo.
- j) Mantendrá contacto diario con los coordinadores para resolver los problemas que estos le planteen.
- k) Proveerá al responsable de la información sobre el desarrollo del Proyecto, así como de la proporcionada por los coordinadores.
- l) Desempeñará cualquier otra función que le encomiende el responsable.



**Los coordinadores.**

Serán seleccionados del grupo de personal técnico capacitado para las funciones de instructores, por su capacidad para generar buenas relaciones con las cooperativas de producción y con autoridades locales así como con los centros de operaciones de capacitación del MAG. Además, deberán tener nivel profesional y conocimiento sobre la ubicación geográfica de dichas cooperativas. Las principales funciones de cada coordinador serán:

- a) Promover la participación de las cooperativas en las correspondientes actividades de capacitación que haya programado previamente con el supervisor.
- b) Apoyar a los comités de educación de las cooperativas, para conseguir de los órganos directivos, resoluciones disponiendo la concurrencia de sus miembros y asociados a las actividades de capacitación.
- c) Trabajar con los comités de educación para, en base a listas, determinar el orden de concurrencia de directivos y asociados a las labores de capacitación, en consonancia con la programación previamente elaborada.
- d) Programar con el supervisor los recursos materiales y financieros requeridos semanalmente para el desarrollo de sus tareas y de las que corresponden al grupo de instructores.
- e) Contratar con anticipación, los servicios que sean necesarios, dentro del marco de este Proyecto, para atender a los participantes.
- f) Determinar con el comité de educación los recursos que deberán ser movilizados por cada cooperativa a los propósitos de este Proyecto.
- g) Movilizar a su respectivo grupo de instructores así como trasladar los materiales requeridos a las correspondientes sedes de los cursos.
- h) Reemplazar temporalmente al instructor que por justa causa deba ausentarse de su trabajo por corto tiempo.
- i) Informar periódicamente a las autoridades locales sobre las actividades que desarrolla el grupo de instructores a su cargo.
- j) Proporcionar al supervisor la información periódica pertinente, sobre cooperativas, directivos y asociados beneficiarios y colaboradores de las actividades de capacitación realizadas.



- k) Mantener contacto diario con los instructores para resolver los problemas que estos le plantean.
- l) Organizar los actos de clausura de los cursos que desarrollan los instructores que le correspondan.
- m) Desempeñar cualquier otra función que le encomiende el supervisor o el responsable.

Los instructores.

Serán seleccionados de entre el grupo de técnicos capacitados para esta función. Serán profesionales de la ingeniería agronómica, la administración de empresas y la sociología. Además deberán comprometerse a trabajar exclusivamente en el desarrollo del Proyecto. Las principales funciones de un instructor serán:

- a) Confeccionar el programa curricular para cada curso.
- b) Elaborar las ayudas visuales que requiera para el mejor desempeño de sus funciones.
- c) Entregar con anticipación, al respectivo coordinador, la lista de materiales que necesitará para el próximo evento, tanto aquellos que son de su uso, como los que están destinados a participantes.
- d) Mantener el mejor nivel técnico en el desarrollo de sus actividades docentes, procurando generar relaciones dialógicas con los participantes.
- e) Analizar con los participantes, preferentemente, casos reales que permitan compartir sus experiencias.
- f) Ejercitar la capacidad de dirección y control de dirigentes así como la participación de los asociados.
- g) Llevar una lista de participantes, que diariamente asisten y transmitir al coordinador las inasistencias registradas.
- h) Constatar si los servicios contratados para atender a los participantes son los adecuados.



5. ACTIVIDADES

TITULOS	OBJETIVOS INTERMEDIOS O PRODUCTOS FINALES A LOS QUE CONTRIBUYEN	FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES PARA EL CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES Y LOGRO DE PRODUCTOS FINALES
<p>1. Elaboración de instrumentos de ayuda a la capacitación.</p>	<p>Instrumentos elaborados en versión preliminar. Indicador a.1</p>	<p>- El apoyo del ISTA resultará imprescindible en la preparación de la versión preliminar e igualmente importante es el apoyo y participación de las seis cooperativas seleccionadas.</p>
<p>2. Capacitación de integrantes de seis cooperativas seleccionadas y de su personal técnico asesor.</p>	<p>Dirigentes, asociados y técnicos capacitados para ejercer sus funciones. Indicador a.2</p>	<p>- La contribución del Centro de Operaciones de Capacitación de San Isidro con su infraestructura y su capacidad de apoyo logístico, será imprescindible y decisiva, así como la colaboración en la promoción de la capacitación, función que será compartida con promotores y cogestores del ISTA.</p>
<p>3. Seguimiento, ajuste y elaboración de la versión definitiva de los instrumentos de ayuda a la capacitación y al desempeño funcional, así como su publicación.</p>	<p>La elaboración de la versión definitiva permitirá la publicación de los instrumentos de ayuda a la capacitación y, por consiguiente disponer de ellos. Indicador b.1</p>	<p>- Se requiere la colaboración de las cooperativas y del personal técnico del ISTA acreditado en ellas para, en base a sus apreciaciones y a los señalamientos que hagan respecto a errores, y contradicciones, ajustar la versión preliminar y producir la versión definitiva.  - Se requiere la consecución de financiamiento externo para la edición de los instrumentos de la capacitación, por su número.</p>





		<p>-Además se requerirá un especial esfuerzo del sector de la Impresión para obtener un producto cuantitativa y cualitativamente aceptable para fines de la capacitación.</p>
<p>4. Capacitación de instructores en metodología de la enseñanza, comunicación y uso y manejo de los instrumentos de apoyo.</p>	<p>La formación, a través de la capacitación, de instructores hará posible que la capacitación de cooperativistas alcance dimensión nacional. Indicadores c.1, c.1 y d.2</p>	<p>-La competencia del personal técnico para la función de instructores dependerá de su selección y de su rendimiento en el proceso de capacitación, mientras su desempeño dependerá de su estabilidad, motivación y apoyo que los organismos nacionales deben ofrecer.</p>
<p>5. Capacitación de integrantes de las cooperativas de la reforma agraria. (Ver anexo)</p>	<p>La capacitación de dirigentes y asociados de las cooperativas, conducirá a mejorar el funcionamiento de sus órganos y unidades operativas internas. Indicadores d.1, d.2</p>	<p>-Siendo esta la actividad central de este proyecto, por su magnitud y complejidad requerirá el apoyo de todas las unidades del MAG y del ISTA. Sus logros serán el reflejo de ese apoyo.</p>
<p>6. Capacitación de personal técnico de apoyo a las cooperativas.</p>	<p>La capacitación del personal técnico asesor, de los campesinos integrantes de las cooperativas y la generación de instrumental de ayuda a la capacitación y de apoyo al desempeño funcional de todos ellos, procura un mejor funcionamiento de sus órganos y unidades operativas y posibilita una participación responsable. Indicadores e.1 y e.2</p>	<p>-La capacitación de personal técnico asesor debe generar en ellos dos compromisos. El primero, es crear el espacio necesario para el ejercicio de la capacitación y el segundo, es servir de catalizadores para acelerar a través de su asesoría, el tránsito de las cooperativas hacia la situación de autogestión.</p>











## 6. DESTINATARIOS

### 6.1 Destinatarios directos

Los destinatarios directos del proyecto pueden dividirse en cuatro grupos:

a) Personal técnico instructor:

Se capacitará a 20 profesionales, de los cuales 14 serán afectados al proyecto en las calidades siguientes: diez instructores; tres coordinadores y un supervisor. Estos profesionales serán aportados por el ISTA y el MAG. Su capacitación será integral y comprenderá los siguientes cursos:

- Metodología de la enseñanza y comunicación;
- Funciones de consejos de administración;
- Funciones de juntas de vigilancia;
- Funciones de comités;
- Funciones de la asamblea y asociados;
- Relaciones internas de trabajo;
- Manejo de bodegas de insumos;
- Manejo de inventarios; y,
- Manejo de personal.

b) Personal técnico asesor de las cooperativas de la reforma agraria: Son 260 funcionarios del ISTA que prestan su asistencia técnica a las cooperativas como cogestores o promotores. Su capacitación será integral y estará dirigida a mejorar su competencia para generar el espacio necesario para la participación, y a servir de catalizadores para que, mediante su asesoría, propicien el tránsito de las cooperativas a una posición de autogestión. Su adiestramiento será dado simultáneamente con los asociados, en las siguientes áreas:

- Funciones de consejos de administración;
- Funciones de juntas de vigilancia;
- Funciones de comités;
- Funciones de la cogestión;
- Funciones de la asamblea y asociados; y
- Relaciones internas de trabajo.

c) Integrantes de cooperativas de la fase I de la reforma agraria.

i 1.150 miembros propietarios de consejos de administración, quienes recibirán capacitación en los siguientes cursos:

- Funciones de consejos de administración;
- Funciones de la asamblea y de asociados; y,
- Relaciones internas de trabajo.

ii 1.150 miembros suplentes de consejos de administración, quienes recibirán capacitación en los siguientes cursos:

- Funciones de consejos de administración y
- Relaciones internas de trabajo.





- iii 690 miembros titulares de juntas de vigilancia, quienes serán adiestrados en las siguientes áreas:
    - Funciones de juntas de vigilancia
    - Funciones de la asamblea y asociados; y,
    - Relaciones internas de trabajo.
  - iv 690 miembros suplentes de juntas de vigilancia, quienes serán adiestrados a través de los siguientes cursos:
    - Funciones de juntas de vigilancia; y
    - Relaciones internas de trabajo.
  - v 1.125 miembros propietarios de comités de gestión asociativa y de gestión empresarial, quienes serán capacitados a través de los siguientes cursos:
    - Funciones de comités;
    - Funciones de la asamblea y asociados; y
    - Relaciones internas de trabajo.
  - vi 1.125 miembros suplentes de comités de gestión asociativa y de gestión empresarial, quienes serán capacitados a través de los siguientes cursos:
    - Funciones de comités
    - Relaciones internas de trabajo.
  - vii 6.685 asociados, integrantes de 230 cooperativas de la fase I de la reforma agraria, quienes serán capacitados a través de los siguientes cursos:
    - Funciones de la asamblea y asociados
    - Relaciones internas de trabajo.
- d) Personal de las cooperativas de la reforma agraria.
- i 90 gerentes, quienes serán capacitados a través de dos cursos en:
    - Funciones de la gerencia; y,
    - Relaciones internas de trabajo.
  - ii 460 responsables de las bodegas de insumos, quienes serán capacitados en manejo de bodegas.
  - iii 230 responsables de inventarios, quienes serán capacitados en manejo de inventarios.
  - iv 230 responsables del personal de la cooperativa quienes serán capacitados en manejo de personal.



## 6.2 Destinatarios indirectos

Es el grupo de 22.200 asociados que por una u otra causa no serán objeto de la capacitación, pero que recibirán el beneficio de compartir con sus compañeros su consejo y guía.

## 7. COSTOS TOTALES

El Proyecto tendrá un costo total de US\$727.670, que incluye costos directos por una suma de US\$686.682 y costos administrativos y técnicos indirectos por US\$46.988.

### 7.1 Fuente externa

A la fuente externa de financiamiento, (para lo cual se ha solicitado a la AID), le corresponderá contribuir con un monto total de US\$516.670 (71 por ciento del total). Este monto cubrirá los costos operativos de la capacitación de personal técnico instructor, de los campesinos integrantes de las cooperativas de la reforma agraria y de personal asesor de las cooperativas.

Incluye también el complemento salarial que será entregado al personal afectado al proyecto y los costos de las publicaciones de los instrumentos de ayuda a la capacitación. Estos últimos, serán editados en forma de manuales para que sirvan de apoyo permanente al desempeño funcional de los integrantes de las cooperativas y del personal técnico capacitado. Además, como parte de este total, la fuente internacional de financiamiento deberá cubrir el equipamiento así como el alquiler de un depósito para material didáctico y los gastos técnicos y administrativos en que incurra el IICA por el manejo de todos los recursos que se le entreguen para el cumplimiento del proyecto (costos indirectos), los cuales se fijan en diez por ciento.

### 7.2 Cuotas IICA

Al IICA le corresponde la cifra de US\$210.798 (29 por ciento del total) aportada de fondos regulares. Este aporte comprende el salario del especialista responsable del proyecto y el salario de una secretaria, más los costos en que la Oficina incurrirá en la ejecución de las tres primeras actividades relacionadas con la producción de la versión preliminar de los instrumentos de ayuda a la capacitación, el seguimiento al proceso de adopción y los ajustes para producir las correspondientes versiones definitivas.

En el Cuadro 4 se detalla el costo total por fuente de financiamiento y por objeto de gasto mayor. En los Cuadros 5, 6 y 7, se hace el mismo detalle, correspondiendo uno por cada año de ejecución del Proyecto.



Cuadro 4

RESUMEN DE RECURSOS POR ACTIVIDAD FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y OBJETO DE GASTO MAYOR

1987 - 1989

CODIGO DE ACTIVIDAD FUENTE FINANCIERA	OBJETO DE GASTO MAYOR (US\$)									TOTAL
	1	2	4	5	6	7	8	9	(3-9)	
<b><u>COSTO DE PERSOAL</u></b>										
- Cuotas	166.003	16.159	6.000	-	-	-	-	-	6.000	188.16
- Fuente externa	-	62.150	-	-	-	-	-	-	-	62.15
Sub-Total	166.003	78.309	6.000	-	-	-	-	-	6.000	250.31
<b><u>ACTIVIDAD 1</u></b>										
- Cuotas	-	-	-	5.416	-	-	-	-	5.416	5.41
- Fuente externa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub-Total	-	-	-	5.416	-	-	-	-	5.416	5.41
<b><u>ACTIVIDAD 2</u></b>										
- Cuotas	-	-	905	1.993	-	1.810	905	-	5.613	5.61
- Fuente externa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub-Total	-	-	905	1.993	-	1.810	905	-	5.613	5.61
<b><u>ACTIVIDAD 3</u></b>										
- Cuotas	-	-	267	3.820	-	533	266	-	4.886	4.88
- Fuente externa	-	-	-	78.554	-	-	-	-	78.554	28.55
Sub-Total	-	-	267	82.374	-	533	266	-	83.440	83.44
<b><u>ACTIVIDAD 4</u></b>										
- Cuotas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Fuente externa	-	-	2.137	2.248	3.600	676	7.152	-	15.813	15.81
Sub-Total	-	-	2.137	2.248	3.600	676	7.152	-	15.813	15.81
<b><u>ACTIVIDAD 5</u></b>										
- Cuotas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Fuente externa	-	-	-	66.119	63.960	29.910	111.406	2.070	273.465	273.46
Sub-Total	-	-	-	66.119	63.960	29.910	111.406	2.070	273.465	273.46
<b><u>ACTIVIDAD 6</u></b>										
- Cuotas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Fuente externa	-	-	684	1.316	3.600	6.765	4.124	1.038	17.527	17.52
Sub-Total	-	-	684	1.316	3.600	6.765	4.124	1.038	17.527	17.52
<b><u>TOTAL</u></b>										
- Cuotas	166.003	16.159	7.172	11.229	-	2.343	1.171	-	21.915	204.07
- Imprevistos (5%)	5.546	543	231	308	-	62	31	-	632	6.72
Total IICA	171.549	16.702	7.403	11.537	-	2.405	1.202	-	22.547	210.79
- Fuente externa	-	62.150	2.821	148.237	71.160	37.351	122.682	3.108	385.359	447.50
- Imprevistos	-	3.108	142	7.412	3.558	1.868	6.134	154	19.268	22.37
CATI	-	6.525	297	15.565	7.472	3.922	12.881	326	40.462	46.98
TOTAL	-	71.782	3.260	171.214	82.140	43.141	141.697	3.586	445.089	516.87
<b>GRAN TOTAL</b>	171.549	88.485	10.663	182.751	82.190	45.546	142.899	3.588	467.636	727.67



Cuadro 5

RESUMEN DE RECURSOS POR ACTIVIDAD, FUENTE DE FINANCIAMIENTO Y OBJETO DE GASTO MAYOR

1 9 8 7

CODIGO ACTIVIDAD Y FUENTE FINANCIERA	OBJETO DE GASTO MAYOR EN US\$									TOTAL
	1	2	4	5	6	7	8	9	3-9	
<u>COSTO DE PERSONAL</u>										
- Cuotas	55.083	5.298	2.000	-	-	-	-	-	2.000	62.381
- Fuente externa	-	14.400	-	-	-	-	-	-	-	14.400
Sub-Total	<u>55.083</u>	<u>19.698</u>	<u>2.000</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2.000</u>	<u>76.781</u>
<u>ACTIVIDAD 1</u>										
- Cuotas	-	-	-	2.416	-	-	-	-	2.416	2.416
- Fuente externa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub-Total	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2.416</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>2.416</u>	<u>2.416</u>
<u>ACTIVIDAD 2</u>										
- Cuotas	-	-	450	885	-	900	450	-	2.685	2.685
- Fuente externa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub-Total	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>450</u>	<u>885</u>	<u>-</u>	<u>900</u>	<u>450</u>	<u>-</u>	<u>2.685</u>	<u>2.685</u>
<u>ACTIVIDAD 3</u>										
- Cuotas	-	-	100	1.760	-	200	100	-	2.160	2.160
- Fuente externa	-	-	-	46.390	-	-	-	-	46.390	46.390
Sub-Total	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>100</u>	<u>48.150</u>	<u>-</u>	<u>200</u>	<u>100</u>	<u>-</u>	<u>48.550</u>	<u>48.550</u>
<u>ACTIVIDAD 4</u>										
- Cuotas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Fuente externa	-	-	1.725	877	3.600	240	2.600	-	9.042	9.042
Sub-Total	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>1.725</u>	<u>877</u>	<u>3.600</u>	<u>240</u>	<u>2.600</u>	<u>-</u>	<u>9.042</u>	<u>9.042</u>
<u>ACTIVIDAD 5</u>										
- Cuotas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Fuente externa	-	-	-	11.907	60.000	6.130	18.190	942	97.169	97.169
Sub-Total	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>11.907</u>	<u>60.000</u>	<u>6.130</u>	<u>18.190</u>	<u>942</u>	<u>97.169</u>	<u>97.169</u>
<u>ACTIVIDAD 6</u>										
- Cuotas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Fuente externa	-	-	465	864	-	1.720	2.935	-	5.984	5.984
Sub-Total	<u>-</u>	<u>-</u>	<u>465</u>	<u>864</u>	<u>-</u>	<u>1.720</u>	<u>2.935</u>	<u>-</u>	<u>5.984</u>	<u>5.984</u>
<u>TOTAL</u>										
Cuotas	55.083	5.298	2.550	5.061	-	1.100	550	-	9.261	69.642
Imprevistos (5%)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total LICA	<u>55.083</u>	<u>5.298</u>	<u>2.550</u>	<u>5.061</u>	<u>-</u>	<u>1.100</u>	<u>550</u>	<u>-</u>	<u>9.261</u>	<u>69.642</u>
Fuente externa	-	14.400	2.190	60.038	63.600	8.090	23.725	942	158.585	172.985
Imprevistos (5%)	-	720	110	3.002	3.180	405	1.186	46	7.929	8.649
CATI (10%)	-	<u>1.512</u>	<u>230</u>	<u>6.304</u>	<u>6.678</u>	<u>850</u>	<u>2.490</u>	<u>99</u>	<u>16.651</u>	<u>18.163</u>
Total Fuente externa	-	16.632	2.530	69.344	73.458	9.345	27.401	1.087	183.165	199.797
<u>GRAN TOTAL</u>	<u>55.083</u>	<u>21.930</u>	<u>5.080</u>	<u>74.405</u>	<u>73.458</u>	<u>10.445</u>	<u>27.951</u>	<u>1.087</u>	<u>192.426</u>	<u>269.439</u>





Cuadro 6

**RESUMEN DE RECURSOS POR ACTIVIDAD, FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y ORDEN DE GASTO MAYOR**

1 9 8 8

CODIGO DE ACTIVIDAD FUENTE FINANCIERA	OBJETO DE GASTO MAYOR (US\$)									TOTAL
	1	2	4	5	6	7	8	9	(3-9)	
<b><u>COSTOS DE PERSONAL</u></b>										
- Cuotas	55.083	5.298	2.000	-	-	-	-	-	2.000	62.381
- Fuente externa	-	24.700	-	-	-	-	-	-	-	24.700
Sub-Total	55.083	29.998	2.000	-	-	-	-	-	2.000	87.081
<b><u>ACTIVIDAD 1</u></b>										
- Cuotas	-	-	-	1.560	-	-	-	-	1.560	1.560
- Fuente externa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub-Total	-	-	-	1.560	-	-	-	-	1.560	1.560
<b><u>ACTIVIDAD 2</u></b>										
- Cuotas	-	-	275	593	-	550	275	-	1.693	1.693
- Fuente externa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub-Total	-	-	275	593	-	550	275	-	1.693	1.693
<b><u>ACTIVIDAD 3</u></b>										
- Cuotas	-	-	83	1.460	-	165	82	-	1.790	1.790
- Fuente externa	-	-	-	26.756	-	-	-	-	26.756	26.756
Sub-Total	-	-	83	28.216	-	165	82	-	28.546	28.546
<b><u>ACTIVIDAD 4</u></b>										
- Cuotas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Fuente externa	-	-	160	890	-	220	2.140	-	3.400	3.400
Sub-Total	-	-	160	890	-	220	2.140	-	3.400	3.400
<b><u>ACTIVIDAD 5</u></b>										
- Cuotas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Fuente externa	-	-	-	28.086	-	10.376	46.676	-	85.138	85.138
Sub-Total	-	-	-	28.086	-	10.376	46.676	-	85.138	85.138
<b><u>ACTIVIDAD 6</u></b>										
- Cuotas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Fuente externa	-	-	219	452	3.600	5.045	1.189	1.038	11.543	11.543
Sub-Total	-	-	219	452	3.600	5.045	1.189	1.038	11.543	11.543
<b><u>TOTAL</u></b>										
- Cuotas	55.063	5.298	2.358	3.613	-	715	357	-	7.043	67.424
- Imprevistos (5%)	2.754	265	118	180	-	36	18	-	352	3.371
Total IICA	57.837	5.563	2.476	3.793	-	751	375	-	7.395	70.795
- Fuente externa	-	24.700	379	56.174	3.600	15.641	50.005	1.038	126.837	151.537
- Imprevistos (5%)	-	1.235	19	2.809	180	782	2.500	52	6.342	7.577
CATI (10%)	-	2.593	40	5.898	378	1.642	5.251	109	13.318	15.911
Total Fuente externa	-	28.528	438	64.881	4.158	18.065	57.756	1.199	146.497	175.025
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>57.837</b>	<b>34.091</b>	<b>2.914</b>	<b>68.674</b>	<b>4.158</b>	<b>18.816</b>	<b>58.131</b>	<b>1.199</b>	<b>153.892</b>	<b>245.820</b>



Cuadro 7

RESUMEN DE RECURSOS POR ACTIVIDAD FUENTES DE FINANCIAMIENTO Y OBJETO DE GASTO MAYOR

1 9 8 9

CODIGO DE ACTIVIDAD FUENTE FINANCIERA	OBJETO DE GASTO MAYOR (EN US\$)									TOTAL
	1	2	4	5	6	7	8	9	(3-9)	
<u>COSTOS DE PERSONAL</u>										
- Cuotas	55.837	5.563	2.000	-	-	-	-	-	2.000	63.400
- Fuente externa	-	23.050	-	-	-	-	-	-	-	23.050
Sub-Total	55.837	28.613	2.000	-	-	-	-	-	2.000	86.450
<u>ACTIVIDAD 1</u>										
- Cuotas	-	-	-	1.440	-	-	-	-	1.440	1.440
- Fuente externa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub-Total	-	-	-	1.440	-	-	-	-	1.440	1.440
<u>ACTIVIDAD 2</u>										
- Cuotas	-	-	180	515	-	360	180	-	1.235	1.235
- Fuente externa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub-Total	-	-	180	515	-	360	180	-	1.235	1.235
<u>ACTIVIDAD 3</u>										
- Cuotas	-	-	84	600	-	168	84	-	936	936
- Fuente externa	-	-	-	5.408	-	-	-	-	5.408	5.408
Sub-Total	-	-	84	6.008	-	168	84	-	6.344	6.344
<u>ACTIVIDAD 4</u>										
- Cuotas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Fuente externa	-	-	252	491	-	216	2.412	-	3.371	3.371
Sub-Total	-	-	252	491	-	216	2.412	-	3.371	3.371
<u>ACTIVIDAD 5</u>										
- Cuotas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Fuente externa	-	-	-	26.126	3.960	13.404	46.540	1.128	91.158	91.158
Sub-Total	-	-	-	26.126	3.960	13.404	46.540	1.128	91.158	91.158
<u>ACTIVIDAD 6</u>										
- Cuotas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Fuente externa	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sub-Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<u>TOTAL</u>										
- Cuotas	55.837	5.563	2.264	2.555	-	528	264	-	5.611	67.012
- Inprevistos (5%)	2.792	278	113	128	-	26	13	-	280	3.350
Total IICA	58.629	5.841	2.377	2.683	-	554	277	-	5.891	70.362
- Fuente externa	-	23.050	252	32.025	3.960	13.620	48.952	1.128	99.937	122.982
- Inprevistos (5%)	-	1.153	13	1.601	198	681	2.448	56	4.997	6.144
CATI (10%)	-	2.420	27	3.363	416	1.430	5.140	118	10.493	12.910
Total Fuente externa	-	26.623	292	36.989	4.574	15.731	56.540	1.302	115.427	142.053
<b>GRAN TOTAL</b>	<b>58.629</b>	<b>32.464</b>	<b>2.669</b>	<b>39.672</b>	<b>4.574</b>	<b>16.285</b>	<b>56.817</b>	<b>1.302</b>	<b>121.318</b>	<b>212.411</b>



## 8. OBSERVACIONES

### a) Sobre la puesta en marcha.

El especialista del IICA, con la colaboración del especialista nacional, desarrollará actividades encaminadas a:

- Elaborar el texto de un convenio con la fuente externa de financiamiento, el MAG, ISTA e IICA para implementación del proyecto, texto que será distribuido a las partes para recoger sus observaciones y preparar la versión definitiva.
- Elaborar los términos de referencia para la selección y afectación del personal técnico instructor.
- Promover el proyecto a nivel de las dependencias regionales, departamentales y locales del MAG y del ISTA.
- Comprometer a las cooperativas, a través de resoluciones del consejo de administración o de asambleas extraordinarias, su adhesión al proyecto y la participación de la membresía en las actividades de capacitación.
- Desarrollar las actividades 1, 2 y 3 previstas en el proyecto.

Paralelamente, la Oficina del IICA en El Salvador deberá:

- Iniciar el proceso de negociación para obtener los recursos externos correspondientes.
- Revisar la programación del proyecto a fin de corregir los desajustes que se originan por efecto del desplazamiento en las fechas en que los recursos están aprobados y disponibles.

La Dirección General del IICA deberá:

- Revisar y suscribir con la fuente de financiamiento externo y con los organismos nacionales involucrados en el proyecto.

### b) Sobre la verificación de logros.

- La Oficina del IICA en El Salvador centralizará la información relacionada con el cumplimiento del proyecto, de manera que esté a disposición de los organismos y autoridades nacionales, así como de la fuente de financiamiento externo y de la sede central del IICA.
- Igual procedimiento adoptará respecto del manejo del aporte financiero externo y de las facturaciones correspondientes.
- Además, trimestralmente, el responsable del Proyecto presentará un informe comprensivo del cumplimiento de logros y del movimiento financiero, entre otros.



c) Sobre los motivos y propósitos de la revisión del proyecto.

- El proyecto se presenta en una versión que permite recoger observaciones para ajustarlo.
- Si es necesario posteriores reprogramaciones, éstas se harán anualmente, con el consentimiento de las partes involucradas en el Proyecto, a través de su Comité Asesor y de Apoyo.





CRONOGRAMA DEL PROCESO DE CAPACITACION

TEMAS Y DEPARTAMENTOS	COOPERATIVAS	PARTICIPANTES	1 9 8 7					
			J	A	S	O	N	
<b>1. FUNCIONES DE CONSEJOS DE ADMINISTRACION</b>								
- Ahuachapán	24	270	-					
- Santa Ana	21	236	-					
- Sonsonate	<u>35</u>	<u>394</u>		-				
Subtotal Región I	80	900						
- Chalatenango	7	77		-				
- La Libertad	42	462		-				
- San Salvador	8	88		-				
- Cuscatlán	<u>3</u>	<u>33</u>		-				
Subtotal Región II	60	660						
- La Paz	30	338			-			
- Cabañas	1	11			-			
- San Vicente	<u>9</u>	<u>101</u>			-			
Subtotal Región III	40	450						
- Usulután	23	253			-			
- San Miguel	12	132			-			
- Morazán	2	22			-			
- La Unión	<u>13</u>	<u>143</u>			-			
Subtotal Región IV	50	550						
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>2.560</b>						
<b>2. FUNCIONES DE JUNTAS DE VIGILANCIA</b>								
- Ahuachapán	24	174				-		
- Santa Ana	21	152				-		
- Sonsonate	<u>35</u>	<u>254</u>				-		
Subtotal Región I	80	580						
- Chalatenango	7	49					-	
- La Libertad	42	294					-	
- San Salvador	8	56					-	
- Cuscatlán	<u>3</u>	<u>21</u>					-	
Subtotal Región II	60	420						
- La Paz	30	218						-
- Cabañas	1	7						-
- San Vicente	<u>9</u>	<u>65</u>						-
Subtotal Región III	40	290						
- Usulután	23	161						-
- San Miguel	12	84						-
- Morazán	2	14						-
- La Unión	<u>13</u>	<u>91</u>						-
Subtotal Región IV	50	350						
<b>TOTAL</b>	<b>230</b>	<b>1.640</b>						
<b>TOTAL 1987</b>		<b>4.200</b>						













FECHA DE DEVOLUCION

18 ABR 1991  
29 FEB 1996

IICA  
PM-A1/SV-  
87-008

Autor

Capacitación en Organizaci  
Título Social de la Producción par  
Promover el Desarrollo Empres

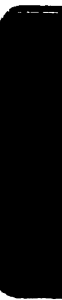
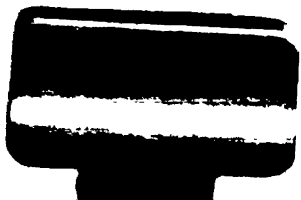
Fecha  
Devolución

Autogestionario de  
Nombre del solicitante

17 ABR 1991  
29 FEB. 1996

P  
P





INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACIÓN PARA LA AGRICULTURA  
APARTADO (01)78, SAN SALVADOR, EL SALVADOR, TEL. 23-2561, EDIF. BUKELE 61 AV. NORTE  
1a. CALLE PONIENTE, CABLE IICA SAN SALVADOR