

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Propuesta de un modelo de Administración para las Cooperativas Agropecuarias del Sector Reformado

TESIS PRESENTADA POR:

JORGE ANTONIO DUEÑAS

JORGE ANTONIO GOMEZ GIRON

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 1986.

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA

T
334.6331
D5521



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

" PROPUESTA DE UN MODELO DE ADMINISTRACION PARA LAS
COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DEL SECTOR REFORMADO "

TESIS PRESENTADA POR :

JORGE ANTONIO DUEÑAS

JORGE ANTONIO GÓMEZ GIRÓN

PARA OPTAR AL GRADO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION
DE EMPRESAS

NOVIEMBRE DE 1986.

SAN SALVADOR,

EL SALVADOR,

CENTRO AMERICA.

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

LIC. LUÍS ARGUETA ANTILLON

RECTOR

ING. RENÉ MAURICIO MEJÍA MÉNDEZ

SECRETARIO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

LIC. CARLOS HUMBERTO HENRÍQUEZ

DECANO

LIC. JOSÉ FERNANDO FLORES

SECRETARIO

TRIBUNAL EXAMINADOR

PRESIDENTE : LIC. ROBERTO RODRÍGUEZ LINDO

PRIMER VOCAL: LIC. HECTOR MAURICIO MATA

SEGUNDO VOCAL: LIC. JOSÉ ERNESTO SOTO GÓMEZ

LIC. JOSÉ ERNESTO SOTO GÓMEZ

ASESOR

DEDICATORIA

- A DIOS TODOPODEROSO : POR HACERME INSTRUMENTO DE SU MANIFESTACIÓN.
- A MI MADRE : MARIA MAGDALENA DUEÑAS
POR SUS TESONEROS ESFUERZOS, TRADUCIDOS EN AMOR PARA -
EDIFICAR CONMIGO SU OBRA.
- A MI ESPOSA : LUZ MARINA ORELLANA DE DUEÑAS
COMO CO-PARTÍCIPE ESPIRITUAL Y MATERIAL PRODUCTO DE SU-
SINCERO AMOR.
- A MIS ABUELOS : SANTIAGO DUEÑAS (Q.D.D.G.) Y LUISA MENDEZ DE DUEÑAS
QUE HICIERON EL ÁRBOL CRECER, CON EL ROCÍO DE SUS PLEGA
RIAS.
- A MIS HERMANOS : GLORIA ALICIA DUEÑAS, CARLOS EDUARDO RAMIREZ, EDUARDO -
CASTILLO VELIZ , ENA ORELLANA DE CASTILLO Y MARIA DE -
LOS ANGELES ALFARO.
POR EL EMPEÑO DE SU CONFIANZA EN MIS REALIZACIONES.
- A MIS TIOS : JORGE ALBERTO DUEÑAS (Q.D.D.G.) Y PETRONA DUEÑAS DE -
RAMIREZ.
POR DARME CARIÑO DE PADRE.
- A MI AMIGO ESPECIAL : JOAQUIN ADOLFO CHON HIM MARTINEZ
POR MOLDEAR EN LA PRÁCTICA MI CARÁCTER.
- A MIS FAMILIARES Y
AMIGOS: QUE EN LA RESERVA DE MI CORAZÓN LES GUARDO UNA GRATITUD
INMENSA

JORGE ANTONIO DUEÑAS

DEDICATORIA

- A DIOS TODOPODEROSO: POR PERMITIR CONCRETAR MIS ASPIRACIONES DE PREPARACIÓN PARA UNA MEJOR ENTREGA - AL SERVICIO DE LOS DEMÁS,
- AL CAMPESINO SALVADOREÑO: POR SER LA EXPRESIÓN MANIFIESTA DEL -- DIOS EN LOS ALBORES DE LA RESURECCION,
- A MIS PADRES: RUTILIO ANTONIO GOMEZ †
JOSEFINA GIRON DE GOMEZ
POR SUS VIRTUALES ESFUERZOS EN MI PREPA RACIÓN ACADÉMICA BÁSICA Y EN EL FORJA-- MIENTO DE MI PERSONALIDAD,
- A MI ESPOSA: CELIA DOLORES QUINTEROS DE GOMEZ
POR SUS MANIFESTACIONES DE AMOR Y CONSE JERA INTELECTUAL BRINDADAS OPORTUNA Y - ATINADAMENTE,
- A MI HIJO: JOSE LEONARDO GOMEZ QUINTEROS
CON EL FERVIENTE DESEO DE QUE CONTINUE POR LA SENDA QUE LE LEGARÁN SUS PADRES,
- A MI HERMANA: ANA MARIA GOMEZ GIRON
CON AMOR FRATERNAL POR SU COLABORACIÓN - SINCERA Y OPORTUNA,
- A MIS FAMILIARES Y AMIGOS: CON ESPECIALES MUESTRAS DE AFECTO, RES- PETO Y ADMIRACIÓN,

JORGE ANTONIO GOMEZ GIRON,

RECONOCIMIENTOS ESPECIALES

AL LICENCIADO OVIDIO ANTONIO AGREDA, POR SU ASISTENCIA OPORTUNA AL DIAGRAMAR EL ÁREA Y ALCANCES DEL TRABAJO A DESARROLLAR Y LA RECOMENDACIÓN ATINADA DEL ASESOR DE TESIS REQUERIDO.

AL LICENCIADO JOSÉ ERNESTO SOTO GÓMEZ, POR SU OBJETIVA Y OPORTUNA ASESORÍA OFRECIDA, A LA VEZ QUE NOS HACÍA MANIFIESTA SU SINCERA AMISTAD.

A LOS SOCIOS DE LAS COOPERATIVAS SUJETAS DE ESTUDIO; AL PERSONAL TÉCNICO Y DE CAMPO DEL PROGRAMA AGRARIO DE UNIÓN COMUNAL SALVADOREÑA; A LOS PERSONEROS DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERÍA, BANCO DE FOMENTO AGROPECUARIO, INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACIÓN AGRARIA, INSTITUTO REGULADOR DE ABASTECIMIENTO Y DE OTRAS INSTITUCIONES REFERIDAS EN LA PRESENTE TESIS, POR SU OPORTUNA Y SINCERA COLABORACIÓN OFRECIDA AL RECABAR LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA VERIFICAR LAS HIPOTESIS FORMULADAS Y DESARROLLAR LAS PROPUESTAS DEL CASO.

Y FINALMENTE, AL TRIBUNAL EXAMINADOR, POR SU PONDERACIÓN OBJETIVA Y HONESTA, A LA VEZ QUE POR RECONOCER LA TRANSCENDENCIA DEL TRABAJO EN EL DESARROLLO SOCIO-ECONÓMICO DE NUESTRO PAÍS.

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	
CAPITULO I: "MARCO TEORICO"	1
1.1 Principios de Administración en las Empresas Agropecuarias	1
1.1.1 Conceptos	1
1.1.2 Objetivos e importancia	6
1.1.3 Alcances de los principios administrativos.	8
1.1.4 Procedimiento para establecer una Administración Científica en las Empresas Agropecuarias	8
1.2 Introducción a la auditoría administrativa	10
1.3 Consideraciones sobre el proceso de reforma agraria en El Salvador, iniciado en el año de 1980.	15
1.3.1 Condiciones económicas en El Salvador	16
1.3.2 Condiciones sociales de la Población Rural	17
1.3.3 Modelo de Reforma Agraria en El Salvador Diseño y Conducción.	18
CAPITULO II: "ANTECEDENTES DEL PROCESO AGRARIO SALVADOREÑO"	22
2.1 Aspectos históricos relevantes previos al proceso de Reforma Agraria en El Salvador	22
2.1.1 Evolución de la propiedad de la tierra en El Salvador	23
2.1.2 Evolución del Marco Legal Agrario previo al actual proceso de Reforma Agraria	30

	Pág.
2.1.2.1 Ley Agraria	31
2.1.2.2 Ley Orgánica del Instituto de Colonización Rural	35
2.1.2.3 Ley de Arrendamiento de Tierras	36
2.1.2.4 Ley de Creación de la Comisión Nacional de Transformación Agraria	37
2.1.2.5 Reglamento General de la Ley de Arrendamiento de Tierras	39
2.1.2.6 Ley de Creación del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria	41
2.2 Sistema Organizacional del Proceso de Reforma Agraria	48
2.2.1 Organización a Nivel Estatal	49
2.2.2 Organización de las Unidades Productivas	53
 CAPITULO III: "SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE REFORMA AGRARIA EN EL SALVADOR"	 59
3.1 Importancia del Sector Agropecuario en la Economía Nacional	59
3.1.1 Estructura de la Producción Agropecuaria	59
3.1.2 Contribución de la Agricultura al Producto - Territorial Bruto (P.T.B.)	61
3.1.3 Participación del Sector Agrícola en el Comercio Internacional	61
3.2 Descripción de la Administración en las Cooperativas Agropecuarias del Sector Reformado	63
3.2.1 Sistemas Productivos	64

	Pág.
3.2.1.1 Productividad de la Tierra de Uso Agrícola	64
3.2.1.2 Planificación de la Producción	71
3.2.1.3 Mano de obra empleada	73
3.2.1.4 Capital de Trabajo requerido	75
3.2.2 Comercialización de la Producción	77
3.2.2.1 Producción de treinta y dos cooperati <u>v</u> vas como nivel de Oferta en el sector reformado	77
3.2.2.2 Mercado de los productos	79
3.2.2.3 Canales de Distribución	82
3.2.2.4 Fijación de precios	94
3.2.3 La Gestión de compras	95
3.2.4 Gestión Financiera	97
3.2.4.1 Antecedentes	97
3.2.4.2 Finanzas en el Sector agropecuario	99
3.2.4.3 Análisis de los Indices Financieros	109
3.2.4.3.1 Índice de Liquidez	109
3.2.4.3.2 Indices de endeudamiento	111
3.2.4.3.3 Indices de Rentabilidad	112
3.2.4.4 Balanza de Pagos	113
3.2.5 Personal	114
3.2.5.1 Aspectos legales para la contratación de mano de obra	114
3.2.5.2 Aspectos culturales de los socios	125

	Pág.
CAPITULO IV: "DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LAS COOPERATIVAS DEL SECTOR REFORMADO	131
4.1 Diagnóstico Administrativo Funcional	131
4.2 Conclusiones y Recomendaciones	135
CAPITULO V: "MODELO PROPUESTO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DEL SECTOR REFORMADO"	138
5.1 Caso Práctico: Modelo de Administración Aplicado a la Cooperativa Agropecuaria "Indígena La Paz de R.L."	139
5.2 Propuesta de un Sistema de Administración de las Cooperativas Agropecuarias del Sector Reformado	185
5.2.1 Descripción y Componentes del Sistema	185
5.2.1.1 Esquema Operativo del Modelo	185
5.2.1.2 Esquema Funcional del Modelo	191
5.2.2 Sistema Organizacional	194
5.2.3 Sistemas Productivos	208
5.2.4 Sistema de Comercialización	209
5.2.5 Gestión Financiera	211
5.2.6 Unidad de Desarrollo Social	213
5.2.7 Sistema de Seguimiento y Control	223
5.3 Plan de Implementación	259
5.3.1 Diagnóstico	259
5.3.2 Objetivos	261
5.3.3 Estrategias	262
5.3.4 Metas	263

	Pág.
5.3.5 Programa	264
5.3.6 Proyecto	265
5.3.7 Financiamiento	265
5.3.8 Organización	267
5.3.9 Análisis de Rentabilidad de la Adopción del Modelo de Administración Propuesto	268
5.4 Implicaciones de la Implementación del Modelo de Administración Propuesto	285
5.4.1 Implicaciones de Indole Económica	285
5.4.2 Implicaciones de Indole Político	286
5.4.3 Implicaciones de Indole Social	286
ANEXOS	288
BIBLIOGRAFIA	357

INDICE DE ANEXOS

ANEXOS	PÁG.
1 SUPERFICIE TRABAJADA POR REGIMEN DE TENENCIA SEGUN TAMAÑO DE LA EXPLOTACION: 1971	288
2 AREAS Y DISTRIBUCION POTENCIAL DE USO DE LAS TIERRAS DE TREINTA Y DOS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS INVESTIGADAS	289
3 EXTENSIONES PLANIFICADAS DE LAS TIERRAS PARA LOS PRINCIPALES CULTIVOS EN TREINTA Y DOS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS, AÑO AGRICOLA 1985-1986	290
4 VOLUMENES DE PRODUCCION ALCANZADOS POR TREINTA Y DOS COOPERATIVAS, CONFRONTADOS CON LOS OBTENIDOS - EN EL SECTOR REFORMADO Y NACIONAL	291
5 CUESTIONARIO SOBRE LA ADMINISTRACION DE LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DEL SECTOR REFORMADO	292
6 TABULACION DE LA ENCUESTA SOBRE ADMINISTRACION DE LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DEL SECTOR REFORMADO	309
7 ANALISIS DE SUELOS DE LA COOPERATIVA AGROPECUARIA "INDIGENA LA PAZ DE R.L."	352
8 CLASIFICACION DE SUELOS DE ACUERDO A SU TEXTURA	353
9 DECRETO NUMERO 44 DE FECHA 11 DE DICIEMBRE DE 1979 PARA PAGO DE ARRENDAMIENTO DE TIERRAS SEGUN SU CLASE	354

10	DISTRIBUCION DE JORNALES POR TAREAS ESPECIFICAS PARA LA COOPERATIVA AGROPECUARIA "INDIGENA LA PAZ DE R.L." PARA EL AÑO AGRICOLA 1986-1987	355
11	PLANILLA DE SUELDOS AL PERSONAL QUE CONFORMA EL MODELO DE ADMINISTRACION PROPUESTO A LAS TREIN- TA Y DOS COOPERATIVAS	356

INTRODUCCION

El presente trabajo se ha formulado con la intención de evaluar la eficacia administrativa de las empresas resultantes de la puesta en marcha del proceso de Reforma Agraria de El Salvador, y proponer un modelo de administración que contribuya a la consolidación de tal proceso.

La población rural se estima en 3.3 millones de habitantes y la extensión de tierras agrícolas del país alcanza los 2.1 millones de manzanas, suficientes para proveer de pleno empleo a únicamente un 10% de dicha población. En consecuencia, la población rural y la tierra como factores primordiales en competencia, dan origen al presente estudio para mostrar de manera clara las barreras institucionales y administrativas que dificultan la consecución de un mejor nivel de vida en el campo. El análisis de algunas unidades agropecuarias, sustentan el panorama y la respuesta a las inquietudes planteadas de la población que forma parte del sector reformado, pudiendo llegar a generalizaciones que abarquen a todas las unidades agropecuarias organizadas a nivel nacional.

Una solución a la disparidad observada entre la tierra como factor fijo y la población rural cada vez más creciente pertenece a un estudio interdisciplinario que está fuera de los alcances de este trabajo. Sin embargo, el estudio revela las causas que vuelven poco efectivo el actual esquema administrativo interno y de apoyo a las cooperativas, y da paso a una in

investigación posterior, que conlleve a la realización integral del hombre del campo.

Dada la homogeneidad en cuanto a las condiciones de vida - de los campesinos y de la actividad productiva y administrativa de las cooperativas agropecuarias, únicamente fueron investigadas treinta y dos de las trescientas veinte organizadas, - lo que significa una representatividad muestral del 83%⁽¹⁾. La ubicación geográfica de dichas empresas se enmarca en las zonas occidental, central y paracentral del país; la zona oriental resultó imposible de cubrir dados los costos y riesgos que significaba la investigación, sin embargo, sus características poco difieren de la realidad mostrada por las cooperativas de la región para-central y en consecuencia resultan valederas - las recomendaciones derivadas del estudio.

Las hipótesis que se establecieron originalmente y que quedan demostradas en el presente trabajo, son:

- a) No existen sistemas apropiados para realizar investigaciones y diagnósticos administrativos en empresas cooperatiu

(1) $n = \frac{N}{N \cdot e^2 + 1}$; n=tamaño de la muestra.
N=Universo poblacional.
e=Error muestral.

Donde: N=320 cooperativas
e=17%

Sustituyendo: $n = \frac{320}{320(0.17^2) + 1} = 32$ cooperativas.

Por tanto: El grado de representatividad muestral sería:
 $100\% - 17\% = \underline{\underline{83\%}}$

vas agropecuarias;

- b) Sin un programa de capacitación cooperativa, es imposible de lograr una participación activa y consciente de los miembros, para la consecución de los objetivos trazados por las unidades agropecuarias;
- c) Se nota una falta de preparación gerencial adecuada, lo cual hace que las funciones administrativas se caractericen por un accionar asistemático; y
- d) Las instituciones vinculadas con las empresas cooperativas agropecuarias, no han constituido un todo coherente capaz de dotar a las segundas de una eficiente administración.

La presentación del trabajo se divide en cinco capítulos: El primero, constituye el marco conceptual que nos adentra en el conocimiento teórico de la administración de empresas agropecuarias, la auditoría administrativa y algunas consideraciones sobre el proceso de Reforma Agraria de El Salvador.

El capítulo segundo profundiza en los antecedentes del proceso agrario referido, en torno a la evolución de la propiedad de la tierra en El Salvador, el marco legal prevalente hasta antes de la Reforma Agraria y el sistema de organización definido a nivel estatal y de las unidades productivas.

El tercer capítulo, diagnostica la calidad administrativa de las cooperativas del sector agropecuario a la vez que destaca la importancia del sector en la economía nacional. Por su parte el cuarto capítulo consolida los aspectos medulares que conforman el diagnóstico administrativo funcional, y contiene las conclusiones que perfilan la necesidad de estructurar un

nuevo modelo de administración y las recomendaciones que caracterizan de manera general, dicho modelo.

Finalmente, el capítulo quinto, se inicia con un caso práctico que desarrolla los componentes del Modelo de administración que se considera viable implantar en cualquiera de las empresas cooperativas, en tal sentido, también se desarrolla el respectivo plan de implementación y se señalan las implicaciones económicas, políticas y sociales de su puesta en práctica.

La descripción y el análisis, se llevaron a cabo en una forma imparcial, a fin de conservar incólume el objetivo predeterminado.

El diagnóstico de las cooperativas, partió de la investigación de campo realizada; constituyendo ésta, la piedra angular que soporta el análisis de los aspectos de producción, comercialización, gestión financiera y personal. Además, se hizo uso de la información recabada en entrevistas a personeros del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA), instituciones comercializadoras del Estado y particulares, instituciones bancarias y demás entes de apoyo técnico-administrativo que asisten a las unidades productivas. Los aspectos sociales que se incluyen, así como alguna otra información no contenida en las encuestas realizadas, se obtuvo por medio de observaciones y contactos directos. El análisis presenta, aquellos factores que se identifican en el quehacer productivo del sector agropecuario; así tenemos: el factor tierra, los recursos humanos y el capital.

Las conclusiones y recomendaciones, sintetizan la problemática administrativa de las cooperativas y define las condiciones básicas que deberán retomarse al diseñar un modelo de administración que permita superar las barreras que han imposibilitado que las unidades productivas en estudio muestren niveles de rentabilidad aceptables.

El Modelo de un Sistema de Administración propuesto, está fundamentado en las conclusiones y recomendaciones establecidas en el cuarto capítulo y principalmente se orienta a organizar y delimitar las funciones y operaciones de los entes de apoyo al sector cooperativo, a fin de lograr un nivel de asistencia técnica y administrativa integral, oportuna y coherente. La organización interna a las cooperativas es conservada intacta en tanto que denota funcionabilidad en la medida que se prepara a los asociados cooperativistas.

El presente trabajo se verá compensado en su objetivo, en la medida que las instituciones responsables de la conducción del proceso de Reforma Agraria, tomen en cuenta las propuestas presentadas, y que, tras el análisis a que se someta el estudio pueda experimentarse en un área piloto que verifique su efectividad.

CAPITULO I.

MARCO TEORICO

El presente capítulo enfoca los principios básicos de la administración de Empresas Agropecuarias, refiere los principales elementos de la auditoría Administrativa y desarrolla algunas consideraciones de tipo social y económica de nuestro país. Tales conocimientos se arguyen a efecto de sentar las bases para ahondar, posteriormente, en el análisis exhaustivo, de la operatividad del actual modelo de administración de las cooperativas del sector reformado y generar así, las recomendaciones que se estimen necesarias.

1.1. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION EN LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS

En toda empresa, sea ésta de servicio, comercial o de la industria, privada, estatal o cooperativa, se presenta la administración como un conjunto de normas que establecen la forma de lograr los objetivos por medio de un eficiente uso de los recursos.

No existe una diferencia fundamental en cuanto a la administración de las empresas que pertenecen a diferente sector económico, sino más bien la diferencia la establecen los objetivos que cada una persiga. Por tanto, no puede hablarse de una administración Agropecuaria propiamente dicha, ya que los principios administrativos presenta una sistematización adaptable a cualquier género de objetivos y actividad pretendida.

1.1.1. CONCEPTOS.

Todo principio es un enunciado fundamental o una verdad general que guía para la acción, por ello al referirnos a los conceptos básicos de la administración de Empresas Agropecuarias, estaremos señalando las pautas principales que todo ad-

ministrador deberá tomar en cuenta al hacerse responsable de ge
renciar una empresa de tal naturaleza.

El Lic. Oscar Morales Herrera en sus apuntes sobre l
"Administración de Cooperativas", nos define este concepto como
la "realización de una serie de actos necesarios para lograr que
la institución, como empresa económica y social, alcance los pro
pósitos para los cuales ha sido creada y establecida". Las unida
des cooperativas agropecuarias tienen establecidas en sus estatu
tos los objetivos de las mismas, por lo que la administración se
rá la responsable de alcanzarlos en forma eficiente, satisfacto-
ria y oportunamente. La participación de los asociados a las coo
perativas en su administración es un factor que potencializa su
desarrollo, sin embargo puede resultar una limitante en la medi
da que se carezca de los conocimientos mínimos necesarios y/o de
una real conciencia cooperativista.

La Administración concebida como una serie de actos,
relacionados unos con otros, denota la necesidad de una sistema
tización, por lo cual el proceso administrativo en una empre
sa necesariamente comprende una serie de funciones de carácter
general y otras de carácter específico. Dentro de las primeras
tenemos. la planeación, la organización, la ejecución o dirección
y el control. Las segundas se refieren a las funciones de produc
ción, comercialización, financiera y personal.

La planeación es definida por algunos autores como -
"la selección y relación de hechos, así como la formulación y -
uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y for

mulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados". En las cooperativas, la función de planificación recae en los miembros del conejo de Administración y de la Gerencia y básicamente consiste en definir qué, cuándo y cómo hacer las actividades de la empresa a efecto de lograr los objetivos trazados. Las etapas que comprende la planeación son : a) Formulación de pronósticos b) Definición del método o procedimiento, c) Determinación de premisas y restricciones, d) Establecimiento de objetivos y metas, e) Definición de estrategias f) Formulación del presupuesto.

La Organización requiere la colaboración ordenada y sistemática de personas, cosas y recursos para obtener de ellos el mejor provecho; esto significa que la organización designa cuidadosamente el lugar que ocupa cada persona, le dicta sus responsabilidades y le señala su relación o dependencia de otras personas o departamentos. Los principios que norma la aplicación de esta función administrativa son : i) Principio de unidad de mando, ii) Principio de delegación de autoridad, iii) Principio de la división del trabajo, iv) Principio de la esfera de control, y v) principio de la disciplina.

Los actos de planificación y organización no son actos productivos en sí, sino más bien actividades que anteceden la ejecución. La ejecución es el paso mediante el cual se realizan y llevan a cabo las distintas gestiones administrativas; es la etapa de las realizaciones, donde se hacen las cosas. Para lograr efectividad en tales realizaciones, la ejecución se ve -

auxiliada por la función de dirección, y ésta, ya sea por el ejercicio de la autoridad en forma directa o delegada, toma las decisiones que orientan, guían, enseñan, motivan y comunican a los miembros de la organización, para obtener su activa participación y esfuerzo. Normalmente se obtienen esfuerzos de ejecución favorables tratando a los miembros de la empresa como a seres humanos, alentando su crecimiento y desarrollo, imbuyéndoles el deseo de superarse, reconociendo el trabajo bien ejecutado y garantizándoles equidad. Los directivos de las empresas deben seguir ciertas líneas de conducta para poner en práctica las normas de dirección indicadas en relación con el ejercicio de la autoridad, la comunicación, la toma de decisiones y la supervisión.

El control mide los resultados obtenidos a partir de los esperados, con la finalidad de corregir cursos de acción a través de la aplicación de medidas correctivas, de manera tal, que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado. Puede ser de dos tipos, parcial o total. El control parcial se utiliza para retroalimentar la información que resulta del control mismo y de las demás funciones de la administración, para la acción correctiva inmediata. El control total se efectúa al final de un período determinado.

Las funciones administrativas referidas, se llevan a cabo continuamente en las empresas y cualquiera de ellas que se desarrolle parcialmente o sea obviada, obligaría a perder la sincronización que es necesaria para la buena marcha administrativa de la empresa.

Las funciones específicas de la administración, y que se orientan a optimizar el uso de los bienes materiales de la em presa, son realizadas a través de la aplicación de las funciones administrativas presentadas anteriormente y comprende las áreas de producción, comercialización, finanzas y personal.

La función de producción, según el documento de campo N° 11 de CAPTA-FAO, se realiza aplicando determinados niveles de tecnología, combinando en forma adecuada los recursos para procu rar el mejor ingreso posible, manteniendo la productividad de los recursos en el largo plazo y atenuando los riesgos, para lograr los productos y/o servicios planificados. En el sector agropecua rio cooperativo, cada uno de estos principios son aplicados o - considerados a efecto de garantizar el logro de los objetivos - trazados por las unidades productivas.

Por su parte, la función de comercialización se da en doble sentido; ventas y compras. Dentro de la primera se procura que los productos obtenidos lleguen al mercado, para que estén disponibles para los que los necesitan, sean éstos consumidores, industriales o exportadores. Las operaciones de compra satisfacen los requerimientos de insumo, maquinaria, equipo u otros que la empresa necesite para desarrollar eficazmente sus activida des. En ambos casos, se efectúan transacciones, se definen pre cios, se almacena, se utiliza transporte, se miden calidades, etc.

La función financiera tradicionalmente se ha orientado a la administración del capital de trabajo y/o la adquisición de fondos, sin embargo, el nivel de desarrollo alcanzado obliga a que el foco principal de la finanzas se enmarque en las deci-

siones y acciones que afectan el valor de la empresa. Por tal razón las funciones del administrador financiero contemporáneo se resumen así: 1) Planificación y control financiero, 2) Administración del capital de trabajo, 3) Inversiones en activo fijo, 4) Decisiones sobre estructura del capital, y 5) Episodios de financiamiento individual o parcial.

Finalmente, la función de personal es concebida por el Dr. Fernando Arias Galicia, como "la aplicación del proceso administrativo al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, las destrezas, aptitudes, etc. de los miembros de la organización y en beneficio de los mismos en particular y de la empresa y el país en general". En tal sentido, la Administración de Empresas - Cooperativas Agropecuarias debe dar igual relevancia a todas las funciones específicas definidas anteriormente, y así garantizar la combinación y óptima explotación de los recursos disponibles.

1.1.2 OBJETIVOS E IMPORTANCIA

Objetivos:

Los objetivos administrativos pueden ser de tres tipos, a saber:

1. Económicos
2. Sociales o
3. Filantrópicos.

Las empresas generalmente reconocen uno principal de los tres antes mencionados; sin embargo, cuando se tiene uno de los tres, los dos restantes implícitamente subyacen dando cuer-

po y justificación a la actividad realizada.

Entre los objetivos específicos más comunes aplicados a una empresa se tienen:

1. Realizar utilidades
2. Proporcionar buenos productos y servicios
3. Mantenerse a la cabeza de los competidores
4. Proveer para el bienestar de los empleados y socios
5. Progresar y
6. Ser eficiente.

De los objetivos también podría decirse que son cualitativos y cuantitativos pero todos al ser evaluados satisfacen ambas características; pudiendo, por tanto, decirse que son ambivalentes.

Importancia:

Los objetivos se establecen como parámetros que mantienen a la empresa al margen de las improvisaciones, concentrando los esfuerzos de la administración en la consecución de ellos. Una falta de claridad o precisión en la presentación de los objetivos lleva a una descoordinación de las funciones administrativas.

Toda empresa con fines económicos, sociales o filantrópicos debe precisar sus objetivos haciéndolos al mismo tiempo comprensibles a todos los niveles que la conforman. De esta forma se tiene la certeza de que la gestión administrativa reporta éxito.

1.1.3 ALCANCES DE LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

Los principios administrativos, no se conciben como leyes o dogmas, ni tampoco se les considera rígidos, permitiendo con ello el establecimiento de una administración dinámica en el sentido de facilitar la adaptación a circunstancias diversas proporcionando rutas alternas que permitan el logro de los objetivos variando los recursos empleados.

Con lo anterior se tiene, que los principios modifican la amplitud de las tareas administrativas puesto que señalan posibles rutas a seguir en diferentes circunstancias, sin romper la unidad de las funciones administrativas. Son, de esta forma, aplicables tanto a personas como a cosas.

1.1.4 PROCEDIMIENTO PARA ESTABLECER UNA ADMINISTRACION CIENTIFICA EN LAS EMPRESAS AGROPECUARIAS.

Como punto de partida para el establecimiento de una Administración Científica, se debe emprender una investigación exhaustiva, experimental y controlada del desarrollo de las diferentes funciones administrativas en la empresa, al grado de permitir una interpretación objetiva y confiable que posibilite la formulación y aplicación de recomendaciones que superen la problemática administrativa prevalente.

La Auditoría Administrativa como una disciplina de la Administración, que permite evaluar o medir las diferentes áreas funcionales de las empresas, cuán efectiva es la administración para alcanzar las metas, qué tan bien funciona la gerencia y los demás organos de dirección, qué tan eficiente es la administra-

ción para tomar decisiones, y en general la calidad del funcionamiento de la empresa; es lo recomendable aplicar a efecto de diagnosticar el grado de desarrollo administrativo alcanzado por la gestión empresarial. Los pasos a seguir son: a) Obtención de datos por medio de entrevistas, b) Medición del desempeño del trabajo, c) Procesamiento de información, d) Conclusiones de la investigación, e) Recomendaciones orales en pro del mejoramiento, y f) Preparación y entrega del informe de auditoría administrativa.

La aplicación de las recomendaciones y la revisión constante de sus resultados, perfila la conformación de una efectiva administración precisamente ajustada a la realidad propia de la empresa, que indiscutiblemente llevará a la obtención de las metas y objetivos trazados.

1.2 INTRODUCCION A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Tradicionalmente en el país, la auditoría se ha orientado exclusivamente al área financiero-contable, descuidando producir en el estudio integral de las funciones administrativas que pudieran estar efectuando sustancialmente a la empresa, -- por ser ésta un todo coherente. En tal sentido, la contribución que las auditorías podrían estar brindando al desarrollo empresarial es limitado, especialmente si se refiere a las empresas cooperativas agropecuarias.

Las innovaciones alcanzadas por las auditorías, en otros países, ha influido para que en El Salvador se comience a perfilar la necesidad de ejercer evaluaciones empresariales, no sólo basadas en los estados financieros, sino en todos los componentes de las empresas mismas. El objetivo se vuelve, entonces, totalizador y tiende a medir la calidad de la administración a efecto de proponer alternativas viables que afronten objetivamente la problemática existente.

Robert J. Thierauf comenta en su libro "Auditoría Administrativa", que los tipos de auditoría prevalentes en la empresa moderna son :

1) Auditoría Financiera

Es el tipo de auditoría más antiguo. Se fundamenta en la

evaluación del control contable interno y la verificación interna; de los cuales, el primero pretende lograr el registro exacto y adecuado que sintetice las transacciones financieras. Por su parte la verificación interna, salvaguarda el capital contra cualquier irregularidad.

ii) Auditoría de Operaciones u Operacional

Ausculda actividades no financieras que finalmente se manifiestan en los registros contables de la organización. Su propósito es revisar y apreciar operaciones y procedimientos a fin de sugerir a la gerencia las medidas tendientes a lograr mayor eficiencia y economía en las operaciones. Corrine Norgaard lo define así. "El examen de la auditoría operacional cubre una revisión de los objetivos de la empresa, del medio en que opera, de la estructura organizativa, de los planes y políticas operativas, del personal y las instalaciones físicas. Todo ésto es revisado en términos de su contribución (o falta de ella), a la eficiencia operativa o al ahorro de costos".

La metodología empleada en este tipo de auditoría consiste en el uso de cuestionarios formulados a manera de una lista de control para revisar y apreciar métodos y procedimientos operacionales. Además se emplean flujogramas de sistemas y de proceso que conlleven a la definición de áreas de operación de interés para la gerencia; se efectúan estudios de tiempos y se revisan informes de trabajo, ta-

blas, gráficas y manuales en uso.

iii) Auditoría de Funcionamiento

Su propósito es el de evaluar los resultados de la empresa, a fin de establecer el grado de cumplimiento de los objetivos, estrategias y funcionamiento de la gerencia o gestión administrativa y proyectarse en los criterios mediatos e inmediatos que regirán el funcionamiento de la organización en el nuevo período. Dichas proyecciones o metas se establecen en términos relativos o porcentuales. Otro aspecto que destaca la auditoría de funcionamiento, es la relación existente entre la organización o empresa y su medio ambiente social y político

iv) Auditoría Social

Esta importante forma de auditar aún no está muy desarrollada y sus motivaciones varían de una empresa a otra. Dentro de los motivos que más se han destacado tenemos: grado de satisfacción de la compañía en su relación con empleados, evaluación de los programas sociales, mejoras en las relaciones públicas y realce en la credibilidad de la empresa. Para tal fin se examinan aspectos como: empleo, contaminación del medio ambiente, condiciones de trabajo, relaciones con la comunidad, contribuciones filantrópicas, consumismo, etc.

v) Auditoría Administrativa

Las auditorías administrativas se destinan a medir la ca-

lidad de la administración a través de la apreciación en cuanto al cumplimiento de objetivos de la empresa, del desarrollo de las funciones administrativas y lo adecuado de las decisiones. De lo anterior, se deriva que su propósito es evaluar la capacidad de los administradores para administrar; es decir, evaluar la efectividad de la administración en el cumplimiento de sus funciones.

Las auditorías operacional y administrativa manifiestan una gran similitud, especialmente en los métodos que ocupan; sin embargo, su diferencia principal radica en los niveles de apreciación, puesto que la primera centra su atención en la medición de la calidad de las operaciones; y la segunda, en la calidad de la administración ejercida por los administradores.

Las áreas funcionales que inspecciona la auditoría administrativa son:

a) Area de Producción.

Su objetivo es analizar el grado de tecnificación alcanzado en la empresa y su consecuente resultado en la planificación de la producción, niveles de producción y productividad, calificación de mano de obra, capital de trabajo, etc.

b) Area de Mercadotecnia

Revisa la función de comercialización en su doble sentido de compra-venta, publicidad, canales de distribución, fijación de precios, efectividad en el uso de investiga-

ciones de mercado, etc.

c) Area Financiera

Comprende la revisión de las estrategias, políticas, programas, normas y procedimientos que tiene establecidos la empresa para la captación, distribución y control del recurso financiero.

d) Area de Personal

Se centra en la evaluación del grado de planificación de la mano de obra (optimizando su uso), mecanismos de contratación, remuneración, potencialidades y debilidades del personal y otros aspectos relativos al ambiente de trabajo y la realización del individuo.

El diagnóstico Administrativo Funcional es el producto de una investigación y análisis exhaustivo de cada una de las áreas referidas en una o varias empresas de igual naturaleza, possibilitando la detección objetiva de las deficiencias administrativas y el establecimiento de medidas apropiadas tendientes a superar los problemas operacionales existentes.

Finalmente cabe destacar los beneficios que, según Thierauf se derivan de las auditorías administrativas:

- 1) Los problemas administrativos y las dificultades operacionales que se relacionan con ellos, pueden detectarse oportunamente a la vez que se perfilan soluciones de inmediata aplicación y tendientes a reducir los costos para la empresa.
- 2) La auditoría administrativa representa otra herramienta de la administración para auxiliar a la empresa en el cumplimiento de los objetivos fijados.

1.3 CONSIDERACIONES SOBRE EL PROCESO DE REFORMA AGRARIA EN EL SALVADOR, INICIADO EN EL AÑO DE 1980.

El desarrollo histórico de El Salvador, se ha caracterizado desde el punto de vista económico por la producción excesiva de unos pocos productos agrícolas para la exportación, los que se han ido determinando en función de la demanda internacional y de la vocación agrícola de las tierras. En ese contexto, el café vino a constituirse en el principal producto que sometió a la economía Salvadoreña a las leyes que rigen la división internacional del trabajo y a los vaivénes del mercado internacional. Este cultivo se vio seriamente afectado por el colapso económico mundial de 1929, paralizando prácticamente toda la economía del país. Después de esa crisis ha habido períodos de buenos precios del café, lo que motivó a que dicho producto haya llegado a ser casi el único bien exportable, situación que se prolongó hasta principios de la década de los 60. A partir de esa época, se inicia la diversificación de la producción agrícola para la exportación, con la participación de El Salvador en la cuota azucarera que Estados Unidos asignaba anteriormente a Cuba. En el mismo período fue incrementado el cultivo del algodón, además

de que se adoptó la estrategia Cepalina del desarrollo hacia adentro (sustitución de importaciones).

Los altos niveles de concentración de la tierra y la dedicación agrícola a unos pocos cultivos de exportación, conforman un desarrollo dicotómico de la agricultura, existiendo grandes propiedades que se dedican a los productos de exportación mientras el cultivo de los productos de consumo interno, especialmente los granos básicos, se realiza en pequeñas parcelas por propietarios minifundistas y arrendatarios. Además, cuando las condiciones del mercado internacional son propicias para aumentar las áreas de cultivos para exportación, éstas desplazan a los cultivos de granos básicos a las tierras menos fértiles. Las características no sólo de la forma de tenencia de la tierra, sino también de las relaciones de producción en el agro, son un resultado de estos fenómenos y una justificación al proceso reformista.

1.3.1 Condiciones Económicas en El Salvador

La distribución del ingreso se ha caracterizado por una marcada desigualdad; por ejemplo, en 1979, el 27.7% del ingreso agropecuario se concentró en el 0.9% de las familias, mientras el 72.3% del mismo fue distribuido entre 99.1% de familias campesinas. A nivel nacional, en ese año, el 75.2% de la población tuvo un ingreso nominal mensual menor de Q100.00, situación que se vio agudizada por el aumento sustancial en el costo de la vida. Ante ese parámetro de orden nacional, no caben dudas -

de las severas condiciones de vida del grueso de la población campesina. Esto es todavía más grave si se tiene en cuenta que sólo el 37% del total de la población económicamente activa del sector agropecuario tuvo empleo permanente durante el período - previo a la puesta en marcha del actual proceso de reforma agraria. El resto únicamente logró emplearse en forma temporal⁽¹⁾.

En el año 1979, cuando se dieron los primeros pasos en el Proceso de Reforma Agraria, el Valor Bruto de la Producción Agropecuaria fue de 3,050.9 millones de colones de los cuales 2,509.8 (82%) correspondió a la agricultura. A 1983⁽²⁾ la Producción Agropecuaria había descendido a 2,627.1 millones de colones (el 86% con relación al nivel de 1979) representando la agricultura 1,875.2 millones (75% con relación al año 1979 y el 71% del total de la Producción Agropecuaria).

La dependencia económica a nivel internacional ha generado niveles de dependencia política, social y tecnológica; - situación que agrava mucho más el crecimiento económico tan necesario.

1.3.2 Condiciones Sociales de la Población Rural

Derivados de la situación planteada, suceden otros problemas tales como el déficit habitacional, el que se evidencia en que el 30.8% de las familias rurales vive en asentamien

(1) FUENTE: De la Cruz, Luis Amílcar. Algunos Indicadores del agro salvadoreño: Año 1979. Documento de estudio DGEA. Páginas 1-3.

(2) Revista Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR), Abril Mayo-Junio 1985.

tos ilegales y que el 92% de las viviendas construidas son de bahareque, adobe, paja, palma y madera, careciendo éstas de los servicios más elementales como agua potable, luz eléctrica y servicios de alcantarillado.

En lo relativo a la salud de la población rural, en 1979 el 73.4% de los niños menores de cinco años padecían de algún grado de desnutrición y la tasa de mortalidad infantil alcanzó niveles del 45%. Por otra parte, los servicios médico-hospitalarios se encuentran concentrados en las principales ciudades, habiendo algunos Departamentos en los que dichos servicios son escasos. La proporción de médicos por habitante asciende a 2.6 por mil, y el número de camas en hospitales y clínicas es de una por cada 17,000 habitantes. Si la población rural es la de mayor porcentaje en el país, podemos inferir que las deficiencias anteriormente señaladas son más agudas en la población campesina.

Por otra parte, el aspecto educativo ha sido descuidado especialmente en el sector rural en donde la tasa de analfabetismo alcanza el orden del 55.3% y las oportunidades de estudiar el nivel básico son exageradamente limitadas.

Los indicadores económicos y sociales anteriores, reflejan claramente la magnitud de las necesidades de la gran mayoría de la población constituida por campesinos, que aún se mantienen sin satisfacer.

1.3.3 Modelo de Reforma Agraria en El Salvador: Diseño y Conducción

La reforma agraria en El Salvador, tiene su fundamento doctrinario en la Proclama de la Fuerza Armada, emitida el 15 de Octubre de 1979, la que a su vez le define el respaldo gubernamental y le delimita su alcance dentro de la estructura social y económica del país.

En el modelo de desarrollo adoptado se plantea lo siguiente.

- a) La democratización de la propiedad de los medios de producción, principalmente la tierra, para llevar adelante diferentes relaciones de producción, abrir nuevas fuentes de ocupación e ingreso para los campesinos y elevar sus niveles de producción, productividad, consumo y acumulación;
- b) La conformación de una agricultura moderna diversificada, capaz de utilizar eficientemente el recurso tierra para producir los bienes necesarios para el consumo interno y para la exportación,
- c) Una explotación tecnificada de los recursos pecuarios a efecto de lograr la máxima productividad por unidad de área;
- d) La capacitación de los recursos humanos a fin de que produzcan las materias primas para usos industriales, desarrollen y exploten racionalmente los recursos naturales y mantengan el equilibrio ecológico, etc.

Los objetivos básicos de dichos cambios se concretan y se definen en las formas de operacionalizarlos en el Plan trienal preparado por el Ministerio de Planificación para 1981-1983. Estos objetivos son:

- 1- Conformar una economía social y una sociedad dinámica.

- 2- Satisfacer las necesidades básicas de la población.
- 3- Lograr una distribución más equitativa del ingreso y la riqueza.
- 4- Conformar un hombre culto, enterado de la realidad nacional y de su ubicación en ella, solidario y organizado para una vida mejor.

El 5 de marzo de 1980 es decretada la "Ley Básica - de Reforma Agraria" que permite la expropiación por parte del - Estado, de las extensiones de tierras que excedan de 100 hectáreas en suelos clases I, II, III y IV y de 150 Há. en suelos - clases V, VI y VII. Además en dicha Ley se definen los términos de compensación para el antiguo propietario, se establecen los lineamientos para la organización de los campesinos en cooperativas y se declara el proceso como de utilidad pública y de interés social.

Para efectos de ejecución de la Ley, ésta se dividió en tres etapas, de las que la primera fue promulgada el 5 de marzo de 1980 denominándola "Primera Etapa de la Reforma Agraria"

La primera etapa afectó a todas aquellas propiedades que tuvieran una extensión mayor de 500 Há. Pero en algunos casos, existen cooperativas agropecuarias con extensiones muy por debajo de tal extensión, como se mostrará más adelante, las cuales pasaron a la forma cooperativa más bien por voluntad de los mismos propietarios.

Los antiguos propietarios serán compensados exclusivamente con Bonos de Reforma Agraria, los cuales se pagarán en un plazo de 20, 25 y 30 años, valuándolos de acuerdo con las de

claraciones de impuestos de Vialidad Serie A efectuadas por dichos expropietarios durante los años 1976 y 1977 o por medio del valor catastral determinado.

El número de propiedades afectadas a nivel nacional -ascendió a 238, que comprenden 218,000 Há. Y que representan el 15% de la tierra agrícola del país. A 1985 el número de cooperativas agropecuarias registradas alcanzaba las 320 propiedades.

Mediante el Decreto correspondiente a la primera etapa se concede a los antiguos propietarios el llamado "Derecho de Reserva" hasta por un máximo de 150 Hás., pudiendo reservarse la parte que deseen hasta esa extensión

CAPITULO II

ANTECEDENTES DEI PROCESO AGRARIO SALVADOREÑO

El capítulo presente reseña, históricamente la evolución de la propiedad de la tierra y del marco legal agrario previos al actual proceso de Reforma Agraria en El Salvador. Así mismo se refiere al sistema Organizacional asumido al impulsar el proceso señalado, en sus instancias principales : Organización a nivel estatal y organización de las Unidades Productivas. Tales apartados se consideran importantes a efecto de comprender las motivaciones y conductas implícitas en el quehacer cooperativo-agropecuario de nuestro país.

2.1. ASPECTOS HISTORICOS RELEVANTES PREVIOS AL PROCESO DE REFORMA AGRARIA EN EL SALVADOR.

El proceso de Reforma Agraria en El Salvador, sólo constituye una faceta dentro del tradicional cambio en la estructura de la propiedad de la tierra, el cual se remonta desde la época de la conquista de los Españoles en los inicios del siglo XVI. Los movimientos sociales han emergido los cambios en la tenencia de la tierra; las últimas reformas efectuadas en el país no escapan de tales criterios.

Las modificaciones en la estructura de la tierra, han respondido, además de a presiones sociales, a intereses clasistas según el período histórico que se revise. La legitimidad de tales-

cambios se establece en el Derecho Agrario, lo que significa que según las circunstancias históricas de la sociedad salvadoreña, así asume éste, determinadas características.

2.1.1 EVOLUCION DE LA PROPIEDAD DE LA TIERRA EN EL SALVADOR

Hasta 1524, el tipo de propiedad de la tierra predominante en El Salvador, era el Comunal Indígena; y los cultivos que se realizaban, se destinaban exclusivamente al consumo de sus pobladores, conducta que obedecía principalmente a sus creencias y costumbres religiosas.⁽¹⁾

El derecho prevaleciente era de accesión de los miembros de una comunidad a un área determinada de terreno, lo que significaba que para que una persona pudiese gozar del usufruto de la tierra, debería pertenecer a una comunidad organizada y sujetarse a las disposiciones del jefe máximo del Capullí, llamado Capullec, quien asignaba una parcela por familia y la redistribuía periódicamente, a efecto de evitar la perpetuidad y el agotamiento de la tierra.

Adicional a las parcelas trabajadas por familia, se disponía de terrenos comunitarios que se cultivaban por todos sus miembros, y en consecuencia, los productos obtenidos eran de propiedad colectiva. En igual forma, se reconocían tierras comunes para la caza, la pesca y para ampliar la comunidad en el futuro. Los cultivos de mayor relevancia fueron el maíz, el frij

(1) Brownig, David. "El Salvador, La tierra y el Hombre." Dirección de Publicaciones, MM.EE. San Salvador, El Salvador, C.A. 1975.

jol, el tabaco, cacao y bálsamo; todos ellos para el consumo personal, familiar, comunal y para fines religiosos.

Como consecuencia del arribo de los españoles, sufre modificaciones sustanciales tanto el régimen de tenencia de la tierra, como el destino de la producción obtenida. Es así, como los bienes agrícolas del cacao y el bálsamo se convierten en los primeros productos de exportación de éstas tierras, fenómeno que provocó que las tierras comunales indígenas pasaran a manos de los españoles, ya que estas tierras resultaban ser las mas aptas para tales cultivos, y fueron denominadas "hacienda". Así surgió la propiedad privada de la tierra en coexistencia con la tierra comunal indígena que aún no era controlada por los españoles.

Además de las tierras de propiedad privada y de las comunales, surgió el tipo de propiedad que se conoce con el nombre de "usurpación u ocupación de Hecho", lo cual ocurrió con aquellas tierras aptas para el pastoreo.

Establecida ya la propiedad privada sobre la tierra, las clases de cultivos emprendidos se orientaron al fortalecimiento económico de la nascente clase social, constituida por los españoles y principalmente del reino de España.

Luego de que el cacao y el bálsamo perdieran preponderancia en el mercado europeo, en El Salvador se buscaron nuevas alternativas de exportación, recayendo éstas en el añil, el cual a diferencia de los anteriores cultivos, se desarrolló exclusivamente en las tierras que eran propiedad privada de los españoles.

Los mayores productores de añil salvadoreño, mantenían un control sobre el mercado interno, sin embargo, a nivel internacional dependían de los comerciantes del Bi-reinado asentado en Guatemala, quienes aliados a las casas comerciales españolas controlaban el precio, el comercio con Europa y las rutas comerciales en Centro América. Esta situación originó conflictos que se constituyeron en una de las causas determinantes de la "gesta independencista de 1821" al grado de ser liderada por los más grandes propietarios y productores de añil en El Salvador y cuya finalidad primordial fue independizarse económicamente de los comerciantes guatemaltecos.

Cuando terminó la dominación española, las principales formas de posesión de la tierra eran: (2)

- a) La propiedad comunal o municipal de los indígenas o mestizos.
- b) La propiedad privada: la hacienda en donde se verificaba lo principal de la producción, y
- c) La simple ocupación de hecho de parte de los indígenas, que habían dejado sus comunidades de origen. Esto era permisible para tener mano de obra disponible para el cultivo del añil.

A mediados del siglo XIX, la producción del añil se vio seriamente afectada a causa del bloque naval por la guerra civil norteamericana, la producción más barata de Asia; y principalmente, por el descubrimiento de la anilina por los alemanes,

(2) Ibid (1)

colorante artificial de más bajo precio que el añil; reduciéndose drásticamente la rentabilidad del mismo y obligando a sus cultivadores a buscar cultivos sustitutos.

Las experiencias explícitas de los cultivos de exportación antes referidos, llevó a pensar inicialmente en la diversificación de la agricultura para no depender de un solo producto, pero el descubrimiento de la posibilidad de producir café en El Salvador hizo olvidar todas esas nuevas iniciativas y así nació un nuevo rey. El Café.

El café por ser un cultivo nuevo, además de las fuertes sumas de capital a invertir, requería de un decidido apoyo por parte del Estado, lo cual no se hizo esperar. El Estado promulgó leyes laborales en pro del cultivo del café, decretó la abolición de los asentamientos comunales (febrero de 1881) y la desaparición de las tierras ejidales que pertenecían a los municipios en marzo del mismo año. De esta manera, fue eliminada toda forma de tenencia colectiva de la tierra y se establece sólo la forma de propiedad privada de la misma. La preponderancia del cultivo del café, pues, fue el pretexto para la expropiación de la tierra comunal que aún quedaba.

A raíz del descontento popular por los despojos efectuados en la tenencia de la tierra, en El Salvador se dieron series de movimientos político-militares, que llevaron implícita una serie de demandas, especialmente del sector campesino. Dentro de los movimientos, de esta naturaleza, que más se destacan en la historia Salvadoreña están: a) El levantamiento indígena je

feado por Anastacio Aquino en 1832, y b) El levantamiento campesino de 1932. Este último acontecimiento, cuyos resultados fueron de suma gravedad, no dejó duda al gobierno de turno del profundo descontento popular que existía en la población por las injusticias sociales prevalentes. (3)

Una vez que el orden fue reestablecido, el gobierno decretó una serie de reformas apresuradas que paliaran la situación: se creó el Fondo de mejoramiento social para proporcionar viviendas económicas, desarrollar la industrialización en general y realizar un programa de redistribución de tierras.

La concreción de tales planes llevó a fundar el Instituto de Colonización Rural (ICR) el 29 de diciembre de 1950 por medio del decreto legislativo N° 112.

Los objetivos trazados por dicha institución fueron: (4)

- "a) La radicación o establecimiento de los trabajadores rurales en regiones del territorio nacional que puedan ser destinados ventajosamente a explotaciones agrícolas;
- b) La elevación del nivel cultural de los campesinos, y el mejoramiento de sus condiciones de vida;
- c) El aumento y mejoras de la producción agrícola;
- d) La industrialización progresiva de los productos de la tierra; y
- e) El desarrollo de toda otra actividad encaminada a obtener la realización de sus objetivos."

(3) Ibid (1)

(4) Ley Orgánica del Instituto de Colonización Rural

Los logros obtenidos por dichas reformas fueron mínimos en tanto que no se brindó a los beneficiarios, la asistencia técnica y financiera requerida; además, de que se proliferó el minifundio en tierras de escasa vocación agrícola.

Las cartas de Bogotá y de Punta del Este en los inicios de la década del sesenta, perfiló nuevos lineamientos y estrategias de Reforma Agraria para los países latinoamericanos, quienes asumieron el compromiso de impulsarlos; sin embargo, los terratenientes salvadoreños adujeron que la actividad desarrollada por el ICR respondía a tales aspiraciones.

Posteriormente en el año de 1975, el I.C.R. se convierte en el Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria - (I.S.T.A), quien continuó desarrollando programas reformistas - que no afectaran sustancialmente la estructura existente. - Fue hasta en marzo de 1980 que se promulga la Ley Básica de Reforma Agraria, que junto a la Nacionalización de la Banca y del Comercio Exterior, pretenden modificar las estructuras sociales y económicas del país en aras de una mejor distribución de la riqueza nacional y paliar la situación de descontento existente.

Al darse la Reforma Agraria en El Salvador, las formas de tenencia de la tierra eran las siguientes.⁽⁵⁾

- a) En propiedad: Aquellas sobre las cuales el productor tiene - título de propiedad.

(5) Fuente: Censos Agropecuarios de El Salvador 1971. Dirección General de Estadísticas y Censos.

- b) En arrendamiento simple: El productor paga por el uso de la tierra, ya sea en dinero, en especies o en ambas modalidades.
- c) En propiedad y arrendamiento simple: Forma de tenencia mixta de dos o más terrenos, siendo uno de ellos en propiedad.
- d) Otras formas. Cualquier otra forma de tenencia diferente de las que se han señalado, tales como arrendamiento en promesa de venta, gratuitamente, en colonía, en sucesión, en litigio o en cualquier otra forma combinada de éstas.

El anexo N° 1 ilustra como se encontraba distribuida la superficie de tierra cultivada a 1971, tomando en cuenta la anterior clasificación. El 76.13% ó sea 1,105,394 explotaciones correspondían a tierras en propiedad; el 7.21% (104,662 explotaciones) en arrendamiento simple; el 9.2% (133,508 explotaciones) en propiedad y arrendamiento simple; el 0.71% (10,290 explotaciones) en colonía, y en otras formas de tenencia se reportaban 97,960 explotaciones que significaban el 6.75% del volumen total de explotaciones existentes. Además se destaca que el 38.7% de las explotaciones corresponde a extensiones de 100 hectáreas o más; y de éstas, el 85.5% ó sea 480,257 explotaciones, se encontraban en propiedad. Esta situación de marcada desigualdad y sus nocivos efectos para la sana convivencia social, obligó a modificar el régimen de tenencia de la tierra a través de un proceso de Reforma Agraria, que es sujeto de estudio en el presente capítulo.

2.1.2 EVOLUCION DEL MARCO LEGAL AGRARIO PREVIO AL ACTUAL PROCESO DE REFORMA AGRARIA

La legislación salvadoreña, manifiesta su desarrollo totalmente vinculado al acontecer social, económico y político; en consecuencia, las condicionantes históricas de la sociedad salvadoreña han perfilado y continuarán moldeando el espíritu de las leyes en general y agrarias en particular. Las referencias presentadas en relación a la "Evolución de la propiedad de la tierra en El Salvador", sustentan todo análisis de los aspectos legales relativos a la Reforma Agraria.

El Derecho Agrario, como disciplina advertida a "la tierra, tomando este vocablo como sinónimo de suelo..... en su amplitud, tendrá que referirse tanto a la actividad del hombre - como sujeto activo en la producción de la tierra, como a la tierra como objeto de este Derecho."⁽⁶⁾

El Dr. Efraín Coto, como experto en Derecho Agrario, considera que "éste debe comprender toda la legislación referente a las Instituciones de Colonización y Reforma Agraria, los contratos sobre uso y aprovechamiento agrícola, las llamadas propiedades especiales agrícolas que son las aguas terrestres, los montes con toda su peculiar legislación. También son propios del Derecho Agrario el Derecho del Trabajo Agrario o Derecho Agrario Laboral, cabe también estudiar dentro de esta rama del Derecho, las Asociaciones o Cooperativas Agrícolas, que -

(6) Coto, José Efraín, Proyecciones Sociales, Políticas y Económicas de la Reforma Agraria en Centro América. San Salvador, El Salvador, C.A. Julio 1970

norman la regulación de la producción; comprenderá asimismo la legislación referente a la caza y pesca pluvial, y por último, el Estado como supervisory supremo rector de la satisfacción de las necesidades públicas, ya que éste está obligado a preservar el derecho a la vida y éste sólo puede procurarse por medio de legislación especial en que consagre la tierra en función social!

Del anterior enfoque se desprenden los contenidos e inquietudes que han movido legislar en este campo y cronológicamente se presentan a continuación las principales leyes de este orden, a fin de establecer sus alcances y limitaciones en el pasado, en el presente y las perspectivas para desarrollar un verdadero proceso de Reforma Agraria.

2.1.2.1 LEY AGRARIA

Decreto N° 60 Fecha del decreto 26 de Agosto de 1941.

CONTENIDO:

Atribuciones y deberes del Poder Ejecutivo, de los Gobernadores departamentales y jefes de distrito en el ramo de agricultura, de las municipalidades en el ramo de agricultura y de los Alcaldes Municipales, inspectores y demás agentes subalternos en el ramo de agricultura; garantías a la propiedad rural y procedimiento administrativo. del lanzamiento de intrusos, usurpadores y arrendatarios, la policía agrícola; de los predios rústicos: cercamiento, otros usos y servidumbre, las quemas, medida agrarias, terrenos baldíos, ejidales y comunales; ganadería y caza; vías públicas; aguas de uso público; piscicultura y

pesca, y de las personas que se dedican a la industria agrícola: los agricultores, los administradores, los mayordomos y demás - agentes inferiores de la administración, los jornaleros, privilegios y exenciones.

ALCANCES:

La presente Ley Agraria sustituyó la decretada el 11 de abril de 1907 por considerar que no bastaba con efectuar reformas sino mas bien sustituirla a fin de ampliar las garantías a la propiedad rural y hacer efectivas las medidas de - policía agrícola.

Al ramo de Agricultura se le asignaba la responsabilidad de ejercer el gobierno, régimen, vigilancia y fomento de la industria agrícola y para lo cual debía nombrar juntas especiales y autorizar empleados o delegados que aparecen - descritos en la misma ley. El objeto de tal medida era la de velar por la tranquilidad y seguridad de los propietarios y bienes de los agricultores, amparándolos contra la violecia, perturbación, despojo o usurpación.

A su vez, exigía fomentar la formación de ingenieros agrónomos, proteger la inmigración de éstos y de profesores de las ciencias auxiliares de la agricultura a fin de fundar escuelas prácticas de agricultura. Fijaba también las atribuciones del ramo de agricultura actualizar técnicas y métodos de cultivo a través de informes de los Cónsules acreditados en otros países; ordenar a la Dirección General de Estadísticas leg

vantar censos forestales y pecuarios, organizar exposiciones de los productos agrícolas, adquirir maquinaria o instrumentos agrícolas y distribuirlos con facilidades de pago y enseñar su manejo a los pequeños agricultores, y reglamentar el ejercicio de la industria agrícola en todas sus actividades.

Las atribuciones y deberes antes referidos para el ramo de Agricultura, se delimitaba para los gobernadores departamentales, jefes de distrito, las municipalidades, alcaldes, inspectores y demás agentes subalternos en sus respectivas áreas de influencia.

En aras de ofrecer garantías efectivas a la propiedad privada del área rural, la Ley Agraria especifica claramente el procedimiento legal administrativo para expulsar a los "intrusos usurpadores y arrendatarios" en casos de contravenir el orden y respeto a la propiedad privada de la tierra; designado como principal responsable de su ejecución y vigilancia al Alcalde Municipal auxiliado por la fuerza pública y los agentes de la Guardia Nacional. Estos últimos, hacían las veces de inspectores de Policía Agrícola, salvo que el Poder Ejecutivo a pedimento de los agricultores autorizara el nombramiento de empleados especiales, quienes estarían supeditados a la autoridad competente, siendo su principal atribución la de vigilancia y persecución contra viciosos, incendiarios y malhechores de todo género que fueran acusados por los agricultores.

Por otra parte la ley establece medidas en torno al cerramiento y usos de los predios rústicos, así como de -

los procedimientos legales a seguir en los momentos de efectuar quemas.

El artículo 101 de la misma ley da por extinguidas las tierra ejidales y comunales, sin embargo se dejaba abierta la posibilidad de que los poseedores que no tuvieran tí tulos de propiedad, los solicitaran al Alcalde Municipal respec tivo , quien luego de efectuar los trámites que establece la presente ley y de comprobados los requisitos que se exigía llenar por el interesado, se le extendía el título en referencia e inscrito en los registros de la propiedad raíz. Cabe señalar que la ley Agraria autorizaba a las municipalidades para extender tí tulos de propiedad únicamente para aquellos terrenos que se encontraban en el radio de sus respectivos ejidos.

Por su parte, el Título IV está referido a la ganadería y a la caza, regulando las situaciones de propiedad de semovientes, actividades de compra-venta; herencias de ganado; inscripción y uso de marcas, legalización, destace, impuestos y derechos ganaderos, clasificación de los animales para efectos de caza, etc. Los Títulos V y VII de la ley se refieren a las vías públicas y a las aguas de uso público respectivamente. El Título VI ya fue derogado.

Finalmente el Título VIII trata sobre las per sonas que se dedican a la Industria Agrícola, comenzando por ca lificar como agricultor a toda aquella persona que tiene por ocupación habitual y ordinaria la industria agrícola. A su vez se definen y regulan el proceder de los administradores, los ma yordomos y demás agentes inferiores de la administración (capata

ces) y los jornaleros. Los administradores, mayordomos, corralleros, lecheros y sirvientes domésticos los amparaba la ley para quedar exceptuados del servicio militar activo mientras desempeñen su empleo.

2.1.2.2 LEY ORGANICA DEL INSTITUTO DE COLONIZACION RURAL

Decreto N° 342 del 9 de Octubre de 1961

CONTENIDO.

Disposiciones fundamentales (establecimiento, capacidad jurídica, objeto, domicilio y autonomía administrativa); organización del Instituto (Junta directiva, presidencia, gerencia y comité de adjudicaciones); régimen financiero, control fiscal y auditoría, funcionamiento del Instituto (planes de trabajo, obtención de inmuebles, derechos de expropiación, destinación de los inmuebles, colonias agrícolas, explotación de inmuebles, adjudicaciones de inmuebles, obligaciones de los adjudicatarios de inmuebles y ayuda del Instituto a los adjudicatarios de predios y participantes en explotaciones colectivas); procedimientos judiciales y administrativos, exenciones y privilegios; y disposiciones generales.

ALCANCES.

El 29 de diciembre de 1950 por decreto legislativo N° 112 fue creado el Instituto de Colonización Rural - (I.C.R.) quien a partir de entonces inicia sus operaciones como programa redistributivo de tierras; sin embargo, las limitaciones y falta de claridad de la Ley de creación del Instituto in-

terfirió, entre otros factores, el éxito de su gestión. Siendo once años más tarde que se emite la Ley Orgánica del Instituto de Colonización Rural que pretendía principalmente soslayar la problemática presentada, a partir de la regulación y clara descripción de sus actividades, por lo que el contenido de la ley antes señalado, muestra la riqueza y amplitud requerida a fin de que el I.C.R. cumpliera satisfactoriamente con los fines propuestos, lamentablemente condiciones políticas adversas imposibilitaron el logro de los objetivos trazados.

2.1.2.3 LEY DE ARRENDAMIENTO DE TIERRAS

Decreto N° 125 del 11 de noviembre de 1974

CONTENIDO.

Objeto de la ley, las formalidades y requisitos esenciales del contrato, derechos, obligaciones y prohibiciones de los contratos, vigencia y extinción del contrato, disposiciones especiales, sanciones y procedimientos administrativos, de los procedimientos judiciales, de la expropiación y su procedimiento, disposiciones comunes, disposiciones generales, y disposiciones finales y transitorias.

ALCANCES:

Esta ley derogó la "Ley temporal para la regulación del plazo y el precio de los arrendatarios agrícola" (de creto N° 509 23 de Marzo de 1972) que como su nombre lo indica, era de carácter provisional, a su vez el arrendamiento de predios rústicos para cultivos, que era legislado por el Código -

Civil; pero poco ajustado a lo que es una verdadera legislación agraria que responde a fines sociales de interés colectivo, se reorienta en la Ley de Arrendamiento de tierras a fin de procurar el acceso al cultivo de la tierra y cumplir con el precepto constitucional que establece la propiedad privada en función social.

El contenido de la ley está totalmente orientado a regular las operaciones de arrendamiento de tierras, definiendo y detallando ampliamente lo relativo a contratos de arrendamiento, arrendatarios y propietario o poseedores de tierras.

Asimismo, se destaca lo relativo a expropiaciones de tierras que permanecieran ociosas o cultivadas deficientemente por cuatro años, fueran estos consecutivos o no, pasando a manos del Estado.

El plazo del contrato lo fijaba en tres años prorrogables y el precio por hectárea no debía exceder del establecido por el Ministerio de Agricultura a través de un decreto Ejecutivo a emitirse anualmente.

2.1.2.4 LEY DE CREACION DE LA COMISION NACIONAL DE TRANSFORMACION AGRARIA

Decreto N° 24 del 20 de marzo de 1975

CONTENIDO:

Integrantes de la Comisión Nacional de Transformación Agraria, cuerpo permanente de asesores, atribuciones

de la Comisión, periodicidad de las reuniones, niveles de decisión, y otros aspectos relacionados al funcionamiento de la comisión.

ALCANCES.

La ley establece que los integrantes de la Comisión Nacional de Transformación Agraria serán los Ministros - de las carteras de estado de Agricultura y Ganadería, Educación, Obras Públicas, Salud Pública y Asistencia Social, Trabajo y - Previsión Social. Además, el Presidente del Banco Central de Reserva y el Secretario Ejecutivo de CONAPLAN. Al Ministro de Agricultura y Ganadería se le responsabilizó de presidir la comisión.

La misión principal que se les encomendó fue la de lograr la coordinación intersectorial y definir el apoyo necesario del resto de la Administración Pública al proceso de transformación agraria previsto, formular y analizar planes concretos de las instituciones relacionadas con el proceso, y organizar de la mejor forma posible el trabajo de la comisión a fin de cumplir con lo encomendado.

La comisión estaría asistida por un cuerpo permanente de asesores, integrado así: a) El Presidente del Instituto de Colonización Rural (ICR), b) El Presidente del Banco de Fomento Agropecuario (BFA), c) El Gerente del Instituto Regulador de Abastecimiento (IRA), y d) El Presidente de la Federación de las Cajas de Crédito (FEDECREDITO); quienes participarían de las reuniones de la comisión con voz pero sin voto.

El Presidente de la República conocerá de las resoluciones de la comisión y será él quien dará su aprobación

o no de operativizarlas.

2.1.2.5 REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE ARRENDAMIENTO
DE TIERRAS

Decreto N° 29 del 21 de marzo de 1975

CONTENIDO.

Objeto y finalidad del reglamento, sección de arrendamiento de tierras, registro de la sección de arrendamiento de tierras, disposiciones especiales sobre contratos y otras obligaciones, de la conciliación, interpretación y definiciones de términos técnicos usados por la ley, y disposiciones generales.

ALCANCES.

El presente reglamento responde al cumplimiento de la disposición del artículo 121 de la "Ley de Arrendamiento de Tierras" y su principal objeto es la de facilitar su interpretación y asegurar la aplicación de la misma para alcanzar los fines trazados.

Se destaca en dicho reglamento la creación de la "sección de Arrendamiento de Tierras" como una dependencia - del departamento jurídico del Ministerio de Agricultura y Ganadería y cuyas funciones estarían referidas a la inspección de arrendamientos. En tal sentido ejercerá la vigilancia y control de arrendamiento de tierras, garantizará la existencia de contratos para los que exigirá el cumplimiento de las formalidades y requisitos a contener, velará porque se cumplan las prácticas de cultivos y de conservación de suelos, iniciará y tramitará los

informativos por infracciones a las leyes en referencia, registrará los contratos de arrendamiento de tierras, tramitará solicitudes relativas a los arrendamientos, etc.

Los registros administrativos que establece el reglamento para que sean llevados por la sección de arrendamiento de tierras en las oficinas que deberá organizar en cada departamento del país, se resumen en los libros siguientes:

- 1) Libro de presentación de contratos de arrendamiento,
- 2) Libro de registro de contratos por departamento,
- 3) Libro de registro de cancelaciones de contrato,
- 4) Libro de registro de certificaciones judiciales,
- 5) Libro índice de contratos de arrendamiento,
- 6) Libro de registro de constancias extendidas a gerentes, administradores u otros similares de los inmuebles del arrendador,
- 7) Libro de solicitudes de tierras para arrendamiento,
- 8) Libro de tierras ociosas por departamento,
- 9) Libro de tierras deficientemente cultivadas,
- 10) Libro de tierras laborales que no son cultivadas, y
- 11) Los demás libros que fueran necesarios.

Asimismo, en el reglamento se destacan algunas interpretaciones y definiciones de términos técnicos relativos al sector agropecuario. Dentro de tales conceptos se señalan: - tierras para fines agropecuarios, explotación racional de la tierra, tierras con vocación agrícola, tierras ociosas, tierras eficientemente cultivadas, tierras deficientemente cultivadas, cultivos de temporada y de corta duración, mejoras para solicitar

aumento de precios, obras que cambian la estructura del inmueble arrendado, fauna, flora, perjuicios en los cultivos, maquinaria agrícola, granos básicos, explotación no racional de la tierra, aparcería, contrato verbal de arrendamiento, etc.

Finalmente en las disposiciones generales se definen los mecanismos o trámites de imposición de multas y sanciones por infracciones a las leyes referidas y los trámites - respectivos para su cumplimiento.

2.1.2.6 LEY DE CREACION DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACION AGRARIA

Decreto N° 302 del 30 de Junio de 1975.

CONTENIDO

Naturaleza, creación y objeto, actividades y coordinación; organización del Instituto de transformación Agraria ISTA; Junta Directiva, Presidente, Gerente y Unidades Técnicas y Administrativas, régimen financiero: Patrimonio de ISTA, presupuesto, control fiscal y auditoría; la ejecución del proceso de Transformación Agraria. los proyectos de transformación agraria, la adquisición de tierras, el avalúo y pago de las tierras y demás anexos, administración temporal de las tierras adquiridas, las adjudicaciones (beneficiarios, grupos familiares, asociaciones cooperativas, asociaciones comunitarias campesinas y de las formas de adjudicación), de la capacitación, promoción y organización campesina; de los contratos, su constitución y causas de resolución, de los procedimientos judiciales: jurisdicción y competencia, de los juicios y modo de proceder y procedi

miento especial de expropiación, exenciones; disposiciones transitorias; y derogatoria y vigencia.

ALCANCES:

La Ley de creación del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria ISTA, se dio como una continuación imperiosa y necesaria del proceso de transformación agraria iniciado por el gobierno de turno con la creación de la Comisión Nacional de Transformación Agraria el 20 de marzo del mismo año.

La creación del ISTA se perfiló como un organismo de amplia funcionalidad administrativa capaz de impulsar eficazmente el cambio de la estructura en la tenencia de la tierra en El Salvador, en tal sentido se regulan en dicha ley sus actividades, especialmente las relacionadas con la adquisición de tierras y la adjudicación de las mismas y la necesidad de ejecutar acciones de capacitación, promoción y organización campesina en aras de que tal proyecto agrario propenda a aumentar la producción y productividad de la tierra.

Al ISTA se le califica como una "entidad de Derecho Público, con personalidad jurídica y autonomía en lo económico y administrativo" y su objeto será el de "ejecutar, en coordinación con otras entidades del Estado, la política de transformación agraria dictada por la Comisión Nacional de Transformación Agraria".

Asimismo, se faculta en dicha ley, para que el
ISTA:

- 1) Adquiera los inmuebles necesarios para la ejecución de los

cambios en la estructura de la tenencia de la tierra y administrarlos temporalmente,

- ii) Elaborar los planes técnicos para la adjudicación de tierras y la administración temporal de los mismos.
- iii) Contratar préstamos internos y externos y, emitir títulos valores, con los requisitos de ley,
- iv) Capacitar, promover y organizar a los campesinos beneficiarios, y
- v) Desarrollar cualquier otra actividad encaminada a obtener la realización de sus objetivos.

En cuanto a la organización que se definió para el Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria se destacan los niveles jerárquicos siguientes: La Junta Directiva, La Presidencia, El Gerente y las Unidades Técnicas y Administrativas. Por su parte la Junta Directiva deberá integrarse por un Presidente (designado por el Presidente de la República de una terna propuesta por la Comisión Nacional de Transformación Agraria); un Director Propietario (designado por el Poder Ejecutivo en cada uno de los ramos de Agricultura y Ganadería, Obras Públicas y de Trabajo y Previsión Social); un Director Propietario (nombrado por el Consejo Nacional de Planificación y Coordinación Económica, hoy Ministerio de Planificación); un Director Propietario (representante del Banco Central de Reserva, nombrado por su Junta Directiva); un Director Propietario (representante del Banco de Fomento Agropecuario, nombrado por su Junta de Directores); y un Director Propietario (representante del Instituto Regulador de Abastecimiento, nombrado por su Consejo Directivo). El -

Presidente será nombrado para un período de cuatro años; y los Directores Propietarios, por el de tres, pudiendo ser designados para nuevos períodos. La Junta Directiva será el ente orgánico de dirección y administración de ISTA y responderá ante la Comisión Nacional de Transformación Agraria, por los programas y proyectos que se propongan y ejecuten.

El Presidente tendrá a su cargo la ejecución de las resoluciones de la Junta Directiva, la supervisión general del ISTA y será el representante legal del mismo. Sus atribuciones se resumen así.

- a) Convocar a sesiones de Junta Directiva y presidir las mismas.
- b) Mantener en representación de ISTA, las relaciones y coordinación con otras entidades del sector público o privado, nacionales o extranjeros.
- c) Ejecutar las operaciones financieras, crediticias y comerciales aprobadas por Junta Directiva.
- d) Proponer a la Junta Directiva la organización administrativa del ISTA,
- e) Autorizar erogaciones hasta por el monto que se determine en la Ley Especial del Presupuesto, y
- f) Ejercer las demás funciones que le establezca la presente ley, los reglamentos respectivos y demás acuerdos de la Junta Directiva.

Por su parte, el Gerente responderá de sus acciones ante el Presidente y la Junta Directiva. Sus atribuciones

ciones se especifican así. Jefe inmediato del personal y dependencias del ISTA, en los aspectos técnicos y administrativos; - elaborar los anteproyectos de presupuestos, reglamentos y manuales, conforme a indicaciones de la Junta Directiva, supervisar los registros contables y autorizar los estados financieros y memorias de cada ejercicio, asistir a las sesiones de la Junta Directiva y ejercer las funciones de secretario en la misma; proponer a la Presidencia la ejecución de estudios y la contratación del personal que se requiera; y, ejercer las demás funciones que le correspondan de acuerdo a la ley en referencia, los reglamentos y acuerdos de la Junta Directiva.

Finalmente en los aspectos organizativos, la ley de creación de ISTA establece que la Junta Directiva definirá las unidades técnicas y administrativas que estime necesarias y sus atribuciones serán contempladas en los reglamentos internos respectivos.

En lo relativo al patrimonio del ISTA se destaca que éste estará constituido por. a) Todos los bienes que constituyen el patrimonio del Instituto de Colonización Rural ICR; b) Los bienes que le sean transferidos por el Estado; c) Los subsidios y aportes del Estado, d) Los bienes muebles e inmuebles que adquiera a cualquier título; e) El producto de los bonos de transformación agraria, f) El producto de las negociaciones sobre inmuebles, y, g) Los demás ingresos que por cualquier causa obtuviere.

El título V, relativo a la ejecución del Pro

ceso de Transformación Agraria, en su Capítulo I regula los proyectos de transformación agraria y se inicia en el artículo 32 con la caracterización de los lugares en donde se desarrollarán los proyectos. Es de destacar que dicho artículo originalmente autorizaba al ISTA para ejercer la expropiación de tierras como medio de adquirir las mismas a fin de ejecutar sus proyectos - que se declaraban de utilidad pública y de interés social, sin embargo, el 19 de octubre de 1976 (16 meses más tarde), son derogados los incisos referidos y en su defecto se le restringe - al ISTA para que sólo pueda expropiar tierras que no cumplan - con la función social, y este último término es definido claramente por el mismo artículo.

El artículo 33 establece el procedimiento de aprobación de cada proyecto de transformación agraria, correspondiendo al ISTA únicamente el desarrollo de estudios y planificación de los proyectos, y al Presidente de la República la presentación del mismo a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería ante la Asamblea Legislativa, quien emitirá el decreto de creación correspondiente. A continuación, el mismo artículo señala los contenidos básicos del decreto de creación y los cuales fueron reformulados en la misma fecha y decreto referidos para el artículo 32.

Lo relativo a las adjudicaciones a Asociaciones Cooperativas se regula en la sección tercera del Capítulo VI y en él se señala que cuando el ISTA considere económico y socialmente conveniente, podrá hacer adjudicaciones a asociaciones

nes cooperativas agrícolas ya constituidas de acuerdo a la Ley General de Asociaciones Cooperativas o que se constituyan conforme a la misma. A continuación se establecen las obligaciones y prohibiciones, así como las condiciones a tomar en cuenta para definir el número de socios a las cooperativas, las condiciones y forma de pago de las obligaciones y mecanismos a desarrollar en caso de disolución de la asociación.

Las formas de adjudicación de los inmuebles destinados para el desarrollo de los proyectos se hará mediante contratos de venta al contado, venta a plazos y arrendamiento con promesa de venta según reza el artículo 71. Los artículos 73 y 74 especifican las causas y motivos por los que podrían resolverse los contratos celebrados.

Finalmente el artículo 128 concluye derogando los decretos de creación y la Ley Orgánica del Instituto de Colonización Rural promulgados el 29 de diciembre de 1950 y el 9 de octubre de 1961 respectivamente.

Las reformas efectuadas a la presente ley de muestran estar orientadas a reformular en algunos casos y a interpretar en otros, los artículos siguientes. 32, 33, 36, 39, 44, 75, 91, 94, 95, 97, 99, 100, 110 y 111. El decreto legislativo que ampara dichas reformas es el N° 123 del 19 de octubre de 1976. Además el artículo 37 y 127 se vieron interpretados el primero, y prorrogado el período que señalaba el segundo, según decretos legislativos N° 437 y 438 respectivamente, ambos de fecha 22 de diciembre de 1975.

La legislación agraria anteriormente presen-

tada, denota claramente como el acontecer económico y social del país asociado a las condiciones políticas del mismo, habiendo modificado el marco legal en función de minimizar la problemática de los pobladores del área rural, pero cuidando de mantener la estructura agraria.

2.2. SISTEMA ORGANIZACIONAL DEL PROCESO DE REFORMA AGRARIA.

El logro de los objetivos de toda empresa está determinado por la eficiencia de la organización de los diferentes recursos a utilizar; dentro de éstos adquiere especial relevancia el recurso humano, por ser el que en definitiva proporciona el dinamismo a la gestión emprendida.

La Reforma Agraria, como medida de política macroeconómica que satisface las aspiraciones de los campesinos, requería de una organización de carácter funcional que posibilitara la ejecución ágil y eficaz del proceso a través de la óptima utilización de los factores productivos disponibles. Esta organización debe ser considerada tanto dentro del marco institucional del Estado que se creó o readecuó para tal fin, como dentro de las mismas unidades productivas adscritas al proceso en men-

ción.

2.2.1. Organización a Nivel Estatal

Se asignó como principal responsable al Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA), y se promovió la utilización de recursos de otras instituciones gubernamentales, especialmente del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) en lo que corresponde a algunas de sus principales dependencias centralizadas: Centro de Tecnología Agrícola (CENTA), Centro Nacional de Capacitación (CENCAP), Instituto Salvadoreño de Investigación del Café (ISIC) y el Centro de Recursos Naturales (CENREN), con el objeto de apoyar el proceso iniciado. Sin embargo, no se definieron claramente los mecanismos de coordinación ni se delimitó el campo de acción de cada organismo, con el fin de que fuera efectiva la medida adoptada.

El ISTA por su parte, desde el inicio de las expropiaciones hasta la fecha, adoptó una estructura orgánica - en apariencia efectiva en la conducción del proceso hasta su consolidación.

A nivel del Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA), se conforma una organización de carácter normativo y otra de carácter operativo.

La organización normativa comprende los departamentos de. Comunicación, Informática, Jurídico, Asignación y Adquisición de tierras, Finanzas, Administración, Promoción y Organización Campesina y la División de Desarrollo Empresarial.

(Ver figura N° 1).

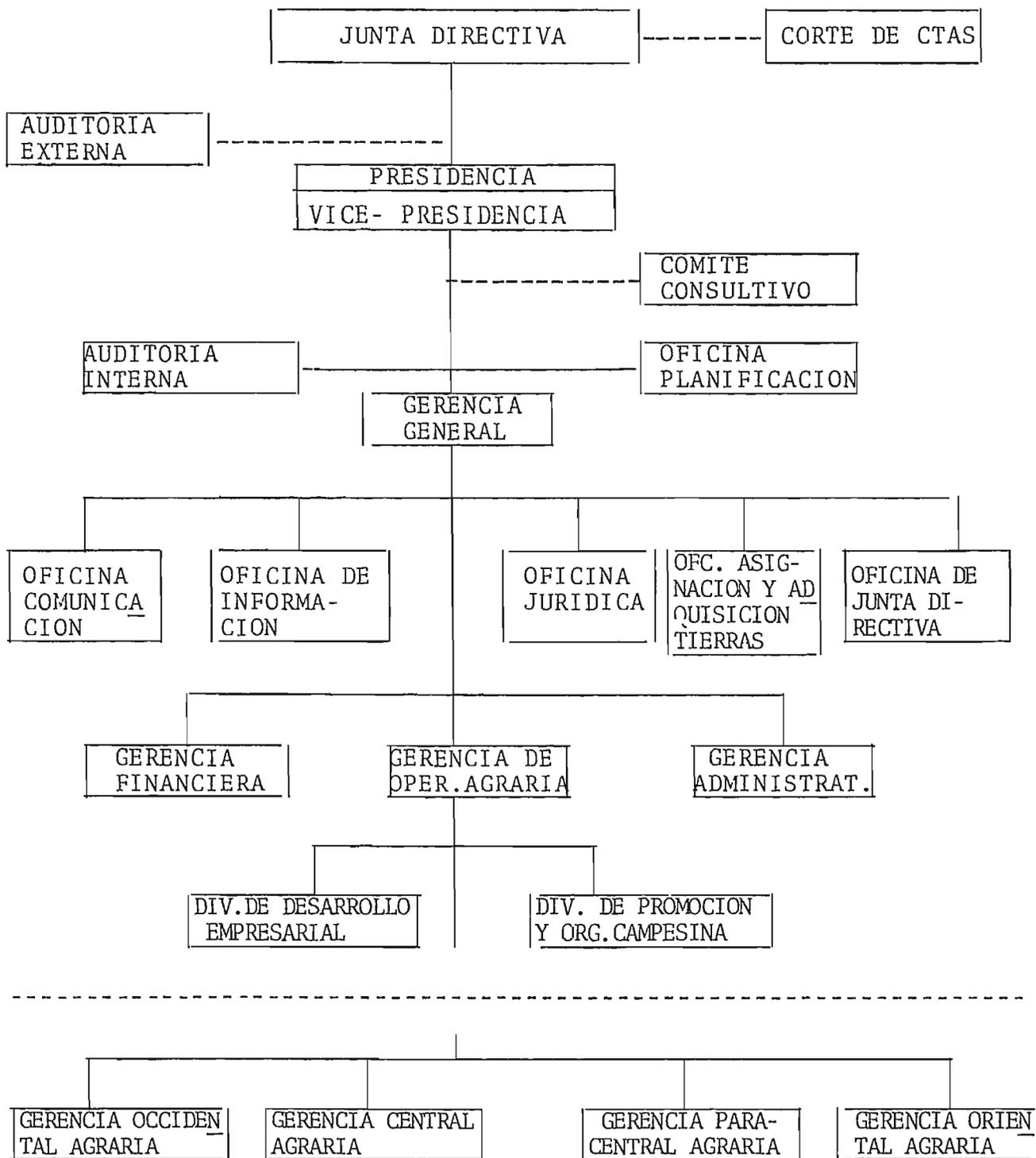
Con el fin de lograr mayor efectividad en la aplicación de las directrices emanadas del ISTA, se definen niveles orgánicos operativos que permiten la descentralización de las acciones, conformando las siguientes Gerencias Regionales: Occidente, Centro, Paracentro y Oriente. Cada región se subdivide en Zonas Agrarias. La estructura orgánica regional que define y orienta las acciones operativas de ISTA se muestra en la figura número dos.

Las organizaciones Normativas y Operativas de ISTA suponen una total efectividad en la conducción del proceso de Reforma Agraria, ya que los equipos técnicos creados para la planificación, conducción, evaluación y control del proceso son suficientes. Además, los equipos regionales cuentan con una conformación orgánica básica, suficiente para operativizar las directrices emanadas del nivel normativo. Sin embargo, la estructura orgánica, para ser funcional requiere además de personal técnicamente capacitado, con experiencia o conocimientos de reforma agraria e identificado con las necesidades del campesino salvadoreño.

En las Cooperativas Agropecuarias, prácticamente existe abandono por parte del Estado en cuanto a su organización y asistencia técnica, situación que se debe principalmente a la falta de un Centro Coordinador que a la vez asuma la responsabilidad de la ejecución del proceso de Reforma Agraria, y de canalizar de manera efectiva la asistencia técnico-

FIGURA Nº 1

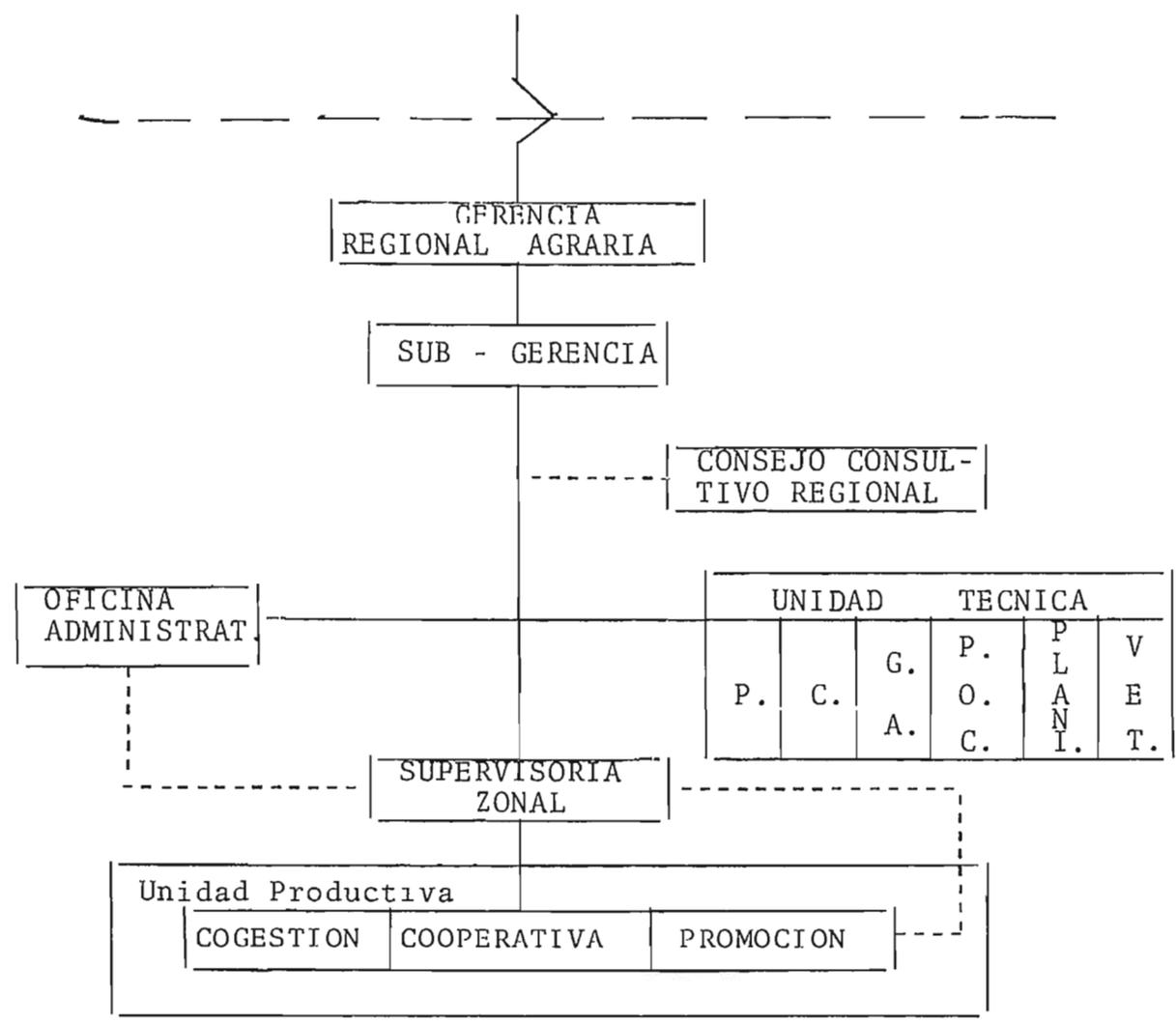
ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACION AGRARIA - ISTA



FUENTE: Gerencia de Operaciones. Oficina Central ISTA.

FIGURA Nº 2

ESTRUCTURA ORGANICA ACTUAL DE LAS OFICINAS REGIONALES DE ISTA



Simbología:

- P = Producción
- C = Comercialización
- G.A = Gestión Administrativa
- P.O.C = Promoción y organización campesina
- PLANI = Planificación
- VET = Veterinaria

FUENTE: Gerencia de Operaciones Oficina Central ISTA.

administrativo que demandan las unidades agropecuarias.

2.2.2. Organización de las Unidades Productivas

La organización adoptada por las cooperativas agropecuarias, adscritas al proceso de Reforma Agraria, está condicionada por factores de índole administrativo, productivo, económico y social.

Los factores administrativos y productivos de mayor incidencia son la extensión y tipo de suelo de las explotaciones y los modelos de producción heredados de la forma individual de explotación de la tierra. Si la extensión es grande y productiva y el modelo de producción es moderno, será necesario adoptar una organización que responda a un nivel óptimo de producción y de generación de beneficios para los cooperados.

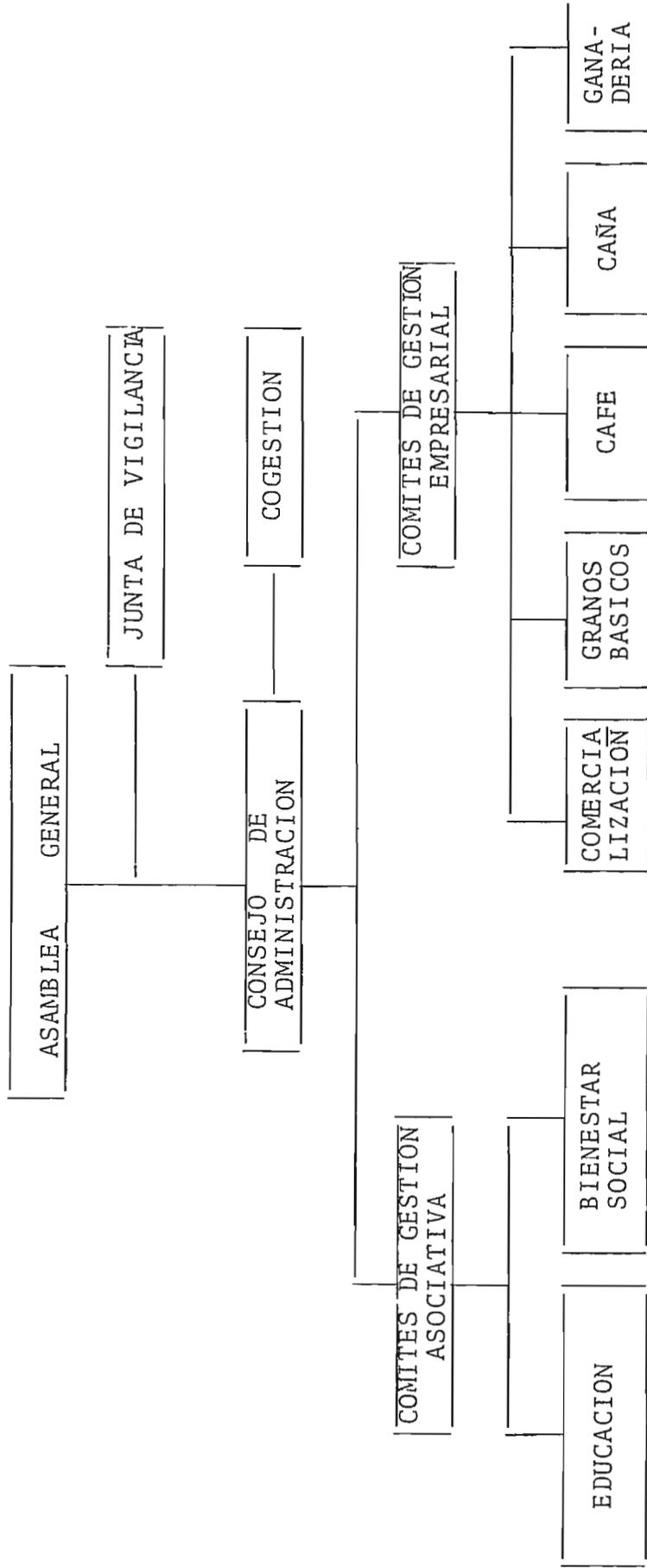
Desde el punto de vista socio-económico el cooperativismo no es perjudicial ni inconveniente, por lo que en el caso de las cooperativas agropecuarias requería de parte del Estado una promoción eficiente y constante, lo cual no se ha logrado.

En función de las condicionantes anteriores, algunas unidades productivas incorporadas al proceso han adoptado estructuras orgánicas diferentes en la medida que la administración de ISTA ha sido relevada.

La figura número 3 refleja el tipo de organización cooperativa originalmente adoptada en las unidades productivas y el cual se enmarca dentro de los principios coopera-

FIGURA Nº 3

ESTRUCTURA ORGANICA ORIGINALMENTE ADOPTADA POR LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS



FUENTE: COOPERATIVAS INVESTIGADAS.

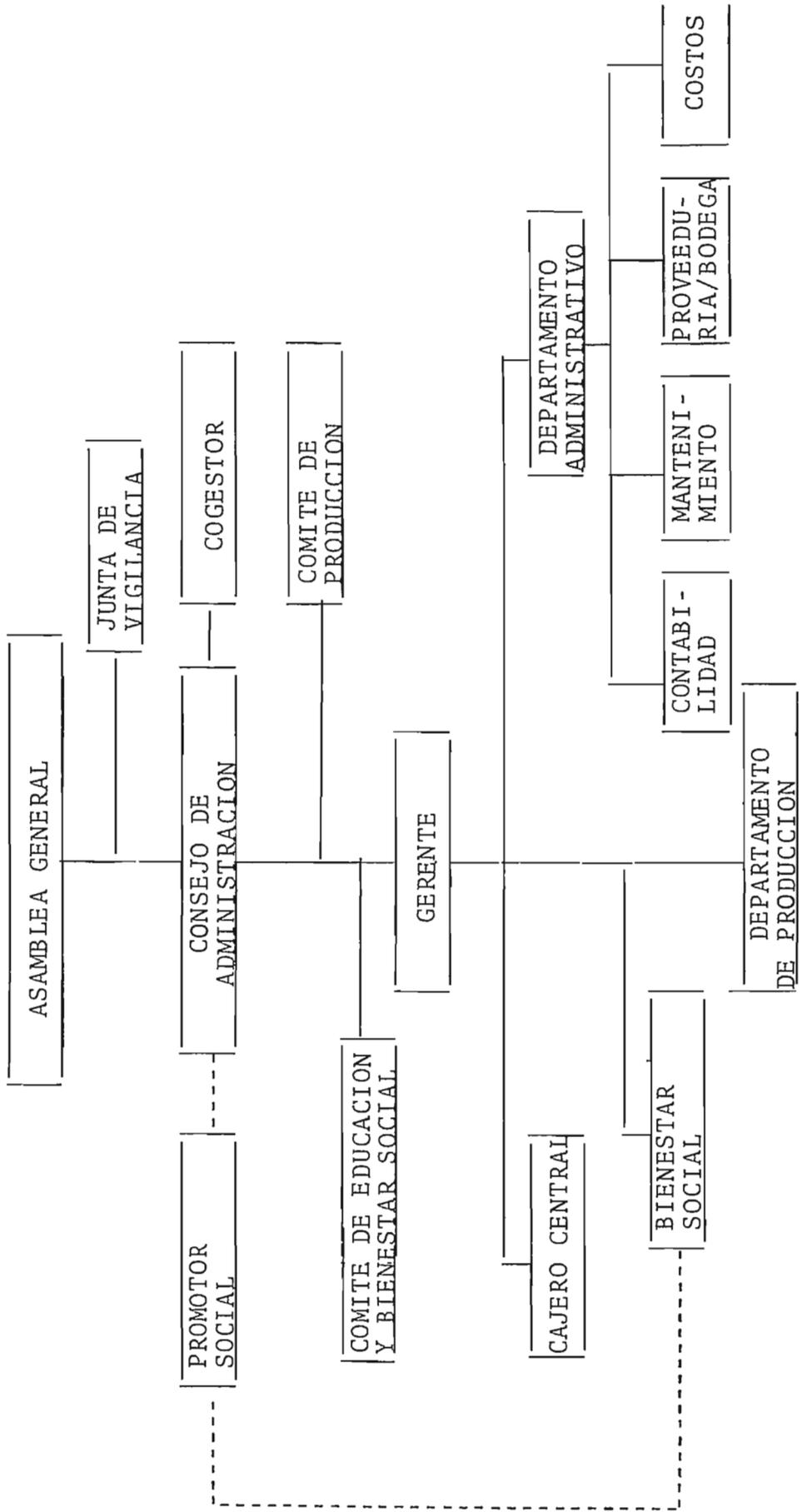
tivos internacionalmente aceptados. Los niveles de decisión son asumidos por los asociados en los diferentes niveles orgánicos, agregándole el modelo de Cogestión que ocupan personas ajenas - a las cooperativas. Cabe señalar que de hacerse efectiva la participación campesina en la toma de decisiones, se estaría garantizando la superación y calificación de la clase campesina al asumir la responsabilidad de dirigir empresas agrícolas de 500Há. o más.

La cogestión, se concibe como una gestión - compartida (Estado-Cooperativa), que se ha puesto en práctica - mientras se consolida el proceso en la unidad productiva. Esto define su transitoriedad y el compromiso de orientar a los Consejos Directivos y Comités en las tareas de planificación, conducción, evaluación y control de las actividades de la cooperativa. En este sentido la experiencia ha demostrado que la escasa preparación técnica y administrativa de los cogestores, ha - llevado a procederes empíricos en la explotación de las unidades productivas.

La actual administración de ISTA, aún no ha evaluado la operatividad de la estructura orgánica mencionada; pero ha iniciado paulatinamente la adopción de una nueva conformación orgánica con el objeto de darle solución a los problemas de dirección empresarial existentes en las cooperativas agropecuarias. La figura número 4, muestra la organización que se promueve desde 1984, poner en práctica en todas las cooperativas. Para desarrollar esta modalidad orgánica, el ISTA se vió en la

FIGURA Nº 4

ESTRUCTURA EN PROCESO DE IMPLANTACION EN LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DEL SECTOR REFORMADO



37

necesidad de crear la División de Desarrollo Empresarial, a la que se le asigna la tarea de asesorar a los gerentes de las cooperativas y evaluar periódicamente la actividad de éstos. Esta nueva estructura es optativa para las cooperativas aunque - muy sutilmente se está promoviendo. Aquéllas que la adopten, - se les financia por parte de AID el 75%, 50% y 25% de los salarios de los gerentes y contadores, para el primero, segundo y - tercer año respectivamente. A partir del cuarto año, las cooperativas deben asumir completamente la responsabilidad de dichos pagos, quedándoles también la opción de continuar con esos servicios o no. Los sueldos en cuestión se han fijado inicialmente en $\text{C}\$1,500.00$ mensuales para los Contadores y $\text{C}\$2,000.00$ para los Gerentes que podría variar de acuerdo a la capacidad económica de cada unidad.

La medida señalada prácticamente ha sido aceptada por los cooperativistas, aún cuando consideran que incrementará sustancialmente sus costos de operación con la consecuente reducción de sus utilidades, además del temor que tienen de que la incorporación de personas ajenas a la cooperativa reducirá su participación en la toma de decisiones.

Finalmente cabe hacer notar, que hasta la fecha ninguna de las administraciones de las instituciones que intervienen en el proceso, ha logrado establecer la total conformación y funcionamiento de los diferentes comités, los cuales - serían la mejor expresión de los niveles de participación alcanzados por los campesinos y de la posibilidad de que a breve plazo se logre la autogestión campesina.

De continuar esta situación, además de los problemas de eficiencia productiva, de déficit financiero y otros, el proceso de reforma agraria se convertirá en una esperanza fallida dentro de todo el conglomerado del área rural salvadoreña.

CAPITULO III
SITUACION ACTUAL DEL PROCESO DE REFORMA
AGRARIA EN EL SALVADOR

El capítulo tercero, se inicia destacando la importancia que reviste el sector agropecuario dentro de la economía nacional, a partir del conocimiento de la estructura productiva del mismo, su contribución al Producto Territorial Bruto PTB y el nivel de participantes en el comercio Internacional. Posteriormente describe el desarrollo actual de las funciones administrativas de producción, comercialización, gestión, financiera y personal, en las unidades productivas investigadas.

3.1. IMPORTANCIA DEL SECTOR AGROPECUARIO EN LA ECONOMIA NACIONAL.

La economía de El Salvador descansa ostensiblemente en el sector agropecuario, tanto en lo relativo a la producción de alimentos como en la generación de ingresos por los bienes exportables.

Las influencias de los eventos pasados, lo mismo que una inadecuada diversificación de cultivos, ha fomentado la marginación de tal sector al mantenimiento de una economía de subsistencia, sin permitir un crecimiento adecuado que rompa la dependencia en tres productos principales de exportación: Café, algodón y azúcar; y que, al mismo tiempo, libere recursos para emprender una agroindustrialización y una industrialización propiamente dicha, saludables.

3.1.1. Estructura de la producción Agropecuaria.

El sector agropecuario, según clasificación del Banco central de Reserva de El Salvador⁽¹⁾, está constituido por:

(1) Revista del Banco Central de Reserva de El Salvador, Abril Mayo-Junio 1985.

la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca, apicultura y avicultura. La agricultura a su vez se clasifica en Productos Principales de Exportación, Granos Básicos y Otros Productos Agrícolas. Los productos principales de exportación son el café, algodón y caña de azúcar, los granos básicos maíz, frijol, arroz y maicillo, y entre los otros productos agrícolas se encuentra la panela, el tabaço, la semilla de algodón, el henequén el Kenaf y otros (2).

La agricultura por su parte, mostraba a 1979 en productos principales de exportación 2,032.2 millones de colones, en granos básicos 320 millones y en otros productos 157.6 millones y que a 1983 respectivamente fueron 1,287.1, 408.6 y 179.5 millones de lo que se deduce que existió un fuerte aumento en la producción de bienes para el consumo pues porcentualmente las variaciones observadas fueron: en productos principales de exportación -37%, granos básicos 28% y otros productos agrícolas 14%.

Cabe mencionar que los productos de exportación afectados fueron el café y el algodón con una disminución porcentual respectiva del 43% y del 30%. Por otra parte, entre los granos básicos el maíz y el maicillo tuvieron incremento del 47% y 12% en su orden; asimismo, entre los otros productos agrícolas se tienen incremento del 66% en la producción de panela, 96% en tabaco, 102% henequén y 63% en kenaf. A pesar del alto crecimiento de unos en cuanto nivel de producción, no por ello deberá consi-

(2) Comprende: Ajonjolí, bálsamo, copra, semilla de aceituno y verduras.

derarse una compensación con aquellos productos que se vieron disminuidos pues la contribución de orden económico resultó seriamente afectada con tales cambios de producción.

3.1.2 CONTRIBUCION DE LA AGRICULTURA AL PRODUCTO TERRITORIAL BRUTO (PTB)

El Sector Agropecuario contribuyó en 1979 con 2,508.2 millones de colones (29%) al PTB, superior al 23% con que lo hizo el Sector Comercial y al 16% de la Industria Manufacturera . En 1983 el Sector Comercial ocupó el primer lugar con 2,331.7 millones de colones (24%) seguido por un 22% del Sector Agropecuario y un 16% del Sector Industria.

A 1983 el PTB superó el 13% al de 1979 donde el Sector Agropecuario fue el único de todos los sectores que mostró descenso (15% entre ambos años) afectando a la agricultura que varió de 2,151.1 millones de colones en 1979 a 1,564.8 (18% inferior al nivel del año base 1979) en 1983.

Como puede observarse, la aseveración hecha inicialmente de que la economía salvadoreña es una tipo agrícola se fundamenta y no puede desconocerse la magnitud de su contribución en el ámbito económico ya que buena parte del consumo se produce internamente y además se exportan bienes que representan ingresos útiles para el intercambio comercial.

3.1.3 PARTICIPACION DEL SECTOR AGRICOLA EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

El Salvador comercia internacionalmente tres produc-

tos principales llamados de exportación y que son. El café, el algodón y el azúcar.

De los tres productos antes mencionados, predomina el comercio del café que se exporta mayormente a los mercados de - Norte América, Europa y Asia creándose de tal suerte una penetración a diversos centros de influencia que eventualmente podrían aportar algún grado de cooperación, intercambiando tecnología - por nuestro producto.

Examinando cifras se tiene que del Valor Total de Exportaciones de El Salvador que fue en 1980 de 2,684 millones de colones, el 58.1% es decir 1,560.4 millones lo representó la venta de café. Esta situación de peso del café sobre los demás bienes exportables también se vio reflejada en el comercio de 1984, al representar el 61.7% (1,107 millones de colones) del Valor - Total de Exportaciones.

Si sumando a las exportaciones de café se tienen los demás bienes exportables provenientes del agro, la participación de este sector alcanza un 75% del comercio de El Salvador con - otros países.

Al cotejar las importaciones contra las exportaciones se observa que la Balanza Comercial de El Salvador es fuertemente apoyada por el Sector Agroexportador al tener que soportar cargas tales como: un nivel casi invariable de importaciones, - una drástica merma en la producción de bienes de naturaleza agrícola, caída de los precios de los mismos bienes, entre otras causas.

Por otra parte cabe destacar el significativo deterioo

ro que han sufrido las relaciones de intercambio del país con el exterior, pues si se toma como año base 1965, los términos de intercambio reportados para los años 1979, 1980, 1981, 1982, y 1983 son del orden de 130, 105, 88, 78, y 68 respectivamente. Tal declinación obedece a la baja de precios sufrida en los bienes de exportación y al incremento de los mismos en los bienes de importación.

3.2. DESCRIPCION DE LA ADMINISTRACION EN LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DEL SECTOR REFORMADO.

A continuación se analizan todos los factores endógenos y exógenos intervinientes en la administración de treinta y dos cooperativas del sector reformado distribuidas en la zonas occidental y central del país.

Se ha considerado conveniente circunscribir el presente análisis, a los componentes decisivos del nivel de producción y productividad de los factores: mano de obra, tierra y capital, a partir de las investigaciones y encuestas desarrolladas tanto en las cooperativas agropecuarias como en las instituciones estatales vinculadas con el proceso. Los aspectos relativos a la comercialización, la gestión financiera y la función de personal complementan el marco específico que fundamenta las conclusiones y el modelo de administración que se propone.

Las conclusiones y recomendaciones derivadas de tal estudio se consideran de total confiabilidad, y por tanto, podrán generalizarse a las demás cooperativas de igual naturaleza, en tanto que en ellas existe virtual homogeneidad desde el momento de ser producto de una determinación gubernamental, en condiciones claramente definidas y orientadas a establecer un sistema productivo diferente.

El anexo N° 5 muestra el tipo de cuestionario utilizado a nivel de cooperativas, mientras que en el anexo N° 6 se especifican las tabulaciones respectivas y un somero análisis o interpretación de la información, y que fuera enriquecida con la relación de los investigadores y los miembros de las cooperativas y el personal de apoyo representante de instituciones gubernamentales.

3.2.1 Sistemas Productivos

3.2.1.1 Productividad de la Tierra de uso Agrícola

Las cooperativas sujeto de investigación, reportan una extensión total de 6005 manzanas; las cuales se pueden distribuir según potencialidades manifiestas así.

<u>USO POTENCIAL</u>	<u>EXTENCION</u>	<u>%</u>
AGRICOLA	4,361.5 Mz.	73
PASTOS	650.0 "	11
BOSQUES	579.5 "	10
INFRAESTRUCTURA	209.0 "	3
INCULTA	<u>205.0 "</u>	<u>3</u>
TOTALES	6,005.0 Mz.	100%

De acuerdo a la clasificación de tierras, se consideran como aptas para explotación las constituidas por aquellas con vocación agrícola, más las de pastos y bosques⁽³⁾.

(3) Naciones Unidas. "Los recursos humanos de Centro América, Panamá y México en 1950-1980 y sus relaciones con algunos aspectos del Desarrollo Económico TAA/LAT/22, Pág. 11.

En tal sentido, el 94% de la tierra asignada a las cooperativas en estudio son propias de explotación; y por tanto, pueden ser rentables desde el punto de vista económico. (Ver cuadro - N° 1).

Del total de tierras de uso agrícola, en el ejercicio 85-86, sólo se cultivó una extensión de 2,237 manzanas (Ver cuadro N° 2) que representan el 51% de la tierra disponible. De tal extensión, el 61% se destinó a la producción de granos básicos, el 31% a bienes de exportación y escasamente el 8% a frutas y hortalizas. El diferencial de tierras restante, se mantuvo ociosa alguna y cultivada por parcelas distribuidas entre los socios, la otra.

La extensión que ocupan los pastos es de 650 manzanas, caracterizados por ser naturales en su mayor parte. El hato ganadero de las cooperativas es de 377 cabezas, distribuidas así: bovinos 85%, equinos 10% y otras especies 5%. El promedio de manzanas de pasto por cabeza es de 1.72, mientras que los registros de ISTA muestran que la Zona Sur del Departamento de Sonsonate mantiene una carga animal de 0.82 manzanas por cabeza. Si las condiciones naturales y técnicas de las cooperativas permitieran usar esta relación como parámetro, se tiene que de la tierra destinada a pastos sólo se explota en un 47%; lo que significa que mejorando los pastos se podrá duplicar la cantidad actual de ganado sin necesidad de ampliar el área de pastoreo.

CUADRO N° 1

AREAS Y DISTRIBUCION POTENCIAL DE USO DE LAS TIERRAS DE TREINTA Y DOS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS INVESTIGADAS

ZONA	N° DE SOCIOS	AREA EN MANZANAS	RELACION TIERRA HOMBRE	EXTENSION EN MANZANAS POTENCIALMENTE APTAS POR USO				INGRAES-TRUCTURA	INCULTA
				AGRICOLA	PASTOS	BOSQUES			
OCCIDENTAL	TOTAL	3393	4.5	2620	229	305	81	158	
	PORCENTAJE	100%		77%	7%	9%	2%	5%	
CENTRAL Y PARA-CENTRAL	TOTAL	2612	6.2	1741.5	421	274.5	128	47	
	PORCENTAJE	100%		67%	16%	10.5%	5%	1.5%	
TOTAL GENERAL	1146	6005	4.9	4361.5	650	579.5	209	205	
PORCENTAJE		100%		73%	11%	10%	3%	3%	

FUENTE: Registros Agropecuarios de Cooperativas Investigadas.

CUADRO Nº 2

EXTENSIONES PLANIFICADAS DE LAS TIERRAS PARA LOS PRINCIPALES CULTIVOS: AÑO AGRÍCOLA 1985-86

Z O N A	PRODUCTOS EXPOR TABLES· CAFE, CÁ NA Y ALGODON	GRANOS BASICOS: MAIZ, FRIJOL, MAI CILLO, AJONJOLI Y ARROZ	OTROS PRODUCTOS FRUTAS Y HORTA- LIZAS	TOTAL MZS. POR ZONA
OCCIDENTAL	208 MZS.	640 MZS.	22 MZS.	870 MZS.
CENTRAL Y PARA-CENTRAL	492.5 MZS.	714.5 MZS.	160 MZS.	1,367 MZS.
TOTAL MANZANAS POR PRODUCTOS %	700.5 MZS. 31%	1,354.5 MZS. 61%	182 MZS. 8%	2,237 MZS. 100%

FUENTE: Registros Agropecuarios de cooperativas investigadas.

El 94% del área por bosques son de origen natural y sólo el 6% restantes (40 manzanas), pertenecen a bosques cultivados. La asistencia técnica requerida a efecto de que se mantengan y garanticen la fertilidad de los suelos adyacentes y evitar su erosión y mantener el equilibrio ecológico y pluvial de las cooperativas, está a cargo de expertos del Centro Nacional de Recursos Naturales Renovables (CENREN).

La infraestructura de las cooperativas, que comprende viviendas, caminos vecinales, carreteras, instalaciones, etc., ocupa una extensión de 209 manzanas, es decir, el 3% del área total de tierra, lo cual no es significativo si se toma en cuenta que radican más de 1146 familias, por lo que deberán existir igual número de viviendas.

Las tierras reportadas como incultas ascienden a 205 manzanas, lo cual representa el 3% del total de tierra asignada. La cooperativa que mayor área inculta mantiene es Santa Marta Las Trincheras, de R.L. con 109 mz. las que traducidas a términos relativos, representa el 13% de su extensión total. Otras ocho de las cooperativas diagnosticadas, reportan niveles de tierras incultas, pero que comparadas con su total de tierras no sobrepasan el 6% (ver Anexo N° 2).

Las razones primordiales aducidas para calificar como incultas las tierras antes referidas, obedece a contar con suelos que por su topografía y erosión son clasificados como "e-0" y "e-1", que significan pendiente pronunciada y grado significativo de erosión respectivamente. Otros factores inter-

vinientes, pero con menor relevancia son los de pedregosidad - excesiva, suelos con pendientes extremadamente fuertes, áreas de lava volcánica, exceso de humedad de suelos, etc.

A pesar de contar con un potencial de tierras de 4,361.5 manzanas destinadas al uso estrictamente agrícola, - dentro de sus planificaciones para el ciclo productivo 85-86, únicamente contemplaron la utilización de 2,237 Mz. (51%) a fin de ser cultivadas en forma cooperativa (ver cuadro N° 2). La diferencia, 2,124.5 Mz. se distribuyeron una parte entre los so— cios para ser cultivadas individualmente y aliviar sus economías familiares y otra se mantuvo ociosa por carecer del financiamien— to requerido. En tal sentido la esperanza de productividad de - las cooperativas agropecuarias es poco alentadora, en tanto que se están sub-utilizando los recursos potenciales de las mismas.

Los rendimientos por manzana en los bienes de exportación, resultaron alentadores si se comparan con los obte— nidos en el nivel nacional y sector reformado en general, desta— cándose el rubro de café que superó aún el promedio que refle— jan las cooperativas agropecuarias a nivel nacional. Sin embar— go los promedios o estándares que tiene establecidos CENTA no - pudieron ser superados por ninguno de los niveles, al menos en el ciclo agrícola que es sujeto de análisis.

Los rubros de granos básicos (maíz, frijol, - arroz y maicillo) producidos en las 32 cooperativas estudiadas, superaron significativamente los rendimientos por manzana esta— blecidos a nivel nacional y en menor cuantía con los del sector

reformado, a excepción del maíz que fueron superados por los rendimientos del sector reformado. (Ver cuadro N° 3). Al igual que en los rubros de exportación, los promedios de rendimientos por manzana establecidos por CENTA no fueron superados, exceptuando el arroz. Las razones de tales déficit productivos pueden objetarse al desarrollo de una sola cosecha por año, descartando el uso intensivo y extensivo de la tierra.

CUADRO N° 3

COMPARACION DE RENDIMIENTOS POR MANZANA DE LOS PRINCIPALES CULTIVOS A NIVEL NACIONAL DEL SECTOR REFORMADO Y DE LAS COOPERATIVAS INVESTIGADAS. AÑO AGRICOLA: 85/86

RUBRO	RENDIMIENTO POR MANZANA (qqs.)			PROMEDIOS CENTA
	(1) NIVEL NA CIONAL	(2) SECTOR RE- FORMADO	(3) COOPERATIVAS INVESTIGADAS	
CAFE	10.55	13.69	15.01	21.7
CAÑA	53.45 Tm.	57.93Tm.	55.35Tm.	
ALGODON	32.0	34.94	34.0	
MAIZ	27.88	47.38	45.04	52.4
FRIJOL	11.39	14.60	15.12	16.1
ARROZ	52.13	52.41	57.0	55.9
MAICILLO	16.91	30.12	31.82	55.9

FUENTE: Cooperativas Investigadas, D.G.E.A. PERA y CENTA

3.2.1.2 Planificación de la Producción

La formulación de planes de producción en las cooperativas investigadas no siempre es efectuada, pues el 22% de tales empresas no planificó el año agrícola 85-86 aduciendo no estar en capacidad de ser sujetos de crédito por morosidades incurridas, sin embargo, con aportaciones individuales o préstamos extrabancarios, efectuaron algunos cultivos o emprendieron otras actividades sin mayores previsiones. El 78% restante señaló haber planificado el período en referencia con la asistencia o asesoría de personeros de ISTA, cooperativas de segundo grado y de las instituciones bancarias, que les conceden los créditos de avío.

A pesar de la asistencia técnico-administrativa que se proporciona a las cooperativas en este orden, la planificación no ha dejado de ser empírica, pues la distribución de cultivos para las diferentes áreas geográficas con vocación agrícola, la efectúan en base a lo que tradicionalmente han cultivado en las unidades productivas, despreciando el uso de registros importantes como son el análisis de suelo, aptitudes agrícolas de los suelos, cultivos evidentemente rentables, potencialidades cuanti-cualitativas de mano de obra, bienes de capital disponibles o en capacidad de adquirir, etc.

Los factores que influyen para que las cooperativas planifiquen al margen de las potencialidades existentes se enumeran así:

a) A falta de una real conciencia cooperativa y la inseguridad -

- prevalente sobre el proceso de reforma agraria, obliga a los socios a preferir cultivar parcelas individuales que les provean de la alimentación básica para su núcleo familiar.
- b) La disponibilidad financiera propia de las cooperativas es limitada, a la vez que sus capacidades de gestión de créditos suficientes y oportunos es poco efectiva.
 - c) La falta de incentivos fuertes del mercado, desmotiva a los cooperados a producir más y mejor.
 - d) La deficiente administración denota incapacidad expresa de planificar, organizar, distribuir y controlar las finanzas cooperativas, prefiriendo que la autorización de créditos sea la más baja posible.

Por otra parte, los comités que escasamente están integrados nominalmente, en su mayor parte (el 63%) no participan de la formulación de planes de acción que tiendan al desarrollo integral y acelerado de las cooperativas. Tal situación obedece a incapacidades de los miembros, dado su bajo nivel de formación.

La no operativización eficaz de los planes es debida a que el 72% de las cooperativas que planifican, lo hacen sin considerar la flexibilidad que debe caracterizar a los mismos, desconocen su importancia como herramienta administrativa y no hacen partícipe a todos los asociados de las decisiones que son necesarias adoptar. Más bien la planificación en las cooperativas se está ejerciendo con la única finalidad de llenar uno de los requisitos que establece el sistema bancario na-

cional para ser sujeto de crédito.

En conclusión, la falta de una planificación consciente, sistemática y apoyada incondicionalmente por el sector gubernamental, está generando en las empresas cooperativas una sub-utilización de sus recursos disponibles. tierra y mano de obra, que podrían, eficazmente integrados, generar excedentes suficientes como para mantener un sector agrícola saludable y mejorar las condiciones de vida del campesino salvadoreño.

3.2.1.3 Mano de Obra Empleada

La mano de obra en la agricultura, constituye una reserva laboral muy amplia. La población rural en El Salvador representa el 60% de la población total y al nivel de Población Económicamente Activa (PEA), su contribución es del 52% porcentaje que es suficiente para satisfacer la demanda de mano de obra en las tierras cultivables del país.

Los trabajos agrícolas requieren de cierto grado de calificación, lo que no implica la necesidad de especialización, ya que es corriente observar que un mismo trabajador desarrolle tanto las actividades de siembra como de mantenimiento y recolección de la cosecha.

Los requerimientos promedios de mano de obra en la agricultura son de 60.35 días-hombre por manzana de terreno, lo que promedia alrededor de 6 manzanas de terreno anual por trabajador agrícola, según el estándar establecido por la

OIT para el Salvador⁽⁴⁾.

Las cooperativas agropecuarias en estudio, - tienen un total de socios trabajadores agrícolas de 1,146, número que permitiría trabajar una extensión de 6,876 manzanas - en función del estándar antes referido.

La superficie en tierras agrícolas, de pasto reo y bosques registradas en las cooperativas asciende a 5,591 manzanas, las que comparadas con los requerimientos señalados, se establece un déficit de 1,285 Mz. Esto conlleva a concluir que existe una saturación de 214 socios (23%) que podría ser - una de las causas principales del sub-empleo en el sector reformado.

El problema se evidencia principalmente en - las cooperativas resultantes de beneficiarios del decreto 207 (III etapa), en donde la relación tierra/hombre (Anexo N° 2) - alcanza los niveles de 0.7 Mz./socio, (Caso Cooperativa Comunal Cabañas de R.L.), lo cual representa un subempleo agudo - que incide negativamente en la población considerada como "beneficiaria". Esto quedó demostrado en la investigación de campo al auscultar que los promedios de empleo en los socios es - de seis meses en el año, el cual es inferior al existente en - el período previo al proceso de reforma agraria, según expresiones de los mismos cooperativistas.

(4) Menjívar, Rafael, "Formas de Tenencia de la Tierra y algunos otros aspectos de la actividad Agropecuaria". Editorial Universitaria, San Salvador, El Salvador, C.A. 1962.

Contrariamente a la problemática global enfocada, las cooperativas San Francisco Guajoyo, La Bethania, Santa Teresa y la Concordia, reportan relaciones manzanas/socio del orden de 10.2, 10.7, 34.8 y 11.9, respectivamente. Estas cooperativas sólo representan el 12.5% de las investigadas y se caracterizan por ser del sector reformado en su primera etapa; mientras que el 87.5% de cooperativas restantes resultan ser en su mayoría constituidas por ex-arrendatarios de pequeñas parcelas que cultivaban para el auto-consumo y que al ser beneficiarios de la III etapa de Reforma Agraria, pasaron a ser propietarios de las mismas, origen de la saturación antes mencionada.

La orientación de las políticas crediticias, promocionales y de comercialización han influido a que los pequeños propietarios se agrupen en cooperativas de producción a fin de constituir unidades productivas realmente rentables, lo cual sólo será una realidad si se les provee del potencial de tierras requerido y se les apoya sistemática e integralmente en su gestión empresarial. Caso contrario, se continuaría produciendo para el auto-consumo, situación nada ventajosa para el sector campesino, dados los compromisos adquiridos.

3.2.1.4 Capital de Trabajo Requerido

En la agricultura tradicional, las asignaciones de capital de trabajo no son muy significativas si se comparan con las de tierra y mano de obra.

Considerando el alto porcentaje de costos en concepto de fertilizantes, insecticidas y otros insumos utilizados en las cooperativas diagnosticadas, se podría suponer que existe una agricultura semi-técnicada. Los porcentajes de costo por tipo de insumo utilizado se resumen así:

Fertilizantes.....	44%
Insecticidas.....	35%
Fungicidas.....	10%
Herbicidas.....	5%
Semillas.....	6%

En términos comparativos, los costos por dichos insumos supera en un 45% los absorbidos por la cuenta de sueldos y salarios. No se analizan los costos del factor tierra en tanto que el 69% de las cooperativas investigadas aún no tienen establecido el monto de la deuda agraria. Sin embargo, las cooperativas que ya cuentan con tal información coinciden en considerarla excesiva y con cuotas de amortización no ajustadas a la capacidad económico-financiera de las mismas.

De lo anterior se infiere, que el capital de trabajo requerido por las cooperativas del sector reformado, debe estar ajustado a las necesidades de las mismas a fin de lograr una explotación óptima de los recursos de que disponen en la actualidad, y gradualmente, tender a una tecnificación de la agricultura salvadoreña, sin desconocer el uso de mano de obra.

3.2.2 Comercialización de la Producción

Todo análisis objetivo sobre la comercialización derivada de la producción obtenida en las cooperativas agropecuarias investigadas, necesariamente deberá abordar lo relativo a cantidad y calidad de la producción, el mercado real y potencial de los productos, canales de distribución, fijación de precios y otros aspectos relacionados con la función mercado-técnica. Esto nos llevará a responder las interrogantes que pudieran estar latentes sobre: Qué se produce?, Quién demanda la producción?, En qué forma llega al consumidor?, Qué factores intervienen en la fijación de precios?,Cuál es el rol del estado en la comercialización de los productos?, Quiénes se benefician de la labor agropecuaria de las cooperativas?

3.2.2.1 Producción de Treinta y dos Cooperativas como Nivel de Oferta en el Sector Reformado

La contribución que las treinta y dos cooperativas dan a la producción del sector reformado y nacional es reflejada en el Anexo N° 4 que muestra los rubros y niveles de producción obtenidos en el año agrícola 1985-1986. Tales datos constituyen el punto de partida para el análisis de la comercialización.

Resultan significativos los volúmenes de producción alcanzados en los rubros de maicillo, frijol, maíz y arroz, en donde los márgenes de contribución a los niveles productivos del sector reformado alcanzaron el 12.9%, 8.5%, 7.2%

y 5.2% respectivamente. Se destacan dichos resultados en tanto que el porcentaje de tierras asignado a dichas cooperativas apenas representa el 1.33% del total de área afectado por el proceso de reforma agraria.

En los bienes de exportación disminuye su tasa de contribución al 2% en el algodón, 0.8% en la caña y 0.5% en el café. La explicación a tal contraste, obedece a situaciones ya referidas, como es el hecho de haber investigado mayormente cooperativistas beneficiarios de la III etapa de la reforma agraria, quienes manifiestan especial vocación por el cultivo de granos básicos.

En general las cooperativas investigadas reportan niveles de producción satisfactorios si se les compara con los promedios y niveles de producción del resto de cooperativas agropecuarias o unidades productivas privadas pero de igual naturaleza. Sin embargo, su aporte a las necesidades potenciales del país, no son suficientes y queda demostrado en el cuadro N° 4 que especifica las necesidades de granos básicos para la población salvadoreña en el año 1985.

La calidad de los productos no ha sido objetado por los compradores tanto estatales como privados, esto probablemente se deba a que la clase de suelos disponible por la cooperativa no exceden la clase de suelo IV y la experiencia de los productores en el trabajo de la tierra indiscutiblemente es satisfactoria.

3.2.2.2 Mercado de los Productos

Para el presente análisis los productos agrícol^uas: café, caña de azúcar y algodón se califican como "Bienes de exportación", por lo tanto su destino final está fuera del control de los productores y en consecuencia no participan de las decisiones a adoptar en la comercialización de tales bienes en el mercado mundial.

El café es exportado prácticamente en su totalidad, mientras que la caña de azúcar y el algodón luego de ser procesados se destina una parte al consumo nacional y otra a la exportación. La fijación de cuotas es definida en función de acuerdos internacionales y los planes que emanan de unidades técnicas radicadas en el Poder Ejecutivo.

Los cereales en cambio, por formar parte de la dieta alimenticia de la población rural y urbana del país, cuenta con una demanda potencialmente alta, la cual se explica por las razones siguientes.

i) El crecimiento poblacional

La actual tasa de crecimiento poblacional asciende al 3.7% y al año 1985 se estimaba una población de 5.5 millones de habitantes.

La demanda potencial de granos básicos que se deriva de una población similar a la estimada para el año recién pasado, se presenta en el cuadro siguiente:

CUADRO N° 4

NECESIDADES DE GRANOS BASICOS PARA UNA POBLACION ESTIMADA DE
5,500,000 DE HABITANTES

PRODUCTO	REQUERIMIENTO PER- CAPITA ANUAL (Lbs.)	REQUERIMIENTO TOTAL ANUAL
MAIZ	147 lbs.	8,085,000 qq.
MAICILLO	41 "	2,255,000 "
FRIJOL	18 "	990,000 "
ARROZ	17 "	935,000 "

FUENTE: Plan de Desarrollo Agropecuario 1973-77, Ministerio de Agricultura y Ganadería MAG, El Salvador 1972. Anuario Estadístico, Tomo II, DIGESTYC, 1981.

La elocuencia del cuadro anterior hace pensar en el serio compromiso de las unidades agropecuarias por satisfacer la demanda de alimentos básicos que lógicamente irá creciendo paralelamente al crecimiento poblacional.

11) Producción descentralizada

El reducido control que el Estado ejercía antes del proceso de reforma agraria, imposibilitaba la ejecución de políticas económicas tendientes a satisfacer las necesidades alimenticias básicas de la población. Siendo los grandes propietarios de tierras con vocación agrícola, los que decidían qué producir en función de obtener mayores niveles de rentabilidad.

El proceso agrario del país pretende modificar la estruc

tura productiva centralizando las decisiones relativas a qué y cuánto producir, en función de las necesidades internas de alimentos y sin descuidar la producción de bienes de exportación que provean de divisas al sistema financiero nacional.

iii) Cambios en la distribución del ingreso

Ante un nuevo orden económico resultante de las reformas iniciadas en 1980, las expectativas de mejoramiento en la distribución del ingreso, permiten vislumbrar una mayor capacidad en las mayorías de la población hacia el consumo, y lógicamente los bienes de mayor demanda serán aquellos que conlleven a la satisfacción de las necesidades básicas (alimentos).

Si se considera que los ingresos en el sector rural, por consecuencia del cambio en la tenencia de la tierra, se verán incrementados al pasar a este sector directamente, los beneficios de la producción agropecuaria; se tendrá una ampliación de la demanda en los estratos de más bajos ingresos, que son la mayoría.

iv) Restricciones a las importaciones

El control gubernamental del comercio exterior y las restricciones derivadas de la crisis económica nacional, han reducido sustancialmente las importaciones de artículos tipificados como de lujo, posibilitando el consumo de bienes producidos internamente.

De las razones antes expuestas, se deduce que la producción de las cooperativas en sus diferentes rubros mantiene un mercado potencial, real y efectivo sumamente amplio; por lo cual se desvirtúa toda posibilidad de riesgo por reducciones en la demanda de bienes agrícolas y se obliga a ejercer la función social de la tierra al respetar las políticas gubernamentales tendientes a producir bienes que contribuyan a mejorar la nutrición de la población salvadoreña.

3.2.2.3 CANALES DE DISTRIBUCION

A efecto de desarrollar en forma consciente y participativa la función de comercialización, las cooperativas agropecuarias han considerado dentro de su organización, la conformación del "Comité de Comercialización" como ente responsable de las operaciones de compra-venta de la empresa. Este comité, constituido exclusivamente por asociados a la cooperativa y elegidos en Asamblea General de socios, deberá levantar un acta por cada operación que realice, la que a su vez deberá ser autorizada por el cogestor o el gerente, el consejo de administración y el agente representante de la institución bancaria (si fuese financiada por créditos de avío). Si surgiesen dudas respecto a cómo realizar la transacción, se autoriza al representante del ISTA para que pueda decidir.

Todo lo anteriormente señalado no ha dejado de ser una simple enunciación estatutaria, pues la investigación

realizada arrojó que únicamente en el 20% de las cooperativas auscultadas se mantiene organizado el comité y se le permite ejercer su responsabilidad pero fiscalizado por el consejo de administración. Este último organismo es el que generalmente desempeña la función en estudio, apoyado por los niveles de gerencia y cogestor.

Los factores por los cuales el comité de comercialización no ejerce la función que le compete, se refieren así:

a) Inexperiencia y falta de formación de los integrantes

La labor de comercialización requiere de conocimientos técnicos y prácticos que posibiliten en su gestión, la aplicación de criterios objetivos y de beneficio para la empresa en general.

La falta de preparación técnica de los cooperativistas, en este campo, y la ausencia de un espíritu eminentemente cooperativo influye grandemente a que las empresas se vean afectadas en sus operaciones de compra venta.

b) Descoordinación dentro del quehacer cooperativo

Es evidente cómo la inexperiencia en la conducción de empresas y la falta de formación en los cooperativistas, se refleja en el irrespeto a los niveles jerárquicos establecidos y en la toma de decisiones irresponsables; muchas veces amparados en el desconocimiento de las funciones por parte de la mayoría de los asociados.

c) Injerencia de los agentes de cambio.

Las debilidades antes expresadas "justifican" que los promotores, cogestores o gerentes definan el destino de las cooperativas, asumiendo conductas paternalistas o autocráticas. La función de comercialización muchas veces es realizada, sino en forma totalmete arbitraria, pero sí, influenciada por personal ajeno a la asociación. Estas situaciones tienen a acomodar o inhibir el deseo de los campesinos por aprender a dirigir integralmente la asociación cooperativa.

Dentro del sector reformado, la comercialización propiamente dicha, se da con instituciones estatales y/o con particulares. Se entiende por institución estatal a: "los organismos responsables de regular y controlar el comercio, especialmente de granos básicos y de los bienes de exportación de interés social". Las cooperativas investigadas comercializan con las instituciones siguientes: Instituto Regulator de Abastecimiento (IRA), Instituto Nacional del Azúcar (INAZUCAR), y el Instituto Nacional del Café (INCAFE). La comercialización con particulares, consiste en la venta de la producción a personas o agencias privadas que fungen como intermediarios entre el productor y el consumidor final.

Las acciones de comercio que realizan las cooperativas con los entes estatales se desarrollan condicionadas a cubrir las obligaciones financieras ya adquiridas. Los ingresos que las cooperativas adquieren por la venta de sus productos a las instituciones comercializadoras (IRA, INAZUCAR, INCAFE y COPAL), son abonados automáticamente a las cuentas a-

creedoras del sector reformado con el sistema financiero nacional bajo el esquema de recuperación de créditos y obligaciones denominado "Cuentas Restringidas".

El sistema de cuentas restringidas obliga a las cooperativas a que todo el valor de sus ventas sea depositado en el banco que se le asigne y cualquier retiro, por obvio que parezca (capital de trabajo, gastos de operación, etc) deberá ser autorizado por ISTA. La aplicación de tales fondos se hace de la manera siguiente:

- i) Abono o créditos concedidos por instituciones financieras a las cooperativas (créditos de avío, créditos de mediano y largo plazo).
- ii) Abono a la "deuda agraria" y otras obligaciones con el ISTA tales como la línea de adelantos ISTA/BFA.
- iii) Para el desarrollo de programas de beneficio social u otros proyectos productivos.
- iv) Reservas que establecen los estatutos de las cooperativas.
- v) Distribución equitativa entre los miembros de las cooperativas.

Por otra parte, para las entregas de granos básicos no se les reconocen los gastos de transporte ni de empaque, además de que los productos son sometidos a estrictos controles de calidad como son: grado de humedad, cuerpos extraños, variedad, etc. luego de verificada la calidad del pro

ducto les son entregados los comprobantes respectivos a efecto de ser presentados en los bancos del sistema y proceder a efectuar las aplicaciones ya referidas. Esta situación, además de elevar los gastos de operación de las cooperativas, absorbe tiempo y esfuerzo innecesario del personal involucrado en la gestión de comercialización.

El INCAFE por su parte, permite que las entregas de café se hagan a través de intermediarios privados autorizados, quienes establecen recibideros en lugares estratégicos, facilitando así, las entregas por las relativamente cortas distancias, además de que les reconoce una comisión por quintal que al menos cubre los costos de transporte. Sin embargo, el INCAFE hace llegar a las cooperativas, por medio del intermediario, el cheque de liquidación no negociable y a nombre de la institución bancaria con quien efectúan las transacciones financieras, incluyendo los créditos de avío. Con ello se obliga a la cooperativa a depositar íntegramente los fondos, producto de ventas, a efecto de desarrollar las operaciones señaladas, y si quedara excedente le será entregado al productor, cerrando así el ciclo, y el próximo se iniciará nuevamente con créditos de avío. El caso del algodón y la caña de azúcar, es similar.

Lo incompatible de las políticas crediticias de los bancos y la gestión de comercialización estatizada, estriba en que estas últimas instituciones liquidan sus pagos en forma tardía y no reconocen intereses por el capital que se

encuentra en juego a través de la producción entregada, tal es el caso de los granos básicos que son liquidados hasta seis meses después de entregado el producto, el café a más de un año, la caña entre siete y doce meses y el agodón en condiciones similares a la caña. Sin embargo la no cancelación de los créditos de avío en los plazos fijados, les incrementa la deuda por intereses por mora. Estas situaciones inauditas han comenzado a solventarse en el presente año, al menos por parte de IRA.

A pesar de la problemática antes enunciada, los mayores volúmenes de producción son entregados a las instituciones estatales por las causales siguientes:

- 1- La comercialización de café y caña de azúcar es controlada directamente por el Estado, pues aun cuando existen intermediarios particulares o privados, son el INCAFE e INAZUCAR los que dictan las políticas de producción, precios y destino del producto según los convenios internacionales.
- 2- En el caso de los granos básicos les fueron ofrecidos precios superiores a los que pagaban los particulares, y sobre el frijol les reconocían el envase y lo llegaban a comprar a la cooperativa. Este último incentivo sólo fue concretado en el 35% de las cooperativas investigadas.

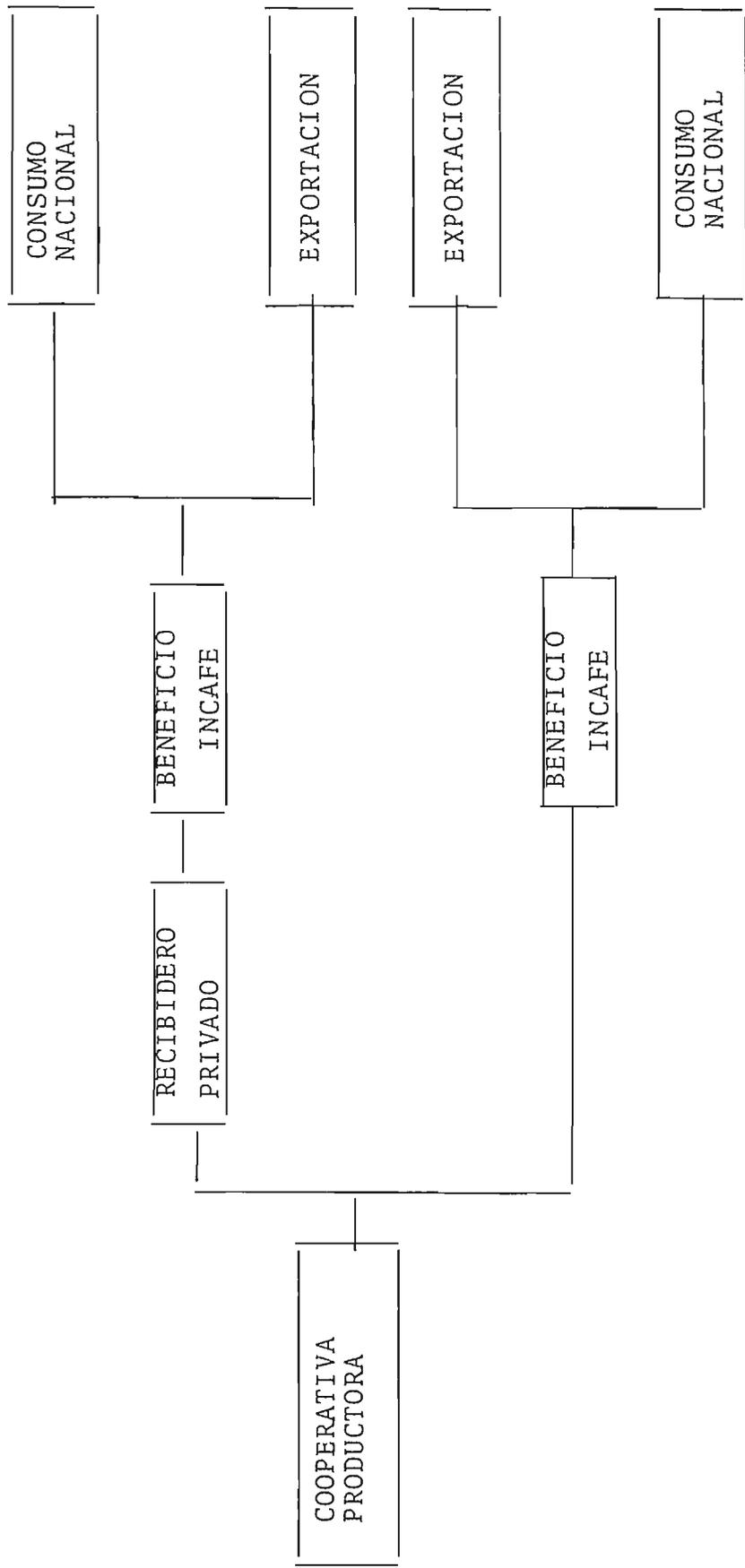
La comercialización con sectores particulares o privados ofrece mejores incentivos a las cooperativas que induce a éstas a comercializar con ellos antes que con los centros comercializadores estatales. Los productos que más se ca

nalizan a través de los particulares son arroz, maíz, maicillo y en menor escala el frijol.

Las motivaciones prevalentes en los cooperados para comercializar con el sector privado se señalan así: Pago inmediato, lo que les habilita para amortizar las deudas contraídas y en el tiempo acordado ahorrándose intereses, ahorro en gastos de transporte, puesto que los compradores llevan sus vehículos y mozos para retirar el producto, agilidad en la operación, ahorrándose tiempo, esfuerzo y gastos de traslado de los responsables de la comercialización; menores exigencias de calidad, al no someter los productos a pruebas exhaustivas y, comisiones que algunas veces les son ofrecidas a los encargados de la venta en la cooperativa.

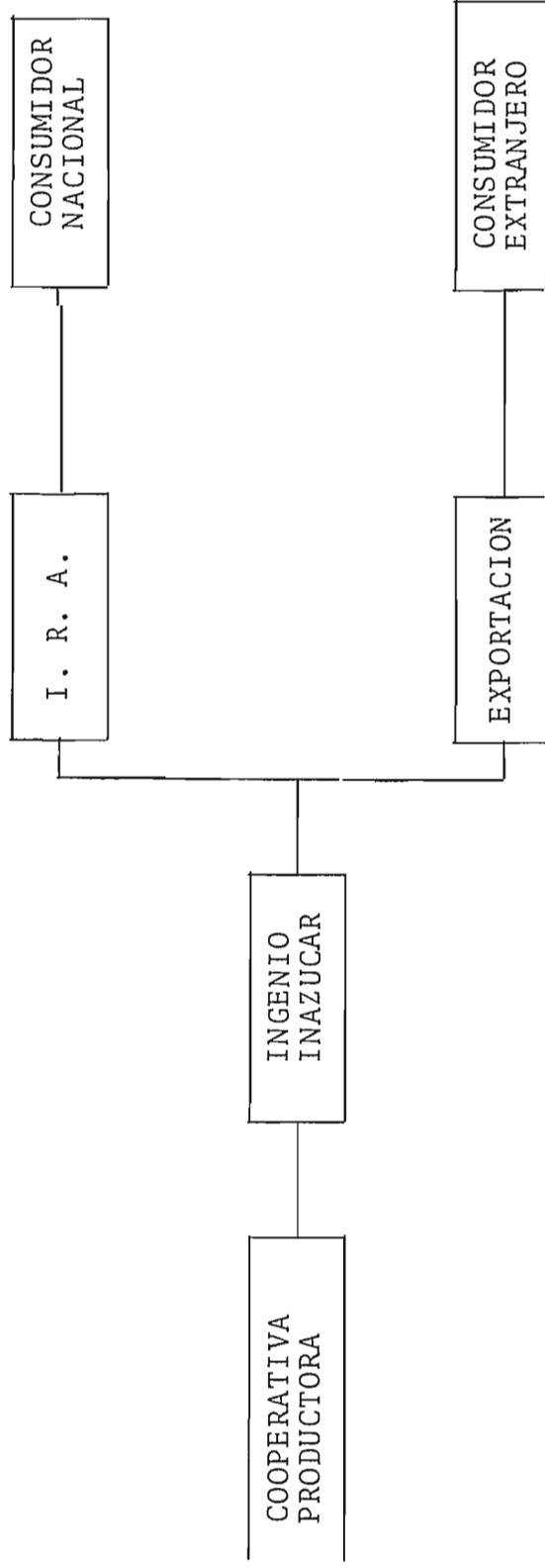
Luego de analizado el engranaje y formas en que se desarrolla la comercialización de la producción en las cooperativas del sector reformado, conviene identificar gráficamente los canales de distribución de cada uno de los principales productos. En dichos gráficos se destacan las diferentes rutas que puedan derivarse de circunstancias concretas ya señaladas. (ver figuras Nos. 5, 6, 7, 8 y 9)

FIGURA Nº 5
CANAL DE DISTRIBUCIÓN DEL CAFÉ



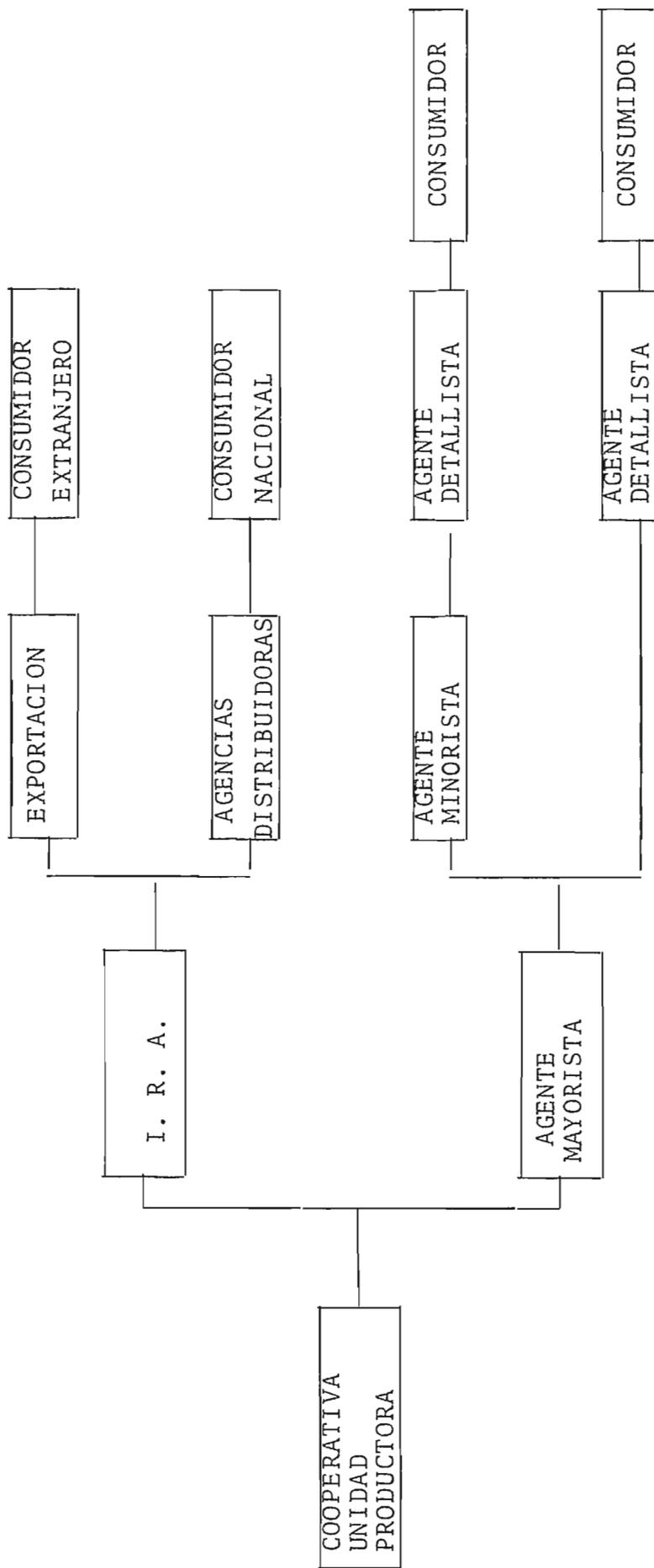
FUENTE: Diseñado por el grupo de trabajo; basados en la información obtenida en la investigación de campo.

FIGURA Nº 6
CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE LA CAÑA DE AZÚCAR



FUENTE: Diseñado por el grupo de trabajo basados en la información obtenida en la investigación de campo.

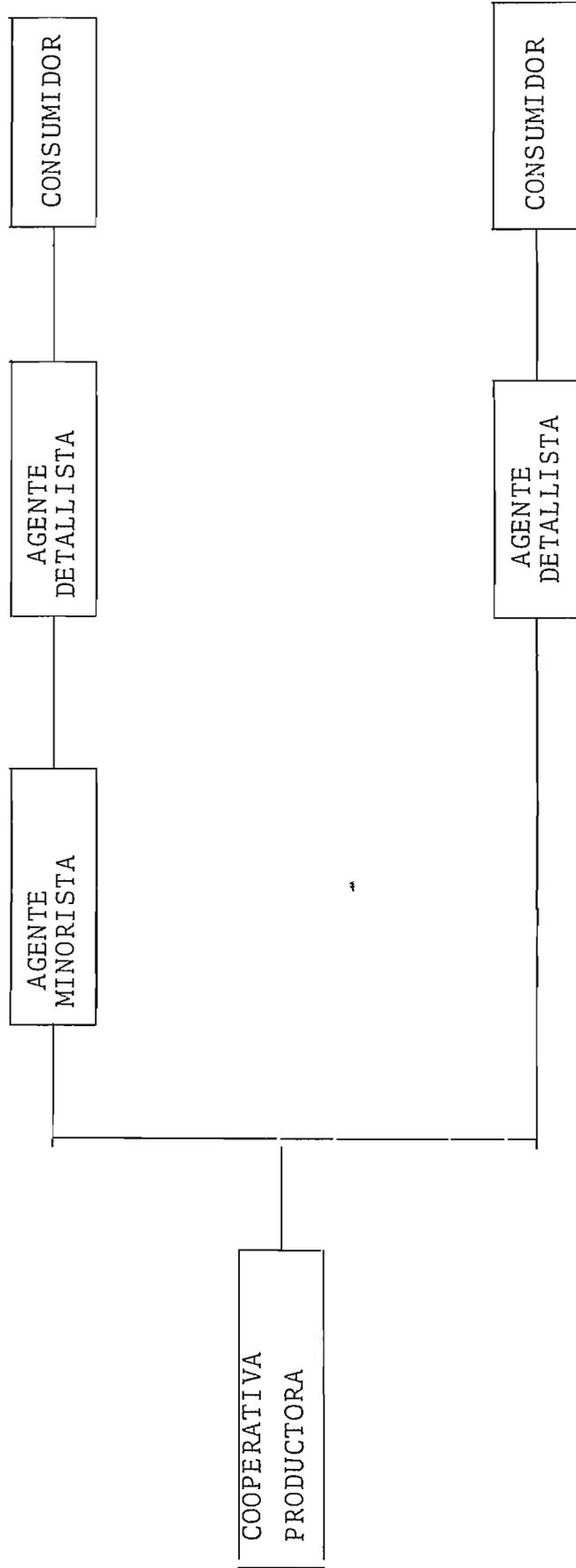
FIGURA Nº 7
CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE GRANOS BÁSICOS



FUENTE: Diseñado por el grupo de trabajo, basados en la información obtenida en la investigación de campo

FIGURA Nº 8

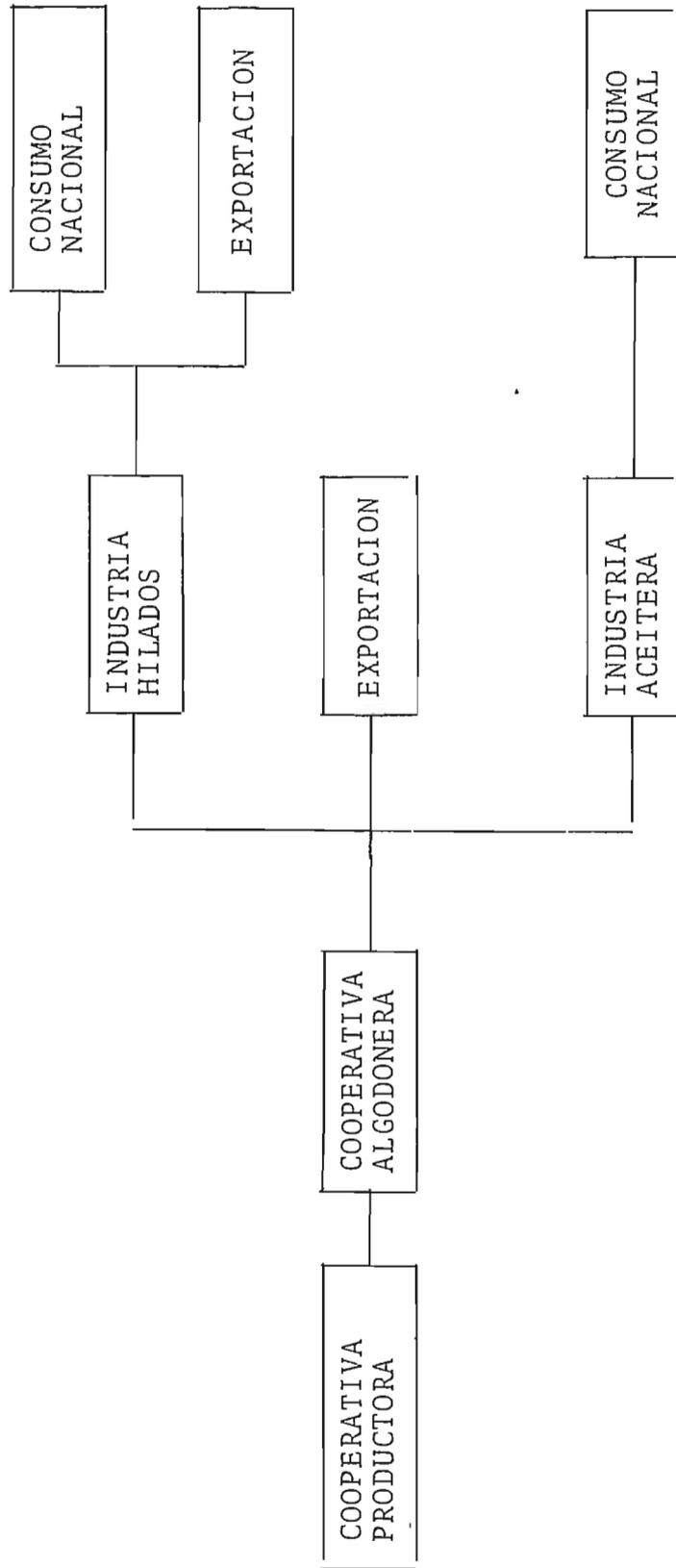
CANAL DE DISTRIBUCIÓN DE LECHE



FUENTE Diseñado por el grupo de trabajo, basados en la información obtenida en la investigación de campo

FIGURA Nº 9

CANAL DE DISTRIBUCIÓN DEL ALGODÓN



FUENTE: Diseñado por el grupo de trabajo, basados en la información obtenida en la investigación de campo

3.2.2.4 FIJACION DE PRECIOS

La definición de precios de los productos provenientes de las cooperativas agropecuarias del sector reformado, obedecen casi siempre a factores prácticamente incontrolables por las mismas.

En el caso de los productos de exportación, el 100% de las cooperativas entrevistadas manifiestan no tener influencia alguna en la fijación de tales precios, lo cual se explica en que estos son fijados en función del comportamiento de la oferta y demanda en el mercado internacional.

En los granos básicos la relación de participación no sobrepasa el 31%, prevaleciendo en el 69% restante criterios arcaicos, vender al mejor postor, para determinar a que precios vender. Los compromisos financieros adquiridos y la liquidez de las cooperativas, se aduce como principales razones para asumir tales conductas, además, de que al recolectar el producto aún no se encuentra actualizada la contabilidad que bien pudiera proveer de mayores conocimientos sobre los costos incurridos, y consecuentemente fijar precios que les garanticen una aceptable utilidad.

El fenómeno antes planteado, aún cuando puede contribuir a saldar compromisos inmediatos de las cooperativas, también puede afectar a la población en general al constituirse los intermediarios en especuladores que acaparan la producción comprada haciendo escasear los productos para vender enseguida a precios más altos. El IRA como ente regulador de precios y abastecimientos de la población salvadoreña, debe o

ofrecer mejores incentivos a los productores individuales y cooperativistas, desburocratizar sus operaciones de compra y liquidación y ofrecer precios ajustados a los niveles de costo de producción y de las necesidades de capitalizar a los productores.

3.2.3 LA GESTION DE COMPRAS

La importante función de compras en las cooperativas agropecuarias del sector reformado, es efectuado por los Consejos de Administración en el 66% de las empresas investigadas, mientras que sólo 19% de las mismas acatan lo establecido por los estatutos de tales unidades productivas. Cuatro cooperativas delegan tal responsabilidad en la Junta de Vigilancia y - dos en el personal de apoyo que constituyen el Gerente o - Co-gestor.

Los criterios que toman en cuenta para decidir el establecimiento en donde efectuar la compra y/o adquirir el bien, son diferenciados en subjetivos y objetivos. Dentro de los primeros se clasifican el 23% de los cooperativistas investigados que adquieren, principalmente insumos, en los establecimientos mas inmediatos dada la urgencia del producto; otro 6% se ve influenciado por pequeñas comisiones o atenciones que los establecimientos les ofrecen a los responsables de las compras. Un 32% señala principal interés por los precios bajos aunque algunos de ellos lo combinan con la calidad del producto o bien. Esta última combinación es calificada como criterio objetivo

en tanto que optimiza el uso de los recursos financieros y garantiza una excelente utilidad para la unidad cooperativa. - Otro de los criterios prevalentes, pero con menor intensidad es "el prestigio del negocio", aunque éste algunas veces está referido a una garantía automática de la calidad del producto y otros, a bonificaciones u obsequios.

Los factores determinantes de la aplicación de criterios subjetivos al efectuar la función de compras en el sector cooperativo agropecuario, están relacionados con los siguientes aspectos:

- i) El 94% de las cooperativas auditadas, carecen de bodegas o instalaciones adecuadas para el almacenamiento de los insumos.
- ii) La aprobación tardía de los créditos de avío imposibilita efectuar las compras de insumos con la anticipación debida, efectuando las cotizaciones respectivas.
- iii) La poca conciencia cooperativa de algunos de los responsables de las compras, desvirtúa su rol como asociado al aceptar beneficios particulares, haciendo caso omiso de los ideales cooperativos.
- iv) La falta de asistencia técnico-administrativa práctica, sobre la función de comercialización en general y de compras en particular.

3.2.4 GESTION FINANCIERA

3.2.4.1 ANTECEDENTES

Con el propósito de garantizar el éxito de la Reforma Agraria en El Salvador, era de vital importancia, entre otros, contar con los recursos financieros mínimos requeridos para impulsar la producción en las unidades productivas a constituirse en cooperativa. La Nacionalización de la Banca - perseguía tal objetivo, apoyando toda predicción en un sector externo saludable que reportaba en 1978 un saldo favorable de 270 millones de colones en las Reservas Internacionales Netas. A junio de 1984, estas reservas, habían sufrido una reversión total, convirtiendo el saldo favorable en un desastre del orden de los 1,402 millones de colones de saldo negativo, situación que provocó un descenso vertiginoso en la capacidad del país para dar cumplimiento a las obligaciones a corto plazo - con el exterior. A junio de 1984, las obligaciones a largo plazo se incrementaron en un 209% con respecto al año base 1978; estos fondos a su vez, fueron transferidos en forma de créditos e inversiones, al gobierno central, a instituciones oficiales autónomas y a las instituciones bancarias. Así, la situación desfavorable se observa mejor si se analizan las relaciones de activo/pasivo de las reservas internacionales netas, la cual en 1978 era de cinco a uno y al mes de junio de 1984, tal relación se vio desmejorada al ser de uno a uno (5)

(5) Fuente: Revista mensual del Banco Central de Reserva de El Salvador, año 1983, Spt.-Oct. pags. 10 y 11. Año 1984- Abr. May.-Jun. pags. 12 y 13.

Los inversores, tanto nacionales como extranjeros, retiraron cuanto fue posible del capital invertido, redujeron el uso de la capacidad instalada y transfirieron a puerto seguro sus fondos en forma de divisas extranjeras. La producción interna disminuyó, ocasionando un alza de precios - desestimulándose la exportación ante la posibilidad de obtener mayores ganancias en el mercado nacional.

La elevación de precios en los insumos y otros bienes, ha incrementado sustancialmente el costo de producción en el sector agropecuario, reduciendo sus utilidades y en consecuencia afectando sus niveles de producción y productividad.

La imágen que ha presentado el país en el exterior ha sido determinante para atraer inversiones, por cuanto que aún persiste incertidumbre respecto a la seguridad de que se protejan realmente los intereses extranjeros. Por tal razón la forma de cooperación internacional ha consistido básicamente en la aprobación de créditos y donaciones; así como también un programa de estímulos a la producción de bienes para exportación fuera de los tradicionales.⁽⁶⁾

La premura en la puesta en marcha de la Reforma Agraria, llevó a que ésta se efectuara sin previa calificación de méritos de los beneficiarios del proceso, sin prepara

(6) "Ley para la Recuperación Económica de la Cuenca del Caribe" conocida como "Caribbean Basin Initiative" (C.B.I.)

ción de un esquema administrativo base y sin planificarla debidamente.

A medida que la Reforma Agraria se ha ido desarrollando, los requerimientos de capital han sido mayores, incrementando relativamente el costo social para el Estado, - ya que no existe otra fuerza económica que contribuya a lograr el éxito del proceso. Por otra parte, no se puede abandonar lo hecho hasta el momento, lo que significa que el camino a seguir consistirá en lograr la máxima eficiencia de los factores productivos intervinientes, para lo cual se estarán requiriendo mayores aportaciones de capital.

3.2.4.2 FINANZAS EN EL SECTOR AGROPECUARIO

Si se toma como referencia el destino del crédito concedido por los bancos Comerciales e Hipotecario, se observa que bajo el supuesto de apoyar al sector agropecuario en el proceso de Reforma Agraria, se ha tenido que reducir sensiblemente el crédito que podría haberse destinado a otros sectores, entre ellos: comercio, industria manufacturera y servicios.

Al sector agropecuario se destinó en 1978 - (previo al proceso de Reforma Agraria), el 24% del total de créditos concedidos.⁽⁷⁾ Para los años 1980, 1981, 1982, 1983 y 1984 los niveles de créditos asignados al sector agropecua-

(7) Revista BCR Enero-Febrero-Marzo/1985, pag.44

rio fueron de 26%, 29%, 33%, 24%, y 20% respectivamente. (8) De ello se infiere que el apoyo financiero que requería el sector agrario en función del proceso iniciado, le fue proveído en forma creciente hasta 1982 para luego iniciar un descenso que alcanzó en 1984 niveles inferiores a los de 1978. Tal realidad denota un gradual abandono en la asistencia financiera al sector, lo cual es contradictorio con las políticas económicas que dieron origen al proceso de Reforma Agraria.

La distribución absoluta y porcentual de créditos concedidos al sector agropecuario en general y reformado en particular durante los ciclos agrícolas comprendidos entre 1980/1981 y 1983/1984, se presentan en el cuadro N° 5, y refleja claramente cómo la situación antes referida afecta principalmente al sector reformado, pues el descenso vertiginoso iniciado en 1982 se ha ido sobrecargando en este sector al grado de percibir en 1983 volúmenes de créditos inferiores a los de 1980.

(8) Revista BCR Abril-Mayo-Junio/1985, pag. 44

CUADRO Nº 5

DISTRIBUCION DEL CREDITO AGROPECUARIO EN LOS SECTORES REFORMADO Y NO REFORMADO DURANTE LOS CICLOS AGRICOLAS 1980/81, 1981/82, 1982/83 y 1983/84

CICLO AGRICOLA	SECTOR REFORMADO		SECTOR NO REFORMADO		TOTAL CREDITOS CONCEDIDOS SECTOR AGROPECUARIO (MILES ¢) ⁽²⁾
	MILES DE ¢ ⁽¹⁾	%	MILES DE ¢	%	
1980/81	141.4	28	364.6	72	505.4
1981/82	176.7	32	378.0	68	554.7
1982/83	158.5	21	604.5	79	763.0
1983/84	134.6	18	594.8	82	729.4

FUENTE: (1) OSPA-PERA Boletín de Ciencias Económicas y Sociales UCA Marzo-abril/1985.

(2) Revista BCR Abril-Mayo-Junio/1985.

CUADRO Nº 6

DISTRIBUCIÓN INSTITUCIONAL DEL CRÉDITO DE AVÍO UTILIZADO POR EL SECTOR REFORMADO: MONTO, SUPERFICIE FINANCIADA Y FINANCIAMIENTO POR HECTÁREA, AÑOS 1980/81, 1981/82, 1982/83 y 1983/84

INSTITUCION	MONTO (MILES DE COLONES)				SUPERFICIE (MILES DE COLONES)				FINANCIAMIENTO POR Ha.	
	80/81	81/82	82/83	83/84	80/81	81/82	82/83	83/84	80/81	83/84
B.F.A.	31.1	32.9	21.3	28.4	22.3	21.0	18.6	17.0	¢1395.-	¢1670.-
Bco. HIPOTE CARIO	31.0	33.7	29.0	22.0	19.5	14.4	12.3	9.9	1590.-	2222.-
INCAFE	33.9	36.4	17.5	14.8	10.0	10.0	4.4	4.0	3390.-	3700.-
FEDECREDITO	1.0	2.2	4.7	0.2	1.5	1.5	1.0	0.1	667.-	200.-
BANCA CO- MERCIAL	44.4	71.5	86.0	69.1	27.2	31.2	30.3	27.1	1632.-	2550.-
TOTALES	141.4	176.7	158.5	134.6	80.5	78.1	66.6	58.1	1757.-	2317.-

FUENTE: OSPA-PERA. Boletín de Ciencias Económicas-UCA, Marzo-Abril/1985, Pág. 91.

Del cuadro anterior se deriva que los mayores montos de financiamiento al sector reformado son canalizados - a través de la Banca Comercial, luego le siguen en orden de importancia el BFA, Banco Hipotecario e INCAFE, aunque éste último manifiesta una reducción drástica en los montos de financiamiento y superficie financiada en los últimos años, FEDECREDITO no muestra una participación significativa en el financiamiento al sector reformado.

Aún cuando en términos absolutos los montos de financiamiento no aparentan una reducción sustancial, las hectáreas financiadas han sufrido una merma de 22,400 Ha. que por la situación económico-financiera de las cooperativas ya conocida, es de esperar que se mantienen ociosas.

Los financiamientos por hectárea se han incrementado, del ciclo agrícola 1980/1981 al 1983/1984, en un 32% lo cual se debe al alza que han sufrido los insumos y demás - costos propios de la producción agropecuaria. Cabe señalar que los montos por superficie más elevados son los proveídos por INCAFE, dados los costos elevados que significa tal cultivo, la Banca Comercial, Hipotecario y BFA destinan créditos tanto a bienes de exportación como de granos básicos por lo que promedian financiamiento por hectárea inferiores a INCAFE. FEDECREDITO muestra promedios sumamente bajos, lo cual se explica en que destina los créditos al financiamiento de producciones de granos básicos y otros cultivos de baja inversión.

Además del financiamiento de las actividades agropecuarias, se han concedido créditos para refinanciar las deudas insolutas del sector, las cuales si se comparan los reportados a 1978 y los años posteriores a iniciado el proceso de Reforma Agraria, se notan diferencias sustanciales. Sin embargo, éstas no pueden sobrecargarse a las unidades productivas reformadas tal como se muestra en el cuadro N° 7

CUADRO N° 7

REFINANCIAMIENTOS CONCEDIDOS AL SECTOR AGROPECUARIO Y REFORMADO DURANTE EL PERIODO 1978-1984. (MONTOS EN MILES DE COLONES)

AÑOS	SECTOR AGROPECUARIO		SECTOR REFORMADO			TOTAL REFINANCIAMIENTOS
	MONTO	%	MONTO	% (1)	% (2)	
1978	79,313	30				262,688
1979	73,025	31				234,836
1980	93,743	25	25,694	27	7	374,454
1981	195,167	40	33,823	17	7	493,076
1982	304,721	56				548,750
1983	422,602	62				686,742
1984	388,618	59				659,971

FUENTE: OSPA-PERA, Ibid. Revistas BCR Septiembre-Octubre/1983 y Abril-Mayo-Junio/1985.

- (1) % referido al monto de refinanciamiento al sector agropecuario en general.
- (2) % referido al monto total de refinanciamiento dados por los Bancos Comerciales e Hipotecario

El cuadro anterior, ilustra claramente como de 1981 a 1984 se ha dotado de mayores volúmenes de refinanciamientos a las empresas del sector agropecuario; sin embargo, de éstos el sector reformado solamente ha percibido el 7% de los montos globales de refinanciamientos dados por la Banca Comercial e Hipotecario. A nivel de sector agropecuario, lo demandado por el sector reformado solo alcanzó niveles de 27% y 17% en los años 1980 y 1981 respectivamente.

En relación a los destinos por cultivos los refinanciamientos se han orientado a cubrir los saldos insolutos de los bienes de exportación: café y algodón, siendo otros productos agropecuarios, cereales y caña de azúcar los otros cultivos que en orden de magnitud han sido refinanciados.

Así las unidades productivas que forman parte del proceso de Reforma Agraria, no han percibido los volúmenes de financiamiento que podrían haber contribuido a un desarrollo económico y social acelerado de las mismas. En cambio el sector productivo agropecuario no reformado, ha gozado de las mismas ventajas crediticias del pasado aún con las insolvencias demostradas. La problemática del sector reformado se evidencia en la concesión de créditos, las tasas de intereses y las condiciones de pago, que se describen a continuación:

a- Concesión de créditos

Los créditos al sector reformado son de dos tipos: de corto y de largo plazo. Los créditos de corto plazo no exceden de

un año agrícola y se conceden para una cosecha determinada. Estos créditos pueden ser de avíos e hipotecarios. Los créditos de avío afectan directamente a la cosecha para la que ha sido solicitado, constituyéndose aquella en garantía del mismo.

Los créditos hipotecarios, en el caso de las cooperativas agropecuarias del sector reformado, no son muy corrientes. Los cooperativistas no pueden comprometer la propiedad sin antes contar con la autorización de ISTA. Generalmente las instituciones financieras atienden las solicitudes de dichos créditos pignorando las futuras cosechas, la cual es una garantía segura, ya que el productor se ha comprometido a entregar sus productos a los centros comercializadores del Estado, quienes hacen de intermediarios en la liquidación del crédito, juntamente con los intereses, a la institución financiera correspondiente.

En relación con los trámites y las condiciones en que se conceden los créditos, los usuarios del sector reformado investigados señalan que es difícil y complejo tramitar un crédito, además de lo burocrático del mismo. Los montos autorizados casi siempre son inferiores a las necesidades y desembolsados en forma inoportuna, prueba de ello es que a algunas de las cooperativas investigadas les fueron concedidos los créditos hasta después de la época indicada para desarrollar los trabajos agrícolas.

Una situación favorable en la gestión de financiamiento, ha

sido el hecho de que el ISTA no ha negado ningún aval para los créditos de avío. En el caso específico del crédito de avío para café, además de la Carta Orden Irrevocable a favor de la institución financiera aceptada por INCAFE, se requiere contar con el aval de ISTA por el 50% del monto de crédito; siendo finalmente, el Banco Central de Reserva el responsable de cancelar el crédito que no sea oportunamente liquidado.

Los créditos a largo plazo son los requeridos para inversiones fuertes y la que constituye la Deuda Agraria en la contabilidad de las cooperativas. Estos créditos a pesar de su magnitud, no siempre se vuelven exigibles, llegándose a dispensar el pago de sus cuotas si el ISTA considera que esto ocasionaría una estrechez financiera a la cooperativa. Además, las instalaciones, la maquinaria, el equipo y la tierra misma, garantizan el cumplimiento del compromiso, so pena de perder el derecho de explotación sobre los inmuebles y demás bienes si la cooperativa cae en estado de iliquidez.

b- Tasas de Interés

La tasa promedio de interés para créditos de avío fluctúa entre el 13% y 15% para las empresas cooperativas agropecuarias, además el sistema financiero nacional aplica un tipo preferencial del 11%, para los créditos destinados a la producción de bienes para consumo; sin embargo, dichas tasas no son del agrado de los cooperativistas por considerarlas

excesivas, ante lo cual la banca aduce que no pueden modificarse sin antes tomar en cuenta las tasas pasivas de las instituciones financieras, las que dependen de los tipos de interés a que se suscriben los créditos en el mercado financiero internacional. Esto significa que la burocratización e intermediación excesiva prevalente en el mercado financiero nacional, contribuye a elevar los costos financieros de las cooperativas.

En relación a la tasa de interés por la Deuda Agraria, originalmente se estableció el $9\frac{1}{2}\%$ (superior a la pagada a los bonos emitidos por ISTA), tasa que es considerada elevada - por los cooperativistas y algunos analistas, por lo que últimamente se conoce de reformas tendientes a reducirla a un 6%. De ser así, será beneficioso para las cooperativas, tanto desde el punto de vista económico-financiero como social.

c- Condiciones de Pago

Los cooperativistas investigados, coinciden en considerar el monto de la Deuda Agraria como una exacción, además de que el período de gracia y el plazo para pagar no se ajusta a la fijación de cuotas razonables de amortización. Por tal razón requieren de condiciones de pago favorables, tal sería el caso de prolongar el período de gracia, revalúo objetivo y justo de los bienes heredados por las cooperativas, ampliar los plazos de amortización y reducir aún más la tasa de interés.

Las treinta y dos cooperativas auditadas, tienen actualmente una Deuda Agraria del orden de 14.8 millones de colones⁽⁹⁾, que corresponden a una extensión de 6,005 manzanas de terreno. La alternativa de amortización lineal en las condiciones actuales, no parecen del todo razonable. Un plazo de 20 años para amortizar una deuda de 14.8 millones, a una tasa de interés del 6% sobre saldos, incrementará la amortización anual del ₡0.7 al ₡1.2 millones, lo cual es factible pagar toda vez que se logaran niveles mínimos del 8% en la razón Utilidades Netas/Terrenos⁽¹⁰⁾ y se establezcan condiciones de austeridad entre los socios. Para un total de 1146 cooperativistas corresponde una carga per-cápita anual de 1050 colones, cantidad sumamente exorbitante si se consideran la actual baja rentabilidad de las empresas agropecuarias y las condiciones deficitarias de vida de la población rural.

Para lograr elevar la razón Utilidades Netas/Terrenos, del nivel de déficit actual al 8%, que es la razón mínima requerida para mostrar capacidad de amortización sólo de la deuda agraria, se hace necesario superar, cuanto antes, los problemas de eficiencia administrativa de las cooperativas y paralelamente viabilizar los mecanismos y políticas de concesión de créditos, de comercialización de los productos, compra de insumos, asistencia técnica y otros factores que en la actualidad

(9) Estimado por el equipo de trabajo, basado en el promedio de indemnización por manzana dado por ISTA.

(10) Para una Deuda Agraria (igual a valor terrenos) de 14.8 millones de colones con un plazo de 20 años y al 6% de interés anual se obtiene un monto de 24.1 millones con amortización anual de 1.2 millones, dando una relación de Utilidades/Terrenos(1.2/14.8) igual al 8%, si sólo se obtuvieran utilidades para tal amortización.

muestran deficiencias. En la medida que sean superadas tales deficiencias, los índices de rentabilidad denotarán una holgura económica suficiente como para hacer frente a los demás compromisos adquiridos y simultáneamente mostrar progresos reales en las condiciones de vida de los asociados.

3.2.4.3 Análisis de Índices Financieros

Por medio de los índices financieros, se puede perfilar una visión objetiva de la situación económico-financiera de las empresas cooperativas agropecuarias del sector reformado. Sin embargo para garantizar tal objetividad se requiere partir de datos o fuentes dignas de crédito, producto de - controles administrativo-contables; las cooperativas investigadas evidenciaron carecer de dichos controles y consecuentemente el análisis aquí presente, sólo es una aproximación a la realidad empresarial difícil de las cooperativas.

Los índices que a continuación se analizan son los de liquidez, endeudamiento y de rentabilidad. (Ver cuadro N° 8).

3.2.4.3.1 Índice de Liquidez

Por consideración de la demanda excesiva y por ello la facilidad de convertir los inventarios de productos agrícolas en dinero o su equivalente en cuentas por cobrar, no se han excluido éstos del Activo Circulante para la determinación de la liquidez.

CUADRO Nº 8

INDICES FINANCIEROS DE LAS COOPERATIVAS DEL SECTOR REFORMADO

Cuentas	COOPERATIVAS DE LA ZONA I				COOPERATIVAS DE LA ZONA II				TOTAL		TOTAL ZONAS I y II			
	EL PAVIC-EL NUBRE RIR DE R L DE R L	EL ESPUQUE LAS PIRAS-ISA, FCB, ZB DE R L MIDES R L GUAJIBO	LA CÉI- BITA	ZONA I	LA CÚRCORE DIA	LA PAZ LA PAZ	LA LOMBA RITA	EL RECORDE DE	SACRISTIA BAL T	COMUNAL CABUJAS		ZONA II		
A- Activo Circulante	22.4	47.6	25.2	102.7	406.4	9.1	521.4	7.4	14.5	30.6	7.1	12.1	90.4	683.5
B- Activo Definitivo	21.6	47.5	25.2	10.6	59.7	3.0	3.7	3.7	2.9	18.1	0.2	12.1	82.4	-
B- Activo Intangible	22.5	47.6	25.3	10.7	758.8	9.8	-	447.7	44.5	192.8	125.9	32.8	177.3	-
B- Documentos por Cobrar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
C- Estigible a Corto Plazo	17.2	40.4	24.4	10.0	853.4	55.3	1,001.2	1033.4	231.5	26.0	29.2	15.7	91.3	1,407.6
E- Estigible a Largo Plazo	-	-	-	-	45.9	16.9	-	454.2	269.8	377.7	276.0	-	-	-
G- Patrimonio Neto	2.4	0.3	(2.7)	0.9	53.4	(29.8)	-	(105.7)	28.2	(33.2)	(278.8)	(4.5)	26.3	-
H- Yuntas Totales	-	-	-	-	270.7	31.6	-	34.8	245.9	186.7	93.1	-	89.3	-
I- Yuntas al Crédito	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
J- Utilidad (o Pérdida) de Operación	(1.0)	5.2	(2.4)	-	(10.5)	(15.8)	-	(57.8)	31.8	(10.3)	(15.8)	(1.6)	7.1	-
K- Probables Gastos de Operación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras	-	-	-	-	1.3	0.2	-	1.4	0.8	0.7	0.3	-	0.3	-
RAZONES														
1- Índice de Fidelidad (A/E)	1.30	1.20	1.00	1.00	0.50	0.20	0.52	0.81	0.10	1.20	0.20	0.80	1.00	0.12
2- Período Medio de Cobro (Dx A/E)	Determinado en la encuesta, por ser Inoperativas los Estados Financieros proporcionados por las cooperativas													
3- Índice de Intersés Definitivos (B/C)	-	-	-	-	16	15	-	3	4	26	1	-	279	-
4- Índice de Endeudamiento ((C+D)/E)	-	-	-	-	16.8	(2.4)	41.2	(14.1)	17.1	(10.7)	(1.1)	-	-	(6.7)
5- Rentabilidad yuntas (J/H)	(0.04)	0.13	(0.09)	-	(0.04)	(0.05)	-	(1.66)	0.13	(0.05)	(0.17)	-	0.08	-
6- Rentabilidad activos (J/C)	(0.04)	0.13	(0.09)	-	(0.01)	(1.41)	(0.03)	(0.33)	0.45	(0.05)	(0.12)	(0.15)	0.06	(0.04)
7- Rotación activo (K/C)	-	-	-	-	0.4	3.0	0.4	0.06	5.6	1.0	1.0	-	1.8	0.6

Determinados en base a los Estados Financieros a Marzo de 1985, de las cooperativas agropecuarias del Sector Reformado que cuentan con tales Estados.

En promedio, para doce cooperativas de las investigadas, el Índice de Liquidez apenas alcanzó niveles de 0.28, lo cual es un indicador de la fatal insolvencia de las cooperativas, y en consecuencia la incapacidad para hacerle frente a las deudas del corto plazo. Se exceptúan de tal situación, las cooperativas Comunal Cabañas, Las pirámides de R.L., El Esfuerzo de R.L., El Mambí y El Porvenir de R.L. Estas dos últimas cooperativas muestran índices de 1.20 y 1.30 respectivamente y el resto de 1.0, lo que muestra la capacidad de dichas empresas cooperativas para hacer frente a sus deudas por créditos de avío.

El intervalo defensivo básico ilustra sobre el número de días que la unidad productiva tiene capacidad de cubrir sus costos de producción y los gastos de operación, con las disponibilidades de efectivo y las cuentas por cobrar de que dispone, en el corto plazo. De las cooperativas diagnosticadas y que disponen de registros, sólo la Comunal Cabañas reporta para el año recién pasado un intervalo defensivo básico favorable al alcanzar un nivel de 275 días. El resto de cooperativas apenas alcanzan niveles de 46, 26, 15, 4, 3 y 1 días, lo que resulta ser un indicador de la magnitud de la crisis financiera por la que atraviesan las cooperativas y de la necesidad inmediata de asistirles con dotaciones de capital.

3.2.4.3.2 Índices de Endeudamiento

Las razones obtenidas de índole ne-

gativo y el índice reportado por la Cooperativa San Francisco Guajoyo de 16.8 a 1, demuestra la falta de capitalización propia en forma de certificados de aportación, retención de utilidades, reservas, etc.

Se sabe que las unidades agropecuarias, iniciaron operaciones sin fondos propios, ante lo cual tuvieron que recurrir al crédito, él que por sus elevados costos y la baja rentabilidad de los cultivos, le ha reducido sustancialmente sus márgenes de utilidad o les ha provocado pérdidas, afectando la estructura de capitalización de las mismas.

3.2.4.3.3 INDICES DE RENTABILIDAD

Resulta obvio en el cuadro N° 8 de las cooperativas que facilitaron sus registros contables, se encuentran en una situación poco o nada envidiable pues solo la cooperativa Comunal Cabañas reporta un índice de rentabilidad positivo escasamente del orden del 0.08%. El resto de cooperativas reportan volúmenes considerables de pérdidas y consecuentemente sus índices de rentabilidad son negativos.

La capacidad de generar utilidades (Rentabilidad sobre Activos) es extremadamente baja o nula. A excepción de las unidades productivas de Indígena la Paz y Comunal Cabañas, quienes manifiestan índices del 0.65% y 0.06% - respectivamente, el resto continúa reflejando porcentajes negativos que denotan la subutilización de los escasos recursos con que cuentan las cooperativas.

3.2.4.4 BALANZA DE PAGOS

El análisis de los índices financieros anteriormente abordados, ilustra, sobre la situación caótica de las cooperativas agropecuarias investigadas y sin lugar a dudas, es la de todas las unidades productivas del sector. A continuación se analizan los saldos deudores y acreedores que reportaban los estados financieros de doce de las cooperativas investigadas, específicamente en las "Cuentas por Cobrar" y las "Cuentas por Pagar" con la finalidad de cotejar la realidad económico-financiera de tales empresas y su capacidad de atención a los compromisos adquiridos en el corto plazo.

CUADRO Nº 9

SALDOS ABSOLUTOS DE LAS CUENTAS POR COBRAR Y LAS CUENTAS POR PAGAR EN DOCE COOPERATIVAS DEL SECTOR REFORMADO. AÑO AGRICOLA 1985/86

NOMBRE COOPERATIVA	CUENTAS POR COBRAR (1)	CUENTAS POR PAGAR (2)	SALDOS (1-2)
1- El Porvenir	₡ 20,283.23	₡ 2,839.85	₡ 17,443.05
2- El Mambi	47,461.51	8,888.69	38,572.82
3- El Esfuerzo	25,184.27	24,433.49	750.78
4- Las Pirámides	10,639.64	9,891.10	748.54
5- San Fco. Guajoyo	17,948.28	105,352.17	(87,403.89)
6- La Ceibita	3,007.71	55,333.26	(52,325.55)
TOTAL COOP. ZONA OCCIDENTAL	₡124,524.64	₡ 206,738.56	(₡ 82,213.92)
6- La Concordia	₡ 1,485.00	₡ 619,148.07	(₡ 617,663.07)
7- Indígena La Paz	70.00	211,378.57	(211,308.57)
8- La Longaniza	15,484.83	25,965.41	(10,480.58)
9- El Recurdo		29,659.28	(29,659.28)
10-San Cristobal 1º Octubre	12,116.15	15,687.62	(3,571.47)
11-Comunal Cabañas	76,574.50	91,251.51	(14,677.01)
TOTAL COOP. ZONA CENTRAL, PARA-CENTRAL	₡105,730.48	₡ 993,090.46	(₡ 887,359.99)
TOTAL GENERAL	₡230,255.12	₡1,199,829.00	(₡ 967,573.90)

FUENTE: Estados Financieros de Cooperativas Agropecuarias Investigadas.

Del cuadro anterior es fácil concluir que las cooperativas de la zona central-para central se caracterizan por una total insolvencia, mientras que la zona occidental del país manifiesta saldos favorables en el 66% de las unidades consultadas y el 44% restante ofrece saldos negativos elevados al grado de promediar insolvente a la zona.

Dentro de las causas señaladas de tal insolvencia se tiene la conflictividad de las zonas que en muchos casos ha contribuido al aniquilamiento de cosechas o incrementan los costos de producción, obligándose a un mayor endeudamiento, destino indebido de créditos de avío que se invierten en equipos u obras de nula rentabilidad y otros que por su naturaleza se han señalado anteriormente.

3.2.5 PERSONAL

3.2.5.1 ASPECTOS LEGALES PARA LA CONTRATACION DE MANO DE OBRA

El asidero legal para la contratación de mano de obra en las cooperativas agropecuarias del sector reformado, está fundamentado en lo que establece la Constitución Política de El Salvador en su Sección Segunda: Trabajo y Seguridad Social, lo que señala el Código de Trabajo en su Capítulo IV: Del Trabajo Agropecuario y lo que señalan los Estatutos y Reglamento Interno de las Cooperativas de la Reforma Agraria.

La Constitución Política delimita los aspectos

que requieren regularse claramente en la legislación secundaria, a efecto de garantizarla armonía entre el capital y el trabajo y mantener una convivencia sana y pacífica entre empleadores y trabajadores. En principio define el trabajo como "una función social, que goza de la protección del Estado y no se considera artículo de comercio"; posteriormente, enuncia una serie de de re ch os de los trabajadores y los cuales refiere que son ampli a do s en el Código de Trabajo, y se relacionan con la igualdad de las remuneraciones, salario y prestaciones sociales, jornada de trabajo, edad mínima de los trabajadores, condiciones de trabajo, contratos y convenciones colectivas de trabajo, sistemas de formación profesional, prestaciones adicionales a la mujer trabajadora, derechos de los hijos de los trabajadores, creación de un banco de los trabajadores, de re ch o de organización y huelga, y la seguridad social.

Por su parte el Código de Trabajo, comienza es ta ble ci en do que el "Contrato de trabajo en el sector agropecuario puede celebrarse verbalmente y clasifica a los trabajadores como permanentes y temporales. Los primeros están vinculados - por contratos, mientras que los segundos son destinados a reali z ar labores que por su naturaleza no son permanentes en la empresa, o que siendo permanentes, han sido contratados para lle na r necesidades temporales o eventuales. El caso de los trabajadores permanentes destinados a labores temporales no pierden por ello su calidad de permanentes; en cambio los trabajadores

temporales no tienen derecho de estabilidad en el trabajo y, - por consiguiente, cualesquiera de las partes podrá dar por terminado el contrato en cualquier tiempo, sin expresión de causa y sin responsabilidad para ninguna de ellas"

En relación a la jornada de trabajo, sujeta - "la iniciación, duración y terminación a la índole de las labores, necesidades o urgencias del trabajo, la época del año o - cualesquiera otra causa justa, pero en ningún caso podrá exceder de ocho horas diarias, ni la semana laboral de cuarenta y cuatro. Además deberá conceder un día de descanso semanal, el cual será el domingo y se remunerará con un equivalente al salario ordinario de un día. Las labores realizadas en día de - descanso, deberán ser remuneradas con doble salario ordinario, caso contrario podrá darsele un día de descanso compensatorio remunerado con salario básico y dentro de los seis días siguientes."

Los días de asueto que dispone el Código de - Trabajo, son generalizados para los trabajadores de todos los sectores productivos del país, en tal sentido el sector agropecuario "gozará de las vacaciones remuneradas siguientes: a) Primero de enero, b) Jueves, viernes y sábado de la Semana Santa, c) Primero de Mayo, ch) Tres y seis de Agosto, d) Quince de Septiembre, e) Dos de Noviembre, y f) Veinte y cinco de diciembre. Además se establece el principal de la festividad mas importante, según costumbre, del lugar o jurisdicción en que esté radicada la empresa"

El artículo 94 "Obliga a los patronos a proporcionar gratuitamente una parcela al trabajador que habite permanentemente en la propiedad, para que haga cultivos que contribuyan a la subsistencia de él y su familia. La extensión de dicha parcela será en proporción a la de toda la propiedad, al número de trabajadores que habitan permanentemente en la misma y a las áreas no cultivadas. Además, será permisible que el trabajador críe aves de corral u otros animales domésticos en el predio - donde estuviere la vivienda. siempre que se evite que tales animales caucen perjuicios en las siembras o cultivos y cumpla las disposiciones que sobre higiene se dictaren para tales casos".

La sección segunda del capítulo IV aborda disposiciones especiales para el trabajador agrícola, comenzando por tipificar como "Labores propias de la agricultura: la preparación y roturación de tierras destinadas al cultivo, la siembra, las operaciones de riego y el cuidado y protección de las plantaciones, con excepción de aquellas que realicen por medio de máquinas aéreas. Se entienden íntimamente relacionadas con las labores referidas, el cercamiento de tierras y la recolección de cosechas, se excluyen de las labores propias de la agricultura, ni relacionadas con éstas, las desarrolladas por técnicos, administradores, empleados de oficina, trabajadores encargados del mantenimiento de maquinaria e implementos agrícolas, las de los transportistas de semillas, fertilizantes, insecticidas y productos agrícolas, ni las de otras personas que efectúen actividades semejantes a las anteriores".

"Los trabajadores agrícolas se obligan a cuidar los cultivos donde deban realizar el trabajo encomendado y avisar inmediatamente de todo hecho que pueda causar perjuicio a los intereses de la empresa. Los que prestaran servicios en la recolección de cosechas, podrán trabajar excediendo el límite de la jornada ordinaria, pagándoles el tiempo excedente con salario ordinario; asimismo, podrán trabajar dos semanas consecutivas, sustituyendo el día de descanso de la primera semana, por el sábado de la segunda, gozando así de dos días de descanso sucesivos; para los trabajos realizados en el domingo sustituido se remunerarán únicamente con salario ordinario"

Las disposiciones especiales para los trabajadores pecuarios están contemplados en la sección tercera del capítulo ya referido y destaca, en primer término, que "son labores propias de la ganadería, entre otras, las que tienen por objeto criar, cuidar, proteger, asear, esquilmar o esquilar ganado o procurar su reproducción, excepto las actividades realizadas por veterinarios o inseminadores.

La apicultura y la avicultura estímanse labores pecuarias. Además considéranse labores íntimamente relacionadas, las de arrear o transportar ganado y los productos dentro de la propiedad o de ésta con destino a los mercados; el cercamiento y cuidado de potreros y la producción y preparación de forrajes. Se exceptúan de las labores propias de la ganadería, las de técnicos, las de administradores, empleados de oficina, encargados del mantenimiento de maquinaria o implementos

ganaderos, los de elaboradores de productos pecuarios, las de sacrificadores o destazadores de ganado, las de arreadores y transportistas del mismo o de sus productos, dentro de un mercado diferentes, ni las de otras personas que efectúan actividades semejantes a las anteriores"

Finalmente la sección cuarta delega a la oficina de Inspección General de Trabajo, dependencia del Ministerio de Trabajo, para que califique, en casos de duda y para efectos judiciales y administrativos, cuales deberán ser reconocidas como labores propias de la agricultura, la ganadería u otras íntimamente relacionadas con éstas.

Los preceptos legales antes presentados, sólo se cumplen en las cooperativas agropecuarias en lo que está en sus posibilidades, pues si bien es cierto que el contrato de trabajo es efectuado al ser aceptado como socio, la calidad su puesta de trabajador permanente se ve afectada por carecer de los recursos financieros que posibiliten a la cooperativa mantener empleo para todos sus asociados en calidad permanente. Lo relativo a jornadas de trabajo, salarios y días de asueto son aplicadas tales normas y en relación a la asignación de parcelas entre los trabajadores (socios), las unidades agropecuarias en su mayoría lo cumplen aunque no exista una delimitación estándar en las diferentes cooperativas. El cuidado de los bienes de dichas empresas es una de las obligaciones que todo asociado acepta al momento de integrarse a la unidad agropecuaria.

Los Estatutos y Reglamento Interno de las cooperativas certifican y adaptan los preceptos legales anteriormente descritos, y que de manera detallada se presenta lo relativo a los asociados, partiendo de los objetivos que se han trazado para las Cooperativas Agropecuarias del sector reformado.

Los objetivos que persiguen las empresas cooperativas se especifican así:

- a) La participación activa de sus miembros en el proceso de la Reforma agraria.
- b) Mejorar el nivel de vida de todos los asociados, su grupo familiar y la comunidad, mediante el trabajo colectivo, armónico y técnico.
- c) Capacitar asociativa, cultural y profesionalmente a los miembros de la cooperativa, a sus respectivos grupos familiares y a la comunidad, para lograr una organización sólida y permanente en lo económico, social, cultural y político.
- ch) Trabajar en forma conjunta las tierras asignadas de manera que todos los asociados participen en la dirección, administración, ejecución y evaluación de sus programas.
- d) Integrarse y colaborar en los planes y programas de desarrollo económico y social del gobierno central, de tal manera que la cooperativa sea un elemento dinámico y orientador del desarrollo nacional.

En aras de alcanzar tales objetivos, se requiere que los asociados cooperativistas reúnan ciertos requisitos que tiendan a garantizar el éxito de las gestiones. Dentro de

los requisitos tenemos:

- a) Ser mayor de diez y ocho años de edad,
- b) Ser Salvadoreño o Centroamericano de origen,
- c) No ser propietario o poseedor de bienes inmuebles o serlo en extensiones que no le proporcionen ingresos suficientes para cubrir sus necesidades básicas y las de su grupo familiar,
- ch) Tener por lo menos un año de residir en la comunidad en donde esté la cooperativa o haber laborado para la misma durante un período consecutivo de seis meses,
- d) Tener aptitud, preparación y capacidad para prestar servicios en las actividades que desarrolla la cooperativa,
- e) No ser miembro de otra cooperativa de la misma naturaleza,
- f) Ser de notoria buena conducta y no tener intereses opuestos a los de la cooperativa,
- g) Obligarse expresamente a cumplir con los estatutos, acuerdos y resoluciones de los órganos decisorios de la cooperativa.

Reunidos los requisitos indicados, el aspirante a socio presentará solicitud escrita al Consejo de Administración, quien calificará si el interesado reúne las condiciones requeridas y resolverá lo procedente. Si el Consejo no aprobara el ingreso, el solicitante podrá pedir a este mismo organismo la reconsideración de su caso, quien resolverá oyendo la opinión de la Junta de Vigilancia. Admitido que sea el solicitante, se le inscribirá en el libro de Registro de Asociados.

Los derechos a que se hacen acreedores los asociados a las cooperativas están ligados estrechamente a los ob-

jetivos de las empresas mismas, a saber: i) Participar en la -
 administración y fiscalización de la cooperativa, ii) Ejercer
 el voto en las reuniones de/o asambleas generales, iii) Emitir
 su opinión y hacer sugerencias encaminadas al mejoramiento de
 la cooperativa iv) Solicitar y obtener de los directivos, in-
 formación sobre las actividades y operaciones de la cooperativa,
 v) Gozar de los servicios de la cooperativa y de los beneficios
 que se deriven de las operaciones de la misma, vi) Participar
 en las actividades de la cooperativa a fin de colaborar en el
 logro de sus objetivos, vii) Retirarse de la cooperativa volun-
 tariamente, siempre y cuando esté solvente con la misma, caso
 contrario hasta que satisfaga las obligaciones que tenga con -
 ella, viii) Los demás que establezcan las leyes, reglamentos,
 acuerdos ejecutivos, estatutos o la asamblea general.

Paralelamente a la asunción de derecho, los a
 sociados asumen ciertas obligaciones a la vez que conocen de -
 las prohibiciones, que como socios deberán tomar en cuenta en
 su comportamiento al interior de la cooperativa. Las obligacion
 es principales se resumen así

- a) Aportar su trabajo personal en forma responsable y directa
 y pagar su aporte social,
- b) Asistir con puntualidad a las sesiones de Asamblea General,
- c) Desempeñar los cargos para que fueren electos o nombrados,
 con responsabilidd, eficiencia y honorabilidad, y cumplir
 con las comisiones que les encomienden.
- ch) Contribuir con su esfuerzo personal al desarrollo y perfeco

- cionamiento de la cooperativa,
- d) Abstenerse de acciones u omisiones que puedan afectar la armonía, la estabilidad económica o financiera, las actividades, los intereses o el prestigio de la cooperativa,
 - e) Conservar los bienes de la cooperativa y procurar que se incrementen los activos de la misma,
 - f) Responder por las obligaciones y pérdidas de la cooperativa con el total de sus aportaciones y derechos derivados de su calidad de asociado,
 - g) Cumplir y vigilar porque se cumpla lo dispuesto en las leyes, reglamentos, estatutos y acuerdos tomados por los órganos de gobierno de la cooperativa.

Dentro de las prohibiciones se señalan:

- i) Apropiarse o hacer mal uso del dinero y valores de la cooperativa,
- ii) Disponer de los productos de la cooperativa para su comercialización por canales distintos a los establecidos, o - sustraerlos sin la debida autorización,
- iii) Recibir dádivas o comisiones personales por operaciones efectuadas a nombre de la cooperativa, y
- iv) Realizar cualquier tipo de actividades disociadoras, o inducir, conspirar o ejecutar cualquier delito o falta, o - actividades que en cualquier forma afecten los intereses de la cooperativa.

La realidad enfocada en los diagnósticos productivos, de comercialización y financiero denota cuán lejos -

se está de hacer realidad los objetivos de las unidades productivas agropecuarias organizadas en cooperativas, lo cual si bien es cierto se debe a irresponsabilidades de los sectores externos involucrados en el proceso, también es debido a la participación del asociado al margen de sus obligaciones o responsabilidades y haciendo caso omiso de las prohibiciones estatuidas. A manera de ejemplo se presentan algunos aspectos auscultados en la investigación de campo y que demuestra la aplicación o no de los preceptos legales.

El 34% de las cooperativas investigadas manifiesta no dar estricto cumplimiento a los requisitos para aceptar como socios a los solicitantes. La situación parece ser más aguda en la zona occidental en donde el porcentaje se eleva al 44%. Asimismo, las aportaciones correspondientes a la acumulación del capital social, solo es deducido de las retribuciones en el 41% de las cooperativas mientras el 59% restante y el 78% para la zona occidental, hacen caso omiso de la obligación estatutaria.

La participación de los asociados en la fiscalización de las operaciones de las cooperativas sólo se da en el 41% de las mismas a través de los órganos conformados para tal fin, sin embargo, sólo el 28% denota inconformidad con el nivel de información conocido sobre las actividades y operaciones de las empresas cooperativas.

La contribución generalizada de los socios a

fin de alcanzar los objetivos trazados por las unidades productivas, sólo es reportado favorablemente por el 62,5% de las cooperativas consultadas, prevaleciendo en el 37.5% restante - desmotivaciones y carencia de recursos para la combinación óptima del esfuerzo humano con el resto de factores productivos. - Producto de tales desmotivaciones es el hecho de que el 12.5% de las cooperativas auscultadas reporten retiros frecuentes de sus socios.

3.2.5.2 ASPECTOS CULTURALES DE LOS SOCIOS

El sexo prevalente en los cooperativistas socios de las unidades productivas investigadas es el masculino, pues su porcentaje asciende al 93% de tal población. Tal característica obedece principalmente a la naturaleza de la labor agropecuaria y a otros factores de índole cultural o costumbriera del área rural.

Las edades de los asociados se concentran en el intervalo definido para la Población Económicamente Activa, lo que demuestra el potencial de mano de obra con que cuentan tales empresas. La población dependiente asociada alcanza niveles del 12.5%, lo que presupone la necesidad de regular legalmente dicha situación tendiente a generar oportunidades a nuevos asociados que contribuyan con mayor eficacia al desarrollo económico social cooperativo y defina una salida digna al socio de edad avanzada. El cuadro N° 10 demuestra la situación antes referida.

CUADRO Nº 10

INTERVALOS, FRECUENCIAS Y PORCENTAJES DE EDAD DE LOS ASOCIADOS
A LAS TREINTA Y DOS COOPERATIVAS INVESTIGADAS

INTERVALOS DE EDAD	Nº ASOCIADOS (Frecuencia)	%	% ACUMULADO
20-30 años	332	29	29
31-40 "	195	17	46
41-50 "	328	29	75
51-60 "	145	12.5	87.5
61-70 "	146	12.5	100
TOTALES	1,146	100	

FUENTE: Investigación socio-económica de las cooperativas
analizadas por el equipo de trabajo.

La situación educativa de las cooperativas es sumamente seria si se tiene en cuenta que el 51% de los asociados se encuentra en condición de analfabetismo y el 49% restante se caracteriza por bajos niveles de escolaridad. La realidad misma de la cooperativa imposibilita que el problema sea resuelto en el mediano plazo, pues sólo el 19% de ellas dispone de escuelas próximas que pudieran destinarse a la formación intensiva de los cooperados.

El aspecto salud se reporta en condiciones peores que el educativo, pues de las treinta y dos cooperativas visitadas, sólo una se observó con clínica de salud. Las condiciones pésimas de higiene, la existencia de agua potable en sólo 4 de ellas, y el desarrollo de proyectos de letrinización en únicamente 5 cooperativas, demuestra la carencia de programas de salud tanto de índole curativo como preventivo.

Otros servicios vitales para la vida humana y el desarrollo productivo de las comunidades son los de energía eléctrica y comunicaciones. Dentro de los primeros sólo el 15% de las cooperativas muestra disponer de tal servicio, mientras que de los segundos el 8% tienen regular servicio telefónico y el 38% mantiene caminos transitables en invierno y verano.

Por su parte la situación de empleo en las cooperativas no es muy halagadora, pues el promedio de meses trabajados en el ciclo agrícola 1985-1986 alcanzó apenas el de 7 meses/socio, lo cual ha llevado a pensar al 57% de los cooperativistas que el nivel de empleo actual en el agro, es inferior a los existentes previo el proceso de Reforma Agraria.

En conclusión, y a fin de cambiar el pensamiento del 62.5% de los cooperativistas que estiman que el actual proceso agrario iniciado en el país no ha contribuido a mejorar las condiciones de vida de los considerados beneficiarios, se requiere atender con la urgencia y prioridad del caso las peticiones, de las cooperativas, siguientes: a) Construcción o am-

pliación de bodegas, b) Amplitud y resolución inmediata de créditos, c) Capacitación sobre Filosofía del Cooperativismo y Administración de empresas cooperativas, d) Desarrollo de proyectos de tipo social tales como: construcción de viviendas, escuelas, clínicas de salud, programas de salubridad e higiene, letrinción, etc. e) Reestructuración en los cargos directivos y entes de apoyo, f) proveer de mayores extensiones de tierra a las cooperativas que demuestren el bajo potencial de sus posesiones.

3.2.5.3 SISTEMA REMUNERATIVO

El sistema de remuneración a los trabajadores agropecuarios organizados en cooperativas del sector reformado se ha visto influenciado por las formas ya conocidas de las empresas agrícolas del pasado. El monto de las retribuciones, se establece su cálculo, ya sea por día, semana, quincena, o tarea según se trate de actividades de preparación de tierras, siembra, cuidado o recolección de los cultivos. Los criterios que más prevalecen en las cooperativas son los de pago quincenal y el cálculo de la retribución se efectúa por tareas. El valor de la retribución es cotejada con el salario mínimo que establece el Ministerio de trabajo, al menos en el 59% de las cooperativas - en el resto es la asamblea general la que decide.

El 28% de los cooperativistas indagados manifiesta tendencia a ofrecer mayores remuneraciones por cargos directivos e inferiores para los trabajos de campo. El 72% restante mantiene equidad en las asignaciones remunerativas a e-

fecto de mantener la mejor armonía posible entre sus asociados.

Asimismo a las remuneraciones, el 34% de las cooperativas cuentan con planes de incentivos que contribuyen, en cierta forma, a paliar las condiciones deficitarias de vida de los socios. Dentro de tales incentivos se cuentan:

- a) Servicios educativos
- b) Reparto de utilidades
- c) Programas de vivienda
- d) Tiendas de consumo
- e) Jornadas de recreación
- f) Parcelas para cultivar y gozar el usufructo
- g) Ayudas familiares en casos fortuitos
- h) Reparto de bonificaciones
- i) Capacitaciones o estudios sobre cooperativismo

3.2.5.4 APTITUDES Y HABILIDADES DE LOS SOCIOS

Tal como se consideró en el diagnóstico de los sistemas productivos, resulta indiscutible la habilidad de los cooperativistas en el cultivo de la tierra y esto no sólo en los cultivos que tradicionalmente se daban en las propiedades, sino también en cualquier otro que por nuevo que parezca, es rápidamente analizado y experimentado aún con virtual empirismo, para luego proceder a proyectarse en magnitudes excesivas o ambiciosas que de no ser por los escasos recursos financieros podrían llegar a concretarse.

Sin embargo, es notable cómo la marginación y

el bajo nivel educativo de los mismos, se vuelve una limitante muy difícil de superar en el corto plazo, a efecto de habilitar a los cooperativistas de una conciencia que les permita actuar como tales y de los conocimientos básicos de una administración científica que los lleve a optimizar el uso de los recursos de que dispone y a exigir técnicamente aquellos de que carezcan.

Con el ánimo de soslayar la problemática anterior se crearon los organismos externos ya analizados, pero lamentablemente el personal que fue encomendado a dicha tarea estaba casi al mismo nivel de los cooperativistas, razón por la cual muy poco se ha avanzado en la consolidación del proceso.

CAPITULO IV

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LAS COOPERATIVAS
DEL SECTOR REFORMADO

Las afirmaciones anteriores en torno a las dificultades administrativas por las que atraviezan las empresas cooperativas del sector reformado, son concretadas e interrelacionadas en el presente capítulo, a fin de ponderar integralmente la trascendencia de tal problemática. Por otra parte, y a raíz de las conclusiones que se derivan, se presentan las recomendaciones generales que fundamentan el " Modelo de Administración que se propone en el capítulo próximo.

4.1. DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO FUNCIONAL

Las cooperativas agropecuarias del sector reformado; presentan un cuadro deficiente tanto en lo concerniente a las áreas administrativas fundamentales; Comercialización, producción, finanzas y personal, así como también, en las funciones administrativas aplicables a cada área en específicos; planificación, organización, coordinación o integración, dirección o ejecución y evaluación o control.

El punto de partida para que tal deficiencia exista, es la inadecuada planificación que se hace; ya que si bien es cierto que el 78% de las cooperativas formulan planes anuales de producción y que un alto porcentaje de ellas (88%) reciben asistencia técnica para la elaboración de los mismos, por repre-

sentar solamente una de las cuatro áreas fundamentales, dan una visión parcializada de la situación económica; dejan de esta forma a la improvisación los aspectos relativos a la comercialización, finanzas y personal; pues únicamente en el 37% de las empresas, cada comité realiza sus propios planes de acción.

El hecho de que un 44% de las empresas planifiquen para cumplir una exigencia de parte de las instituciones que les dan asistencia, refleja que los planes no persiguen cumplir con los objetivos de la organización en su conjunto.

Cuando se auscultó sobre las causas por las cuales no se planifica todo el potencial de tierras cultivables, en el 50% de los casos obedecía a una preferencia por cultivar parte en forma individual; lo que viene a evidenciar la carencia de un espíritu cooperativo, que aleja las posibilidades de mejorar el nivel de vida rural, objetivo primordial de una cooperativa.

De las tierras agrícolas con cuentan las cooperativas, se cultivan en forma cooperativa solamente el 61%, siendo el 39% restante cultivado en forma individual. De nuevo, la causa principal en el 67% de los casos es por preferencia a cultivar en forma individual.

Otra de las causas por las cuales el esquema cooperativo no se adopta, en el 33% de los casos se aduce una carencia del financiamiento necesario.

Aún cuando la escasez de financiamiento limite la plnificación, se hace manifiesto el alto grado de apego a esquemas tradicionales de producción, y es aquí donde juega papel im

portante la organización.

La organización de las cooperativas agropecuarias se encuentra contenida en los Estatutos que cada una redacta; en ellos se señala la ubicación de cada miembro, sus responsabilidades y relaciones, dentro de la empresa. Pero, ante la carencia de organigrama en el 72% de las empresas, conduce a una inadecuada delimitación de las líneas de jerarquía. Del 28% de empresas que cuenta con organigramas, éste es funcional en el 44% de los casos, lo que significa, que el nivel jerárquico de los distintos comités no se encuentra definido.

Lo anterior conduce a una deficiente coordinación y a un control poco efectivo, ya que no existe una armonía y trabajo de equipo, como tampoco se cuenta con una determinación de los objetivos específicos en cada comité que permita comprobar que lo logrado responde con los requerimientos de la empresa - en conjunto, Solamente en el 50% de las empresas agropecuarias, se dan relaciones de cooperación entre los directivos y la asamblea de socios; el otro 50% se encuentra repartido entre 28% de relaciones conflictivas y 22% que no se relacionan.

La administración de las cooperativas es responsable de que éstas funcionen con normalidad; porque en lo que atañe a la organización, puede volverse efectiva dependiendo de la preparación que a tal respecto se dé a los miembros que sustentan los cargos directivos. Así se tiene, que entre las necesidades más urgentes por satisfacer en las cooperativas, un 91% señaló que lo era la capacitación sobre administración, mientras

solamente el 47% considera que deba reestructurarse la administración actual; aún más, el 59% de las cooperativas considera que la actual organización permite alcanzar los objetivos trazados. Se vuelve prioritario, entonces, que se integre un grupo de apoyo que vuelva funcional la actual organización por medio de una capacitación de los directivos.

4.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El sector cooperativo agropecuario en El Salvador, luego de seis años de experiencia, se ha visto limitado en su desarrollo productivo, dada la incompetencia de los cooperados en aspectos relativos a la administración de empresas rurales.

Los conocimientos sobre prácticas de cultivos les facilitaban, en apariencia, para hacer producir la tierra; pero sus reducidas o nulas experiencias para tomar decisiones y ejercer acciones sistemáticas de planificación, organización, dirección y control de las gestiones productivas, de comercialización, financieras y de administración de personal, volvían, desde un inicio, poco esperanzador el destino de las unidades agropecuarias.

Con el objeto de soslayar tal problemática, los organismos estatales involucrados en el proceso se destinaron a apoyar el desarrollo empresarial de las cooperativas organizadas, sin embargo el personal nombrado no estaba lo suficientemente preparado sobre los aspectos cooperativistas, conciencia social y principalmente sobre administración cooperativa; generándose un virtual bajo rendimiento en la explotación de los recursos tierra y mano de obra disponibles, reducida integración cooperativa, descapitalización de las empresas, el mantenimiento de la estructura productiva existente y otros que denotan la poca acertada administración ejercida.

El modelo de administración interno establecido para las cooperativas, no puede calificarse de "no funcional" por cuanto que las limitaciones culturales de los asociados han imposibilitado operativizarlo en la mayoría de empresas y en aquellas donde no es muy evidente el problema o por esfuerzos tesoneros se ha superado sustancialmente, el esquema administrativo planteado ha surtido buenos efectos. El apoyo ejercido por algunos cogestores, gerentes y/o promotores con cierto nivel de formación y conciencia social, ha sido determinante para la obten—ción de tales logros.

Los entes de apoyo, sin embargo, no han logrado conformar - una asistencia sistemática e integral que contribuya al desarrollo empresarial de las cooperativas, en forma gradual y sostenida. Los esfuerzos efectuados han sido dispersos, redundantes y sin dar un seguimiento acorde a las necesidades existentes, - siendo su causa principal la carencia de una organización multicisciplinaria y descentralizada que aglutine las diferentes instituciones gubernamentales especializadas en los ramos de - agricultura, ganadería, finanzas, comercialización, promoción social, administración de empresas rurales y otras afines a la actividad cooperativa y empresarial.

Lo señalado anteriormente justifica la perentoria necesidad de reformular el esquema organizacional responsable de asistir a las cooperativas, a efecto de que en un mediano plazo sean - absolutamente rentables, capaces de cumplir con los compromisos adquiridos y auto administrables. Dicho esquema deberá perse—

guir alcanzar el máximo rendimiento de los factores productivos a través de la aplicación científica de las funciones administrativas de planificación, organización, dirección, ejecución y control en la gestión productiva, de comercialización, financiera y de personal.

El carácter de tales organismos deberá ser de apoyo a las empresas agropecuarias y nunca llegar a suplantarlas en las decisiones y acciones que por su naturaleza les corresponda adoptar o desarrollar para la buena marcha de la cooperativa y en áreas de la auto-gestión de la misma. La información preliminar a fluir serán los planes de producción de cada empresa, los cuales deberán discutirse en forma seria, amplia y profesionalmente por los representantes de las diferentes instancias y disciplinas concurrentes, su objeto será evaluarlos y de ser necesario señalar la conveniencia de modificarlos a fin de que puedan concretarse en forma efectiva, esto no significará que tales modificaciones harán inútil el esfuerzo de los cooperativistas de formular sus propios planes.

A partir de tales planes, se distribuyen las responsabilidades en los diferentes centros de asistencia técnica y administrativa, a fin de dar seguimiento a las operaciones y funciones de las empresas agropecuarias.

Finalmente cabe destacar que la implementación del Modelo Propuesto, será de carácter temporal, es decir mientras dure el llamado período de cogestión y las empresas sean capaces de auto administrarse eficientemente.

C A P I T U L O V

MODELO PROPUESTO DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE LAS
EMPRESAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DEL SECTOR REFORMADO

Las empresas agropecuarias del Sector Reformado, disponen de todos los elementos requeridos para la aplicación de una administración de carácter científico; sin embargo, existe una falta de control de tales aspectos y consecuentemente, se vuelve casi difícil las causas del actual elevado deterioro económico-financiero prevalente en ellas.

Es imprescindible, por tanto, dotarlas de un sistema administrativo capaz de coordinar los aspectos relativos a la comercialización, producción, personal y finanzas; y que al mismo tiempo -- persiga su recuperación en el mediano plazo para que el sistema cooperativo no se abandone. El caso práctico en 5.1. contiene el Modelo de Administración a seguir para el logro de una óptima utilización de los recursos productivos en la Cooperativa Agropecuaria " INDIGENA LA PAZ " de R.L., aplicable a cualquier empresa -- agropecuaria.

El Modelo de un Sistema de Administración, si bien actuaría externamente a las Cooperativas, a manera de Federación o Cooperativa de segundo grado, por estar integrado con miembros de ellas -- y asesorados por personal calificado y conciente, sin duda alguna responderá a las exigencias del Sector a efecto de superar las di

ficultades de orden administrativo y cooperativista.

La presentación del modelo se hace a dos niveles: uno operativo y otro funcional. El primero esquematiza y refiere las diferentes operaciones que se relacionan con las funciones específicas de las unidades agropecuarias, las cuales, en aras de lograr resultados efectivos, se propone centralizar su control y coordinación. El nivel funcional, detalla simple y llanamente la realización que deberá existir entre el centro de apoyo técnico-administrativo y las Cooperativas del sector reformado, a efecto de superar las dificultades existentes.

5.1. CASO PRACTICO:

MODELO DE ADMINISTRACION APLICADA A LA COOPERATIVA " INDIGENA LA PAZ ", DE R. L.

- Características de la Unidad Agropecuaria:

De las empresas agropecuarias investigadas, se presenta el caso de la Cooperativa Agropecuaria " Indígena La Paz ", de R.L.

SUELOS:

Esta Cooperativa cuenta con suelos de topografía plana, textura arenosa y franco-arenosa (Anexo N^o 7). El 92% de la extensión de tierras agrícolas muestra una alta disponibilidad de fósforo y potasio y, solamente, el 8% denota deficiencia de fósforo.

CULTIVOS:

Los cultivos con que cuenta actualmente son: algodón, arroz caña, maíz y ajonjolí y con rendimientos por manzana en su orden respectivo, para el ciclo agrícola 1985-86: 20.25 qq., - 40 qq, 26.70 Ton., 40.06 qq. y 4.25 qq.

Las áreas por cultivos son:

Algodón	60 manzanas
Arroz	30 "
Caña	10 "
Maíz	10 "
Ajonjolí	10 "

La unidad cuenta con condiciones naturales favorables, por lo que el riego sería utilizado en siembras de verano.

De los cultivos sólo el de caña es perenne, los demás temporales.

TIERRAS:

De acuerdo al análisis de suelos (Anexo N° 7), las tierras se clasificarían en clases. IV y V. Son Clases IV los franco-arenosos y Clase V los arenosos, y su costo estaría determinado por la Tabla de "Pago por Arrendamiento de Tierras" (Anexo N°9) Con los anteriores datos se completa la columna de "COSTO TOTAL" del Cuadro (a) Uno.

RENDIMIENTOS POR MANZANA.

El Cuadro N° 3 muestra los rendimientos por manzana a nivel nacional, del Sector Reformado y el de la cooperativa inves

tigada para los diferentes cultivos. Estableciendo un promedio, los rendimientos óptimos que se espera alcanzar serán:

Algodón	33.6	qq/Mz.
Arroz	53.8	"
Caña	55.6	Ton/Mz.
Maíz	40.2	qq/Mz.
Ajonjolí	8	"

Con estos datos se llenará la columna "RENDIMIENTO POR MANZANA" del cuadro (a) Uno.

PRODUCCION ESPERADA:

Será el total de tierras cultivadas por el rendimiento óptimo de cada cultivo, cuadro (a) Uno.

PRECIO DE VENTA.

Este precio, será el de garantía para el año 1986-87, que dan las Instituciones Gubernamentales:

Algodón	¢ 160.00	qq.
Arroz	47.00	" (¢46.- para el que se cultiva por riego)
Caña	50.00	Ton.
Maíz	45.00	qq.
Ajonjolí	110.00	qq. (vendido a particulares, por lo tanto no hay precio de garantía)

INGRESOS POR VENTA:

En el resultado de multiplicar el total de producción esperada por el precio de garantía dado por las Instituciones Comercializadoras Estatales.

MANO DE OBRA:

Al considerar el estándar por manzanas de 60.35 días-hombre anuales para los trabajos del campo establecido por la OIT para El Salvador, un total de 120 manzanas de tierras agrícolas absorberían 7242 días-hombre al año. Con este dato se completa el Cuadro (b) Dos; al asumir el pago vigente para trabajos agrícolas en ₡8.00 (ocho colones) diarios, el monto de mano de obra sería ₡57.936 (colones).

Además, en la cosecha de algodón, que es el único de los bienes agrícolas de esta cooperativa que no se paga por jornal, se calcula el pago por concepto de corta de la siguiente forma:

- 1) En la primera corta se estima que se logra el 70% de la cosecha, y el pago por quintal de algodón en rama se paga a ₡12.00 (doce colones).
- 2) En la segunda corta se logra el 15%, pero es poco más difícil, por eso se paga a ₡14.00 (catorce colones) el quintal de algodón en rama cortado.
- 3) La tercera corta será del 15%, siendo todavía más difícil que la primera y segunda, por tanto, se paga a ₡25.00 el quintal de algodón en rama cortado.

Las taréas en que se encuentra distribuido el total de jornales pagados puede verse en el Anexo N^o 10.

FORMA UNO
PLAN- PRESUPUESTAL DE PRODUCCION Y VENTAS

NOMBRE DE LA UNIDAD AGROPECUARIA: COOPERATIVA "INDIGENA LA PAZ DE R.L."

UBICACION: Cantón San Marcelino, AÑO AGRICOLA: 1986-1987

San Pedro Masahuatl, La Paz(a) **Cuadro uno**

DISTRIBUCION Y COSTO DE AREA				PRESUESTO DE PRODUCCION Y DE VENTA				
ACTIVIDAD	Clase suelo	Area en manzanas	Costo por manzana	COSTO TOTAL	Rendimiento por manzana	Producción esperada	Precio de venta	Ingresos totales
ALGODON	IV	60	50.-	3000.-	33.6 qq.	2016 qq.	160.-	Ø 322560.
ARROZ	IV	30	50.-	1500.-	53.8 qq.	1614 qq.	47.-	75858.
CAÑA	IV	10	50.-	500.-	55.6 Ton	556 qq.	50.-	27800.
MAIZ	IV	10	50.-	500.-	40.2 qq.	402 qq.	45.-	18090.
AJONJOLI	V	10	25.-	250.-	8 qq.	80 qq.	110.-	8800.
TOTALES		120		Ø5750.-				Ø453,108'

(b) Cuadro dos

DISTRIBUCION Y COSTO DE MANO DE OBRA						
ACTIVIDAD	Area en manzanas	Días hombre por manzana	TOTAL DIAS HOMBRE	Costo por días hombre	COSTO TOTAL	
ALGODON	60	60.35	3625.-	8.-	Ø29,000.-	
ARROZ	30	60.35	1809	8.-	14,472.-	
CAÑA	10	60.35	604	8.-	4,832.-	
MAIZ	10	60.35	602	8.-	4,816.-	
AJONJOLI	10	60.35	605	8.-	4,840.-	
CORTA ALGODON (1a.)	70%/2016	qq. = 1412	qq x Ø12.-	qq. Ø	16,944.-	
(2a.)	15%/2016	qq. = 302	qq x Ø14.-	qq Ø	4,228.-	
(3a.)	15%/2016	qq. = 302	qq x Ø25.-	qq Ø	7,550.-	
TOTALES			7245 D/H 2016 qq.		Ø86,682.-	

INSUMOS:

Según los análisis de suelos, Anexo N° 7, la fertilización necesaria para lograr los máximos rendimientos por cultivo serían:

- Algodón:

Aplicar 8 días después de la emergencia de las plantitas, 3 qq. por manzana de Sulfato de Amonio, la segunda aplicación hacerla con 1.5 qq. por manzana de Urea, a los 40-50 días después de sembrado y, a los 65 días, aplicar 1.5 qq. por manzana de Urea.

- Caña de Azúcar:

Aplicar al inicio de lluvias 4 qq. por manzana de fórmula 16-20-0 y 60-70 días después aplicar 2 qq. por manzana de Urea.

- Maíz:

Aplicar 8 días después de siembra 2 qq. por manzana de Urea y a los 30 días después de la siembra aplicar 2 qq de Urea.

- Arroz:

Aplicar 8 días después de la siembra 1.5 qq. por manzana de Urea y a los 35 y 60 días aplicar 1.5 qq. por manzana de Urea.

- Ajonjolí:

(c) Cuadro tres

DISTRIBUCION Y COSTO DE INSUMOS						
ACTIVIDAD	INSUMO	Area en manzanas	Insumo por manzana	TOTAL DE INSUMOS	Costo unitario	COSTO TOTAL
Algodón	Semilla	60	80 lbs.	48 qq.	Ø	1260.-
	Sulfato de amonio		3 qq.	180 qq	Ø	5728.-
	Úrea		3 qq.	180 qq	80.-/150 "	9600.-
	Tacropal		10 lbs.	6 qq	200.-/qq.	1200.-
	PROWL		1.6 lts.	25 gln.	421.4 gln.	10535.-
	Forticombi		0.9 lb.	25 klg.	29.- klg.	725.-
	Dipterex		0.74 lb.	20 klg.	20.35 klg.	407.-
	Cipermetrina		0.6 lts.	36 lts.	90.lt.	3240.-
	Etilparathion		7 lts.	416 lts.	10.34 lt.	4300.-
	Tamaron		1.125 lt.	67.5 lts.	19.40 lt.	1309.-
	Simbuh		1.6 lts.	4 canecas	1663.2 can.	6653.-
	Decis		0.8 lt.	2 canecas	2315.25 "	4630.-
	Lorsban		6.4 gln.	7 barril	690.85 bar	4836.-
	Parathion-metílico		6.4 gln.	7 barril	319.43 bar.	2236.-
				SUB-TOTAL	Ø56659.-	
Arroz	semilla	30	2 qq.	60 qq.	Ø 100.- qq	Ø 6000.-
	Úrea		4.5 qq.	135 "	80./150 lb	7200.-
	Dipterex		0.73 lb.	10 klg.	20.50 klg.	205.-
	Estam LB 70		1.gln.	30 gln.	53.50 gln.	1605.-
TOTALES		90				Ø71669.-

(c) Cuadro tres

DISTRIBUCION Y COSTO DE INSUMOS						
ACTIVIDAD	INSUMO	Area en manzanas	Insumo por manzana	TOTAL DE INSUMOS	Costo unitario	COSTO TOTAL
Arroz	VIENE.	90				¢ 71669.-
	Herbax		1 gln.	30 glns.	Ø50.83 gln.	1525.-
	Hedonal		1 ltr.	8 "	39.25 "	314.-
	Hinosan		2.14 ltr.	17 "	147.- "	2492.-
					SUB-TOTAL	19341.-
CAÑA	Semilla	10 (10 Tn. x10Mzs. xØ50.-Tn. = Ø5000.- /5 años)				1000.-
	Fórmula		4 qqs.	40 qq.	Ø124.- /220 lb.	2255.-
	Urea		4 "	40 qq.	80.- /150lbs.	2134.-
						SUB-TOTAL
MAIZ	Semilla H-5	10	25 lbs.	2.5 qq.	Ø100 qq.	285.-
	Urea		4 qq.	40 qq.	Ø80.- /150 lb.	2134.-
	Volaton granulado		0.66 lbs.	3 qq.	Ø100.- qq.	300.-
	Nutrín-90		1.1 lbs.	5 kigs.	Ø82.- Kig.	410.-
					SUBTOTAL.	3129.-
AJONJOLI	Semilla	10	10 lbs.	1 qq.	Ø180.-	180.-
	Urea		3 qq.	30 qq.	80.- /150 lb	1600.-
					SUBTOTAL.	1780.-
TOTALES		120			Ø 86298.-	

Aplicar 10 días después de la siembra 1.5 qq. por manzana de Urea y 30 días después aplicar la misma dosis.

TRACCION:

Las labores se realizan en "Indígena La Paz de R.L." por medios mecánicos y animal.

Los cultivos con mayor extensión de tierras se realizan, en gran parte, por medios mecánicos a fin de reducir los costos y porque se logra en tiempo oportuno.

Los cultivos de menor extensión se llevan a cabo adecuadamente con tracción animal, en mayor medida.

En el Cuadro (d) Cuatro se presentan las actividades en detalle que comprende uno y otro tipo de tracción.

Los requerimientos y costos se han determinado a partir de los registros proporcionados por la cooperativa, cotejándolos con los "COSTOS DE PRODUCCION" establecidos, para los diferentes cultivos, por el Banco de Fomento Agropecuario.

RESUMEN DE UTILIDAD DE OPERACION ESPERADA:

En el cuadro (e) Cinco, se determina la utilidad de operación por cultivo que tendría la Cooperativa "Indígena La Paz de R.L." Esta utilidad se establece al restar al ingreso por Ventas del Cuadro Uno los Costos por Pagos a los Factores: Tierra (Cuadro Uno), Mano de Obra (Cuadro Dos), Insumos (Cuadro Tres) y Tracción (Cuadro Cuatro).

DISTRIBUCIÓN Y COSTO DE TRACCIÓN

(D) CUADRO CUATRO

C U L T I V O S

TIPO	ESPECIFICACIÓN	ALGODÓN		ARROZ		CAÑA		MAIZ		AJONJOLI	
		Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor	Cant.	Valor
	AREA EN MANZANAS			30		10		10		10	
MECÁNICA	PASO DE RASTRA	4	¢ 6609.-	4	¢ 2420.-			2	¢ 400.-	2	¢ 565.-
	SIEMBRA	1	2100.-								
	APLICAR HERBI. (AEREA)	1	720.-								
	PESO DE CULTIVO	4	3069.-								
	RIEGO AER. INSEC. Y FOL.	1	15216.-								
	TRANSPORTE INSUMOS	1	1322.-	1	2194.-			1	302.-		
	TRANSPORTE COSECHA	1	2143.-			1	¢ 4958 +				
	TRANSPORTE INTERNO	1	274.-	1	370.-			1	230.-		
	CORTE COMBINADA			1	8000.-						
ANIMAL	SURQUEADO			1	¢ 821.-			1	108.-	1	¢ 198.-
	CENTRALES							2	158.-		
	CULTIVOS							2	158.-	1	88.-
TOTALE			¢ 31453.-		¢ 13805.-		¢ 4958.-		¢ 1356.-		¢ 851.-

Ø52,423.-

RESUMEN DE UTILIDAD DE OPERACION ESPERADA

(E) CUADRO CINCO

ACTIVIDAD O RUBRO	INGRESO POR VENTAS (CUADRO UNO)	COSTOS DE FACTORES				UTILIDAD ESPERADA
		TIERRA (CUADRO UNO)	MANO DE OBRA (CUADRO DOS)	INSUMOS (CUADRO TRES)	TRACCION (CUADRO CUATRO)	
ALGODON	₡ 322,560.-	₡ 3,000.-	₡ 57,722.-	₡ 56,659.-	₡ 31,453.-	₡ 173,726.-
ARROZ	75,858.-	1,500.-	14,472.-	19,341.-	13,805.-	26,740.-
CAÑA	27,800.-	500.-	4,832.-	5,389.-	4,958.-	12,121.-
MAIZ	18,090.-	500.-	4,816.-	3,129.-	1,356.-	8,289.-
AJONJOLI	8,800.-	250.-	4,840.-	1,780.-	851.-	1,079.-
TOTALES	₡ 453,108.-	₡ 5,750.-	₡ 86,682.-	₡ 86,298.-	₡ 52,423.-	₡ 221,955.-
PORCENTAJES	100%	1%	19%	19%	12%	49%

UNIDAD AGROPECUARIA
Presidente

CENTRO TECNICO

UNIDAD DE APOYO

CENTRO ADMINISTRATIVO
Gerente Administrativo

PERIODOS DE UTILIZACION DE LA TIERRA:

De acuerdo a los cultivos con que cuenta la Cooperativa - "Indígena La Paz de R.L.", la utilización del factor tierra se da según el siguiente cuadro que muestra los períodos:

CULTIVO	PERIODO
1- Algodón: 60 Mzs.	Abril a Noviembre del mismo año (8 meses)
2- Arroz, 30 Mzs.	Abril a Noviembre del mismo año (8 meses)
3- Caña: 10 Mzs.	Agosto de un año a Marzo del siguiente (8 meses)
4- Maíz: 10 Mzs.	Abril a Octubre del mismo año (7 meses)
5- Ajonjolí: 10 Mzs.	Agosto a Diciembre del mismo año(5 meses)

Estos datos quedarán registrados en el Programa de Producción (Forma Dos)

PERIODOS DE RETIRO DE LOS CREDITOS

Las instituciones financieras, al otorgar un financiamiento para cultivos, establecen las fechas en que se deberán hacer los retiros; tomando en cuenta los meses de mayor utilización de fondos que tendrá, dependiendo del cultivo.

Para los de "Indígena La Paz de R.L." los retiros de los créditos concedidos se harán según se muestra a continuación:

CULTIVO	FINANCIAMIENTO MAXIMO	PERIODO DE RETIRO	TASA INTERES	FECHA LIMITE DE PAGO
ALGODON	∅ 109.00 qq./ramas hasta un máximo de 38 qq. por Manzana.	Abril ∅ 62.70 Julio 16.- Sept. 29.- Enero 1.30 <u>∅109.00</u>	15%	31 Marzo
ARROZ	∅2,410.00 por manzana	Abril 75 % Julio 25 % <u>100 %</u>	15%	29 Mayo
CAÑA	∅2,160.00 por manzana para el primer año del cultivo y ∅1,045.00 para los sucesivos.	Oct.Ene. ∅1,683.27 Feb.Oct. 339.45 Oct.Sep. 137.28 <u>∅2,160.00</u> Ab. May. 777.10 Jun.Oct. 181.37 Oct.Mar. 86.53 <u>∅1,045.00</u>	17%	30 Abril
MAIZ	∅1,450.00 por manzana	Abril 75% Julio 25% <u>100%</u>	17%	31 Marzo
AJONJOLI	∅1,200.00 por manzana	Agosto 75% Octubre 25% <u>100%</u>	15%	31 Marzo

De acuerdo a las políticas de crédito, los retiros que hará la Cooperativa "Indígena La Paz de R.L." por cultivo, quedaría así:

1- Algodón -	Abril	Ø 142,956.00
	Julio	36,480.00
	Septiembre	66,120.00
	Enero	<u>2,964.00</u>

Monto del crédito para 60 Mz. considerando un rendimiento de 38 qq. rama/Mz. Ø 248,520.00

2- Arroz -	Abril	Ø 54,225.00
	Julio	<u>18,075.00</u>

Monto del crédito para 30 Mz. con un financiamiento de Ø2410.- por manzana Ø 72,300.00

3- Caña -	Abril	Ø 7,771.00
	Junio	1,813.70
	Octubre	<u>865.30</u>

Monto del crédito para 10 Mz. con un financiamiento de Ø1045.- por manzana por ser cultivo viejo. Ø 10,450.00

4- Maíz -	Abril	Ø 10,875.00
	Julio	<u>3,625.00</u>

Monto del crédito para 10 Mz. con un financiamiento de Ø1450.- por manzana. Ø 14,500.00

5- Ajonjolí -	Agosto	Ø 9,000.00
	Octubre	<u>3,000.00</u>
	Monto del crédito para 10 Mz. con un fi- nanciamiento de Ø1200.- por manzana.	<u>Ø12,000.00</u>

Estos montos pasarán al programa (FORMA DOS)

DISTRIBUCION DE LOS JORNALES

(Días-Hombres) FORMA DOS:

Del Anexo N° 10, se ha determinado el número mensual de jornales de acuerdo a los cultivos que desarrolla la Cooperativa "Indígena La Paz, de R.L.". En el programa se anota mensualmente la cantidad de jornales necesarios para cumplir con la producción presupuestada.

En el caso de las cosechas que se pagan por tarea (en este caso sólo el algodón) se distribuye la cantidad de corta por mes. El algodón se corta en un 70% en noviembre, un 15% en diciembre y un 15% durante enero y febrero. En base a tales porcentajes se ha programado dicha cosecha.

PROGRAMA DE PRODUCCION

FORMA DOS

NOMBRE DE LA UNIDAD AGROPECUARIA COOPERATIVA AGROPECUARIA "INDIGENA LA PAZ DE R L "

AÑO AGRICOLA: 1986 - 1987

CULTIVO O ACTIVIDAD AGROPECUARIA	Area en manzanas requerida	Financiamiento requerido	Días hombre requeridas	Cosecha (por tarea)	AÑO AGRICOLA: 1986 - 1987												OBSERVACIONES (Asistencia técnica, riego, forma de cultivo, etc)		
					Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo			
1 ALGODON																			
2	60																		
3		£248520																	
4			3625																
5				2016 qq															
						£142,956 -		£36,480		£ 66,120						£2,964			
						200		144	261	1263	1000	655	83	19					
															1714 qq		302 qq		
1 ARROZ																			
2	30																		
3		£ 72,300																	
4			1809																
5																			
						£54,225 -				£18,075 -									
						124	124	135	284	261	259	537	85						
1 CANA																			
2	10																		
3		£ 10,450																	
4			604																
5																			
						£7,771 -				£1,813.70					£865.30				
						133				22	132	177						2(in)	
1 MAIZ																			
2	10																		
3		£ 14,500																	
4			602																
5																			
						£10,875 -				£3,625 -									
						97		49	148	114	30	129							

UNIDAD AGROPECUARIA
Presidente

CENTRO TECNICO
Gerente Agropecuario

UNIDAD DE APOYO
Gerente General

PROGRAMA DE PRODUCCION

FORMA DOS

NOMBRE DE LA UNIDAD AGROPECUARIA, COOPERATIVA AGROPECUARIA "INDIGENA LA PAZ DE R L "

AÑO AGRICOLA:

CULTIVO O ACTIVIDAD AGROPECUARIA	Area en manzanas requenda	Financiamiento requerido	Días hombre requeridas	Cosecha (por tarea)	AÑO AGRICOLA:												OBSERVACIONES (Asistencia técnica, riego, forma de cultivo, etc)	
					Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo		
1 AJONJOLI	10	£ 12,000 -	605															
2																		
3																		
4																		
5																		
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		

UNIDAD AGROPECUARIA
Presidente

CENTRO TECNICO
Gerente Agropecuario

UNIDAD DE APOYO
Gerente General

ACTIVIDADES BASICAS QUE COMPRENDE LA ASISTENCIA TECNICA

- 1- Análisis de suelos. extracción azarosa de muestras de suelo de las tierras que han de cultivarse.
- 2- Preparación de suelo comprende la remoción del suelo y el surqueado.
- 3- Tratamiento de semilla de siembra es la aplicación de preventivos para que la semilla quede libre de plagas.
- 4- Prueba de Germinación Esta se hará 22 días antes de la siembra para determinar de un ciento de semillas, qué porcentaje germinará al realizarse la siembra.
- 5- Aplicación de Insecticida al Suelo Se dará inspección para que se dé la aplicación de insecticidas necesarios y suficientes para asegurar la óptima cosecha, evitando la merma por plagas u otros.
- 6- Calibración de Sembradoras Si la siembra es mecanizada se dará supervisión a fin de que la calibración de la máquina dé el distanciamiento necesario entre semilla.
- 7- Siembra Si es manual o mecánica, la siembra ha de contar con la supervisión técnica, para asegurarse que se realiza de acuerdo a normas aceptables.
- 8- Calibración de Equipo de Aspersión. Se calibrarán las máquinas a fin de que el flujo de salida sea el suficiente para rociar de nutrientes, insecticidas, etc., los cultivos que requieran estos tratamientos.
- 9- Control de Infestación de Plagas por medio del muestreo, se determina hasta qué punto las plantas acusan infecciones por plagas.

- 10- Primera Aplicación de Fertilizantes: Se supervisará las aplicaciones de fertilizantes, para comprobar cantidad y calidad por cultivo y planta, que se harán.
- 11- Control de Malezas: Se dará asistencia para determinar qué medio (mecánico o químico) es el más adecuado para la limpieza.
- 12- Aplicación insecticida al follaje. Ha de supervisarse la cantidad y calidad que se requiere.
- 13- Control de Madurez: Supervisar en qué estado se encuentra el cultivo para determinar tiempo de cosecha. En el caso de la caña, el método utilizado recibe el nombre de Brick.
- 15- Almacenamiento de granos: Se dará asistencia para que el producto cultivado esté en forma de almacenamiento.

Dependiendo de la extensión y los cultivos que se tengan, así será el número de técnicos agropecuarios y de visitas que éste hará a las explotaciones. Según opinión del Servicio Agronómico de las Cajas de Crédito de Santa Ana, para una extensión cultivada en 120 manzanas, será suficiente un técnico y 61 visitas distribuidas como se presenta en la forma tres, para la Cooperativa "Indígena La Paz, de R.L."

ASIGNACION DE RECURSOS HUMANOS (FORMA CUATRO)

Por los cultivos que se han de realizar, el encargado de la asignación de Recursos Humanos, tomará la cantidad de días-hombre mensual que se han de necesitar en cada Unidad Agropecuaria, para así tener el total que será necesario para cumplir con los programas de producción.

ASIGNACION DE INSUMOS Y BIENES DE CAPITAL

INSUMO:

Los insumos que requieren los cultivos de "Indígena La Paz de R.L." deberán estar en las bodegas de la cooperativa por lo menos un mes antes de su utilización. Luego, las fechas de entrega de tales insumos serán las que aparecen en el Cuadro de Asignación de Insumos (FORMA CINCO), de acuerdo a la siguiente tabla

CULTIVO	SIEMBRE	FERTILIZACION	APLICACION DE		
			HERBICIDA	FUNGICIDA	INSECTICIDA Y FOLIAR
Algodón	Junio	Junio Sulfa- to y Urea Ø15,328.- Agosto Tacro- pal Ø 1,200.-	Junio (PKOWL)		Sept. Forticombi, Dip- terex, Ciperme- trina, Etilpara- thión, Tamarón Simbuh, Decís, Lorsban, Para- thion-metilico Ø28,336.-
Ø56,659.-	Ø1260.-	Ø16,528.-	Ø10,535.-		
Arroz	Junio	Junio(Urea)	Julio. Estam LB 70 Herbax Hedcnal Ø3,444.-	Agosto. Hinosan	Julio: Dipterex
Ø19,341.-	Ø6,000.-	Ø7,200.-	Ø3,444.-	Ø2,492.-	Ø 205.-
Caña		Agosto Fórmula 16- 20-0 Urea Ø4,389 -			
Ø5,389.-	Ø1,000.-	Ø4,389 -			
Maíz	Junio	Julio: Urea	Junio Volatón granulado Ø300.-		Julio. Nudrín- 90
Ø3,129	Ø285.-	Ø2134.-	Ø300.-		Ø 410.-
Ajonjolí	Agosto	Septiem. Urea Ø1600.-			
Ø1,780.-	Ø180.-	Ø1600.-			

TRACCIÓN: LA ASIGNACIÓN DE TRACCIÓN SEA ANIMAL O MECÁNICA SE HARÁ DE ACUERDO A LA SIGUIENTE CALENDARIZACIÓN

ACTIVIDAD	C U L T I V O S				
	ALGODON	ARROZ	CAÑA	MAIZ	AJONJOLI
PASO DE RASTRA	(4) Ab - Jun	(4) Ab - Jul		(4) Ab - Jun	(2) Ago
SIEMBRA	Jun				
APLICACION HERBICIDA AEREA	Jun.				
PASO DE CULTIVO	(4) Jul - Sep.				
RIEGO AEREO DE INS. Y FOLIAR	Sep - Nov.				
TRANSPORTE INSUMOS	May - Ago				
TRANSPORTE COSECHA	Nov - Feb.	Ene - Feb.	Mzo - Ab.	Dic - Ene.	Ene - Feb.
TRANSPORTE INTERNO	Nov - Dic	Nov.		Sep - Oct.	
CORTE CON COMBINADA		Nov.			
SURQUEADO		Jun - Jul		Jun	Ago.
CENTRALES				(2) Jul - Ago.	
CULTIVOS				(2) Jul - Ago.	(1) Sep.

Estos datos servirán para llenar la columna "BIENES DE CAPITAL" de la FORMA CINCO.

CENTRO COMERCIALIZADOR

FORMA CINCO

CUADRO DE ASIGNACION DE INSUMOS Y BIENES DE CAPITAL	
AÑO AGRICOLA : 1986-1987	UNIDAD AGROPECUARIA: "INDIGENA LA PAZ DE R.L."

INSUMOS			BIENES DE CAPITAL		
E SPECIFICACIONES	Cantidad	FECHA ENTÉRAR	E SPECIFICACIONES	Cantidad	FECHA ENTÉRAR
SEMILLA DE ALGODON	48 qq.	1/V/86	Paso de Rastra (algodón)	4	Ab. -Jun.
SEMILLA ARROZ	60 qq.	1/V/86	Paso de Rastra (maíz)	4	Ab. -Jun.
SEMILLA CAÑA	-	(Cul. ant.)	Paso de Rastra (arroz)	4	Ab. -Jul.
SEMILLA MAIZ	2.5 qq.	1/V/86	Paso de Rastra (Ajonjolí)	2	Ago.
SEMILLA AJONJOLI	1.0 qq.	1/VII/86	Siembra (algodón)	1	Jun.
SULFATO DE AMONIO (Algodón)	180 qq.	1/V/86	Aplicación herbicida aer. alg.	1	Jun.
UREA (Algodón y arroz)	315 qq.	1/V/86	Paso de cultivo (algodón)	4	Jul. -Sep.
Urea (Maíz)	40 qq.	1/VI/86	Riego aereo insec.y fol.(alg)	1	Sep. -Nov.
Urea (caña)	40 qq.	1/VII/86	Transporte Insumos	Varios	May-Ago.
Urea (Ajonjolí)	30 qq.	1/VIII/86	Transporte cosecha (alco.)	Varios	Nov-Feb.
Dipterex (arroz)	10 kg.	1/VI/86	Transporte cosecha(arroz)	Varios	Ene-Feb.
Estám-LB 70 (arroz)	30 gln.	1/VI/86	Transporte cosecha (caña)	Varios	Mzo-Ab.
HERBAX (Arroz)	30 gln.	1/VI/86	Transporte cosecha (maíz)	Varios	Dic-Ene.
HEDONAL (arroz)	8 gln.	1/VI/86	Transporte cosecha(ajonjolí)	Varios	Ene-Feb.
PKOWL (Algodón)	25 gln.	1/V/86	Transporte intemo	Varios	Sep-Dic.

JEFE DE COMERCIALIZACION

GERENTE ADMINISTRATIVO

CENTRO COMERCIALIZADOR

FORMA CINCO

CUADRO DE ASIGNACION DE INSUMOS Y BIENES DE CAPITAL					
AÑO AGRICOLA : 1986-1987		UNIDAD AGROPECUARIA: "INDIGENA LA PAZ DE R.L."			
INSUMOS			BIENES DE CAPITAL		
ESPECIFICACIONES	Cantidad	FECHA ENTÉR	ESPECIFICACIONES	Cantidad	FECHA ENTÉR
VOLATON GRANULADO (Maíz)	3 qq.	1/V/86	Corte con combinado (arroz)	1	Nov.
NUDRIN (maíz)	5 Klg.	1/VI/86	Surqueado (Maíz)	1	Jun.
FORMULA 16-20-0 (caña)	10 qq.	1/VII/86	Surqueado (arroz)	1	Jun-Jul
HINOSAN (Arroz)	17 glns.	1/VII/86	Surqueado (ajonjolí)	1	Ago.
TACRUPAL (Algodón)	6 qq.	1/VII/86	Centrales (maíz)	2	Jul-Ago.
FORTICOMBI (Algodón)	25 klg.	1/VIII/86	Cultivos (maíz)	2	Jul-Ago.
DIPTEREX (Algodón)	20 Klg.	1/VIII/86	Cultivos (ajonjolí)	1	Sep.
CIPERMETRINA (Algodón)	26 lts.	1/VIII/86			
ETHIL PARATHION (Algodón)	416 lts.	1/VIII/86			
TAMARON (Algodón)	67.5 lts.	1/VIII/86			
SIMBUH (Algodón)	4 caneca	1/VIII/86			
DECIS (Algodón)	2 caneca	1/VIII/86			
LORSBAN (Algodón)	7 barril	1/VIII/86			
PARATHION METILICO (Algodón)	7 barril	1/VIII/86			

JEFE DE COMERCIALIZACION

GERENTE ADMINISTRATIVO

ASIGNACION DE RECURSOS FINANCIEROS

En la FORMA SEIS se consolidarán los valores de las erogaciones para el pago de recursos.

El criterio para la determinación de la fecha para el pago de los factores será como sigue:

TIERRA· Esta se pagará después de vendida la producción (cosecha). Generalmente en el mes de marzo, ya se ha efectuado la venta, podría bien pagarse este factor en Abril, para todos los cultivos.

MANO DE OBRA· El pago de este factor se hará tomando como base la distribución de jornales mensuales necesarios para todos los cultivos, así:

a) Abril - 554 jornales	Septiembre - 1537 jornales
Mayo - 124 "	Octubre - 951 "
Junio - 328 "	Noviembre - 920 "
Julio - 693 "	Diciembre - 143 "
Agosto- 1760 "	Marzo - 235 "

(Se paga a Ø8.- Jornal x 7245.- Ø57,960.-)

b) Para la cosecha de algodón se paga así:

Nov. 1a. Corta 70% de 2016 qq.= 1412qq x Ø12.-qq. =	Ø16,944.-
Dic. 2a. Corta 15% de 2016 qq.= 302qq x Ø14.-qq. =	4,228.-
Ene. 3a. Corta 15% de 2016 qq.= 302qq x Ø25.-qq. =	<u>7,550.-</u>
	<u>Ø28,722.-</u>

INSUMOS:

La compra se hará con dos meses de anticipación a la utilización por parte de las cooperativas, quedando de la siguiente forma:

INSUMO	MESES DE COMPRA				
	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	TOTAL
POR CULTIVO					
Semilla. Algodón	1,260.-				Ø1,260.-
Arroz	6,000.-				6,000.-
Rva. Caña	1,000.-				1,000.-
Maíz	285.-				285.-
Ajonjolí			Ø 180.-		180.-
Fertilizantes:					
Algodón	15,328.-		1,200.-		16,528.-
Arroz	7,200.-				7,200.-
Caña	4,389.-				4,389.-
Maíz		2,134.-			2,134.-
Ajonjolí				1,600.-	1,600.-
Herbicida					
Algodón	10,535.-				10,535.-
Arroz		3,444.-			3,444.-
Maíz	300.-				300.-
Fungicida					
Arroz			2,492.-		2,492.-
Insecticida y Fertilizante Foliar.					
Algodón				28,336.-	28,336.-
Arroz		205.-			205.-
Maíz		410.-			410.-
TOTALES	Ø46,297.-	Ø6,193.-	Ø 3,872.-	Ø29,936.-	Ø86,298.-

TRACCION: El pago se realizará al final de la prestación
del servicio

TAREA	PAGO DEL SERVICIO						TOTAL
	MAYO	JULIO	SEPT.	NOV.	ENE.	MZO.	
1-PASO DE RASTRA.							
Algodón		6,609.-					6,609.-
Arroz		2,420.-					2,420.-
Maíz		400.-					400.-
Ajonjolí			565.-				565.-
2-SIEMBRA							
Algodón		2,100.-					2,100.-
3-AEREO Algodón							
Aplicar herbicida		720.-					720.-
4-PASO DE CULTIVO.							
Algodón			3,069.-				3,069.-
5-AEREO Algodón							
(riego ins. y foliar)				15,216.-			15,216.-
6-TRANSPORTE INSUMO							
Algodón	661.-		661.-				1,322.-
Arroz	1,097.-		1,097.-				2,194.-
Maíz	302.-						302.-
7- TRANSPORTE							
COSECHA							
Algodón						2,143.-	2,143.-
Caña	4,958.-						4,958.-
8- TRANSPORTE							
INTERNO.							
Algodón					274.-		274.-
Arroz					370.-		370.-
Maíz				230			230.-
9- CORTE CON COM							
BINADA:							
Arroz					8,000.-		8,000.-
10-SURQUEADO.							
Arroz		821.-					821.-
Maíz		108.-					108.-
Ajonjolí			198.-				198.-
11-CENTRALES							
Maíz			158.-				158.-
12-CULTIVOS							
Maíz			158.-				158.-
Ajojolí			88.-				88.-
TOTALES	7,018.-	13,178.-	5,994.-	15,446.-	8,644.-	2,143.-	Ø 52,423.-

CENTRO FINANCIERO

FORMA SEIS

CUADRO DE ASIGNACION DE RECURSOS FINANCIEROS																		
AÑO AGRICOLA 1986-1987	UNIDAD AGROPECUARIA "Indigena La Paz de R.L."																	
ESPECIFICACION RECURSO	MONTO COLONES	CALENDARIZACION DE EGRESO MENSUAL (en miles de colones)																
		A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	Observaciones				
Tierra: Forma 1 Cuadro (a) uno	Q5,750.00	575																
Mano de obra F1, C(b) dos	Q57,960.00		44	18	24	55	142	122	76	72	11				72			Jornal
Mano de obra F1, C(b) dos	Q28,722.00								164	42	74							Por qq algodón cor-
Insumos F1, C(c) tres	Q86,298.00	42	42	39	50													tado.
Tracción F1, C(d) cuatro	Q52,423.00		72		132		62			154					64			
Sub-total	Q231,153.00	575	142	65	487	142	142	76	396	152	162				44			

JEFE FINANCIERO _____ GERENTE ADMINISTRATIVO _____

COMPARATIVO DE ENTRADA DE RECURSOS

- 1- Asistencia Técnica. De acuerdo a la FORMA TRES se le han - asignado 61 visitas, como en la actualidad aún no está integrado el Modelo que cuenta con técnicos para la prestación de tal servicio, la columna de disponibilidad queda con cero y el saldo - (lo asignado menos lo disponible) será 61 visitas que habrán de cubrirse.
- 2- Recursos Humanos. En la FORMA CUATRO se asignan 7245 días hombre a la Cooperativa "Indígena La Paz de R.L." y cuenta con 25 socios que representan 7150 días-hombre (52 semanas x 5.5 días semanales x 25 socios) habrá un faltante de 95 días-hombre más los 3,590 días-hombre para las cortas de algodón quedando un saldo negativo de - 3,685 días hombre.
- 3a) Insumos Por lo general, las compras se hacen para cubrir un año agrícola y casi nunca se acusa saldo en inventarios. En los casos que aparece, las cantidades son - demasiado pequeñas por lo que no se consideran como disponibilidades.

3b) Bienes de Capital. Estos están representados por equipo demasiado caro, tales como: tractor, rastras, sembradora- cortadora (combinada) camión de 8 toneladas o más, equipo aéreo de riego, entre otros. Por la falta de capital, es muy difícil que en el corto plazo la Cooperativa "Indígena La Paz de R.L." pueda contar con ellos. Con la adopción del Modelo sería posible que el equipo - sirviera para más de una cooperativa. En cuanto a la tracción animal, se - considera que también carecen de ara dos y bueyes propios porque solicitan tal servicio de fuera. El dato que - se presenta en la columna "ASIGNACION" es el de los insumos más el de trac- ción (FORMA CINCO) cuantificados en su expresión monetaria en la (FORMA SEIS)

' 4- Recursos Financieros. De la FORMA SEIS se tiene un total de Ø231,153.- para el pago de tierra, ma no de obra por jornal y por tarea, in sumos y tracción mecánica y animal; y de acuerdo a los montos de financiamien to máximo (Ver Forma Dos) y que son:

Para Algodón	₡ 248,520.-
" Arroz	72,300.-
" Caña	10,450.-
" Maíz	14,500.-
" Ajonjolí	<u>12,000.-</u>
	<u>₡ 357,770.-</u>

Hay un saldo favorable de ₡126,617.-
que pueden ser utilizados para cubrir
parte de los gastos.

SALIDA DE PRODUCCION

Para pasar la producción de la Unidad Productora hacia bo de g a (si cuenta con instalaciones adecuadas) o hacia el Centro de Almacenamiento (que resultara de la comercialización en for ma co o p e r a t i v a, al adoptar el Modelo que se propone), se uti li z ar á en ambos casos la FORMA OCHO.

En el caso de "Indígena La Paz de R.L.", para efecto de i l l u s t r a c i o n de cómo se elabora, se tomará como ejemplo.

1º) El arroz cuya producción se logra en diciembre, pudiendo almacenarse o venderse. En este caso se supondrá que pasa a un Centro de Almacenamiento (de acopio) Cooperativo.

2º) La Caña Se cosecha en Abril y no se puede almacenar; d e b i é n d o, por tanto, despachar al ingenio

En ambos casos se supondrá:

- 1) Que se realizan varios viajes y
- 2) que el mismo transportista hace todos los viajes.

ORDEN DE SALIDA DE PRODUCCION

FECHA: 31 de Enero de 1987		NUMERO DE ORDEN		Uno
ARTICULO	CANTIDAD	FORMA DE ENTREGA	OBSERVACIONES	
Arroz en granza	1614 qq.	En sacos	Ninguna	

ESTANISLAO A. VENTURA
 Sello y firma (de la Unidad Agropecuaria que entrega)
 "Indigena La Paz de R.L"

CARLOS PEÑATE
 Firma del transportista

ERNESTO PIMENTEL
 Sello y firma del Centro de Acopio
 "Los 44"

ORDEN DE SALIDA DE PRODUCCION

FECHA: 5 de Abril de 1987		NUMERO DE ORDEN Dos	
ARTICULO	CANTIDAD	FORMA DE ENTREGA	OBSERVACIONES
Caña	556 Ton.	Granel	Pasará directamente al Ingenio del Jiboa
			(INJIBOA)

ESTANISLAO A. VENTURA
 Sello y firma (de la Unidad Agropecuaria que entrega)

CARLOS PEÑATE
 Firma del transportista

INJIBOA
 Sello y firma del Centro de Acopio

"Indigena La Paz de R.L."

SALIDA DE CENTRO DE ACOPIO

El Centro de Acopio puede ser el Centro de Almacenamiento Cooperativo y la bodega en la Unidad Productora. En ambos casos, se usaría la FORMA NUEVE.

Para ejemplificar se tomarán:

- 1) El herbicida "Volatón Granulado" que se utilizará en el mes de junio (ver pág. 2 de la FORMA CINCO, columna "INSUMOS") 3 qq. por valor de ¢300.- (trescientos colones).

- 2) El arroz que ha quedado en almacenamiento (ver orden de salida de Prod. N° 1) y que se vende 15 días después (15 Feb. - 1987) quedando pendiente el cobro por la Venta (a realizarse el 15 de Marzo de 1987) vendido a ¢47.- (precio de garantía).

ORDEN DE SALIDA DE CENTRO DE ACOPIO

(DE-PRODUCTOS AGRICOLAS, INSUMOS Y OTROS)

FECHA: 4 Mayo de 1986 _____ NUMERO DE ORDEN. Uno _____

ARTICULO	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL	CLIENTE	CONDICIONES DE VENTA
3 qqs. Volaton gra- mulado	Ø 100.00	Ø300.00	Cooperativa "In digena La Paz RL"	Contra inventarios

ERNESTO PIMENTEL

Sello y firma del Centro de Acopio

Sello y firma del Jefe Financiero

Sello y firma del Jefe de Comercialización

"Los 44"

ORDEN DE SALIDA DE CENTRO DE ACOPIO

(DE PRODUCTOS AGRICOLAS, INSUMOS Y OTROS)

FECHA: 15 Febrero 1987 NUMERO DE ORDEN. Dos

ARTICULO	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL	CLIENTE	CONDICIONES DE VENTA
1614qq arroz	¢47.00	¢75,858.00	I.R.A	Crédito 30 días

ERNESTO PIMENTES
Sello y firma del Centro de Acopio
MIGUEL JUAREZ
Sello y firma del Jefe Financiero
BENITO RAMOS
Sello y firma del Jefe de Comercialización

"Los 44"

INGRESO DE EFECTIVO

Para el control del ingreso de efectivo se usará la FORMA DIEZ, en los casos de cobros o ventas al contado u otra clase de ingresos.

Los ejemplos a utilizar son.

- 1) Los 1,614 qq de arroz vendidos al IRA. Se supondrá una disponibilidad anterior de ¢10,000.-

- 2) Los intereses ganados en un mes (del 15 de marzo al 15 de abril de 1987) por el depósito de ¢75,858.- de la venta del arroz al IRA en una cuenta de ahorros con una tasa del 9.5% anual.

HOJA DE CONTROL DE INGRESOS DE EFECTIVO

FORMA DIEZ

FECHA: 15 de Marzo de 1987		NUMERO DE ORDEN. uno	
OPERACION	ESPECIFICACION	MONTO DE LA OPERACION	INTERESES COMPUTADOS
Cobro IRA	1,614 qq.arroz	Ø75,858.00	-
TOTAL DE INGRESO			Ø75,858.00
DISPONIBILIDAD ANTERIOR			Ø10,000.00
TOTAL DISPONIBLE			Ø85,858.00

Sello y firma del Jefe Financiero
Sello y firma del Departamento Contable
Sello y firma del Gerente Administrativo

HOJA DE CONTROL DE INGRESOS DE EFECTIVO

FORMA DIEZ

FECHA: 15 de Abril de 1987		NUMERO DE ORDEN: Dos		
OPERACION	ESPECIFICACION	MONTO DE LA OPERACION	INTERESES COMPUTADOS	INGRESO TOTAL
Depósito Cta. Ahorro	Tasa Int. 9.5%	Ø75,858.00	Ø600.54	Ø600.54
TOTAL DE INGRESO				Ø600.54
DISPONIBILIDAD ANTERIOR				Ø85,858.00
TOTAL DISPONIBLE				Ø86,458.54

Sello y firma del Jefe
Financiero

Sello y firma del Jefe
Departamento Contable

Sello y firma del
Gerente Administrativo

ADQUISICION DE RECURSOS

Antes de hacer la elección a quién adquirir el recurso - que se ha de utilizar, deberá tenerse por lo menos la cotización de cuatro proveedores a fin de elegir al que más barato - venda; sin descuidar, por este hecho, lo relativo a la calidad, responsabilidad y otros factores que pudieran entorpecer la producción.

Los ejemplos que se presentan se han tomado de los requerimientos que tendría "Indígena La Paz de R.L." de algunos recursos productivos para el año agrícola 1986-1987.

FORMA ONCE

LISTA DE COTIZACIONES PARA ADQUISICION DE RECURSOS PRODUCTIVOS

FORMA ONCE

ANO AGRICOLA: 1986 - 1987

RECURSO	CANTIDAD NECESARIA	PROVEEDORES								Pedir recurso a: (Proveedor con mas bajo costo o precio)	
		NOMBRE Costo o precio	NOMBRE Costo o precio	NOMBRE Costo o precio	NOMBRE Costo o precio	NOMBRE Costo o precio	NOMBRE Costo o precio	NOMBRE Costo o precio	NOMBRE Costo o precio		
FERTILIZACION GRANULADA	3 qq.	QUIMISA Ø100 qq.	AGROQUI Ø105 qq.	REQUISA Ø110 qq.	ACOQUI Ø108 qq.					QUIMISA	
		ACOQUI Ø90./150lbs	QUIMISA Ø94./150lbs	AGROQUI Ø80./150lbs							AGROQUI
VEHICULO AEREO	60 Mzs.	AEROSPACIAL Ø18,000.00	FLIGHT Ø21,000.00	ALAS-DOS Ø15,216.00	AVIONZA Ø19,500.00	HELICE Ø17,600.00					ALAS-DOS

5.2 PROPUESTA DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION DE LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DEL SECTOR REFORMADO

5.2.1 Descripción y Componentes del Sistema

5.2.1.1 Esquema Operativo del Modelo

El modelo propuesto, persigue centralizar el control y coordinación de las operaciones de entrada de los recursos productivos tierra, mano de obra y capital (maquinaria, equipo, insumos, etc.) y las operaciones de salida de los diversos rubros de producción que generan las cooperativas agropecuarias. Con ello, se facilitará la asignación de recursos a las operaciones en cada una de las empresas y se velará por una real y efectiva explotación de las potencialidades de las mismas.

Los ingresos más significativos que tienen las empresas agropecuarias, son: ingresos por ventas, intereses por manejo de fondos propios, intereses por ventas sin liquidar, fondos provenientes de instituciones bancarias en forma de créditos, fondos por subsidios del Estado, préstamos de instituciones internacionales y otros ingresos derivados de las operaciones normales.

Los egresos del Modelo son. egresos por pagos a factores productivos: mano de obra, tierra, insumos y bienes de capital, intereses por préstamos recibidos. de instituciones bancarias nacionales y de instituciones extranjeras.

Cada una de las entradas y salidas estaría asignada a unidades especializadas, para permitir un eficiente

uso del potencial productivo que resulta al manejar a gran escala recursos y producciones.

El Modelo propuesto serviría de apoyo a las actividades propias de las unidades agropecuarias. así como - también, a los centros gubernamentales involucrados en el quehacer productivo de las cooperativas. Los recursos gubernamentales serán aglutinados a efecto de constituir equipos multidisciplinarios, que coordinen y asesoren la actividad agropecuaria de las cooperativas en forma indistinta. La participación de los asociados en ningún momento se vería desvirtuada, pues ellos conservarían el actual sistema decisorio.

Por tanto, este Modelo serviría para dos propósitos, a saber: 1) Coordinar entradas y salidas de recursos productivos y producciones, respectivamente; y 2) Coordinar - las entradas y salidas de asistencia técnica nacional y/o ex—tranjeras. Esta última, si fuera el caso que hubiere en una - forma directa a las cooperativas.

La estructura del Modelo Propuesto. se detalla de la siguiente forma:

- 1) Centro Coordinador,
- 2) Centro Técnico, División Agropecuaria,
- 3) Centro Administrativo, División Administrativa,
- 4) Centro del Cuerpo Técnico, Sección Técnica,
- 5) Centro del Equipo Técnico, Asignador de personal, tierra y asistencia técnica.
- 6) Centro de Cómputo, Control contable de la distribución de recursos asignados a las unidades productivas.

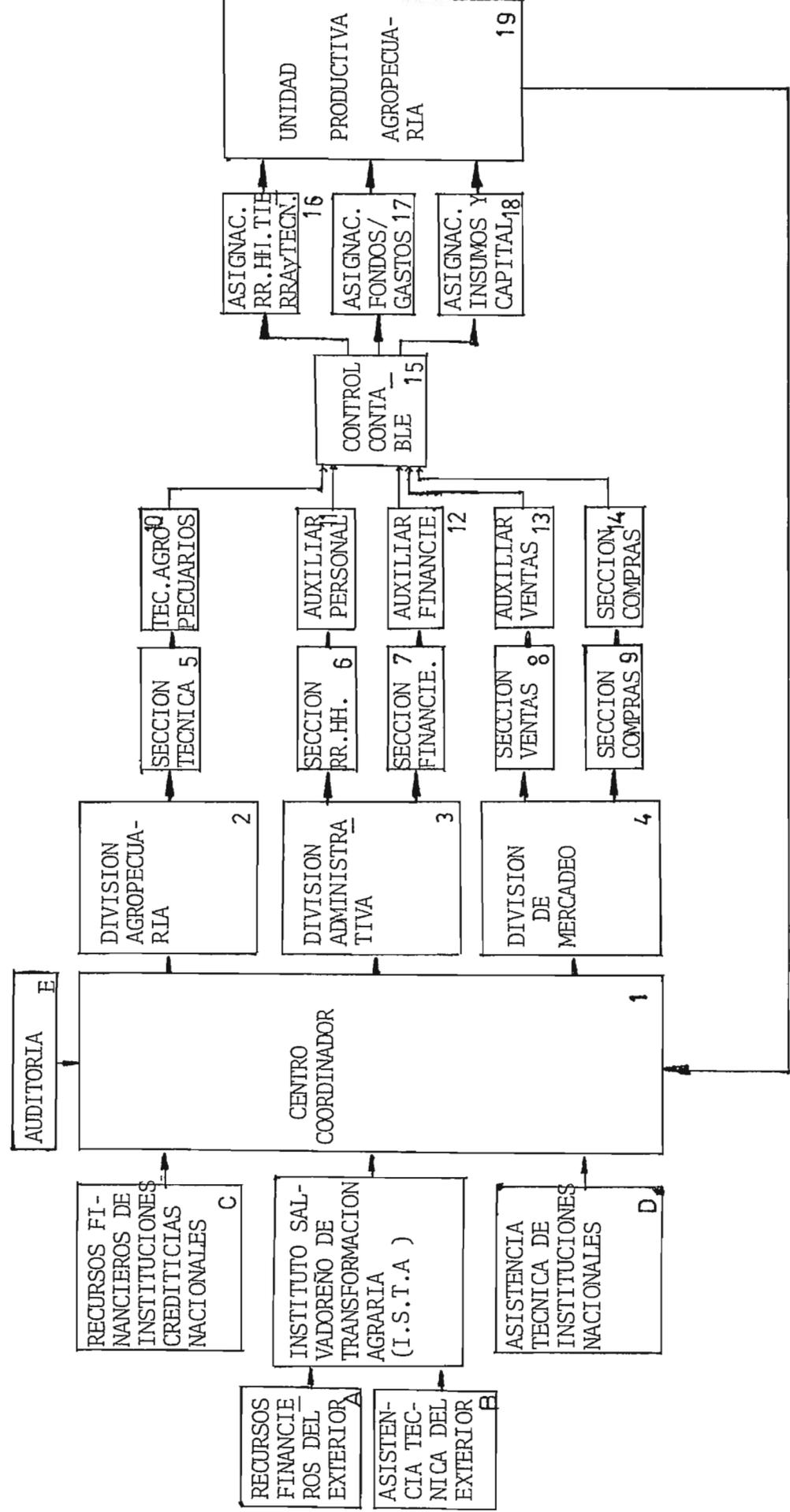
- 7) Sección de Recursos Humanos, para la determinación de los requerimientos de este recurso.
- 8) Sección de Control Financiero, para la evaluación de las fuentes y usos del efectivo.
- 9) Sección o Centro Comercializador, para la adquisición de insumos y venta de las producciones.
- 10) Centro de Compras, auxiliar del departamento de comercialización para compra de insumos, contratación de maquinaria, etc.
- 11) Centro de Ventas, auxiliar del Departamento de comercialización para la venta efectiva de los productos.
- 12) Centro de Contabilidad de Costos, auxiliar para el registro de las operaciones de resultados.
- 13) Centro de Contabilidad General, auxiliar para el registro de las operaciones de Balance.

Esquemáticamente, la interrelación entre el Centro Coordinador y los Centros especializados, o divisiones, lo mismo, que los grupos que actúan al margen del Modelo Propuesto, se presenta en la Figura N° 10.

Del Centro Coordinador (1) dependerá la División Agropecuaria (2), la División Administrativa (3) y la División de Mercadeo (4). Al Centro Técnico o División Agropecuaria (2) llegará toda la asistencia de carácter técnico dirigido a las unidades agropecuarias, al margen de la asesoría misma suministrada por el Modelo Propuesto, se tendrá, eventualmente, que -

FIGURA No 10

MODELO DE UN SISTEMA DE OPERACIONES ADMINISTRATIVAS PARA LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DEL SECTOR REFORMADO



dar entrada a la ayuda proveniente del exterior, la cual se -
representa en el cuadro de Asistencia Técnica del Exterior a -
las Unidades Agropecuarias (B).

Una vez que tal asistencia técnica sea disponible, pasará del Centro Técnico o División Agropecuaria hacia la Sección Técnica (5), pasando a Control Contable (15) para -
su registro, verificación y aprobación, la que será entonces -
asignada (16) por medio de Supervisores Agropecuarios, a las -
unidades Agropecuarias (19) constituido por el Consejo de Administración en sus distintos comités.

La División Administrativa (3) coordinará -
las siguientes actividades del Centro de Control (15) manejado por un Departamento Contable, del Centro o Sección Comercializadora (4) bajo la administración del Departamento de Mercadotecnia, del Centro o Sección de Recursos Humanos y Desarrollo Social (6) en manos de un Departamento de Recursos Humanos, y, del Centro o Sección Financiero (7).

El Centro de Control dispondrá de un auxiliar en contabilidad de Costos y uno en contabilidad general, se -
se relacionará con almacenamiento de insumos y producción; así́-
mismo, con el Centro o Sección Comercializadora (4), el Centro de Recursos Humanos (6) y el Centro Financiero (7) al través -
de los auxiliares de cada área (10, 11, 12, 13 y 14.)

El Centro Comercializador (4), conocerá de -
las entradas de Insumos y Bienes de Capital suministrados por los Proveedores Nacionales y Extranjeros que serán contactados

por medio de la Sección de Compras (8). De las Unidades Agropecuarias (19) pasará al Centro Coordinador (1) la información sobre la producción de dichas unidades, que se comercializarán por medio de la Sección de Ventas (9), de la División de Comercialización (4).

El Centro de Recursos Humanos y Desarrollo Social (6) coordinará la asignación de personal a las Unidades Agropecuarias (19) y tendrá el control del personal empleado en el Modelo Propuesto, al mismo tiempo, será responsable de desarrollar los proyectos sociales.

El Centro Financiero (7) recibirá para su posterior distribución, los fondos provenientes de las Ventas Nacionales y Extranjeras, así como aquéllos que procedan de Instituciones Mundiales (A) en la calidad de préstamos y/o donaciones, y los que en igual concepto provengan del Gobierno Central (C) u otras fuentes. Tales fondos se asignarán así pago a Proveedores de Insumos y Bienes de Capital (10), pago al factor mano de obra a través del Centro de Recursos Humanos y Desarrollo Social (6) y pago a factor tierra por medio del Centro de Asignación Fondos pago Tierra (16), además, los gastos y costos en que incurran las Unidades Agropecuarias (17) serán canalizados por este mismo centro.

Los fondos se mantendrán en cantidades suficientes para cubrir los gastos que se han de realizar de acuerdo al presupuesto de ingresos y gastos (Flujo de Caja), en un Banco Comercial del Sistema.

5.2.1.2 Esquema Funcional del Modelo

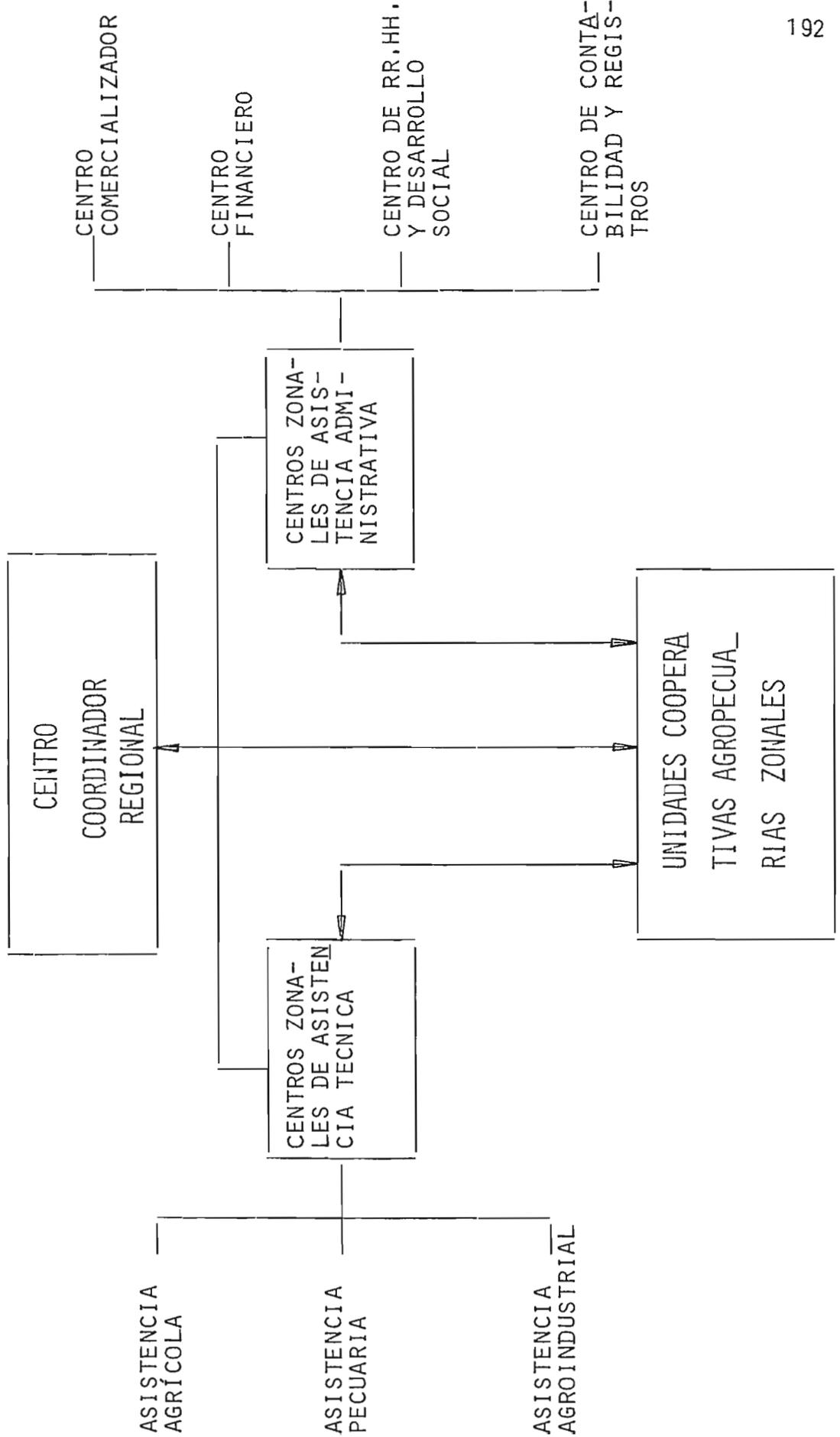
Las unidades agropecuarias ubicadas en las diferentes zonas establecidas por el Instituto de Transformación Agraria (ISTA), podrán conservar su estatus y gozar de una asistencia permanente en los órdenes técnicos y administrativos, (Figura N° 11).

Los Centros Zonales de Asistencia Técnica, estarán conformados por especialistas de las diferentes dependencias del Ministerio de Agricultura y Ganadería, y su principal función será la de orientar todo el quehacer productivo de las unidades agropecuarias en lo relativo a los aspectos agrícolas, pecuario, agro-industriales y otros afines a la actividad cooperativa. Dos miembros del comité de producción de cada cooperativa de la zona formarán parte del Consejo Consultivo Cooperativo(C.C.C.)

Por su parte, el Centro de Asistencia Administrativa será el responsable de asesorar a las cooperativas y coordinar a nivel de zona las actividades de comercialización, finanzas, personal (recursos humanos) y los aspectos contables. En el Centro de Comercialización participarán representantes de las instituciones comercializadoras del Estado y especialistas en el ramo, y el presidente del comité de Comercialización de cada una de las cooperativas pertenecientes a la zona. La disponibilidad de centros de acopio para almacenar bienes duraderos, en aras de esperar mejores precios, y la definición de canales de comercialización ágiles y favorables pa

FIGURA Nº 11

ESQUEMA ADMINISTRATIVO FUNCIONAL DEL MODELO PROPUESTO PARA LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS



ra los bienes de tipo no duradero, son unas de las principales funciones de venta. Asimismo, la obtención o compra de insumos y bienes requeridos por las cooperativas a precios bajos y de normas de calidad serán otras de las responsabilidades de este centro de apoyo propuesto.

El Centro Financiero, a partir de los requerimientos de capital de las cooperativas de la zona, velará por su gestión en forma científica y los distribuirá en forma racional y oportuna, a la vez que ejercerá los controles respectivos a fin de garantizar el uso efectivo del dinero. El tesorero de las respectivas cooperativas y un miembro de la Junta de Vigilancia participarán de este centro de apoyo administrativo junto a representantes de la banca comprometida con el financiamiento de la actividad agropecuaria y un representante de ISTA que goce de conocimientos y experiencia en dicha disciplina.

Las instituciones gubernamentales de promoción social destacadas en las zonas, el asignado para tal área en el ISTA, dos miembros de los Comités de Educación y/o Desarrollo Social y un delegado miembro del Consejo de Administración de las cooperativas, deberán constituir el Centro de Recursos Humanos y de Desarrollo Social. En él se estudiarán y definirán las técnicas idóneas de administración de personal - miembro de una cooperativa, se conocerá el inventario de los recursos humanos, y características de los mismos, existentes en la zona, se diseñarán los programas de formación cooperativa y administración rural, planificación y coordinación de pro

yectos de salud, educación, recreación, comunicación, formación laboral y otros que resulten prioritarios de resolver según diagnóstico a efectuar en cada una de las cooperativas.

El Centro de Cómputo o Centro Contable y de Registro, como su nombre lo indica tendrá por finalidad principal registrar toda solicitud, operación y resultados de las diferentes gestiones que efectúen las cooperativas en su relación con el Centro de Apoyo Zonal u otras actividades que afecten la situación productiva, económico-financiera, social y administrativa de las mismas. Además, será el responsable de llevar las contabilidades respectivas a cada una de las cooperativas. El presidente y/o el tesorero de la cooperativa y un equipo calificado de contadores, que podrán ser propuestos por las empresas, formarán parte de este centro.

5.2.2 Sistema Organizacional

Si una organización cuenta con miembros identificados con los objetivos que se persiguen, como forma de alcanzar el bien común, la tarea se simplifica en el sentido de imprimir una dinámica a la organización.

El Modelo Propuesto, aún cuando no fuera infalible, permitiría la coordinación y el efectivo control de los aspectos relevantes dentro de la organización; así como también, prepararía a los Consejos de Administración y comités, para que, tarde o temprano, asuman la responsabilidad plena en el logro de sus intereses comunes, en toda empresa agropecuaria

del Sector Reformado.

5.2.2.1 Organización de Apoyo a las Cooperativas Agropecuarias

Actualmente, cada una de las unidades agropecuarias, cuenta con un organigrama que cumple con las exigencias para ser representativo de una buena administración, entendida ésta como la interrelación de los distintos niveles jerárquicos para alcanzar los objetivos y metas trazados; sin embargo, en muchas de tales empresas, o no funcionan por el nivel de organización incipiente que prevalece o porque se han desarrollado internamente polos de poder que aislan a unos de otros convirtiéndolos en elementos desorganizadores. Todo lo anterior, se origina por la falta de un Centro Coordinador, con competencia suficiente no sólo en los aspectos agropecuarios, sino que al mismo tiempo contenga personal calificado para conocer de comercialización, personal y finanzas.

Siendo que las unidades agropecuarias, por estar en una etapa de acomodación al esquema de Reforma Agraria, se les imposibilita la contratación de forma individual de un cuerpo de especialistas con conocimientos de las materias antes señaladas, se sugiere como alternativa, la creación de una organización de apoyo que actúe al margen de las decisiones de cada empresa, pero que oriente de manera científica las acciones de las mismas.

La razón de que las instituciones que actualmente apoyan el proceso de adaptación al esquema cooperativo - no cumplan con el más alto grado de eficiencia y efectividad - esperado, se deduce de las razones siguientes:

- 1) En el caso de las instituciones que dan asistencia técnica en los aspectos agropecuarios, no perciben por parte de las empresas agropecuarias cooperativas, retribución alguna que les haga prestar en manera exclusiva el servicio requerido, dejando muchas veces de dar tal asistencia o haciéndolo en forma incompleta.
- 2) En lo que respecta a los registros financiero-contables, no existe el análisis de cifras pormenorizado, razón por la - que muchas cooperativas carecen de un sistema claro y definido de anotación y control, que las hace operar por bajo - de sus capacidades reales de producción, llegando aún a la improvisación. Hecho éste que crea una diversidad de sistemas financiero-contables, que vuelve casi imposible la uniformidad de las medidas tendientes a rescatar a las cooperativas de la insolvencia económico-financiera.
- 3) En lo relativo a las instituciones gubernamentales comercializadoras de la producción proveniente de las cooperativas, no se da un tratamiento especial que vuelva evidente su apoyo al proceso de adaptación al esquema cooperativo, - porque tales instituciones son manejadas en apego a las leyes del mercado; y sería poco probable que se pueda hacer -

una diferenciación tal que permitiera trasladar a las unidades agropecuarias cooperativas, las ventajas derivadas de la especulación, Si bien las cooperativas no han de especular, al menos los precios y otras bonanzas del mercado irían a dar directamente al fondo de capitalización de las mismas. Si es el caso de los volúmenes de insumos que adquieren las cooperativas, al no contar con un Centro Comercializador, -recurren a diferentes proveedores, causando de esta forma -un incremento en los Costos de Producción al comercializar en cantidades bajas por lo que no disfrutaban de los beneficios inherentes a la comercialización en gran escala.

- 4) Al disponer en forma centralizada de la información relativa al personal vinculado con las empresas agropecuarias, se permitiría eventualmente el intercambio de dicho factor de una empresa a otra; salvándose de tal suerte el recargo que en forma de sueldos y salarios se da aún a personal desocupado en ciertas épocas del año.

Para contabilizar el reparto de dividendos, podría optarse por el tiempo de servicio a la unidad agropecuaria, como medida del aporte a la formación de utilidades, para que ninguno deje de gozar de los excedentes a que tiene derecho.

- 5) En la actualidad, las instituciones financieras del país, trabajan en apego a las políticas crediticias emanadas del Banco Central de Reserva; y cuando acontece que se dan los lineamientos a seguir en la conseción de créditos, no se es

tablece prioridad para las que sean del sector agropecuario que trabaja en forma cooperativa; generalización ésta que - hace a muchas de tales empresas contar con el capital como si fueran empresas individuales. Así, emanan las desventajas al tener que pagar el capital a un interés alzado por las tasas pasivas que los bancos comerciales pagan al Banco Central de Reserva, aún cuando muchos de tales fondos han - sido adquiridos bajo la base del compromiso en ayuda a las cooperativas agropecuarias del sector reformado.

Si se cuenta con un centro que coordine las actividades financieras que produzcan las empresas cooperativas, se dará mayor solidez al encauzar los fondos en forma oportuna y su ficiente.

La organización que se propone (Figura N° 12) cuenta con los cuadros directivos que asuman responsabilidad - plena y la autoridad suficiente que les haga velar por la concertación de esfuerzos en aras de conseguir mejorar el nivel - de vida del trabajador agropecuario.

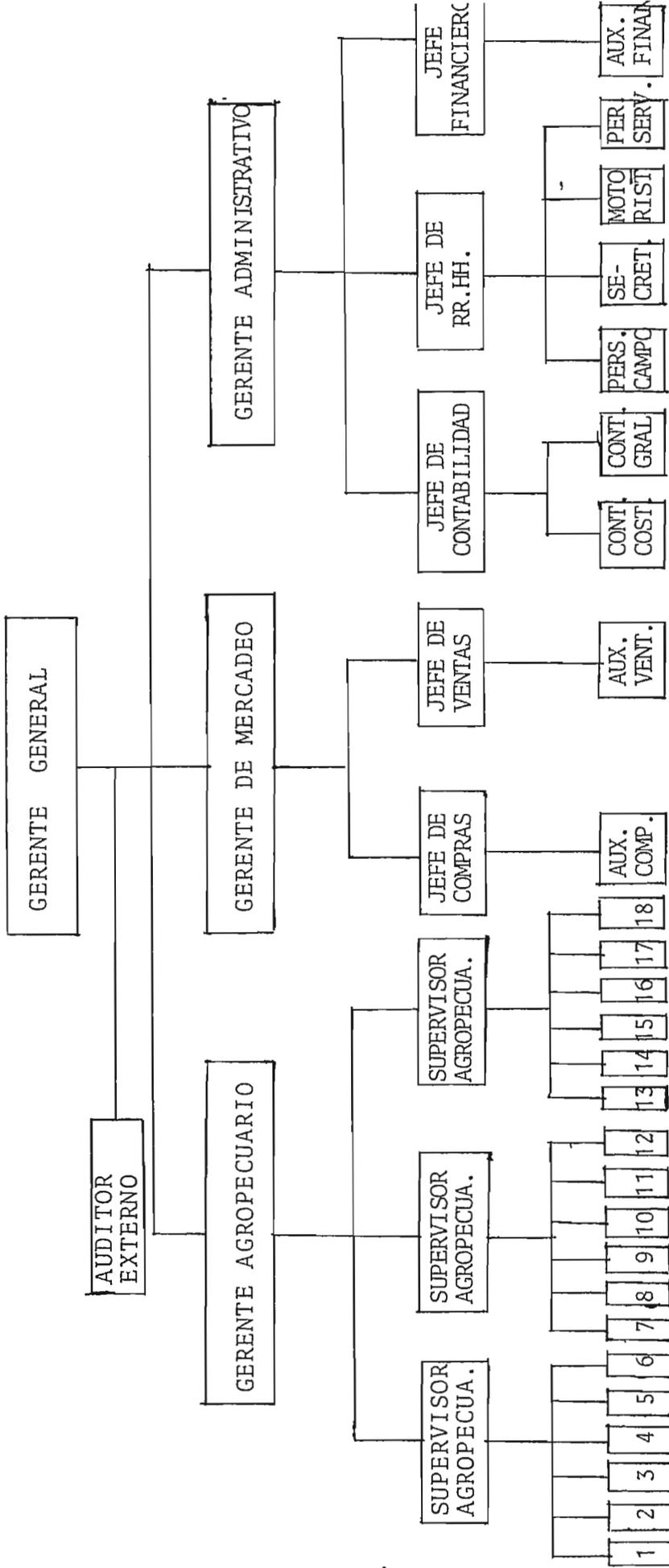
En forma analítica, la organización estaría estructurada como sigue:

1- GERENTE GENERAL

Este cargo persigue centralizar las decisiones en una perso na con amplia autoridad, supeditado solamente a las direc- trices emanadas de un órgano superior constituido, en este caso, por el Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA) y/o el M.A.G.

FIGURA No 12

ORGANIGRAMA DEL CUERPO DIRECTIVO EXTERNO PROPUESTO PARA LA COOPERATIVAS AGROPECUARIAS



1 ~ 18 Técnicos Agropecuarios.

Sus funciones tenderían al mejor uso de los recursos, mediante la coordinación efectiva del personal, tanto técnico como administrativo, que dependerán de él en línea jerárquica; lo mismo, cuidar de la capacitación de los miembros de los Consejos de Administración y los distintos comités que integran la organización actual de las cooperativas agropecuarias.

2. AUDITOR INTERNO

Las áreas en que prestará sus servicios el Auditor Interno, en asistencia al Gerente General, abarcará los aspectos financieros, operacionales, funcionales, sociales y administrativos en que intervenga el Modelo en su relación con las Unidades Cooperativas Agropecuarias.

En el campo financiero cuidará que el Departamento de Contabilidad lleve un registro exacto y adecuado de las transacciones financieras de la Sección de Finanzas; lo mismo velará por la protección del capital de las Cooperativas bajo asistencia del Modelo.

En el campo operacional ha de revisar las Operaciones y procedimientos para dar opiniones a la Gerencia General, que persigan una mayor eficiencia y economía de las operaciones en el cumplimiento de los objetivos trazados.

En el área funcional evaluará los resultados de la gestión del Modelo en su función coordinadora de las unidades agropecuarias adscritas, con el fin de determinar hasta que punto la gerencia cumple con los objetivos, estrategias y procedimientos.

En el campo social debe evaluar los programas de educación, salud, vivienda, y dará opinión sobre las condiciones de trabajo, empleo y remuneraciones a los socios.

En el campo administrativo evaluará la capacidad de los puestos a nivel de gerencia en cuanto al logro de los objetivos, el desarrollo de sus funciones administrativas y lo adecuado o no de las decisiones tomadas. Las áreas de influencia serán :
Producción, mercadotecnia, finanzas y personal.

3- GERENTE AGROPECUARIO

Como conocedor del campo, deberá aunar esfuerzos en conjunción con los asistentes de que disponga, a fin de realizar investigaciones de suelos para determinar, hasta qué punto, son factibles de utilizarse, así como procurar la creación de centros rurales educativos que permitan la formación de técnicos agrícolas de extracción campesina.

Dependerá en línea jerárquica del Gerente General y el número de asistentes de que dispondrá ha de determinarse o bien sobre la base de áreas por asistir o por el número de socios en las empresas agropecuarias.

4. GERENTE DE MERCADEO

En su carácter de proveedor de insumos a las unidades productoras ha de procurar que las compras se realicen con un alto grado de certidumbre basado en los planes y los programas de producción que provean las Cooperativas, con el fin de evitar ausencia por inventarios, demoras en la producción por falta de insumos o pérdidas ocasionadas por la inadecuada planificación de las compras, con tiempo suficiente de anticipación que hagan proveerse en tiempo de escases en el mercado. Vigilará por que se disponga de suficientes proveedores que permita que la gestión de compras se realice con el que más bajo precio ofrezca.

En la gestión de ventas decidirá lo relativo a: compradores de la producción, precios de liquidación de los productos vendidos, fecha oportuna de liquidación de lo vendido, ampliación del mercado de los productos de las unidades productoras afiliadas al modelo.

Tanto en lo relacionado a las compras como a las ventas, cuidará por que se obtengan el máximo beneficio posible en virtud de representar los intereses de terceros que han depositado su confianza en la funcionalidad del Modelo y porque de él depende que las empresas como el Modelo mismo se mantenga en actividad, como receptor que es de los fondos por ventas y emisor de las erogaciones por compra.

El Gerente de Mercadeo tiene además, como principal tarea, - el desarrollo de los proyectos que permitan la instalación de los Centros de Acopio de propiedad de las unidades agropecuarias que integran el Modelo; esto es de vital importancia, porque si bien es cierto que las Cooperativas no han de especular, el contar con sus propios Centros de Acopio ha de permitirles lograr el mejor - precio establecido por las leyes del mercado (OFERTA Y DEMANDA - COMO DETERMINANTES DEL PRECIO).

Es de vital importancia la revisión periódica de la publicidad, canales de distribución, fijación de precios y las investigaciones de mercado aun cuando éstos no son factores que puedan ser controlados en forma directa pero que permitirán conocer la posición exacta de influencia en el mercado de productos del y para - el sector agropecuario.

5- GERENTE ADMINISTRATIVO

Las funciones de éste serán las relativas a la administración de los recursos humanos y financieros, así como los as , pectos de la comercialización y control por medio de un departamento contable. La asignación de recursos humanos y financieros se hará sobre la base de los programas de produc-

ción elaborados por el Centro Técnico; la comercialización - estará basada en la producción de las Unidades Agropecuarias; asimismo los aspectos contables estarán basados en informes provenientes de tales unidades.

Dependerá en línea jerárquica del Gerente General.

6 - SUPERVISOR AGROPECUARIO

Será responsabilidad de éstos el controlar la eficiente asignación de los recursos necesarios para lograr la más alta - productividad posible de ellos.

Dependerá en línea jerárquica del Gerente Agropecuario y su número estará determinado por el área total de las unidades agropecuarias bajo supervisión, o por el número de técnicos asignados a cada unidad.

7- TECNICOS AGRICOLAS

Se encargarán de planificar, organizar, dirigir y controlar la producción por unidad agrícola en colaboración con los - miembros de los distintos comités involucrados en cada área específica dentro de las cooperativas mismas.

Dependerá en línea jerárquica de los Supervisores Agropecuarios. Su número se determinará en base al área por asistir.

8- JEFE DE CONTABILIDAD

Mantendrá los registros contables de las cooperativas a él asignadas. Los registros necesarios serán los del Libro Ma-

yor Auxiliar, Caja y Bancos y los Estados Financieros (Balances y Estados de Resultados)

Dependerá en línea jerárquica del Gerente Administrativo.

9- AUXILIAR DE CONTABILIDAD DE COSTOS

Los registros que deberá llevar serán aquéllos propios para la elaboración de los Estados de Resultados. Se reportará directamente al Jefe de Contabilidad.

10 - AUXILIAR DE CONTABILIDAD GENERAL

Deberá mantener periódicamente los registros de las cuentas de balance y los cierres contables que sean requeridos por el jefe del departamento; concentrando además los registros del Auxiliar de Costos. Esto permitirá evaluar los resultados y la situación económico-financiero de las cooperativas.

11- JEFE DE COMERCIALIZACION

Será responsable de la compra oportuna de insumos y la venta de los productos, cuidando de los intereses cooperativos que eviten pérdidas en las operaciones comerciales. Se reportará directamente al Gerente Administrativo.

12-AUXILIAR DE COMPRAS

En base a la planificación de la producción, debe contar con las cotizaciones y el mayor número posible de proveedores, evitando comprar en tiempos de escasez de insumos como

medida preventiva para adquirir dichos insumos a un mejor precio y suficiente anticipación.

Dependerá en línea jerárquica del Jefe de Comercialización.

13-AUXILIAR DE VENTAS

Deberá mantener las cotizaciones al día de los precios pagados en plaza a los productos agrícolas, liquidar existencias de los mismos cuando los precios alcancen el punto óptimo deseado y que cubra las necesidades de fondos para gastos de operación requeridos por las unidades agropecuarias. Se reportará al Jefe de Comercialización.

14-JEFE FINANCIERO

Este deberá determinar el volumen total de fondos que necesitará la empresa para hacer frente a sus programas de producción; distribuir los fondos eficientemente en aquellos activos que contribuyan a lograr el pleno empleo y, distribuirá de la mejor manera las fuentes de financiamiento que permitan alcanzar una utilidad máxima derivada de la ventaja financiera.

15-AUXILIAR FINANCIERO

Este estará a cargo de las operaciones rutinarias tales como: archivo, procesamiento de datos, registros de cuadros, etc. Se reportará al Jefe Financiero.

16- JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Entre sus funciones estarán las de coordinar el personal asignado a cada empresa cooperativa; uso de equipos de transporte, control de personal de oficina, motoristas, personal de servicio y personal de campo.

Se reportará al Gerente Administrativo.

17- MOTORISTAS

Se requerirá igual número que técnicos agrícolas haya, más uno por uso en la oficina.

18- SECRETARIAS

Por cada gerente, se asignarán tres secretarias: una para comunicación, otra para archivo y una más para el procesamiento de información y reportes agropecuarios.

19- PERSONAL DE SERVICIO

Estos se emplearán para trabajos diversos en la oficina. Se requieren dos personas (un hombre y una mujer)

Con el personal propuesto, se evitaría la constitución de un aparato burocrático dentro de cada cooperativa, al tener el control directo del personal; siendo necesario solamente nombrar un contador para que recolecte la información y sirva de enlace para la transmisión de los resultados obtenidos, del Centro de Cómputo a los Consejos de Administración.

Los miembros del Consejo de Administración, -devengarán salario mínimo para las labores del campo, además de la participación sobre utilidades, tendrán voz y voto en las de ci si o ne s que afecten el funcionamiento de la unidad agropecuaria, para evitar que el esquema administrativo propuesto, suplante el ideal cooperativo.

5.2.3 SISTEMAS PRODUCTIVOS

Para determinar el potencial productivo de cada unidad agropecuaria será necesario conocer: disponibilidad de tierras, mano de obra y capital.

La tierra además de las clases (I a VII) admite la -clasificación por su vocación agrícola; por lo que considerando co mo ti er ras cu lti va bl es las que ya cuen ten con ci er tos cu lti vos m á s las de pa sti za les y las de bo sq ue s, da la ca nti dad de ti er ras su ce pti bl es de ab so rb er lo s o tro s fa cto re s

La mano de obra en la agricultura no requiere de una especialización propiamente dicha, puesto que en muchos casos es fácilmente observable que una misma persona realiza las operacio nes de si em bra y de re co le cci ó n de co se cha s.

El capital, sí es de extrema importancia, porque deter mi na si se tr ata de un cu lti vo te cn ifi ca do, se mi te cn ifi ca do o ar te sa na l.

Será tecnificado cuando las dotaciones de capital supe ren a la uti liza ci ó n de ma no de ob ra; y ar te sa na l, cu an do se de

el caso contrario; semitecnificado, cuando la relación de mano de obra y capital sea de la misma magnitud.

Por la abundancia de mano de obra, se dará énfasis a los programas de cultivos que persigan la utilización de tal factor en mayor cantidad.

Para determinar, a partir del dato conocido de tierras susceptibles de cultivar, la cantidad de mano de obra a emplear, se tomará el estándar establecido por la O.I.T. para los trabajos agrícolas en El Salvador de seis manzanas por persona, el tipo de cultivos a desarrollar y el nivel de tecnificación a utilizar.

5.2.4 SISTEMAS DE COMERCIALIZACION

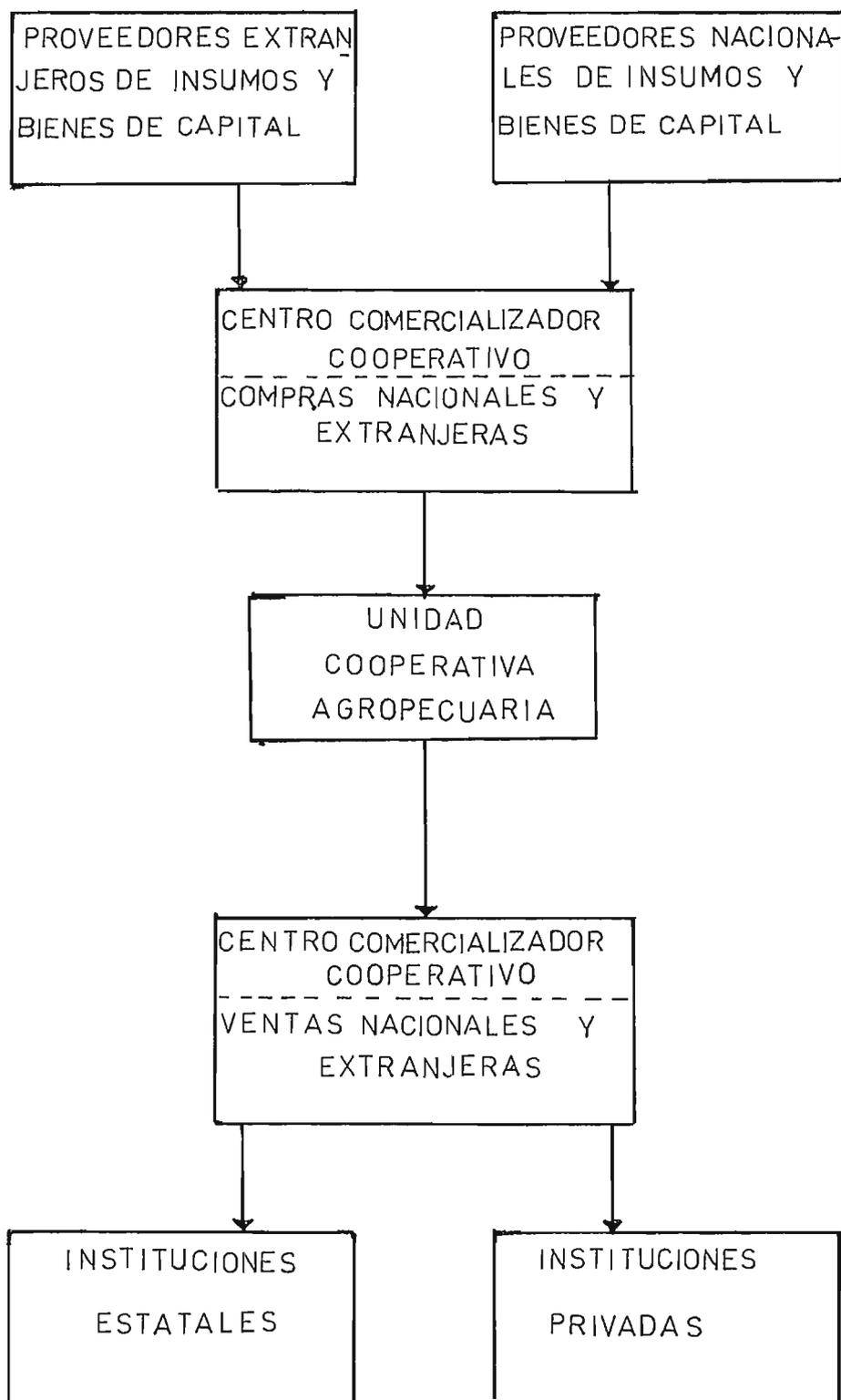
Para el aprovechamiento de la comercialización en gran escala, se hace necesario la consolidación de las actividades - tanto de compra de insumos y bienes de capital así como la venta de las producciones agropecuarias. Para tal fin, se debe crear un centro que asuma la responsabilidad de la comercialización y es el que en el esquema lleva el nombre de CENTRO COMERCIALIZADOR.

Con objeto de visualizar la relación del Centro Comercializador, se presenta el esquema que lo contiene (figura N°13) y como interactúa con los sectores que lo influyen.

Los Proveedores Nacionales y Extranjeros de Insumos y Bienes de Capital, proveen las entradas al Centro Comercializa-

FIGURA Nº 13

ESQUEMA DE COMERCIALIZACION PROPUESTA



DISEÑADO POR: Grupo de Trabajo.

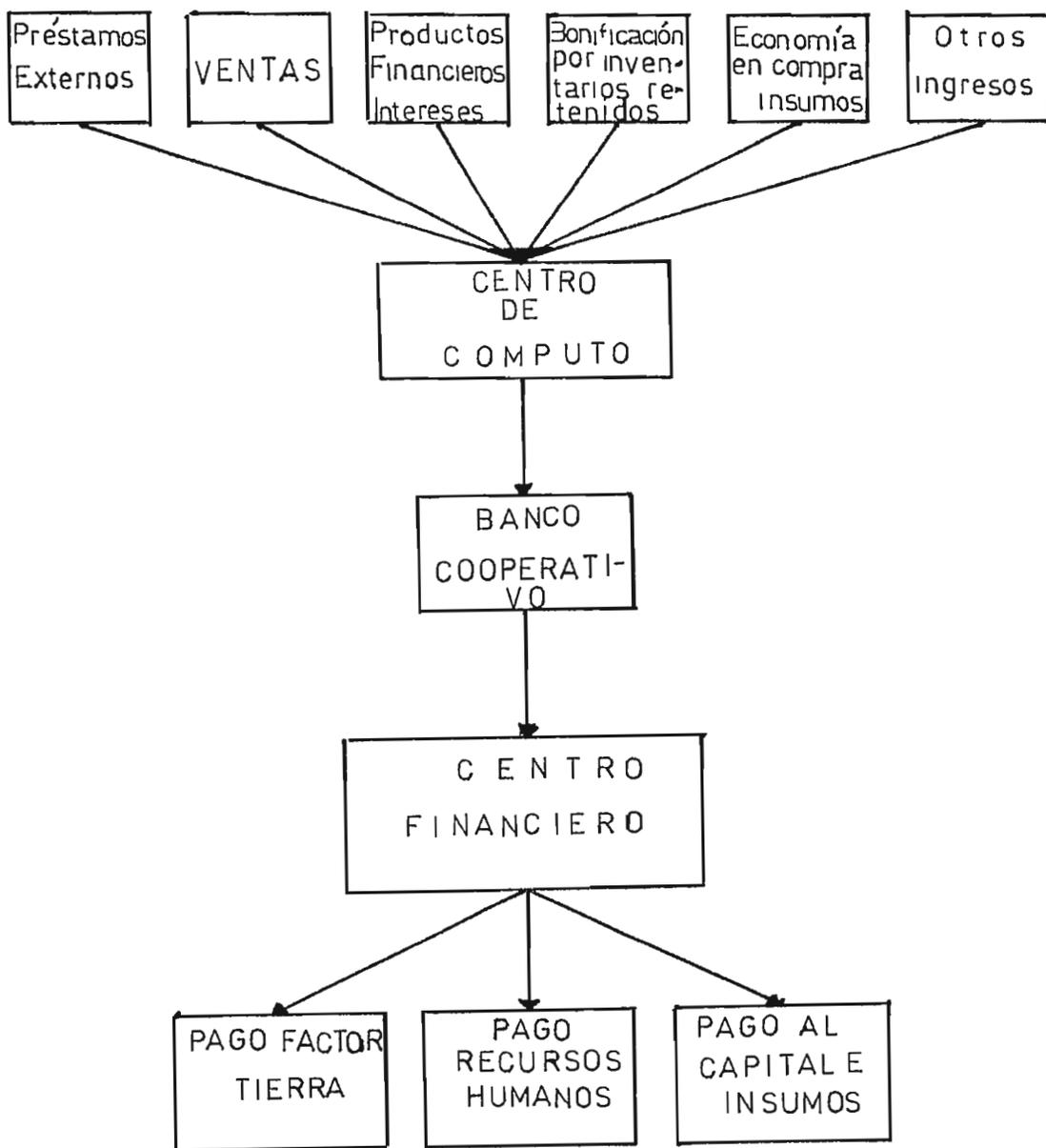
dor, de donde pasarán a la Unidad Cooperativa Agropecuaria; - luego de la transformación, los productos resultantes (cosechas) han de pasar al Centro Comercializador para su distribución entre Instituciones Estatales (IRA, INCAFE, INAZUCAR, etc.) e Instituciones Privadas.

5.2.5 GESTION FINANCIERA

Para que los programas de producción puedan ser desarrollados en forma oportuna y efectivamente, es menester contar, entre otros, con los siguientes requisitos:

- 1) Que los fondos provenientes del mercado financiero mundial, con destino al sector agrícola, se canalicen por medio de un banco cooperativa (o por medio de un banco comercial del sistema, toda vez que los fondos no se desvíen de su destino original), con el propósito de evitar el incremento de las tasas de interés que los intermediarios cobran en la sucesión de las asignaciones del capital de unos a otros, al menos durante el período de consolidación de las empresas agropecuarias.
- 2) Que los productos agrícolas con destino al exterior, que no sean liquidados inmediatamente (al no ser imputables a las cooperativas la demora en la liquidación) por las instituciones comercializadoras estatales, cobren el interés por el valor de la retención de tales productos en el tiempo.
- 3) Que el volumen de fondos que capte la banca, provenientes de la actividad agropecuaria, sean destinados a atender prioritaria

FIGURA N° 14



DISEÑADO POR: Grupo de Trabajo.

mente la conseción de créditos para cumplir con los programas de producción y agroindustriales.

- 4) Captar todos los ingresos extras tales como los ahorros en las compras de insumos, bienes de capital, etc.

Exquemáticamente, (FIGURA N° 14) las entradas en concepto de préstamos externos, ventas, productos financieros (INTERESES) bonificaciones, economía de compra de insumos y los otros ingresos pasarán al Centro de Cómputo luego al Banco Comercial Agrícola Cooperativo; ya en calidad de disponibles, el Centro Financiero hará las asignaciones para el pago del factor tierra, mano de obra e insumos y bienes de capital.

5.2.6. UNIDAD DE DESARROLLO SOCIAL.

Esta unidad funcionará con subsidios del Estado, pero principalmente de las reservas (1) provenientes de las unidades agropecuarias, las cuales en forma porcentual son como sigue:

LEGAL	10%
EDUCATIVA	5%
PREVISION SOCIAL	10%
CAPITALIZACION	20%
SOLIDARIDAD	5%

En vista de que lo prioritario es mejorar el nivel de vida en el sector rural, los porcentajes podrían modificarse en la medida que el objetivo fundamental lo exija y se obtenga la autorización pertinente por parte del Departamento de Asociaciones -

Agropecuarias.

Si como aspectos prioritarios se consideran la salud, la educación y la vivienda; para atender el primer componente se podrá disponer de cotizaciones similares a las del Seguro Social - que llegan al orden del 17.5% del rubro salarios (CUOTA EMPLEADO-COOPERATIVA); para educación tendría que ser reforzado el monto de la reserva misma a través de donaciones internacionales y/o subsidios gubernamentales hasta llegar a conformar una disponibilidad por habitantes del sector de \$500.00 anuales, cantidad que aproxima el costo anual por estudiante de las áreas urbanas y finalmente la vivienda requerirá de inversiones mayores que podrían obtenerse de Instituciones Financieras Internacionales con condiciones favorables y canalizadas directamente por el Centro Financiero Propuesto.

(1) Tomado de los Estatutos de las Asociaciones Cooperativas de la Reforma Agraria.

La salud será atendida por un médico a tiempo parcial y una enfermera a tiempo completo para cada una de las Cooperativas. Además serán instalados botiquines que contendrán medicamentos preventivos y curativos de mayor necesidad en la comunidad. Así mismo se solicitará la colaboración de las Unidades de Salud que cuenten con Equipo Médico apropiado para efectuar chequeos pulmonares y cardíacos con cierta periodicidad.

El sub-sistema de capacitación será responsable de su ejecución el Centro de Recursos Humanos y de Desarrollo Social y estará orientado a formar tanto a los beneficiarios directos como indirectos del Proceso de Reforma Agraria. Los primeros por la responsabilidad que tienen en el momento actual y los segundos por ejercer acciones de solidaridad y apoyo moral a los cooperativistas, y por considerarlos herederos de la actividad cooperativa agropecuaria en el futuro próximo. Adicional a estos sectores deberá fomentarse la educación de los personeros gubernamentales y privados involucrados en el proceso en particular y la población salvadoreña en general, a efecto de lograr el apoyo consciente y responsable de los mismos en todo el acontecer cooperativo agropecuario del país.

Siendo la educación uno de los principios cooperativos reconocidos internacionalmente, el sistema de administración que se propone comprende y detalla además de los sectores sujetos de capacitación, las áreas temáticas a desarrollar, la estrategia de operacionalización y la metodología más idónea según experiencias en el ramo.

Las áreas temáticas a desarrollar estarán comprendidas por sector, así:

I- A nivel de socios de Cooperativas.

a) Alfabetización.

Comprenderá la enseñanza hasta el dominio completo de la lectura, escritura y todo lo relativo a la aritmética (CUA

TRO OPERACIONES, SISTEMA DE MEDIDAS, EQUIVALENCIAS, REGLA DE TRES SIMPLE, ETC). El nivel de certificación mínima será el de tercer ciclo libre (EDUCACION BASICA).

b) Reforma Agraria.

Filosofía y alcance social de la Reforma Agraria, caracterización de las Reformas Agrarias de América Latina en general y la Salvadoreña en particular, Reforma Agraria y desarrollo y otras consideraciones afines al proceso de Reforma Agraria Salvadoreña que permitan concientizar y formar opinión objetiva sobre el momento histórico de nuestra sociedad.

c) Cooperativismo.

Conceptos y consideraciones generales del cooperativismo, -- principios Cooperativos, Historia del Cooperativismo, etc.

d) Administración de Empresas Rurales Cooperativas.

Esta área comprende las diferentes funciones administrativas generales y específicas adaptadas al quehacer agropecuario. (PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION, CONTROL, COMERCIALIZACION, PRODUCCION, FINANZAS Y PERSONAL).

e) Legislación Cooperativa.

Ley de Creación de ISTA, Ley General de Cooperativas, Ley Básica de Reforma Agraria, Estatutos y Reglamento Interno de las Cooperativas, Ley de Fomento Agropecuario y toda aquella legislación relacionada con la actividad cooperativa agropecuaria de nuestro país.

f) Técnicas de Producción Agrícola.

Análisis de suelos, rotación de cultivos, utilización intensiva y extensiva de la tierra, costos y beneficios de la -- tecnificación de la agricultura, diversificación de culti-- vos, etc.

g) Técnicas de producción pecuaria.

Productos derivados de las explotaciones pecuarias, costos- y beneficios de los mismos, cómo determinar el potencial pe cuario de las unidades productivas, normas de calidad de -- los productos pecuarios, tecnificación de las empresas pe-- cuarias (COSTOS Y BENEFICIOS), etc.

h) Agroindustrias.

Importancia de la agrindustrialización para el desarrollo - de las unidades productivas, tipos de agroindustria, benefici os y costos derivados de una agroindustrialización, formul ación y evaluación de proyectos agroindustriales, competi-- dores de los productos derivados, etc.

i) Conservación de la Producción.

Clasificación de los productos según duración de vida (AGRICOLAS Y PECUARIOS), técnicas de almacenaje, técnicas de -- conservación de productos, transporte de productos según -- clase, etc.

j) Reforestación de Conservación de Suelos.

Técnicas de reforestación, importancia de la reforestación - la conservación de los suelos: importancia y formas, topograf ía de suelos (CLASIFICACION), los drenajes y la conserva-- ción de los suelos, etc.

k) Otros que el sector campesino considere conveniente para ca-

lificar su labor en sus respectivas unidades productivas.

II- A nivel de hijos y familiares de cooperativistas en particular y el sector campesino en general.

a) Educación Básica.

Por este nivel se entiende certificar hasta un noveno grado-haciendo especial incapie en los aspectos de interés para el sector campesino. Así mismo cabe señalar que los estudiantes que mostraren potencial de intelectualidad, deberá pres-tar se la ayuda necesaria para adquirir una preparación educativa mayor, con la intención de compensar con la prestación de sus servicios a los mismos de su comunidad u otra del sec tor.

b) Cooperativismo.

Historia del Cooperativismo, Principios del Cooperativismo, con ceptos y consideraciones generales del Cooperativismo, Reforma Agraria y Cooperativismo, etc.

c) Reforma Agraria.

Idem I-b)

d) Administración Rural

Idem I-d)

e) Técnicas de Producción Agropecuaria

Idem I-f-g)

f) Formulación, evaluación y ejecución de micro-proyectos económicamente rentables.

Técnicas de investigación de mercado, preparación de presupues-

- to, determinación de necesidades de financiamiento, análisis de fuentes de financiamiento, evaluación social y económica de proyectos, seguimiento y control en la micro-empresa, etc.
- g) Otros que los familiares de cooperativistas demanden de acuerdo a sus necesidades.

III- A nivel de empleados del sector de apoyo del proceso.

- a) Especialización en el manejo de empresas Cooperativas Agropecuarias según profesión obtenida: Administración de Empresas, Ingeniería Agronómica, Economía, Auditoría, Técnicos en Comercialización, Técnicos Agrícolas, Ingeniería Industrial y otras disciplinas a fines.
- b) Filosofía y alcances de la Reforma Agraria Salvadoreña.
- c) Filosofía y alcances del Cooperativismo.

IV- A nivel de la población salvadoreña en general.

- a) Filosofía del cooperativismo y de la Reforma Agraria.
- b) Divulgación sistemática de las realizaciones y problemática del Proceso de Reforma Agraria en El Salvador.

Conocidos los sectores y contenidos sobre los cuales se plnifica desarrollar el sub-sistema de capacitación, conviene definir las estrategias que posibiliten la ejecución del mismo en el corto plazo a efecto de lograr la auto-gestión pretendida con la implementación del Sistema de Administración Propuesto.

Para ejecutar el plan de capacitación en las Cooperativas involucradas en el modelo, éstas, se auxiliarán de la infraestructura y equipo audio-visual con que cuentan los entes estatales (Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Ministerio de Educación, etc.) -- las Instituciones educativas privadas como las Universidades, colegios, etc, y las Federaciones de Cooperativas existentes y cualquier otro Instituto público o privado comprometido con el Proceso Reformista. Así mismo deberá disponerse del recurso humano entrenado por las mismas instituciones o que presenten potencial para capacitar al sector campesino en las diferentes áreas a cubrir; sin embargo, cabe aclarar que este personal deberá ser previamente orientado en los contenidos básicos presentados en el ordinal III.

La capacitación propiamente dicha se desarrollará a dos niveles: Uno teórico-práctico a través de cursos internos en Centros de Formación, y otro a nivel puramente práctico a efectuarse al interior de cada una de las cooperativas.

Los primeros podrán efectuarse con la participación de -- los Dirigentes Cooperativistas (Consejos de Administración, Junta de Vigilancia e Integrantes de Comités), y serán desarrollados por especialistas en cada una de las materias comprendidas en el ordinal I. En igual forma se prevee proceder en el sector tipificado en el ordinal II (Hijos y familiares de Cooperativistas).

Los " CURSOS PRACTICOS ", serán desarrollados en las unidades productivas a través de equipos móviles de capacitación. Esta modalidad implica un " APRENDER HACIENDO " en el momento preciso de ejercer tal o cual actividad en la empresa; es decir si la época es consecuente con el proceso de planificación, los esfuerzos se orientarán a enseñar a formular los planes de la cooperativa; si la época fuera de comercializar las producciones, se orientará en la praxis sobre controles de bodega, conservación de productos, mecanismos de comercialización, fijación de precios, etc. Los participantes a talés eventos serán los encargados de las diferentes áreas específicas en la dirección de la Cooperativa y/o todos los cooperados si se tratara de áreas generales como son: Cooperativismo, Reforma Agraria, Legislación Cooperativa, etc.

Por su parte el componente vivienda se considera complementario al educativo en tanto que se recomienda el tipo de "VIVIENDA-GRANJA" a fin de que se puedan desarrollar por parte de los familiares de los cooperativistas, pequeños proyectos unifamiliares y/o colectivos que les permitan desarrollar las habilidades, destrezas, aptitudes y actitudes propias del micro-empresario cooperativo, e incrementar sus niveles de ingreso. A su vez se harán acreedores a una vivienda cómoda, con los servicios básicos y acorde al sistema de vivienda tradicional del campesino salvadoreño.

para que el modelo propuesto dé los resultados óptimos, las siguientes medidas estatales serán imprescindibles:

- 1) Se deberán promulgar las leyes tendientes a promover la cooperativización tanto de los aspectos organizacionales, como los de comercialización, producción y administración financiera, con el fin de crear un esquema integrado de acciones que persigan el desarrollo económico del país tras el fortalecimiento del sector productivo agropecuario.
- 2) Dar prioridad a aquellos proyectos dirigidos al sector agropecuario, principalmente a los de las infraestructuras que permitan un fácil acceso a tales áreas, así como los de energía eléctrica y aguas potables y otros servicios de carácter estatal, que ayuden a la modernización del quehacer agropecuario.
- 3) Que se logre por medio de medidas adecuadas, que el valor agregado que generan los bienes agrícolas sirvan para apoyar al sector suministrante de materias primas en su proceso de agro-in-

dustrialización.

4) Que reconozca al sector agropecuario, como punto de partida y de llegada al bienestar social del país, al contar con un sector saludable que provea de alimentos y materias primas al sector industrial creciente.

5.2.7 Sistema de Seguimiento y Control

Las unidades Cooperativas Agropecuarias, necesitan contar con un Centro de Apoyo representado en el presente caso por el Modelo de Administración que se propone, el cual deberá dar importancia primordial a las operaciones, tanto comerciales como contables, por representar las primeras el elemento motor de la actividad productiva, y las segundas (las contables), establecen los controles adecuados para el logro de objetivos y metas.

Con el propósito antes señalado, se proponen los formatos de seguimiento y control que a continuación se detallan:

- 1) Plan presupuestal de producción y ventas
 - a) Distribución y costo de área,
 - b) Distribución y costo de mano de obra,
 - c) Distribución y costo de insumos,
 - d) Distribución y costo de tracción,
 - e) Resumen de utilidad de operación esperada.

(Además de los presupuestos presentados en el "Plan Presupuestal de Producción y Ventas", que son de ventas, producción, consumo de materia prima, mano de obra, de necesidad de tierra, de compras y de utilidades; serán requeridos también los de gastos

indirectos, de inventarios de productos e insumos, sumario de inventarios, costo de ventas, gastos de administración, otros gastos y productos y finalmente, el de ganancias y pérdidas, los -cuales no se esquematizan por apartarse del ámbito de la exposición pretendida, que es. derivar las interrelaciones de las Unidades Cooperativas Agropecuarias y el Centro de Apoyo, en cuanto seguimiento y control)

- 2) Programa de producción
- 3) Cuadro de asignación de asistencia técnica
- 4) Cuadro de asignación de recursos humanos
- 5) Cuadro de asignación de insumos y bienes de capital
- 6) Cuadro de asignación de recursos financieros
- 7) Cuadro comparativo de entradas de recursos
- 8) Orden de salida de producción de la unidad agropecuaria
- 9) Orden de salida de centro de acopio
- 10) Hoja de control de ingresos de efectivo
- 11) Hoja de cotizaciones para adquisición de recursos productivos
- 12) Esquema de un sistema de seguimiento y control por unidades de apoyo especializadas.
- 13) Seguimiento de recursos y producción

A continuación, se da una breve explicación de lo que cada uno representa y cómo operan en el Modelo Propuesto.

- 1) Plan presupuestal de producción y ventas.

Dentro de las empresas agropecuarias, los factores de mayor relevancia en la producción son la tierra, la mano de obra y el capital (en forma de insumos y bienes de capital) y hacia ellos

deberá tender la primera aproximación a conformar un plan y programa de producción más realista. Por regla general, se parte de la capacidad del mercado (demanda) para absorber las producciones de toda empresa; en el caso de la agricultura, a excepción de los bienes que se producen en forma experimental, cuenta con una demanda potencialmente amplia, lo que hace enfocar la atención hacia una máxima utilización de los factores productivos - que la afectan.

En el plan (forma 1) se especifica el nombre de la Unidad - Cooperativa Agropecuaria, su ubicación y el año agrícola de que se trata.

A fin de facilitar su elaboración por parte de los responsables dentro de cada empresa, se ha dividido en cinco cuadros específicos; los cuales por su forma similar de elaboración y contenido, evita el manejo de un control tedioso por su extensión y facilita su formulación. Los socios con responsabilidades en los diferentes comités de gestión empresarial auxiliados por los equipos de apoyo, serán los responsables de la conformación de tales planes.

Los cuadros a, b, c, d y e que conforman el plan deben especificar la actividad, entendida ésta como cultivo o producción pecuaria en todos sus rubros. El (a) Cuadro uno reporta la clase de suelo con que cuenta la empresa, haciendo corresponder la - que mejor se adecúe al cultivo o actividad elegida; en el caso de las empresas con cultivos permanentes, siempre es necesario

conocer con qué clase de suelo se está cultivando ya que esto permitiría en un mediano o largo plazo, la sustitución de cultivos para los que tales tierras fueran más productivas en razón de su fertilidad. Conociendo el área, por cultivo o actividad, de las clases de suelo se logra un costo aproximado que representa el cargo que por tal concepto deben tener las unidades agropecuarias (de acuerdo a la tabla de pagos por arrendamientos de suelos desde I hasta VII). Al conocer el total de áreas por cultivo y los estándares de rendimiento por manzana, se completa fácilmente el presupuesto de producción y ventas anexo al Cuadro Uno, restando únicamente la determinación del precio promedio a que se espera vender el producto, obteniéndose así el ingreso por ventas esperado.

El (b) CUADRO DOS, contiene la distribución por cultivo o actividad, de la mano de obra a emplear y el costo total en concepto de pagos al factor partiendo de la base dada en la Tabla de Salarios para trabajos Agropecuarios del Ministerio de Trabajo o las retribuciones acordadas por la Asamblea General de Socios.

Siendo que los insumos representan un recurso variable en sus características, se han de separar por cultivo o actividad según como se muestra en el (c) CUADRO TRES con el cual se completan los tres recursos productivos de mayor peso relativo dentro del quehacer agropecuario.

Por su parte el (d) CUADRO CUATRO, muestra la distribución por cultivo de tracción, tanto mecánica como animal.

(b) Cuadro dos

DISTRIBUCION Y COSTO DE MANO DE OBRA					
ACTIVIDAD	Area en manzanas	Días hombre por manzana	TOTAL DIAS HOMBRE	Costo por días hombre	COSTO TOTAL
TOTALES					

Cabe destacar, que el factor tierra, por ser fijo será el que determine la dotación de los otros factores, principalmente mano de obra y capital.

Para contar con una evaluación de las actividades planificadas por la unidad agropecuaria, se estima conveniente el establecimiento de las Utilidades de Operación Esperadas, (ver (e) CUADRO CINCO), dando lugar a la toma de correcciones del plan antes de desarrollar el Programa de Producción, evitándose las pérdidas originadas de una deficiente planificación.

La responsabilidad en la elaboración del "Plan Presupuestal de Producción y Ventas" recae directamente en los miembros de la Unidad Agropecuaria que integran los cuadros directivos y comités, contando con la asistencia técnica del Centro Técnico en el Modelo que permita desarrollar el plan con un alto grado de factibilidad en tal sentido. El Centro Administrativo responde por la factibilidad económico-financiera del plan; y, finalmente, el Gerente General en su carácter de Coordinador General en el modelo, dará la aprobación al plan en consideración de los objetivos sobre medidas agrarias dictadas por el Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA) y el Ministerio de Agricultura y Ganadería (M.A.G.)

2- Programa de Producción

El programa de producción está diseñado de tal manera que permita conocer el tiempo de realización de la actividad agropecuaria, asimismo, se han de estipular las fechas de entrada

de los recursos que sean necesarios para que se lleve adelante la producción sin demoras de ninguna especie.

Así, que la FORMA DOS contiene cuatro columnas numeradas de uno a cuatro representando en su orden, cultivo o actividad agropecuaria, área en manzanas destinadas, financiamiento y personal requerido en días-hombre, respectivamente; de igual forma se han dispuesto doce columnas para los meses del año agrícola que van desde el primero de abril de un año al treinta y uno de marzo del siguiente, para la calendarización de las actividades básicas que vienen dadas por las entradas de factores productivos y las salidas de producción o cosechas, la columna final de observaciones, se destina para la anotación de información adicional de aquellos aspectos relacionados con la producción, pero de una importancia relativamente menor que la que se concede a la entrada de los factores, entre las observaciones más usuales se tiene. número y tipo de asistencia técnica y periodicidad de la misma, clase de riego, forma de cultivo (tecnificado, semitecnificado o artesanal) y demás datos que a juicio del programador merezca tenerse presente.

En las filas se colocan las actividades con sus tiempos de entrada, valiéndose para ello del gráfico en líneas que representan el tiempo de inicio y finalización de la actividad. Como modalidad, se puede introducir en el uso de cada línea, la anotación de la cantidad de recurso que se requiere en relación a la línea trazada. La línea de la fila uno indica el cultivo o la actividad agropecuaria, la dos el área en manzanas, la tres

FORMA DOS
PROGRAMA DE PRODUCCION

NOMBRE DE LA UNIDAD AGROPECUARIA _____

1	2	3	4	5	AÑO AGRICOLA												OBSERVACIONES (Asistencia técnica, riego, forma de cultivo, etc)	
					Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo		
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		
1																		
2																		
3																		
4																		
5																		

UNIDAD AGROPECUARIA
Presidente

CENTRO TECNICO
Gerente Agropecuario

UNIDAD DE APOYO
Gerente General

el financiamiento y la cuatro el personal requerido en días-hombre; estas cuatro líneas corresponden a un mismo cultivo o actividad; de donde, por cada una de ellas se trazarán las mismas barras de la programación. Es decir, entonces, que la amplitud del programa se verá determinado por el número de actividades a desarrollar por cada empresa agropecuaria.

La unidad agropecuaria elaborará el "Programa de Producción" en colaboración directa del Centro Técnico del Modelo; contando con el aval del Gerente General de la unidad de apoyo para la puesta en marcha del programa. De esta forma se evitará imponer metas, que a la postre resulten inalcanzables por no tomar en cuenta la opinión de los miembros de las unidades agropecuarias, quienes son los que en última instancia imprimen la dinámica al proceso productivo.

3- Cuadro de Asignación de Asistencia Técnica

El Centro Técnico a partir de los recursos con que cuente, deberá programar el número de visitas a las unidades agropecuarias.

La FORMA TRES consta de cuatro columnas distribuidas así: Unidad Agropecuaria, Actividad Agropecuaria, Asistencia Asignada y la de Número de Asistencias Mensuales que, además de los doce meses del año, dispone al final de una columna para la anotación de observaciones.

En la columna de unidad agropecuaria se listarán los nombres de las empresas por asistir técnicamente; en la de acti-

vidad agropecuaria, el rubro de explotación elegido; en el de asistencia técnica, el tipo de la misma, en las de meses, el número de visitas programadas por unidad agropecuaria mensualmente y, en la de observaciones se registrarán eventos que afecten la prestación de dicho servicio.

El Supervisor Agropecuario, tendrá en cuenta la necesidad de asistencia por parte de cada empresa al momento de hacer la asignación. El aval por parte del Gerente Agropecuario, apoyará la decisión de que se haga efectiva la asignación.

4- Cuadro de Asignación de Recursos Humanos

Se han dispuesto cuatro columnas: la que contendrá el nombre de las unidades agropecuarias, la de la actividad agropecuaria y la de días-hombre asignadas; en la de número de días-hombre mensuales, por cada mes se anotaran las cantidades asignadas a cada unidad agropecuaria y, una última para registrar cualquier observación pertinente a los recursos humanos. (Ver Forma Cuatro).

El Jefe de Recursos Humanos hará las asignaciones suficientes para cumplir con el programa de producción propuesto por la Unidad Agropecuaria, contando con el aval del Gerente Administrativo que vuelva efectiva la canalización de dicho recurso.

5- Cuadro de Asignación de Insumos y Bienes de Capital

A diferencia de los dos cuadros anteriores, éste solamente

se utilizará para una Unidad Agropecuaria, en vista de que los insumos de una cooperativa a otra difieren no sólo en cantidad sino también en calidad, hecho que volvería un tanto difícil - contener en un solo cuadro la información de los recursos de - todas las empresas.

La FORMA CINCO se ha dividido en dos columnas principales: la de insumos y la de bienes de capital, ambas consisten de - tres columnas para registrar la especificación, la cantidad asignada y la fecha de entrega a la unidad productiva. Por espe cificación deberá entenderse, en el caso de insumos por: varie dad de la semilla para siembra, composi ción química de fertili zantes, herbicidas, fungicidas, insecticidas, etc. En cuando a bienes de capital: capacidad del equipo o su clase, tipo maqui naria, etc. La cantidad de la asignación dependerá del programa de producción, pues por su contenido de actividades es fácil mente deducible si una actividad requerirá o no de dotaciones de capital en la forma de insumos y bienes de capital, y en qué grado.

La elaboración será encomendada al Jefe de Comercialización avalándola posteriormente el Gerente Administrativo.

6- Cuadro de Asignación de Recursos Financieros

Se llenará una hoja por cada empresa agropecuaria destinándo se cuatro columnas para el registro de los datos que ilustran los cuadros de asignación de asistencia técnica, de recursos hu manos, de insumos y bienes de capital. Este cuadro (FORMA SEIS)

por contener a todos los anteriormente mencionados, asimismo, por la cuantificación en su expresión monetaria, será de primordial importancia elaborarlo con el objeto de prever las erogaciones que necesitará hacer cada empresa agropecuaria, en la puesta en marcha del programa de producción. Del mismo modo, se listarán las otras erogaciones, aparte de las mencionadas en los cuadros precedentes, para contener en un solo registro todas las partidas que por diferentes conceptos tengan que realizar las unidades agropecuarias.

En la columna Especificación del Recurso, se especificará éste en su forma genérica, v.g.: insecticidas, herbicidas, semillas, etc. quedarán contenidos en la clasificación. insumos; por recursos humanos se significarán las erogaciones de: mano de obra directa, fuerza motriz: tractores, arados, despulpadoras, etc. En todo caso, ^{se}convendrá el agrupar lo más posible, ya que no interesa en esta parte el detalle pormenorizado de las partidas de egreso, sino que la oportuna calendarización de los factores productivos y sus respectivas erogaciones.

Al igual que los otros factores, la calendarización de los recursos financieros comprenden un año agrícola que parte del primero de abril de un año al treinta y uno de marzo del siguiente.

El Jefe financiero será el responsable de su elaboración, cuidando de incluir todos los posibles gastos que se harán en el curso de la producción. Para dar unidad a las acciones, en este caso también será necesaria la firma de aprobación de un

superior en la escala jerárquica del Modelo Propuesto y corresponde avalar la asignación al Gerente Administrativo.

7- Cuadro Comparativo de Entradas de Recursos

Se consideran entradas, todas las asignaciones mencionadas anteriormente; en este cuadro (FORMA SIETE) se resumen las asignaciones de asistencia técnica, de recursos humanos, de insumos y bienes de capital y de capital propiamente dicho.

La primer columna contendrá el nombre de todas las empresas agropecuarias registradas en el Centro de Cómputo del Modelo, las cuatro columnas restantes se destinan una para cada centro de asignación; las que a su vez se dividen en tres columnas para comparar lo asignado a lo disponible en cada recurso, estableciéndose de esta forma, el balance (en exceso o en defecto) de cada uno de ellos.

De dicha comparación, se podrán suplir aquellos recursos que resultaren con un saldo deficitario, lo que al mismo tiempo evitará enfrentar demoras en la producción.

La elaboración de este cuadro se encomienda al Jefe de Contabilidad por ser él, quien controla todas las operaciones de cada empresa agropecuaria. El Gerente Administrativo, al avalar las asignaciones, también es responsable de la oportuna asignación de recursos. El Gerente General, en su carácter de coordinador dentro del Modelo, tendrá la competencia de proveerse de asistencia para suplir las deficiencias que no puedan ser cubiertas con recursos propios.

8- Orden de Salida de Producción

Cada unidad Agropecuaria, contará con talonarios numerados de tales órdenes, fechando cada orden, al momento de salida, ya sea al Centro de Acopio Cooperativo o Gubernamental o bien al cliente directamente, de los productos logrados en posición de ser comercializados (Ver forma ocho).

En la columna de Artículo, se detallarán los productos que salen con destino a la comercialización o consumo, este último si fuera el caso que se distribuyen alimentos a los socios, to mándolos de las cosechas registradas en el Centro de Cómputo.

Además de la cantidad, en dicha columna se especificará la unidad de medida empleada.

Por forma de entrega, se entiende la presentación en que se ha despachado el producto (a granel, por sacos, en cajas, etc.) para que sirva al propósito de controlar la existencia de envases si éstos no fueran proporcionados por el receptor del producto.

En el transporte, en el manejo o por circunstancias incontrolables, casi siempre ocurren deterioros que no son imputables cuando no se consta en documento alguno, la condición en que los productos son entregados y/o recibidos; por lo que, se establece la columna de observaciones.

La orden de salida deberá ser firmada por todo aquel que se involucre en el manejo del producto, siendo éstos principalmente: el responsable de despachos en cada unidad agropecuaria, el motorista encargado del transporte o mejor dicho el transpor

tista si se usa otro medio distinto y, finalmente, el encargado del almacén o el cliente a quien se destina el despacho.

9- Orden de Salida de Centro de Acopio

Al centralizar la comercialización de las unidades agropecuarias, obviamente se incluyen tanto productos agrícolas como insumos para la producción de los mismos, estando por lo tanto centralizado su almacenamiento.

La orden de salida (FORMA NUEVE) se ha diseñado para que sirva para ambos propósitos. En la columna de artículo se detallarán ya sean los productos agrícolas, o los insumos que salgan del Centro de Acopio.

El precio unitario sera aquel al que se haya vendido el producto o bien el precio a que se hubiere comprado el insumo o los costos que el Departamento de Contabilidad le haya asignado.

En la columna de Cliente se especificará el nombre, ya sea que se trate de un comprador o de una unidad agropecuaria al proveerse de insumos.

En Condiciones de Venta se establece el número de la cuenta contable que lo representa o en su defecto la condición a que se haya entregado el producto (agrícola o productivo).

Se requerirán las firmas siguientes en cada salida de productos: la del encargado del Centro de Acopio, la del Jefe Financiero y la del Jefe de Comercialización. En este caso se dará vigencia a la delegación de responsabilidad y autoridad, que evite entorpecer la labor de producción por demora en la

FORMA NUEVE

ORDEN DE SALIDA DE CENTRO DE ACOPIO
(DE PRODUCTOS AGRICOLAS , INSUMOS Y OTROS)

FECHA: _____ NUMERO DE ORDEN: _____

ARTICULO	PRECIO UNITARIO	VALOR TOTAL	CLIENTE	CONDICIONES DE VENTA

Sello y firma del Centro de Acopio

Sello y firma del Jefe Financiero

Sello y firma del Jefe de Comercialización

entrega de insumos y la pérdida de ventas de una magnitud tal que no requiera del conocimiento previo a un alto nivel de decisión.

10- Hoja de Control de Ingreso de Efectivo

La FORMA DIEZ permitirá conocer diariamente la variación en la cuenta de efectivo en forma global de las unidades agropecuarias centralizadas en el Modelo.

Se dispone de cinco columnas para el registro de las operaciones de ingresos de efectivo. La primera columna registrara el concepto de la operación, es decir: si es por venta de contado o crédito, si se trata de cobro, de ingresos no de operación, etc. La columna de especificación se utilizará cuando los fondos sean identificables, es decir contrato, número de factura, registro, número de código contable u otro que claramente lo diferencia de cualquier operación similar. Monto de la operación será el mismo ingreso cuando por las condiciones contractuales o de otra índole no cause intereses en favor de las unidades agropecuarias.

Intereses computados, abarca los ingresos por tal concepto ya sea de las cuentas de depósito bancarias, las liquidaciones de inventarios retenidos por empresas bien privadas o gubernamentales, etc. El Ingreso Total, será el mismo Monto de la Operación más intereses si los hubiere.

Si se quiere establecer la disponibilidad diariamente o por un período más largo, solamente habrá de registrarse en la fila de Disponibilidad Anterior el período elegido; de la

FORMA DIEZ

HOJA DE CONTROL DE INGRESOS DE EFECTIVO

FECHA: _____ NUMERO DE ORDEN: _____				
OPERACION	ESPECIFICACION	MONTO DE LA OPERACION	INTERESES COMPUTADOS	INGRESO TOTAL
TOTAL DE INGRESO				
DISPONIBILIDAD ANTERIOR				
TOTAL DISPONIBLE				

Sello y firma del Jefe Financiero _____ Sello y firma del Jefe del Departamento Contable Gerente Administrativo

suma de Total de Ingreso (diario, mensual, etc.) y de Disponibilidad Anterior, se obtendrá el Total de Disponible.

Esta hoja de control estará calzada por las firmas siguientes: la del Jefe Financiero, del Jefe del Departamento de Contabilidad y la del Gerente Administrativo; propiciándose de esta forma, la comunicación ascendente y descendente, en uno de los aspectos de más relevancia en la buena marcha de la producción de las Unidades Agropecuarias.

11- Hoja de Cotizaciones para Adquisición de Recursos Productivos

En vista de que los productos agropecuarios y otros son fácilmente identificables con una rama de actividad de las empresas comercializadoras, se puede muy bien lograr los mejores precios que sea posible al contar con uno o varios proveedores. Con tal fin, la FORMA ONCE persigue dotar de un control de los posibles proveedores de un determinado producto, así, se han dispuesto cinco columnas, una para cada proveedor con una fila adicional para la anotación del precio de cada uno por artículo cotizado, permitiendo, a simple vista, determinar el que más bajo vende el bien que se desea adquirir. Al final del cuadro se escribirá el nombre del proveedor al que habrá de comprársele.

Las cotizaciones por cada recurso se harán sobre la base de suplir las cantidades requeridas para llevar adelante los programas de producción de todas las cooperativas centralizadas

en el Modelo, lográndose de esta manera mejores precios por los altos volúmenes a comprar.

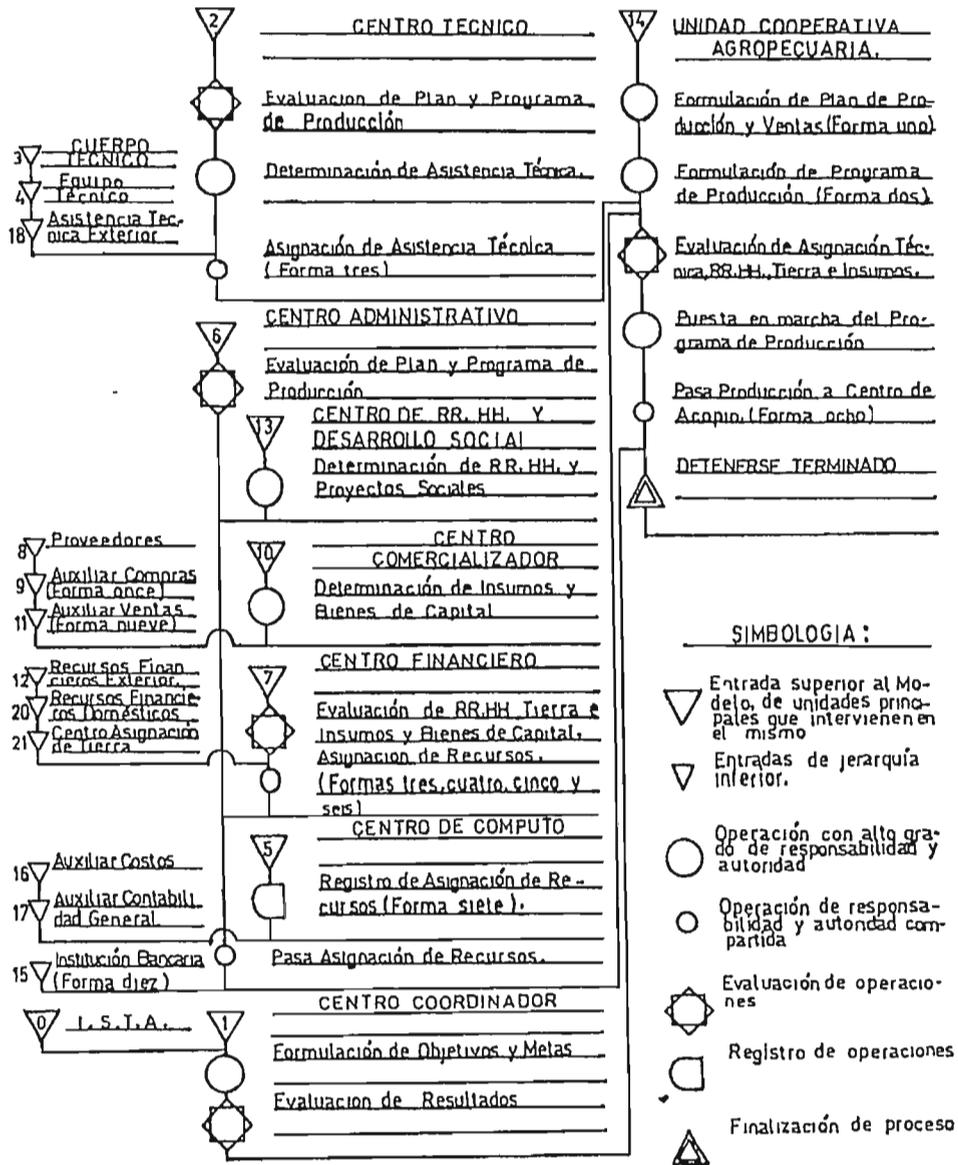
Las firmas requeridas para autorizar la adquisición, serán: la del auxiliar de compras, quien hará las cotizaciones por el medio más factible, la del Jefe de Comercialización, en su carácter de fiscalizador y la del Gerente Administrativo, en señal de aprobación.

12- Esquema de un Sistema de Seguimiento y Control por Unidades de Apoyo Especializadas

En el diagrama que se presenta (Figura N° 15), el origen de la actividad tiene lugar en la Unidad Cooperativa Agropecuaria (14) representada por una entrada (∇) de donde parten las dos operaciones principales (\bigcirc); la primera, es la Formulación del Plan Presupuestal de Producción y Ventas (Forma Uno) y la siguiente, la formulación del Programa de Producción (Forma Dos)

La primera unidad del Modelo que interviene, es el Centro Técnico (∇) tanto por la asistencia prestada en la elaboración del plan y programa de producción, como por la Evaluación del Plan y Programa de Producción (\diamond); la operación siguiente del Centro Técnico será la Determinación de la Asistencia Técnica (\bigcirc) a partir de la evaluación anterior, en este punto tienen lugar, las entradas al Centro Técnico, siguientes: Cuerpo Técnico (∇), Equipo Técnico (∇) y Asistencia Técnica Exterior (∇) con lo cual se concluye en una opera

FIGURA No 15
 ESQUEMA DE UN SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL POR UNIDADES DE APOYO ESPECIALIZADAS



ción en la cual tiene influencia la coordinación de los demás factores (o recursos), esta operación final del Centro Técnico es la Asignación de Asistencia Técnica (○) detallada en la Forma Tres, quedando así integrado el Centro Técnico a la Unidad Cooperativa Agropecuaria.

Por su parte, el Centro Administrativo (▽) realiza la Evaluación del Plan y Programa de Producción (◻), luego el Centro de Recursos Humanos y Desarrollo Social (▽) en base a dicho plan y programa hace la Determinación de los Recursos Humanos y Proyectos Sociales (○) que han de derivarse de la actividad propuesta, integrándose luego al proceso iniciado por el Centro Administrativo. El Centro Comercializador (▽) se integra al hacer la Determinación de Insumos y Bienes de Capital, al mismo tiempo intervendrán los Proveedores (▽), el Auxiliar de Compras (▽) con la elaboración de la Forma Once y el Auxiliar de Ventas (▽) colaborando en la confección de la Forma Nueve. Pasa, luego, toda la información hasta aquí desarrollada, al Centro Financiero (▽) el que después de hacer la Evaluación de Recursos Humanos, Tierra e Insumos y Bienes de Capital, incluyendo la asistencia técnica cuantificada monetariamente, hará participar a las siguientes entradas al Modelo: Recursos Financieros del Exterior (▽), Recursos Financieros Domésticos (▽) y Centro de Asignación de Tierras (▽); para concluir en la Asignación de Recursos Humanos, Tierra e Insumos y Bienes de Capital, incluyendo la de asistencia técnica, (formas tres, cuatro y cin

co), resumidas en la Forma Seis; asignación ésta que pasa a - disponibilidad del Centro Administrativo. El Centro de Cómputo (∇) hará el Registro de Asignaciones de Recursos Humanos, Tierra e Insumos y Bienes de Capital (\square) Forma Siete y dará entrada, al Modelo, del Auxiliar de Costos (∇) y del Auxiliar de Contabilidad General (∇), completándose en esta - parte la integración de los centros dependientes del Centro Administrativo, que hará la asignación de Recursos Humanos, Tierra e Insumos y Bienes de Capital, exceptuando la técnica, a - la Unidad Cooperativa Agropecuaria. La última entrada al Modelo en el área de influencia del Centro Administrativo será el Banco Cooperativo o Institución Financiera (∇), Forma Diez, que puede estar relacionado al mismo tiempo con el Modelo y la Unidad Cooperativa Agropecuaria.

Después de realizadas las asignaciones de recursos a la Unidad Cooperativa Agropecuaria, corresponderá a ésta, hacer la Evaluación de Asistencia Técnica, Recursos Humanos, Tierra e Insumos y Bienes de Capital Asignados, con lo que dispondrá de - los elementos suficientes para la operación de Puesta en Marcha del Programa de Producción la que dará lugar a una operación final en la unidad productora de Pasa Producción a Centro de Acopio Forma Ocho.

Las interrelaciones, en el proceso, descritas en los párrafos precedentes estarán sujetas a la posterior evaluación del Centro Coordinador del Modelo (∇) que recibe las directrices emanadas del órgano superior agrario representado por el - Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (∇ ISTA) -

que serán la base para la Formulación de Objetivos y Metas y su Evaluación de Resultados al compararlos con los objetivos por - las Unidades Cooperativas Agropecuarias, bien en forma indivi— dual o en su conjunto por aquéllas centralizadas en el Modelo. El Esquema de un Sistema de Seguimiento y Control por Unidades de Apoyo Especializadas queda cerrado con Detenerse Terminado - ().

13- Seguimiento de Recursos y Producción

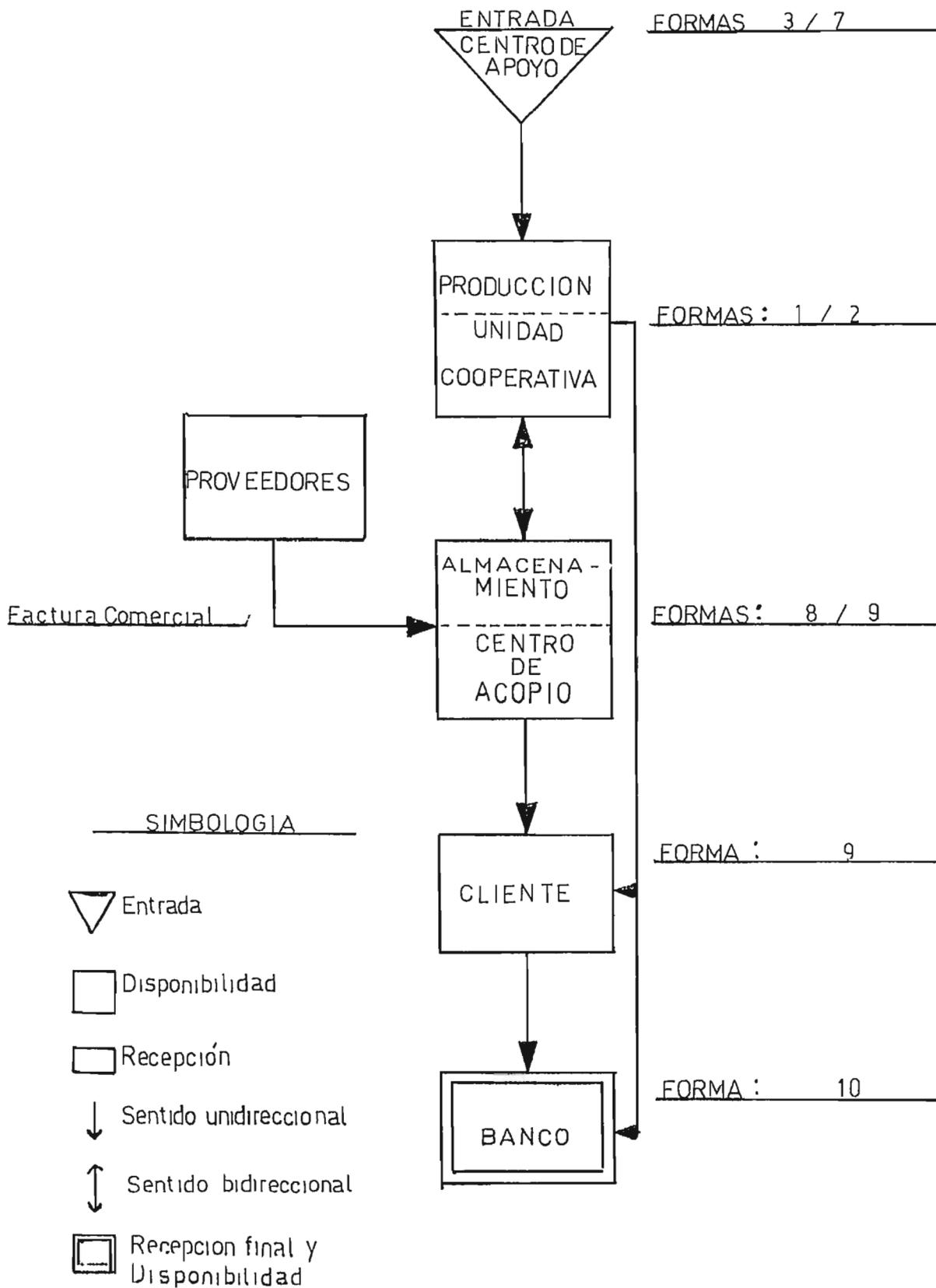
En la interrelación del Modelo con las Unidades Cooperati— vas Agropecuarias, además de funciones y formas, se establece - un flujo de bienes y productos el que se esquematiza en la Figu^{ra} N° 16 como Seguimiento y Control de Recursos y Producción.

La entrada la determina la asignación hecha por el Modelo - (Formas Tres y Siete) de los recursos en su forma física, los - cuales sufrirán transformación por parte de la Unidad Cooperativa Agropecuaria en el desarrollo del proceso productivo propuesto en las Formas Uno y Dos.

Los bienes o productos pasarán a disposición del cliente (a quéllos que por su naturaleza son perecederos y no son sujetos de almacenamiento) o del Centro de Acopio. La relación de la u- nidad productora y el centro de almacenamiento, tendrá sentido bidireccional, pues una de las corrientes la establecen los in- sumos y la otra los productos. Para la salida de los productos de la unidad productora al almacenamiento o al cliente se hará uso de la Forma Ocho. Para la salida de insumos hacia la unidad productora y de productos hacia el cliente, se usará la Forma -

SEGUIMIENTO Y CONTROL DE RECURSOS Y PRODUCCION

FIGURA Nº 16



Nueve (diseñada para que sirva a ambos propósitos).

La entrada de artículos al Centro de Acopio, deberá corresponder con la Orden de Salida de Producción de la Unidad Agropecuaria, en el caso de los que provengan de los Proveedores, con la Factura Comercial de éstos.

Para el control del efectivo en la operación servirá la Forma Diez, la que resume las condiciones en que se ha realizado. - Con este último, se completan los controles; producción, comercialización y fiscalización.

Los fondos, en calidad de disponible, en poder de la Unidad Cooperativa Agropecuaria, del Banco Cooperativo o de la Institución Bancaria, deben ser controlados por el Centro Financiero - del Modelo.

5.3 PLAN DE IMPLEMENTACION

5.3.1 Diagnóstico

Actualmente las cooperativas agropecuarias, no tienen mayores influencias en cuanto a mejorar las bases de la comercialización con las empresas estatales, ya que actúan en forma aislada y presentan de tal suerte un problema complejo para poder dar atención a cada una en particular; además que no presentan planes formales de producción que hagan prever la demanda de servicio de centros de acopio. Esto hace que se dé más la improvisación en la Comercialización, recayendo por tal hecho la responsabilidad en las instituciones comercializadoras estatales antes bien que en las unidades agropecuarias mismas. No es posible actualmente, dar prioridad a la producción procedente del Sector

Reformado, por lo que se observan desventajas en precios pagados y en las cantidades de compras de dicho sector.

Como la producción se realiza solamente con carácter social, los planes de producción en las unidades cooperativas agropecuarias, sólo tienden a lograr la subsistencia haciendo remotas las posibilidades de mejorar el nivel de vida de los asociados en ellas. En las unidades que producen por sobre sus necesidades, se observa que mantienen los mismos esquemas de producción heredados de los anteriores propietarios, no habiendo forma de vislumbrar una mejoría de la productividad de los factores. - Ambas situaciones favorecen la desviación de los recursos financieros a actividades, muchas veces, improductivas.

Para la absorción de mano de obra, no existe planificación adecuada que haga a cada unidad emplear dicho factor en forma racional; así, puede verse que muchas empresas cooperativas acusan excedentes de días-hombre mientras otras recurren a la contratación externa para lograr sus producciones. La saturación, - por una parte, y la deficiencia por otra crea islas dentro de un mismo sector, imposibilitando la integración social.

Al no contar con un centro que aglutine al Sector Reformado -pues por un lado ISTA asiste a los beneficiarios de la Fase I y FINATA a los de la Fase III- las acciones que emprenden las empresas no se basan en objetivos y metas amplias, haciendo que la producción no corresponda a las necesidades prioritarias, lo que origina pérdidas al venderse a precios bajos por una demanda de los bienes producidos también baja.

Dentro de cada empresa existe un cuadro administrati-

vo, que desarrolla sus funciones por requisitos que se establecen externamente, pero no como un medio eficaz de controlar el quehacer administrativo; esto hace que los informes carezcan de utilidad y que los controles por parte de la administración no se utilicen para detectar las fallas que hacen caer a las cooperativas en altos grados de insolvencia.

5.3.2 OBJETIVOS

Con la implementación del Modelo Propuesto, se dotará de un sistema administrativo funcional a las empresas agropecuarias que lo adopten, ya que las funciones administrativas de organización, planificación, dirección, ejecución, coordinación y evaluación (o control) estarán estrechamente ligadas al concurrir todas al logro de los objetivos y metas, tanto globales como en forma particular de cada empresa.

Al cumplir cada centro que conforma el Modelo Propuesto, con las funciones básicas de administración, se convierten en unidades de control que han de mejorar la eficiencia y la eficacia administrativa de las cooperativas agropecuarias, dándose de este modo el seguimiento y control por áreas específicas.

El Modelo Propuesto, por ser una unidad de apoyo, en ningún momento marginará la participación de los miembros de las empresas agropecuarias, antes bien, les señalará una forma más amplia de cooperación. A este efecto, la coordinación y la asignación de recursos que disponga el Centro Coordinador del mode-

lo obedecerá a una racionalización que permita mayores beneficios al sector agropecuario, lográndose un uso óptimo de los re cursos en dicho sector.

5.3.3 ESTRATEGIAS

A fin de lograr el éxito en la implementación del Modelo de Administración Propuesto, han de tenerse en cuenta factores exógenos que lo operativicen, agrupándose tales factores, así: de conformación, de apoyo, de inversión inicial compartida y los de financiamiento.

Para integrarse los diferentes cuadros directivos del modelo, se han de evaluar los recursos existentes para determinar sus potencialidades y ubicarlos dentro del modelo.

Tras un examen de los miembros de las cooperativas (so cios o directivos), se estructurará una unidad de apoyo con la mayor cantidad de personas procedentes del sector al que se des tina la asistencia.

El apoyo que se requiere para que el modelo pueda im-
plementarse ^{debe} de proceder tanto de las unidades agropecuarias como de las instituciones gubernamentales involucrados en dichos sec tor. El modelo ha de presentarse a ambas partes destacando las ventajas del mismo y los beneficios que con tal se lograrán.

Para que la puesta en práctica del modelo no represente una alta erogación inicial, las instituciones gubernamentales

han de proveer con los recursos que en la actualidad ya estén siendo utilizados en la forma que se propone en el modelo.

Los recursos que no sean transferidos al control del modelo por parte de las instituciones gubernamentales, por carecer también de ellos, se adquirirán bajo la forma de financiamiento; el que puede lograrse de instituciones privadas y gubernamentales o de las unidades cooperativas agropecuarias.

5.3.4 METAS

Las metas a lograr, se detallan a continuación:

- 1) Utilizar en forma extensiva e intensiva el 100% de la tierra con vocación agrícola actualmente asignada a las cooperativas del Sector Reformado.
- 2) Redistribuir la asignación de Recursos Humanos, para lograr el empleo permanente del mismo en el Sector Reformado, al nivel que establece el estándar para los trabajos agrícolas en seis manzanas por hombre al año la Organización Internacional del Trabajo (O.I.T.)
- 3) Lograr que las utilidades por distribuir con relación al capital invertido, den una relación igual o mayor a la tasa de interés bancario más alto pagado a los depósitos por el sistema financiero interno.

5.3.5 PROGRAMA

FIGURA Nº 17

ACTIVIDADES \ MESES	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
1- Exposición del Modelo a Instituciones Gubernamentales												
2- Exposición del Modelo a Unid. Agropecuaria												
3- Determinación de localización sedes del Modelo												
4- Instalación Oficinas del Modelo												
5- Compra de Mobiliario y Equipo												
6- Selección de personal												
7- Contratación personal												

5.3.6 PROYECTO

El Modelo Propuesto, será aplicable a las unidades cooperativas agropecuarias resultantes de las fases del proceso de Reforma Agraria conocidas como I y III y del sector tradicional, esto permite contar con un número casi constante de empresas a incorporar al modelo. Si bien este número de empresas podría verse modificado, eventualmente, tal modificación sólo tendría significación en un muy largo plazo ya que la reforma en la tenencia de la tierra con las fases I y III aún no está satisfecha en cuanto a su operatividad y funcionalidad.

Para el establecimiento del modelo, el patrón que se adopte para su ubicación será en atención al grado de concentración de las unidades cooperativas agropecuarias a nivel nacional, cuidando de facilitar el acceso a él, de todas las empresas incorporadas al esquema.

Para determinar la capacidad de atención por cada modelo, habrá de tenerse en cuenta: el número de empresas agropecuarias, la cantidad de tierras por cada una, la ubicación, la distancia, los volúmenes de producción por actividad, los volúmenes de insumos a consumir; que han de constituirse en parámetros para la determinación de la asistencia especializada por asignar.

5.3.7 FINANCIAMIENTO

Para encarar los gastos que ocasione la estructuración del modelo, se recurrirá al financiamiento con fondos de propiedad de las unidades agropecuarias que lo adopten y en caso de de

ficiencia, con fondos provenientes del sistema financiero nacional o con fondos del Gobierno Central en forma de préstamo o donaciones.

Las inversiones que fueron requeridas para la construcción de instalaciones, por representar un rubro que absorbe grandes cantidades de capital, no podrá ser compartido con fondos propios, debiéndose recurrir a fuentes externas para no inmovilizar capital que puede ser invertido en la producción por las cooperativas.

Con fondos propios se pagarán los gastos de relativamente baja absorción de capital, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: instalaciones de oficina para la ubicación del personal del modelo, mobiliario para el mismo, sueldos y salarios, prestaciones laborales para el personal del modelo, gastos de energía, agua, teléfono, etc. gastos de papelería y útiles de escritorio y otros que sean esta índole.

Los fondos propios han de proceder de las utilidades no distribuidas, de las reservas de depreciación y cualquier otra reserva que estuviere sin asignar a proyecto alguno dentro de las unidades cooperativas.

Las fuentes externas de financiamiento, necesarias para las inversiones, serán proveídas por: los Bancos de Fomento Agropecuario, los bancos comerciales del sistema, los bancos internacionales, las instituciones de desarrollo o instituciones privadas de créditos.

Mientras no se adopte la cooperativización tanto del comercio como de los recursos financieros, la inversión inicial para el establecimiento del Modelo Propuesto no será de una magnitud tal que no pueda afrontarse con los fondos que actualmente las unidades agropecuarias destinan para el mantenimiento de su estructura administrativa actual.

Como fondos propios, pueden considerarse los ingresos extras que genere la compra de insumos y bienes de capital a - grande escala, asimismo, los intereses que devenguen las cuentas por cobrar de los productos entregados sin liquidar por parte de las instituciones comercializadoras estatales, proveen de una poderosa fuente de recursos.

5.3.8 ORGANIZACION

El Modelo Propuesto será organizado con carácter cooperativo, siendo los socios de cada una de las empresas agropecuarias, los que lo integren.

El Capital Social del mismo lo determinará las aportaciones que en formas de cuotas mensuales les sean asignadas a cada cooperativa en razón del volumen de las operaciones, del área disponible para cultivos o del número de socios con que cuenta.

En la fase inicial del establecimiento del modelo, podrá comenzar a operar en las oficinas regionales de ISTA ya que éstas cuentan con los recursos suficientes para dar atención -

mientras lo adoptan un número suficiente de empresas agropecuarias, para cubrir los costos de operación del modelo.'

Para el control, de las operaciones del modelo, se utilizará el mismo personal; requiriéndose de un libro de egresos - solamente, pues el modelo por si mismo no será una fuente de - ingresos, sino un centro de coordinación.

5.3.9. ANALISIS DE RENTABILIDAD DE LA ADOPCION DEL MODELO DE ADMINISTRACION PROPUESTO.

A continuación se presenta la relación de beneficios adicionales que representaría la adopción del " MODELO DE ADMINISTRACION PROPUESTO " en las treinta y dos Cooperativas agropecuarias investigadas; situación que puede ser generalizada a todas las unidades agropecuarias resultantes del Proceso de Reforma Agraria.

Los beneficios se describen tanto por áreas administrativas (COMERCIALIZACION, PRODUCCION, PERSONAL Y FINANZAS), como por el campo que representan (ECONOMICO, FINANCIERO Y SOCIAL). Asimismo, se trata de identificar la influencia que los componentes del Modelo (SECCION TECNICA, DE RECURSOS HUMANOS, DE CONTROL FINANCIERO Y DE COMERCIALIZACION) tienen para la consecución de los beneficios.

Aun cuando sólo se mencionan las secciones que específicamente pueden relacionarse con los beneficios obtenidos, eso no indica que los demás elementos del Modelo tengan una participa

ción pasiva ya que como unidad, el efecto dinamizador de cada componente acciona todo el mecanismo del que forman parte.

Los costos que representa la adopción del Modelo, se circunscriben a los que son meramente de carácter administrativo; en virtud, de que no se contempla para la etapa inicial inversiones en estructuras físicas. Esto quiere decir, que la comercialización y las finanzas seguirán siendo manejadas por los organismos e instituciones que en la actualidad tienen tales responsabilidades. La única variante que se introduce, es la modificación de las políticas y estrategias en las relaciones comerciales y financieras.

Si aparte de los gastos administrativos no se contempla otra clase de gastos originados por el Modelo, ello obedece a que el cambio radical se opera en la administración de las unidades agropecuarias.

El análisis parte del área de producción que da paso al mejoramiento de las áreas subsiguientes de personal, finanzas y comercialización.

PRODUCCION:

Dentro de esta área es importante el planificar todo el potencial de tierras con vocación agrícola de las Cooperativas, ya que generaría el uso óptimo de los demás recursos.

El uso del potencial de tierras en las treinta y dos Cooperativas investigadas, permite una economía en el costo por manzana-

según se presenta a continuación:

El costo de arrendamiento por manzana, establecido a partir de la table que se muestra en el Anexo N° 9, se desglosa:

CUADRO N° 11

CUADRO COMPARATIVO DE UTILIZACION
DEL POTENCIAL 'DEL 'RECURSO TIERRA.

DESTINO	DISPONIBILIDAD MANZANAS	USO ACTUAL MANZANAS	VARIACION MANZANAS
AGRICOLA	4,361.5	2,237	- 2,124.5
PASTOS	650	305	- 345
BOSQUES	579.5	579.5	0
INFRAESTRUCTURA	209	209	0
INCUULTA	205	205	0
T O T A L E S	6,005.0	3,535.5	- 2,469.5
%	100%	59%	41%

1) Se considera que las tierras con vocación agrícola, de pastos y de bosques, caen dentro de la clasificación entre I y III. Si se toma el promedio del pago por arrendamiento de estos tres tipos de suelos da ¢ 150.00 por manzana; luego se tiene que el total a pagar anualmente por el uso de tierras de esos tres -

tipos viene dado por el cálculo siguiente:

AGRICOLA 4,361.5 Mzs.

PASTOS 650.0 Mzs.

BOSQUES 579.5 Mzs.

5,591.0 Mzs. X $\text{¢}150.00 = \text{¢} 838,650.00$

11) Las tierras usadas por la infraestructura más las incultas caen entre la clasificación IV y V teniéndose un pago promedio de $\text{¢} 37.50$ por manzana. El pago total sería:

INFRAESTRUCTURA 209 Mzs.

INCULTA 205 Mzs.

414 Mzs. X $\text{¢}37.50 = \text{¢} 15,525.00$

Sumando lo obtenido en 1) y 11) y estableciendo el pago promedio por manzana que debe tenerse resulta:

	AREA	PAGO TOTAL
i)	5,591 Mzs.	$\text{¢}838,650.00$
ii)	<u>414 Mzs.</u>	<u>$\text{¢} 15,525.00$</u>
	6,005 Mzs.	$\text{¢}854,175.00$
	<u>PAGO TOTAL</u>	<u>$\text{¢}854,175.00$</u> = $\text{¢}142.00$
	AREA	6,005

Siendo que la utilización de la tierra es como sigue:

AGRICOLA 2,237 Mzs.

PASTOS 305 Mzs.

BOSQUES 579.5 Mzs.

3,121.5 Mzs. con un costo total de ¢838,650.00

INFRAESTRUCTURA 209 Mzs.

INCULTA 205 Mzs.

414 Mzs. con un costo total de ¢ 15,525.00

El costo actual por manzana resulta ser el promedio de:

$$\frac{¢838,650.00 + ¢15,525.00}{3,121.5 + 414 \text{ Mzs.}} = \frac{¢854,175.00}{3,535.5} = ¢242.00$$

De lo anterior resulta una pérdida por sub-utilización del factor tierra que alcanza los ¢370,425.00, ya que se pagarán los ¢838,650.00 aun cuando sólo se utilicen 3,121.5 Mzs. (AGRICOLAS PASTOS Y BOSQUES) de un total disponible de 5,591 Mzs.

Si se planifica adecuadamente, dicha pérdida pasaría a ser una utilidad por economía en el uso de los otros factores que intervienen en la producción.

Si la tendencia en el uso por cultivo de la tierra estrictamente agrícola (4,361.5 Mzs.) fuera como se muestra en el --- anexo N^o 3; y si los rendimientos por manzana para cada cultivo se mantuvieran en los mismos niveles de la columna (3) del cuadro N^o 3, la producción global por cultivo de las treinta y dos Cooperativas sería como se explica en el cuadro N^o 12.

CUADRO N° 12

'PRODUCCION GLOBAL PROYECTADA PARA LAS
'TREINTA Y DOS COOPERATIVAS INVESTIGADAS

CULTIVO	% DE UTILIZACION DE LA TIERRA	AREA TOTAL PROYECTADA	RENDIMIENTO POR MANZANA	PRODUCCION TOTAL
CAFE		234 Mzs.	15.01 qq.	3,512 qq.
CAÑA		337 Mzs.	55.35 Tm.	18,653 Tm.
ALGODON		781 Mzs.	34 qq.	26,554 qq.
	31	1,352 Mzs.		
MAIZ		1,286 Mzs.	45.04 qq.	57,921 qq.
FRIJOL		527 Mzs.	15.12 qq.	7,968 qq.
ARROZ		350 Mzs.	57.0 qq.	19,950 qq.
MAICILLO		497.5 Mzs.	31.82 qq.	15,830 qq.
	61	2,660,5 Mzs.		
OTROS	8	349 Mzs.		
	100	4,361.5 Mzs.		

Comparando la producción total anterior que es factible lograr en los bienes de exportación (CAFE, CAÑA Y ALGODON) y los granos básicos (MAIZ, FRIJOL, ARROZ Y MAICILLO) con la producción actual mostrada en el Anexo N° 4 de las treinta y dos Cooperativas investigadas, se obtienen los incrementos, tanto en vo lúmen como en valor, siguientes (CUADRO N° 13):

CUADRO COMPARATIVO DE PRODUCCIONES E INGRESOS ACTUALES Y PROYECTADOS PARA LAS TREINTA Y DOS COOPERATIVAS INVESTIGADAS.

RUBRO	PRECIO UNITARIO	PRODUCCIONES		VALORES		INGRESO ADICIONAL
		ACTUAL	PROYECTADA	ACTUAL	PROYECTADO	
CAFE	¢ 400.00	1.827.1 qq/oro	3.512 qq	¢ 730,840.00	¢1,404,800.00	¢ 673,960.00
CAÑA	¢ 50.00	9.658.6 Tm	18.653 Tm	¢ 482,930.00	¢ 932,650.00	¢ 449,720.00
ALGODON	¢ 160.00	13.770 qq rama	26,554 qq rama	¢2,203,200.00	¢4,248,640.00	¢2,045,440.00
MAIZ	¢ 45.00	33.115.7 qq	57.921 qq	¢1,490,207.00	¢2,606,445.00	¢1,116,238.00
FRIJOL	¢ 120.00	4.059.7 qq	7.968 qq	¢ 487,164.00	¢ 956,160.00	¢ 468,996.00
ARROZ	¢ 46.00	10.146 qq	19.950 qq	¢ 476,862.00	¢ 937,650.00	¢ 460,786.00
MAICILLO	¢ 38.00 *	7.215.2 qq	15.830 qq	¢ 274,178.00	¢ 601,540.00	¢ 327,362.00
			TOTALES	¢6,145,381.00	¢11,687,885.00	¢5,542,504.00

(*) PRECIO EN PLAZA. LOS DEMAS PRODUCTOS TIENEN PRECIOS DE GARANTIA PAGADOS POR LAS INSTITUCIONES COMERCIALIZADORAS DEL ESTADO.

Si se toma como base del costo de los factores: Mano de obra, insumos y tracción, los porcentajes que se han estimado en el Cuadro N° 5, para la Cooperativa Agropecuaria " Indígena La Paz " de R.L., el ingreso adicional de $\text{Q}5,542,504.00$ en las treinta y dos Cooperativas dejaría una utilidad de operación adicional de $\text{Q}1,662,751.00$ representada así:

' CUADRO ' N° '14

' ESTIMACION DE LA UTILIDAD DE OPERACION ADICIONAL
PARA LAS TREINTA Y DOS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS

INGRESO ADICIONAL POR VENTAS		$\text{Q}5,542,504$
(VER CUADRO N° 13)		
(-) COSTOS DE PRODUCCION		$\text{Q}2,771,252$
(VER CUADRO N° 5)		
19% MANO DE OBRA	$\text{Q}1,053,076$	
19% INSUMOS	$\text{Q}1,053,076$	
12% TRACCION	<u>$665,100$</u>	
UTILIDAD BRUTA ADICIONAL		$\text{Q}2,771,252$
(-) GASTOS DE OPERACION (40%)		<u>$\text{Q}1,108,501$</u>
(Igual porcentaje Cuadro N° 17)		
UTILIDAD DE OPERACION ADICIONAL		<u><u>$\text{Q}1,662,751$</u></u>

PERSONAL:

Cabe destacar que el ingreso adicional tendría un efecto favorable en el nivel de empleo; al mismo tiempo que mejoraría los servicios sociales a los cooperados:

1) Usando como parámetro ¢8.00 por día-hombre, con el incremento en pago de Mano de Obra por ¢ 1,053,076.00 se tendría un aumento sustancial de 131,634 días-hombre en las treinta y dos Cooperativas.

11) Los beneficios sociales que se mejorarían se presentan a continuación basados en los porcentajes que establecen los Estatutos de las Cooperativas'

5%	EDUCACION	¢ 83,138.00
10%	PREVISION SOCIAL	¢166,275.00
5%	SOLIDARIDAD	<u>¢ 83,138.00</u>
	TOTAL	<u>¢332,551.00</u>

FINANZAS:

1. Al canalizar los fondos de asistencia externa directamente a las Cooperativas, la tasa de interés cobrada por el uso de créditos disminuiría del 13% y 17% anual que actualmente pagan las Cooperativas, a un interés blando que no superaría al 3% --- anual. De esta forma, el monto del ahorro por concepto de interés para las treinta y dos Cooperativas, suponiendo que el préstamo se hiciera para el pago de los factores: tierra (CUOTA DE-

AMORTIZACION DE LA DEUDA AGRARIA), Mano de Obra, insumos y bienes de capital, (exceptuando la tierra), vendría dado por:

CUADRO N.º '15

FACTOR	PAGO TOTAL
TIERRA (VER CALCULO ANTERIOR)	¢ 854,175.00
MANO DE OBRA 19%	
INSUMOS 19%	
TRACCION <u>12%</u>	
50% SOBRE ¢11,687,885.00 =	<u>¢5,843,942.00</u>
COSTO DE PRODUCCION GLOBAL	<u><u>¢6,698,117.00</u></u>
1) TASA PROMEDIO ACTUAL DE INTERESES	15%
11) TASA PREFERENCIAL POR CREDITOS BLANDOS	3%

Tiempo máximo de utilización de los créditos 8 meses

(Los créditos son de avío en su mayor parte, que se liquidan contra cosecha).

a) MONTO A PAGAR POR INTERESES SEGUN i)	¢669,811.00
b) MONTO A PAGAR POR INTERESES SEGUN 11)	<u>¢133,962.00</u>
AHORRO GLOBAL EN PAGO DE INTERESES	<u><u>¢535,845.00</u></u>

2. Si los productos entregados por las Cooperativas, a las Instituciones comercializadoras del Estado, cobran el interés - por tardanza en la liquidación a una tasa (3%) igual a la que -

pagan por el uso del crédito, se obtendría un ingreso financiero como se muestra a continuación:

(La pregunta N° 48 del anexo N° 6, establece el tiempo entre la fecha de entrega y la liquidación para café en 8 meses, caña 6 - meses, algodón 8 meses y granos básicos 6 meses)

CUADRO N° 16

PRODUCTO	MONTO DE VENTA	TIEMPO DE RETEN CION (MESES)	INTERESES A COBRAR
CAFE	¢ 1,404,800.00		¢113,069.00
ALGODON	¢ 4,248,640.00		
SUB TOTAL	¢ 5,653,440.00	8	
CAÑA	¢ 932,650.00		
GRANOS BASICOS	¢ 5,101,795.00		
SUB TOTAL	¢ 6,034,445.00	6	¢ 90,517,00
TOTAL	¢ 11,687,885.00		¢ 203,586.00

De la suma del ahorro en pago de intereses más el ingreso financiero por igual concepto da un total de ¢739,431.00.

3. La reserva legal es del orden del 10% (PAG.) sobre la utilidad de operación, dando por consecuencia un monto adicional por dicho concepto de ¢166,275.00 para las treinta y dos Cooperativas.

4. La estructura de capitalización se mejoraría, dando un monto adicional de $\text{¢}332,550.00$ igual al 20% sobre la utilidad de operación.

COMERCIALIZACION:

1. Un efectivo control de los productos vendidos a las Instituciones comercializadoras del Estado, aunado a un cambio en las políticas de comercialización, permitiría lograr dos ventajas inmediatas, a saber:

a) Las empresas agropecuarias mejorarían su disponibilidad de fondos, liquidando oportunamente los productos vendidos, evitándose el endeudamiento creciente, y

b) La carga financiera que representan los intereses sobre préstamos, disminuiría al contar con fondos propios para llevar adelante los planes y programas de producción.

2. La adquisición de insumos en volúmenes elevados, permitiría obtener un ahorro de por lo menos el 20% (CONSIDERANDO UN CONSERVADOR PORCENTAJE) que gana el intermediario entre el productor y comprador.

Para volúmenes de compras igual al 19% () sobre un total de " INGRESOS POR VENTAS " proyectado en $\text{¢}11,687,885.00$ el ahorro derivado sería de $\text{¢}444,140.00$ ($20\% \times 19\% \times \text{¢}11,687,885.00$).

' RESUMEN ' DE BENEFICIOS

Los beneficios adicionales resultantes de la adopción del --
Modelo de Administración Propuesto (FIGURA N° 10) se identifi-
can y resumen:

A- SECCION TECNICA:

- | | |
|---|-------------|
| 1. Economía por el uso del 100% de la tierra con
vocación agrícola | Ø 370,425 |
| 2. 47% de incremento en el volúmen de producción | Ø 5,542,504 |
| 3. Aumento sustancial de la utilidad bruta | Ø 2,771,252 |

B- SECCION DE RECURSOS HUMANOS:

- | | |
|---|--------------|
| 1. Aumento del nivel de empleo en días-hombre | Ø 131,634 |
| 2. Mayor distribución del ingreso, en la forma de
jornales | Ø 1,053,076 |
| 3. Mejora de los servicios sociales | Ø 332,551 |
| 1) Educación | Ø 83,138.00 |
| 11) Previsión Social | Ø 166,275.00 |
| 111) Solidaridad | Ø 83,138.00 |
| 4. Calificación del hombre del campo al constituir
el modelo de administración propuesto, con per-
sonal de dicho sector. | |

C- SECCION DE CONTROL FINANCIERO:

1. Ahorro en pago de intereses	¢ 535,845. ⁼
2. Ingreso Financiero fuera de operación	¢ 203,586. ⁼
3. Incremento de las Reservas Legales	¢ 166,275. ⁼
4. Mejora de la estructura de capitalización	¢ 332,550. ⁼

D- SECCION DE COMERCIALIZACION:

1. Mejora en la disponibilidad de fondos	
2. Disminución de los gastos financieros	
3. Ahorro por compra directa al productor de insumos	¢ 444,140. ⁼

En el cuadro N^o 17, se presenta la situación de beneficios globales de las treinta y dos Cooperativas; también se establece el índice de rentabilidad. Finalmente, se extraen en detalle los beneficios globales en los campos: económico, financiero y social.

La comparación de los beneficios globales derivados de la adopción del Modelo, así como su costo, cabe hacerse en los campos siguientes:

- ECONOMICO: 1. Un incremento del 47% en el volúmen de producción igual a ¢5,542,504.00
2. Una economía por el uso efectivo de la disponibilidad de tierras con vocación agrícola que alcanza los ¢370,425.00.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO PARA LAS TREIN-
TA Y DOS COOPERATIVAS DEL SECTOR REFORMADO INVESTIGADAS

INGRESOS POR VENTAS	(Cuadro N° 13)	¢11,687,885.00
(-) COSTOS DE PRODUCCION	(Cuadro N° 15)	¢ 6,698,117.00
Tierra	¢ 854,175.00	
Mano de Obra	¢2,220,698.00	
Insumos	¢2,220,698.00	
Tracción	<u>¢1,402,546.00</u>	
UTILIDAD BRUTA		¢ 4,989,768.00
(-) GASTOS DE OPERACION		¢ 2,051,339.00
Gastos del Modelo-Sueldos	¢1,418,400.00	
(ANEXO N° 11)		
Gastos Financieros	¢ 133,962.00	
(CUADRO N° 15)		
10% Gastos Imprevistos	<u>¢ 498,977.00</u>	
UTILIDAD DE OPERACION		¢ 2,938,429.00
(-) GASTOS DEDUCIBLES (Porcentaje tomado de los		
(Estatutos de las Cooperativas)		¢ 1,469,214.00
Reservas sobre Utilidad de Operación:		
Legal (10%)	¢ 293,843.00	
Educación (5%)	¢ 146,921.00	
Previsión Social (10%)	¢ 293,843.00	
Capitalización (20%)	¢ 587,686.00	
Solidaridad (5%)	<u>¢ 146,921.00</u>	
(+) INGRESOS FUERA DE OPERACION (CUADRO N° 16)		¢ 203,586.00
Indice de rentabilidad = utilidad operac / ventas totales = <u>0.25</u>	UTILIDAD NETA	<u>¢ 1,672,801.00</u>

3. Un ahorro por la compra de insumos directamente al productor, igual a ¢444,140.00

FINANCIEROS:

1. Un aumento de la Utilidad Bruta en un monto de ¢2,771,252.00
2. Disminución de la carga financiera por concepto de intereses por ¢535,845.00
3. Aumento de los ingresos financieros en ¢203, - 586.00.
4. Aumento de las reservas:

LEGALES	¢166,275.00
CAPITALIZACION	¢332,550.00
5. Mejora en las disponibilidades de fondos por:
 - a) El cobro oportuno de los productos entregados a las Instituciones comercializadoras del Estado.
 - b) El incremento de la producción.

SOCIALES: Si bien los beneficios sociales cuantitativamente son los de menor magnitud que los económicos y financieros, su importancia estriba en la mejoría del nivel de vida del trabajador agropecuario, -- así:

1. Aumento del nivel de empleo:

- a) Por jornales: 131,634 días-hombre por un --
monto de ¢ 1,053,076.00
- b) Por sueldos: 148 nuevas plazas de empleados
en el Modelo con un pago anual de ¢1,418, -
400.00 (VER PLANILLA PROPUESTA EN EL ANEXO
Nº 11)

2. Mejoramiento de los servicios sociales:

- a) EDUCACION ¢138,563.00
- b) PREVISION SOCIAL ¢277,125.00
- c) SOLIDARIDAD ¢138,563.00

En cualquiera de los campos anteriores que se cotejen los -
beneficios y costos, se encontrará la importancia del estableci--
miento del Modelo de Administración Propuesto para las Cooperati--
vas Agropecuarias del Sector Reformado.

Comparando el índice de rentabilidad sobre ventas que se ob-
tuvo en el cuadro Nº 17 (0.25) con los que acusan las Cooperatiu
vas investigadas (CUADRO Nº 8) se descubre que éste se ha mejo-
rado sustancialmente en término global.

Como los técnicos agropecuarios se determinan en relación --
al área por asistir (Un técnico por cada 120 manzanas cultivadas)
y como la extensión de tierras con vocación agrícola de las trein-
ta y dos Cooperativas llega a un máximo de 4,361.5 manzanas, se reu
querirán 36 técnicos, lo que hace que se duplique el pago por pla-
nillas al tener que conformar dos unidades zonales de asistencia -
(Una occidental y una central-paracentral) obteniéndose un monto
anual para pago de sueldos igual a ¢ 1,418,400.00.

5.4. IMPLICACIONES DE LA IMPLEMENTACION DEL MODELO DE ADMINISTRACION PROPUESTO.

5.4.1. IMPLICACIONES DE INDOLE ECONOMICO

- 1) Se aseguraría el pleno empleo y el pago de los factores tierra, mano de obra y capital, evitando los rendimientos decrecientes al hacer una asignación racional de los mismos.
- 2) Se elevaría la producción agropecuaria en una proporción significativa y con ella la de los demás sectores productivos debido al efecto multiplicador.
- 3) Se elevaría la productividad de las unidades agropecuarias al mejorar la razón producción/insumos.
- 4) Se lograría un nivel de producción de granos básicos suficientes para alimentar un mayor número de habitantes del país.
- 5) Se obtendrían los beneficios a nivel de gran empresa agrícola como consecuencia de comercializar en forma cooperativa, los volúmenes de compra y venta.
- 6) Se mejorarían los niveles de ingreso del campesino salvadoreño, a la vez que generarían mayores oportunidades de empleo permanente.
- 7) Se consolidaría la organización y funcionamiento de las empresas, a la vez que se establecería las bases reales para una agroindustria de los productos.

5.4.2. IMPLICACIONES DE INDOLE POLITICO

- 1) La participación efectiva del sector campesino en la toma de decisiones de sus respectivas cooperativas, le impulsará a participar de las decisiones nacionales.
- 2) El ejercicio de obligaciones y derechos de los socios dentro de las Cooperativas, hará posible la integración consciente del sector a la sociedad salvadoreña.
- 3) El Proceso de R.A. gozará de la credibilidad, requerida de parte de los diferentes estratos sociales, gobiernos nacional y extranjero y organismos internacionales, evitando el seccionamiento o división de clases al concurrir todos masivamente al logro de objetivos y metas comunes.

5.4.3. IMPLICACIONES DE INDOLE SOCIAL

- 1) Se logrará un mejor y mayor grado de bienestar de los beneficiarios y por ende de la comunidad, al haber un aumento sustancial en los niveles de empleo de los recursos.
- 2) Se aumentará el uso de la mano de obra, al mejorar la eficiencia de las Cooperativas.
- 3) Se incrementará los excedentes por distribuir en las Cooperativas de igual forma, serán beneficiarios de vivienda, educación salud y esparcimiento.
- 4) Se detendrá la emigración de las zonas rurales hacia las urbanas.

- 5) Los Centros Urbanos se descongestionarán ante la posibilidad de que el sector agropecuario absorva más fuerzas productivas
- 6) Se elevarán los niveles de educación formal y no formal de -- las Cooperativas, sus familias y población rural general.
- 7) Será elevado el nivel de conciencia organizativa de los cooperados y estimulará al resto del sector, para asociarse con fines productivos.

ANEXO NO 1

SUPERFICIE TRABAJADA POR REGIMEN DE TENENCIA SEGUN TAMAÑO DE LA EXPLOTACION. 1971

TAMAÑO DE LA EXPLOTACION (en Hás.)	TOTAL	EN PROPIEDAD	EN ARRENDA- MIENTO SIM- PLE	EN PROPIEDAD Y ARRENDAMIENTO SIMPLE	EN COLONIA	OIRAS FORMAS DE TENENCIA
Menos de 1	70,207	17,776	28,125	7,143	6,909	10,334
De 1 a 1.99	81,039	25,736	24,809	16,222	2,743	11,529
De 2 a 4.99	131,905	72,661	16,807	28,426	- 638	13,453
De 5 a 9.99	110,472	80,788	5,919	8,640	-	7,125
De 10 a 19.99	126,974	104,842	2,913	14,450	-	4,769
De 20 a 49.99	215,455	188,553	5,497	15,480	-	5,945
De 50 a 99.99	154,164	134,801	3,557	9,416	-	6,390
De 100 a 999.99	437,939	374,745	19,015	20,542	-	23,637
De 1000 y más	123,579	105,512	-	3,269	-	14,798
TOTAL	1,451,894	1,105,394	104,642	133,588	10,290	97,960
PORCENTAJES	100%	76.13%	7.21%	9.20%	0.71%	6.75%

Fuentes: ANUARIO ESTADISTICO 1981, TOMOS III, V, DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS

ANEXO No 2

AREAS Y DISTRIBUCION POTENCIAL DE USO DE LAS TIERRAS DE 32 COOPERATIVAS AGROPECUARIAS INVESTIGADAS

NOMBRE DE COOPERATIVA	Nº DE SOCIOS	AREA TOTAL (Mz.)	RELACION TIERRA/HOMBRE	EXTENSION EN MANZANAS POTENCIALMENTE APTAS POR USO O VOCACION				
				AGRICOLA	PASTOS	BOSQUES	INFRAESTRUCTURA	INCULTA
1- Santa Marta las Trincheras	120	822	6 85 m/h	303	131	230	49	109
2- El Porvenir de R L	40	44	1 10 "	42 5			1.5	
3- El Mambi de R.L.	26	54	2 10 "	54				
4- 14 de Marzo de R L	36	44	1 22 "	44				
5- El Milagro de R L	36	27	0 75 "	27				
6- El Esfuerzo de R L	30	42 5	1 42 "	42 5				
7- Las Pirámides de R L	18	20	1 10 "	20				
8- La Ceibita de R L.	24	123	5 12 "	72 5	30	18	2 5	
9- San Francisco Guajoyo De R L.	144	1501	10 20 "	1359	48	57	13	24
10- Aguas Calientes de R L	25	25	1 0 "	25				
11- Mi Unica Esperanza de R L	27	36	1.33 "	36				
12- La Costeñita de R.L	28	66	2 36 "	65	1			
13- Claudia Lars de R.L	37	32 5	0 90 "	32 5				
14- La Palma de R.L	49	306	6 20 "	285			8	13
15- Santa Fé de R L	21	31	1.5 "	31				
16- San Juan El Chagunte de R L	32	24	0 75 "	24				
17-Buena Vista de R.L	35	115	3 3 "	85	19		4	7
18-Santa Elena	28	80	2 9 "	72			3	5
TOTAL ZONA OCCIDENTAL	756	3393	4 5 "	2620	229	305	81	158
		100%		77%	7 %	9%	2%	5%
1- La Bethania de R L	26	300	10 7 "	78	40	160	12	10
2- Santa Teresa de R L.	25	905	34.8 "	769	100		21	15
3- La Concordia de R L	20	249	11.9 "	133.5		105	10.5	
4- La Paz El Salitral de R.L	41	260	4 7 "	122	67	5	54	12
5- Indígena La Paz de R L	25	180	6 7 "	132	35		3	10
6- La Longauza de R. L.	28	96	3 3 "	15	77		4	
7- La Palma de R.L.	44	274	6 0 "	170	96		8	
8- El Recuerdo de R L.	25	105	3 9 "	91	6		8	
9- Santa Lucía Isletas de R L.	19	112	5 9 "	112				
10-San Cristobal 1º de Oct de R.L	25	41	1 6 "	35		4 5	1 5	
11-San Marcos de R L.	30							
12-Comunal Cabañas de R.L.	30	20 5	0.7 "	20.5				
13-Nuevo Porvenir de R L	17	27	1 3 "	22			5	
14-Santa Rita Ucesista de R L.	35	42 5	1.2 "	41.5			1	
TOTAL ZONA CENTRAL - PARA CENTRAL	390	2612	6 2 "	1741.5	421	274.5	128	47
		100%		67%	16%	10 5%	5%	1 5%
TOTAL GENERAL	1146	6005	4.9	4361 5	650	579 5	209	205
		100%		73%	11%	10 %	3%	3%

FUENTE. Registros Agropecuarios de Cooperativas Investigadas.

ANEXO No 3

EXTENSIONES PLANIFICADAS DE LAS TIERRAS PARA LOS PRINCIPALES CULTIVOS EN 32 COOPERATIVAS AGROPECUARIAS, AÑO AGRICOLA 85-86 (EN MANZANAS), ZONA OCCIDENTAL

NOMBRE DE COOPERATIVA	CAFE	CARA	HORTALIZAS	FRUTALES	MAIZ MAS FRIJOL		MAIZ + MAICILLO	MAIZ + AJONJOLI	APIARIO (CAJAS)	TOTAL	
					INDIVID	COLECT					
1- Santa Marta las Trincheras	83	27	4	2	160	27				303	
2- El Porvenir					34		8			42	
3- El Mamba					54	3				54	
4- Coop. 14 de Marzo							36	8		44	
5- El Milagro					27					27	
6- El Esfuerzo					38	5	4			42	
7- Las Pirámides de R L					20					20	
8- La Ceibita							25	32		57	
9- San Francisco Guajoyo		30			280	40	180	70		600	
10- Aguas Calientes					25					25	
11- La Unica Esperanza					27					27	
12- La Costefita				6			40	14	25	60	
13- Claudia Lars de R.L					32					32	
14- La Palma	38	30	10		98	80				256	
15- Santa Fé					31					31	
16- San Juan El Chagute					24					24	
17- Buena Vista					52	5	32			84	
18- Santa Elena					28		44			72	
TOTAL ZONA OCCIDENTAL	121	87	14	8	931	3	223	293	124	25	1801

NOMBRE DE COOPERATIVA	CARA	ALGO-DON	MAIZ	FRI-JOL	MAIZ + MAICILLO	MAICI-LLO	MAIZ + AJON-JOLI	AJON-JOLI	ARROZ	MAIZ + FRIJOL	FRUTAS	HORTA-LIZAS	TOTAL						
1. La Bethania			20						30		26	2	78						
2. Santa Teresa		220	122			50			44		75		511						
3. La Concordia	10		5		7				2		1		25						
4. La Paz El Salitral	28		57		11				16		5		117						
5. Indígena La Paz	10	60	10				10		30		12		132						
6. La Longaniza			14								1		15						
7. La Palma	16	100	27		20	3	5	0	5		3,5		170						
8. El Recuerdo	22		9,5					3	15				49						
9. Santa Lucía Isletas			54						40		33		127						
10. San Cristobal 1º de Octubre			9							26			35						
11. San Marcos																			
12. Comunal Cabañas	1,5		9		4,5				1	4,5			20						
13. Nuevo Porvenir			30	10						5			45						
14. Santa Rita Ucesista		25	15								1	5	41						
TOTAL ZONA CENTRAL-P C	87	5	405	381	5	10	31	5	64	5	0	5	13	178	35	5	158	2	1367

RESUMEN DE 32 COOPERATIVAS

ZONA	CAFE	CARA	ALGO-DON	MAIZ	FRI-JOL	MAIZ + MAICILLO	MAICI-LLO	MAIZ + AJON-JOLI	AJON-JOLI	ARROZ	MAIZ + FRIJOL	FRUTAS	HORTA-LIZAS	TOTAL						
OCCIDENTAL	121	87				293		124			223	8	14	870						
CENTRAL-PARA CENTRAL		87	5	405	381	5	10	31	5	64	5	0	5	13	178	35	5	158	2	1367
TOTAL GENERAL	121	174	5	405	381	5	10	324	5	64	5	124	5	13	178	258	5	166	16	2237
		700	5					1354	5									182		
		31%						61.0%										8%		

FUENTE: Registros Agropecuarios de Cooperativas Investigadas

ANEXO No 4

VOLUMENES DE PRODUCCIÓN ALCANZADOS POR TREINTA Y DOS COOPERATIVAS CONFRONTADOS
CON LOS OBTENIDOS EN EL SECTOR REFORMADO Y NACIONAL

RUBRO	PRODUCCIÓN 32 COOPERATI- TIVAS	PRODUCCIÓN SECTOR RE- FORMADO (EN MILES)	PRODUCCIÓN NIVEL NA- CIONAL (EN MILES)	% DE CONTRIBUCIÓN DE 32 COOPERATIVAS	
				SECTOR REFORMADO	NACIONAL
Café	1,827.1 qq/oro	370 qq/oro	4,800 qq/oro	0.5	0.06
Caña	9,658.6 Ton	1,152 Ton	3,119 Ton	0.8	0.31
Algodón	13,770 qqs.	680 qqs.	1,680 qqs.	2.0	0.82
Maíz	33,115.7 "	461 "	9,633 "	7.2	0.34
Frijol	4,059.7 "	48 "	918 "	8.5	0.44
Arroz	10,146 "	195 "	940 "	5.2	1.10
Maicillo	7,215.2 "	56 "	2,677 "	12.9	0.27

FUENTE: Cooperativas Investigadas y D.G.E.A.

ANEXO No 5

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CUESTIONARIO SOBRE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS
COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DEL SECTOR REFORMADO

OBJETIVO:

El presente cuestionario persigue conocer el funcionamiento administrativo de las empresas cooperativas agropecuarias, con el propósito de determinar posibles causas que afecten el desarrollo económico, financiero y social en cada unidad.

INSTRUCCION

Con el fin de obtener informacion que represente un alto grado de exactitud, este cuestionario deberá ser contestado por los miembros que integran el Consejo de Administración con la asesoría de los Gerentes y Co-Gestores, Contador, Promotor Social y los Comités Existentes en cada empresa.

IDENTIFICACION

Denominación de la Asociación Cooperativa _____

Fecha de Constitución _____

UBICACION

Cantón _____ Municipio _____

Departamento _____

OTROS

Número de Asociados _____

Masculinos _____ Femeninos _____

Alfabetas _____ Analfabetas _____

ORGANIZACION

1. ¿Cuenta la empresa con organigrama?

SI _____

NO _____

2. ¿Funciona la cooperativa de acuerdo con el organigrama?

SI _____

NO _____

3. ¿Están escritas las funciones de cada uno de los miembros de la organización?

SI _____

NO _____

4. ¿Existe capacitación para el desempeño del cargo?

SI _____

NO _____

5. ¿Cómo se dan las relaciones entre Directivos y Asamblea de socios?

Relaciones de cooperación _____

Relaciones conflictivas _____

No se relacionan _____

6. ¿Consideran que la actual organización de la cooperativa, permite alcanzar los objetivos trazados?

SI _____

NO _____

PRODUCCION

- 7 ¿Se formulan planes anuales de producción?

SI _____

NO _____

8. ¿Reciben asistencia técnica para su elaboración?

SI _____

NO _____

9. ¿Dispone de registros sobre análisis de suelos?

SI _____

NO _____

10. ¿Existen registros sobre la vocación agrícola de las tierras?

SI _____

NO _____

11. ¿Se toman en cuenta en la planificación de la producción:

El análisis de suelos:

SI _____

NO _____

La aptitud agrícola:

SI _____

NO _____

12. ¿Se planifica únicamente por exigencia de las instituciones que les asisten?

SI _____

NO _____

13. ¿Si no consideran todo el potencial de tierras cultibles, al momento de planificar, señale las causas:

Limitada disponibilidad de capital _____

Por preferir cultivar la mayor parte en forma individual _____

Por falta de incentivos fuertes del mercado _____

Otros (especifique) _____

14. ¿Elabora cada comité sus propios planes de acción?

SI _____

NO _____

15. ¿Se elaboran los planes de tal forma que puedan adaptarse a situaciones imprevistas?

SI _____

NO _____

16. ¿Es cultivada en su totalidad, en forma cooperativa, la tierra con vocación agrícola?

SI _____

NO _____

17. ¿porqué causas no se cultiva toda la tierra agrícola en forma cooperativa?

a- Por cultivarse una parte en forma individual _____

b- Por carecer del financiamiento necesario _____

c- Por no disponer de mano de obra suficiente _____

d- Otros (especifique) _____

18. Especifique la cantidad de áreas cultivadas:

a- En forma cooperativa _____ Mzs

b- En forma individual _____ Mzs.

COMERCIALIZACION

19. ¿Existen controles de calidad de la producción:

a- Por parte de la cooperativa? _____

b- Por parte de los compradores? _____

c- De ambos? _____

d- De ninguno? _____

20. ¿Qué factores se consideran dentro del control de calidad?
- a- Grado de humedad _____
 - b- Cuerpos extraños _____
 - c- Variedades _____
 - d- Otros (especifique) _____
21. ¿Qué nivel realiza la gestión comercialización?
- a- El comité de comercialización _____
 - b- El consejo de administración _____
 - c- El Gerente _____
 - d- El co-gestor _____
 - e- Otros (especifique) _____
22. ¿Los factores por los cuales el comité de comercialización no ejerce su función son:
- a- Inexperiencia de los miembros del comité _____
 - b- Falta de capacitación _____
 - c- No se respetan los niveles jerárquicos _____
 - d- No existe coordinación en la toma de decisiones _____

 - e- Injerencia de los agentes de cambio _____
 - f- Desconocimiento de las funciones _____
 - g- No esta organizado _____

23. ¿Con qué instituciones comercializan la producción?
- a- Instituciones gubernamentales _____
 - b- Instituciones privadas _____
 - c- Ambas _____
24. ¿Con cuáles instituciones gubernamentales efectúan relaciones de comercialización?
- a- Instituto Nacional del Café (INCAFE) _____
 - b- Instituto Nacional del Azúcar (INAZUCAR) _____
 - c- Instituto Regulador de Abastecimientos (IRA) _____
 - d- Otros (especifique) _____
25. ¿Existen condiciones pre-establecidas para la comercialización de los productos?
- SI _____
- NO _____
26. ¿Qué tipo de condiciones?
- a- Contractuales _____
 - b- Por deudas _____
 - c- Por conveniencias _____
 - d- Otras (especifique) _____
27. ¿Qué clase de incentivos reciben por parte de los compradores?

	PRIVADOS	ESTATALES
a- Transporte	_____	_____
b- Pago inmediato	_____	_____
c- Envase	_____	_____
d- Distancia corta	_____	_____
e- Agilidad en la operacion	_____	_____
f- Mejores precios	_____	_____
g- Menores exigencias de calidad	_____	_____
h- Comisiones	_____	_____
i- Ninguno	_____	_____
28. ¿Cómo efectúan las ventas?		
a- Directamente al consumidor	_____	
b- Por intermediarios	_____	
29. ¿Por medio de quién se recibe el pago por ventas?		
a- Directamente del comprador	_____	
b- Por medio de instituciones bancarias	_____	
30. ¿Al recibo del pago, qué créditos se amortizan?		
a- De avío	_____	
b- Deuda agraria	_____	
c- Otros (especifique)	_____	

31. ¿Cuándo se liquidan las ventas de los productos exportables (caña, café y algodón) entregados?
- a- Cuando la cooperativa necesita fondos _____
 - b- Cuando hay buenos precios _____
 - c- Cuando se vence el plazo _____
32. ¿Cuándo se liquidan los granos básicos?
- a- Cuando existen buenos precios _____
 - b- Cuando necesitan fondos _____
 - c- Cuando se vence el plazo _____
33. ¿Influye la cooperativa en la fijación de precios de:
- a- Artículos exportables _____
 - b- Granos básicos _____
 - c- Otros productos _____
34. ¿Quién realiza las operaciones de compra?
- a- El comité de comercialización _____
 - b- El consejo de administración _____
 - c- La junta de vigilancia _____
 - d- El gerente o cogestor _____
35. ¿Qué criterios toman en cuenta para decidir dónde efectuar la compra?
- a- Por bajos precios _____
 - b- Por prestigio del negocio _____

- c- Por calidad _____
- d- Por urgencia del producto _____
- e- Por incentivos que reconoce el negocio al que realiza la compra _____
- f- Otros (especifique) _____

36. ¿Existen instalaciones adecuadas para el almacenamiento de los insumos?

SI _____

NO _____

37. ¿Existen instalaciones adecuada para el almacenamiento de la producción?

SI _____

NO _____

FINANZAS

38. ¿Cómo consideran los trámites para la obtención de créditos?

a- Difícil o complejo _____

b- Fácil o sencillo _____

39. ¿Son los créditos de corto plazo:

a- suficientes? _____

b- Oportunos? _____

c- Ninguno de los dos? _____

40. ¿Cómo son los intereses por los créditos que les conceden?
- a- Altos _____
- b- Bajos _____
41. ¿A que plazos amortizan los créditos de avío?
- a- Contra cosecha _____
- b- Contra utilidades _____
- c- Por cuotas _____
42. ¿A qué plazos les son concedidos los créditos de inversión?
- a- Mediano plazo _____
- b- Largo plazo _____
43. ¿Ha sido establecida la Deuda Agraria?
- SI _____
- NO _____
44. ¿Cómo consideran el monto de la deuda Agraria?
- a- Excesivo _____
- b- Aceptable _____
45. ¿Son adecuadas las cuotas de amortización de la deuda agraria, a la capacidad económico-financiera de la cooperativa?
- SI _____
- NO _____

46. ¿Responden las instituciones financieras del país, a las exigencias del sector agropecuario?

SI _____

NO _____

47. ¿Les son reconocidos intereses por los productos entregados y no liquidados oportunamente?

SI _____

NO _____

48. ¿Cuándo se realizan los cobros por los productos vendidos?

	café	caña	algodón	granos básicos	otros productos
a- de inmediato	_____	_____	_____	_____	_____
b- entre 1 y 6 meses	_____	_____	_____	_____	_____
c- entre 7 y 12 meses	_____	_____	_____	_____	_____
d- más de 1 año	_____	_____	_____	_____	_____

49. ¿Es deducido de la retribución del asociado, el valor correspondiente a los certificados de aportación?

SI _____

NO _____

PERSONAL

50. ¿Se da estricto cumplimiento a los requisitos para ser socio de la cooperativa?

SI _____

NO _____

51. ¿Participan los asociados en la fiscalización de las operaciones de la cooperativa?

SI _____

NO _____

52. ¿Se encuentran informados todos los asociados sobre las actividades y operaciones de la cooperativa?

SI _____

NO _____

53. ¿Participan todos los socios en las actividades de la cooperativa a fin de lograr los objetivos de ésta?

SI _____

NO _____

54. ¿Se da con frecuencia el retiro de los socios?

SI _____

NO _____

55. ¿Estima que con el proceso de Reforma Agraria, se han mejorado las condiciones de vida de los beneficiarios?

SI _____

NO _____

56. ¿Si se compara el nivel de empleo rural previo al proceso de reforma agraria con el actual, cómo lo consideran?

Mayor _____

Igual _____

Más bajo _____

57. ¿Cuántos meses en el año laboran en promedio los socios de la cooperativa?

_____ meses.

58. ¿Se tiene en cuenta la tabla de salarios mínimos que establece el Ministerio de Trabajo para las labores agrícolas?

SI _____

NO _____

59. ¿El monto de las retribuciones se determina?

Por día _____

Por semana _____

Por quincena _____

Por tarea _____

Por cargo _____

60. ¿Existe diferencia entre la remuneración por cargo directivo y por trabajo de campo?

SI _____

NO _____

61. ¿Se cuenta con un plan de incentivos para estimular a los socios?

SI _____

NO _____

62. ¿Qué clase de incentivos se da a los socios?

a. Reparto de utilidades _____

b. Bonificaciones _____

c. Ayuda familiar _____

d. Tienda de consumo _____

e. Programa de vivienda _____

f. Servicios educativos _____

g. Recreaciones _____

h. Parcelas para cultivos _____

i. Capacitación _____

ASPECTOS GENERALES

63. ¿Con cuales de los servicios siguientes, cuenta la cooperativa?

a. Energía eléctrica _____

b. Agua potable _____

c. Letrinas _____

d. Escuela _____

e. Clínica de salud _____

f. Teléfono _____

g. Caminos transitables invierno y verano _____

64. ¿Cuales considera que son las necesidades más urgentes de satisfacer en la cooperativa?
- a. Amplitud y resolución inmediata de créditos _____
 - b. Reestructuración de la administración cooperativa

 - c. Construcción o ampliación de bodega _____
 - d. Capacitación sobre administración cooperativa _____
 - e. Proyectos sociales (vivienda, escuela, letrinización, etc.) _____
 - f. Extensión de tierras _____
 - g. Centro de acopio _____

ANEXO No 6

TABULACIÓN DE LA ENCUESTA SOBRE ADMINISTRACIÓN
DE LAS COOPERATIVAS AGROPECUARIAS DEL SECTOR REFORMADO

PREGUNTA N° 1

¿Cuenta la empresa con organigrama?

ALTERNATIVA	Nº	%
SI	9	28
NO	23	72
TOTALES	32	100

El 72% de las cooperativas agropecuarias no cuenta con organigrama; mientras en solamente un 28% de ellas si existe.

PREGUNTA N° 2

¿Funciona la cooperativa de acuerdo con el organigrama?

ALTERNATIVA	Nº	%
SI	4	44
NO	5	56
TOTALES	9	100

Del número de cooperativas que cuentan con organigrama, en el 44% de ellas funciona; no así, en el 56% restante.

PREGUNTA N° 3

¿Están escritas las funciones de cada uno de los miembros de la organización?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	23	72
NO	9	28
TOTALES	32	100

En un 72% de los casos cuentan con un manual de organización, sólo el 28% carece de tal documento.

PREGUNTA Nº 4

¿Existe capacitación para el desempeño del cargo?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	14	44
NO	18	56
TOTALES	32	100

En el 44% de las empresas se da capacitación al personal para el desempeño del cargo; en el 56% no se da capacitación alguna.

PREGUNTA Nº 5

¿Cómo se dan las relaciones entre directivos y asambleas de socios?

ALTERNATIVAS	Nº	%
Relaciones de cooperación	16	50
Relaciones conflictivas	9	28
No se relacionan	7	22
TOTALES	32	100

En el 50% se dan relaciones de cooperación; el 50% restante, en un 28% son de conflictos y un 22% no se relacionan.

PREGUNTA Nº 6

¿Considera que la actual organización de la cooperativa permite alcanzar los objetivos trazados?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	19	59
NO	13	41
TOTALES	32	100

En el 59% de las empresas, la organización con que cuentan les permite alcanzar los objetivos; en un 41% de ellas, la organización actual no se los permite.

PREGUNTA N° 7

¿Se formulan planes anuales de producción?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	25	78
NO	7	22
TOTALES	32	100

En el 78% de las empresas se planifica la producción, mientras un 22% no lo hace.

PREGUNTA N° 8

¿Reciben asistencia técnica para su elaboración?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	22	88
NO	3	12
TOTALES	25	100

Para la elaboración de los planes anuales de producción, el 88% de las cooperativas reciben asistencia técnica; no así un porcentaje bajo del 12% de ellas.

PREGUNTA N° 9

¿Dispone de registros sobre análisis de suelos?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	6	19
NO	26	81
TOTALES	32	100

En el 81% de las cooperativas, no se cuenta con registros sobre análisis de suelos; éste es llevado por un 19% de empresas solamente.

PREGUNTA N° 10

¿Existen registros sobre la vocación agrícola de las tierras?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	18	56
NO	14	44
TOTALES	32	100

Se cuenta en el 56% de las empresas con registros sobre la vocación agrícola de las tierras; un 44% reporta no tener tal registro.

PREGUNTA N° 11

¿Se toman en cuenta en la planificación de la producción:

a) El análisis del suelo?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	6	19
NO	26	81
TOTALES	32	100

Para la planificación de la producción solamente un 19% con sidera el análisis del suelo, el 81% restante no lo conside ra.

b) La aptitud agrícola?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	14	44
NO	18	56
TOTALES	32	100

La vocación agrícola de las tierras es considerada sólo en el 44% de las cooperativas, porcentaje que es inferior al - de las empresas que cuentan con tal registro, el 56% de las empresas agropecuarias, no toman en cuenta este registro al momento de planificar la producción.

PREGUNTA N° 12

¿Se planifica únicamente por exigencia de las instituciones que les asisten?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	14	44
NO	18	56
TOTALES	32	100

El 44% de las cooperativas, planifican la producción por requerimientos de las instituciones que les dan asistencia; no así, en el 56% de las cooperativas restantes.

PREGUNTA N° 13

¿Si no consideran todo el potencial de tierras cultivables, al momento de planificar, señale las causas?

ALTERNATIVAS	Nº	%
Limitada disponibilidad de capital.	15	33
Por preferir cultivar la mayor parte en forma individual	23	50
Por falta de incentivos fuertes del mercado	7	15
Otros (especifique): administración deficiente	1	2
TOTALES	46	100

En el 50% de las cooperativas no planifican el total de tierras cultivables, por preferir hacerlo en forma individual; en un 33% por limitada disponibilidad de capital; en el 15% de las empresas por falta de incentivos fuertes del mercado y sólo en un 2% por tener una administración deficiente.

PREGUNTA N° 14

¿Elabora cada comité sus propios planes de acción?

ALTERNATIVAS	N°	%
SI	12	37
NO	20	63
TOTALES	32	100

La planificación por comités no se realiza en el 63% de las cooperativas; dicha planificación se realiza en el 37% de las empresas.

PREGUNTA N° 15

¿Se elaboran los planes de tal forma que puedan adaptarse a situaciones imprevistas?

ALTERNATIVAS	N°.	%
SI	7	28
NO	18	72
TOTALES	25	100

De las empresas que formulan planes anuales de producción en el 72% de los casos no son flexibles; esta flexibilidad se tiene en cuenta en el 28% de las empresas agropecuarias.

PREGUNTA N° 16

¿Es cultivada en su totalidad en forma cooperativa la tierra con vocación agrícola?

ALTERNATIVAS	N°	%
SI	7	22
NO	25	78
TOTALES	32	100

En el 78% de las empresas agropecuarias no se cultiva la totalidad de tierra con vocación agrícola en forma cooperativa; esta forma de trabajar la tierra se realiza en el 22% de las empresas.

PREGUNTA N° 17

¿Porqué causas no se cultiva toda la tierra agrícola en forma cooperativa?

ALTERNATIVAS	Nº	%
Por cultivarse una parte en forma individual.	26	67
Por carecer de financiamiento - necesario.	13	33
Por no disponer de mano de obra suficiente.	-	-
Otras (especifique)	-	-
TOTALES	39	100

La tierra con vocación agrícola no se cultiva en su totalidad en forma cooperativa, porque en un 67% de los casos se cultiva una parte en forma individual y en el 33% restante se debe a una carencia del financiamiento necesario.

PREGUNTA Nº 18

¿Especifique la cantidad de áreas cultivadas:

ALTERNATIVAS	Nº	%
a) en forma cooperativa?	1803Mzs.	61
b) en forma individual	1150 "	39
TOTALES	2953 "	100

Del total de áreas que se cultiva, un 61% se hace en forma cooperativa y un 39% se cultiva en forma individual.

PREGUNTA N° 19

¿Existen controles de calidad de la producción?

ALTERNATIVAS	Nº	%
Por parte de la cooperativa?	4	12
Por parte de compradores?	22	70
De ambos?	3	9
De ninguno?	3	9
TOTALES	32	100

El control de calidad lo ejerce en el 70% los compradores; en el 12% de las empresas la calidad es controlada internamente; en el 9% de las empresas se da el control tanto de calidad por parte de las empresas mismas y de los compradores y en el 9% no existe control de calidad por parte de ninguno.

PREGUNTA N° 20

¿Qué factores se consideran dentro del control de calidad?

ALTERNATIVAS	Nº	%
Grado de humedad	24	39
Cuerpos extraños	17	28
Variedades	20	33
Otros (especifique)	-	-
TOTALES	61	100

Los factores que se consideran en el control de calidad; con un 39% el grado de humedad, el 33% la variedad del producto y en el 28% de los casos los cuerpos extraños.

PREGUNTA Nº 21

¿Qué nivel realiza la gestión comercializadora?

ALTERNATIVAS	Nº	%
El comité de comercialización	8	20
El consejo de administración	27	67
El gerente	1	3
El co-gestor	2	5
Otros	2	5
TOTALES	40	100

La comercialización en el 67% de los casos la realiza el Consejo de Administración; sólo en el 20% de las veces es el comité de Comercialización el que la realiza; el -

Co-gestor y otros realizan la gestión en el 5% y en un 3% es el Gerente quien interviene.

PREGUNTA N° 22

¿Los factores por los cuales el comité de comercialización no ejerce su función son:

ALTERNATIVAS	Nº	%
Inexperiencia de los miembros del comité?	11	20
Falta de capacitación?	12	21
No se respetan los niveles jerárquicos?	6	10
No existe coordinación en la toma de decisiones?	5	9
Ingerencia de los agentes de cambio?	2	3
Desconocimiento de las funciones?	9	16
No está organizado?	12	21
TOTALES	57	100

En el 21% de los casos es por falta de capacitación que el comité de comercialización no ejerce su función; asimismo, en un 21% por no estar organizado dicho comité; en el 20% por inexperiencia de los miembros que conforman el comité; en el 16% por desconocimiento de las funciones por parte de

los miembros del comité; en el 10% de los casos no se respetan los niveles jerárquicos; el 9% por falta de coordinación en la toma de decisiones y en un 3% por la injerencia de los agentes de cambio.

PREGUNTA N° 23

¿Con que instituciones comercializan la producción?

ALTERNATIVAS	Nº	%
Instituciones gubernamentales?	3	9
Instituciones privadas?	5	16
Ambas?	24	75
TOTALES	32	100

Las empresas comercializan la producción en el 75% de los casos con instituciones tanto gubernamentales como privadas, un 16% de las empresas solamente comercializan con instituciones privadas y un 9% la realiza sólo con instituciones gubernamentales.

PREGUNTA N° 24

¿Con cuáles instituciones gubernamentales efectúan relaciones de comercialización?

ALTERNATIVAS	Nº	%
Instituto Nacional del Café (INCAFE)	1	2
Instituto Nacional del Azúcar (INAZUCAR)	10	26
Instituto Regulador de Abastecimiento (IRA)	25	64
Otros (especifique) Banco de Fomento Agropecuario	3	8
TOTALES	39	100

En el 64% las cooperativas tienen relaciones de comercialización con el Instituto Regulador de Abastecimiento (IRA); en 26% con el Instituto Nacional del Azúcar (INAZUCAR); con el Banco de Fomento Agropecuario se dan relaciones de comercialización en un 8% y con el Instituto Nacional del Café - (INCAFE) en un 2%, solamente.

PREGUNTA N° 25

¿Existen condiciones pre-establecidas para la comercialización de los productos?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	22	69
NO	10	31
TOTALES	32	100

El 69% de las cooperativas tienen condiciones pre-establecidas para la comercialización de los productos; solamente un 31% no tiene condiciones para la comercialización

PREGUNTA Nº 26

¿Qué tipo de condiciones?

ALTERNATIVAS	Nº	%
Contractuales,	12	35
Por deudas	15	44
Por conveniencias	7	21
Otras (especifique)	-	-
TOTALES	34	100

Las condiciones pre-establecidas para la comercialización se establece en un porcentaje del 44% de los casos por deudas contraídas en el 35% por contratos y en un 7% por conveniencias.

PREGUNTA N° 27-a

¿Que clase de incentivos reciben por parte de los compradores?

ALTERNATIVAS	N°		%		N°	%
	Privados	Estatales	P	E		
Transporte	13	3	81	19	16	100
Pago inmediato	23	1	96	4	24	100
Envase	15	8	65	35	23	100
Distancia corta	13	1	93	7	14	100
Agilidad en la operación	15	4	79	21	19	100
Mejores precios	3	13	19	81	16	100
Menores exigencias de calidad	16	1	94	6	17	100
Comisiones	7	3	70	30	10	100
Ninguno	1	5	17	83	6	100

Entre los incentivos recibidos por las cooperativas, el pago inmediato por parte de los compradores privados es de 96% sobre un 4% por parte de los compradores estatales. las menores exigencias de calidad de los compradores privados superan a las estatales 94% a 6%; en lo relativo a la corta distancia los privados dan un 93% sobre el estatal del 7%; el transporte es de una relación de un 81% entre el 19% estatal; la agilidad en la operación es de 79% contra un 21% mostrado por los compradores estatales; el incentivo por comisiones

de los compradores privados supera al estatal de 70% a 30% y por último, en envase también los compradores privados dan un porcentaje superior de 65% sobre un 35% de los compradores estatales. Los compradores estatales superan en incentivos a los compradores privados en lo relativo a los mejores precios pagados que da una relación porcentual de 81% sobre 19%. En cuanto a ningún incentivo recibido por parte de las cooperativas se tiene un porcentaje mayor para el estatal con un 83% y para privados 17%.

PREGUNTA N° 27-b

¿Qué clase de incentivos reciben por parte de los compradores?

ALTERNATIVAS	N°		%	
	Privados	Estatales	Privados	Estatales
Transporte	13	3	12	8
Pago inmediato	23	1	22	3
Envase	15	8	14	20
Distancia corta	13	1	12	3
Agilidad en la operación.	15	4	14	10
Mejores precios	3	13	3	33
Menores exigencias de calidad	16	1	15	3
Comisiones	7	3	7	8
Ninguno	1	5	1	12
TOTALES	106	39	100	100

Los incentivos recibidos de los compradores privados en su orden porcentual es como sigue: pago inmediato 22%, menores

exigencias de calidad 15%, envase y agilidad en la operación con 14% ambos, transporte y distancia corta con 12% ambos, comisiones con un 7%, mejores precios 3% y ningún, sólo en el 1% de los casos.

Los incentivos por parte de los compradores estatales se enumeran porcentualmente así: mejores precios el 33%, envase el 20%, ninguno el 12%, agilidad en la operación el 10%, transporte y comisiones el 8% ambos y con el 3% pago inmediato, distancia corta y menores exigencias de calidad.

PREGUNTA N° 28

¿Cómo efectúan las ventas?

ALTERNATIVAS	Nº	%
a) Directamente al consumidor	7	19
b) Por intermediarios	30	81
TOTALES	37	100

Las ventas son realizadas en el 81% de los casos por intermediarios y sólo en el 19% se realiza directamente al consumidor.

PREGUNTA N° 29

¿Por medio de quién se recibe el pago por ventas:

ALTERNATIVAS	Nº	%
Directamente del comprador?	22	46
Por Instituciones bancarias?	26	54
TOTALES	48	100

En un 54% el pago por las ventas lo reciben las cooperativas por medio de instituciones bancarias y el 46% directamente del comprador.

PREGUNTA N° 30

¿Al recibo del pago, qué créditos se amortizan:

ALTERNATIVAS	Nº	%
De avío	30	75
Deuda agraria	9	23
Otros (especifique) de inversión	1	2
TOTALES	40	100

Los créditos de avío se amortizan al recibo del pago por ventas en un 75%, en un 23% se amortizan los créditos de la - Deuda Agraria y sólo en el 2% se amortizan créditos de inversión.

PREGUNTA N° 31

¿Cuándo se liquidan las ventas de los productos exportables (caña, café y algodón) entregados:

ALTERNATIVAS	N°	%
a) Cuando la cooperativa necesita fondos.	4	45
b) Cuando hay buenos precios	3	33
c) Cuando se vence el plazo	2	22
TOTALES	9	100

Las liquidaciones de los productos exportables se realiza en el 45% cuando la cooperativa necesita fondos, en el 33% cuando hay buenos precios y en el 22% hasta cuando se vence el plazo para la liquidación.

PREGUNTA N° 32

¿Cuándo se liquidan los granos básicos?

ALTERNATIVAS	N°	%
Cuando existen buenos precios	9	23
Cuando necesitan fondos	12	31
Cuando se vence el plazo	18	46
TOTALES	39	100

Los granos básicos se liquidan en un 46% hasta cuando vence

el plazo, en el 31% cuando necesitan fondos y en el 23% cuando existen buenos precios.

PREGUNTA N° 33

¿Influye la cooperativa en la fijación de precios de.

ALTERNATIVAS	N°			%		
	SI	NO	TOTALES	SI	NO	TOTALES
Artículos exportables	-	15	15	-	100	100
Granos básicos	9	20	29	31	69	100
Otros productos	3	7	10	30	70	100

Las cooperativas no tienen influencia en la determinación de los precios de los artículos exportables en un 100%, ni de otros productos en un 70% así tampoco de los granos básicos en el 69% de casos.

PREGUNTA N° 34

¿Quién realiza las operaciones de compra:

ALTERNATIVAS	Nº	%
El comité de comercialización	8	19
El consejo de administración	27	66
La junta de vigilancia	4	10
El gerente o co-gestor	2	5
TOTALES	41	100

El Consejo de Administración en el 66% de las veces realiza las compras, el 19% lo hace el Comité de Comercialización, el 10% la Junta de Vigilancia y en el 5% de las veces, el Gerente o Co-gestor.

PREGUNTA Nº 35

¿Qué criterios toman en cuenta para decidir dónde efectuar la compra:

ALTERNATIVAS	Nº	%
Por bajos precios?	23	32
Por prestigio del negocio?	5	7
Por calidad?	22	31
Por urgencia de producto?	16	23
Por incentivos que reconoce el negocio al que realiza la compra?	4	6
Otros (especifique)? el banco <u>pro</u> vee de insumos.	1	1
TOTALES	71	100

El criterio que determina dónde efectuar la compra con más

alto porcentaje es el de precios bajos con un 32%, le siguen en su orden la calidad con un 31%, la urgencia del producto con el 23%, el prestigio del negocio en un 7%, por incentivos que reconoce el negocio al que realiza la compra en el 6% y con el 1% porque el banco provee de los insumos.

PREGUNTA N° 36

¿Existen instalaciones adecuadas para el almacenamiento de los insumos?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	2	6
NO	30	94
TOTALES	32	100

En el 94% de las cooperativas, no existen instalaciones adecuadas para almacenar los insumos; sólo en un 6% de las cooperativas existen tales instalaciones

PREGUNTA N° 37

¿Existen instalaciones adecuadas para el almacenamiento de la producción?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	2	6
NO	30	94
TOTALES	32	100

No existen instalaciones adecuadas para almacenar la producción en el 94% de las cooperativas, tal factibilidad sólo existe en el 6% de ellas.

PREGUNTA Nº 38

¿Cómo consideran los trámites para la obtención de créditos?

ALTERNATIVAS	Nº	%
Difícil o complejo	31	97
Fácil o sencillo	1	3
TOTALES	32	100

El 97% de las cooperativas agropecuarias, consideran que el trámite para la obtención de créditos es difícil, solamente el 3% de dichas empresas lo considera fácil

PREGUNTA N° 39

¿Son los créditos de corto plazo?

ALTERNATIVAS	Nº	%
Suficientes?	4	13
Oportunos?	3	9
Ninguno de los dos?	25	78
TOTALES	32	100

El 78% de las cooperativas no considera los créditos de corto plazo ni suficientes ni oportunos; solamente el 13% lo considera suficientes y en el 9% de ellas se considera que son oportunos.

PREGUNTA N° 40

¿Cómo son los intereses por los créditos que les conceden?

ALTERNATIVAS	Nº	%
Altos	32	100
Bajos	-	-
TOTALES	32	100

El 100% de las empresas cooperativas agropecuarias, consideran altos los intereses por los créditos que les conceden.

PREGUNTA N° 41

¿A qué plazos amortizan los créditos de avío?

ALTERNATIVAS	Nº	%
Contra cosecha	27	79
Contra utilidades	2	6
Por cuotas	5	15
TOTALES	34	100

En el 79% de las veces, los créditos de avío se amortizan -
contra cosecha, en el 15% por cuotas y sólo en un 6% lo ha-
cen dependiendo de las utilidades.

PREGUNTA N° 42

¿A qué plazos les son concedidos los créditos de inversión?

ALTERNATIVAS	Nº	%
Mediano plazo	1	7
Largo plazo	13	93
TOTALES	14	100

Los créditos de inversión son concedidos en el 93% de los -
casos a un largo plazo, solamente en el 7% se conceden al -
mediano plazo.

PREGUNTA N° 43

¿Ha sido establecida la Deuda Agraria?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	10	31
NO	22	69
TOTALES	32	100

En el 69% de las cooperativas no ha sido establecido el valor de la Deuda Agraria, el 31% restante, solamente, la tiene ya establecida.

PREGUNTA N° 44

¿Cómo consideran el monto de la Deuda Agraria?

ALTERNATIVAS	Nº	%
Excesivo	9	90
Aceptable	1	10
TOTALES	10	100

De las cooperativas que tienen establecida la Deuda Agraria, el 90% considera ésta excesiva; solamente el 10% la considera aceptable.

PREGUNTA N° 45

¿Son adecuadas las cuotas de amortización de la Deuda Agraria a la capacidad económica-financiera de las cooperativas?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	2	20
NO	8	80
TOTALES	10	100

De las cooperativas que amortizan la Deuda Agraria, el 80% no considera que las cuotas de amortización sean adecuadas a la capacidad económico-financiero; sólo un 20% las considera adecuadas.

PREGUNTA N° 46

¿Responden las instituciones financieras del país a las exigencias del sector agropecuario?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	-	-
NO	32	100
TOTALES	32	100

El 100% de las cooperativas agropecuarias consideran que las instituciones financieras del país no responden a las exigencias del sector agropecuario.

PREGUNTA N° 47

¿Les son reconocidos intereses por los productos entregados y no liquidados oportunamente?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	—	—
NO	32	100
TOTALES	32	100

Por los productos entregados y que no son liquidados oportunamente, las cooperativas en el 100% de ellas manifiestan que no se les reconocen intereses.

PREGUNTA N° 48

¿Cuándo se realizan los cobros por los productos vendidos?
CAFE

ALTERNATIVAS	Nº	%
De inmediato	-	-
Entre 1 y 6 meses	1	25
Entre 7 y 12 meses	1	25
Más de un año	2	50
TOTALES	4	100

Los cobros por las ventas de café se realiza en el 50% de las cooperativas en un período mayor de un año; entre uno y seis meses los realizan en el 25% y el 25% restante entre siete y doce meses.

CAÑA

ALTERNATIVAS	Nº	%
a) De inmediato	3	37.5
b) Entre 1 y 6 meses	2	25
c) Entre 7 y 12 meses	3	37.5
d) Más de 1 año	-	-
TOTALES	8	100

Los cobros por venta de caña los realizan las cooperativas en el 37.5% de inmediato, otro 37.5% entre siete y doce meses y el 25% los realizan entre uno y seis meses.

ALGODON

ALTERNATIVAS	Nº	%
a) De inmediato	-	-
b) Entre 1 y 6 meses	-	-
c) Entre 7 y 12 meses	5	100
d) Más de 1 año	-	-
TOTALES	5	100

El 100% de las cooperativas cobran las ventas de algodón en tre siete y doce meses.

GRANOS BASICOS

ALTERNATIVAS	Nº	%
a) De inmediato	5	17
b) Entre 1 y 6 meses	15	52
c) Entre 7 y 12 meses	7	24
d) Más de 1 año	2	7
TOTALES	29	100

El 52% de las cooperativas cobran la venta de granos básicos entre uno y seis meses, un 24% cobra entre siete y doce meses, el 17% lo hace de inmediato y sólo el 7% a más de un año.

OTROS PRODUCTOS

ALTERNATIVAS	Nº	%
De inmediato	1	50
Entre 1 y 6 meses	1	50
Entre 7 y 12 meses	-	-
Más de 1 año	-	-
TOTALES	2	100

El cobro por la venta de otros productos se realiza en el 50% de las empresas, de inmediato, el otro 50% lo hace entre uno y seis meses.

PREGUNTA N° 49

¿Es deducido de la retribución del asociado, el valor correspondiente a los certificados de aportación?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	13	41
NO	19	59
TOTALES	32	100

En el 59% de las cooperativas no se descuenta el valor de los certificados de aportación, de la remuneración del socio, el 41% de las cooperativas si realizan tal descuento.

PREGUNTA N° 50

¿Se da estricto cumplimiento a los requisitos para ser socio de la cooperativa?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	21	66
NO	11	34
TOTALES	32	100

El 66% de las cooperativas dan estricto cumplimiento a los requisitos para ser socio de ellas; solamente el 34% de las cooperativas no dan un estricto cumplimiento.

PREGUNTA N° 51

¿Participan los asociados en la fiscalización de las operaciones de la cooperativa?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	13	41
NO	19	59
TOTALES	32	100

El 59% de las cooperativas, no participan los asociados en la fiscalización de las operaciones; solamente en el 41% de las cooperativas participan los asociados en la fiscalización.

PREGUNTA N° 52

¿Se encuentran informados todos los asociados sobre las actividades y operaciones de la cooperativa?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	23	72
NO	9	28
TOTALES	32	100

El 72% de las cooperativas, informa a todos los asociados sobre las actividades y operaciones que realizan; el 28% en cambio, no lo hace.

PREGUNTA N° 53

¿Participan todos los socios en las actividades de la cooperativa a fin de lograr los objetivos de ésta?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	20	62.5
NO	12	37.5
TOTALES	32	100

En el 62.5% de las cooperativas, participan todos los socios para el logro de los objetivos; sólo en un 37.5% de las empresas no se da tal participación.

PREGUNTA N° 54

¿Se da con frecuencia el retiro de socios?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	4	12.5
NO	28	87.5
TOTALES	32	100

El retiro de socios no se da con frecuencia en el 87.5% de las cooperativas, este solamente ocurre en el 12.5%

PREGUNTA N° 55

¿Estima que con el proceso de Reforma Agraria se han mejorado las condiciones de vida de los beneficiarios?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	12	37.5
NO	20	62.5
TOTALES	32	100

En el 62.5% de las empresas no estiman que se hayan mejorado las condiciones de vida de los beneficiarios con el proceso de reforma agraria; un 37.5% en cambio, si consideran que se han mejorado.

PREGUNTA N° 56

¿Si se compara el nivel de empleo rural previo al proceso de Reforma agraria con el actual cómo lo consideran?

ALTERNATIVAS	Nº	%
a) Mayor	10	31
b) Igual	4	12
c) Más bajo	18	57
TOTALES	32	100

El nivel de empleo actual se considera más bajo en el 57% de

las empresas, mayor en el 31% e igual en el 12% de las cooperativas.

PREGUNTA N° 57

¿Cuántos meses en el año laboran en promedio los socios de la cooperativa?

De las respuestas dadas a esta pregunta, se estableció un promedio de seis meses de labores en el año para los socios de las cooperativas.

PREGUNTA N° 58

¿Se tiene en cuenta la tabla de salarios mínimos que establece el Ministerio de Trabajo para las labores agrícolas?

ALTERNATIVAS	N°	%
SI	13	41
NO	19	59
TOTALES	32	100

El 59% de las cooperativas no toman en cuenta la tabla de salarios del Ministerio de Trabajo para las labores agrícolas, dicha tabla la utiliza el 41% de las cooperativas, solamente.

PREGUNTA N° 59

¿El monto de las retribuciones se determina:

ALTERNATIVAS	Nº	%
a) Por día?	8	19
b) Por semana?	2	4
c) Por quincena?	15	34
d) Por tarea?	17	39
e) Por cargo?	2	4
TOTALES	44	100

El monto de las retribuciones se determina en un 39% por tarea; en un 34% por quincena; el 19% por día y por semana y por cargo en un 4% cada uno.

PREGUNTA N° 60

¿Existe diferencia entre la remuneración por cargo directivo y por trabajo de campo?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	9	28
NO	23	72
TOTALES	32	100

No existe diferencia en la remuneración por cargo directivo

y por trabajo de campo en el 72% de las cooperativas; esta diferencia solamente existe en el 28%.

PREGUNTA N° 61

¿Se cuenta con un plan de incentivos para estimular a los socios?

ALTERNATIVAS	Nº	%
SI	11	34
NO	21	66
TOTALES	32	100

El 66% de las cooperativas no cuenta con un plan de incentivos para los socios; solamente en un 34% de ellas se tiene incentivos.

PREGUNTA N° 62

¿Qué clase de incentivos se da a los socios?

ALTERNATIVAS	Nº	%
a) Reparto de utilidades	4	15
b) Bonificaciones	1	4
c) Ayuda familiar	2	7
d) Tienda de consumo	3	11
e) Programa de vivienda	4	15
f) Servicios educativos	6	22
g) Recreaciones	3	11
h) Parcelas para cultivos	3	11
i) Capacitación	1	4
TOTALES	27	100

Entre los incentivos que se da a los socios el de mayor porcentaje es el de servicios educativos con el 22%; con un 15% están el reparto de utilidades y el programa de vivienda; - con 11% la tienda de consumo, las recreaciones y las parcelas para cultivos; con 7% la ayuda familiar y con el 4% las bonificaciones y la capacitación.

PREGUNTA Nº 63

¿Con cuáles de los servicios siguientes cuenta la cooperativa?

ALTERNATIVAS	Nº	%
a) Energía eléctrica	8	15
b) Agua potable	4	8
c) Letrinas	5	10
d) Escuela	10	19
e) Clínica de salud	1	2
f) Teléfono	4	8
g) Caminos transitables invierno y verano	20	38
TOTALES	52	100

El 38% de las cooperativas cuenta con caminos transitables invierno y verano; el 19% con escuela; el 15% con energía eléctrica; el 10% con letrinas; con agua potable y teléfono el 8% y sólo el 2% cuenta con clínica de salud.

PREGUNTA Nº 64

¿Cuáles considera que son las necesidades más urgentes de satisfacer en la cooperativa?

ALTERNATIVAS	Nº	%
a) Amplitud y resolución inmediata de créditos	29	91
b) Reestructuración de la administración cooperativa.	15	47
c) Construcción y ampliación de bodega.	31	97
d) Capacitación sobre administración cooperativa	29	91
e) Proyectos sociales (vivienda, escuela, letrinización, etc.)	26	81
f) Extensión de tierras	7	22
g) Centro de acopios	2	6

El 97% de las cooperativas consideran que la construcción o ampliación de bodega es la necesidad más urgente de satisfacer; el 91% considera que la amplitud y resolución inmediata de crédito; así como también, la capacitación sobre administración cooperativa, el 91% la consideran con una segunda necesidad, los proyectos sociales son deseables para un 81% de las cooperativas; con un 47% la reestructuración de la administración cooperativa; un 22% la extensión de tierras y sólo un 6% el centro de acopio.

MINISTERIO DE AGRICULTURA Y GANADERIA
CENTRO DE TECNOLOGIA AGRICOLA
PROGRAMA NACIONAL DE FERTILIDAD Y ANALISIS DE SUELOS

AHEXO No 7

DEPARTAMENTO DE SUELOS

Tel 28 20 66

San Andres Ciudad Arce, Depto de La Libertad

NOMBRE DEL AGRICULTOR: COOP. INDIGENA LA PAZ
NOMBRE DE LA FINCA: _____
CANTON SAN MARCELINO
MUNICIPIO San Pedro DEPTO LA PAZ
No DE CARTA Maasbual Zona II

Fecha entrada de la muestra: 17-I-85
Fecha de analisis: Enero-24-85
Fecha envio de resultados y sugerencias

DIRECCION A DONDE SE ENVIARAN LOS RESULTADOS:
NOMBRE Union Comunal Salvadoreña 4a' Calle
DIRECCION Oriente 5-4 Sea Tacña. La Libertad

NUMERO DE LABORATORIO	47		48		49		50		51	
	MUESTRA No 1	MUESTRA No 2	MUESTRA No 3	MUESTRA No 4	MUESTRA No 5	MUESTRA No 6	MUESTRA No 7	MUESTRA No 8	MUESTRA No 9	MUESTRA No 10
IDENTIFICACION DE LA MUESTRA	Lote La Playa	LOTE Chacostera	LOTE Los 20	Lote Los 20	Lote El Cocal					
PROFUNDIDAD DE LA MUESTRA (Capa Arable o Subarable)			10-15 cms							
UTILIZARA RIEGO (SI O NO)			NO							
AREA REPRESENTADA POR LA MUESTRA (Número de Manzanas)	60' mx	10 mx	10 mx	30 mx	10 mx					
CULTIVO ANTERIOR	Algodón	Caña	Maíz	Arroz	Ajonjolif					
RENDIMIENTO OBTENIDO (Quintales por Manzana)	30 qq	50 toneladas	40 qq	45 qq	5 qq					
INDIQUE FORMULA DE FERTILIZANTE USADO	16-20-0 S de Amonio	S de Amonio	16-20-0 S, de Amonio	16-20-0 S de Amonio	S. de Amonio					
INDIQUE QUINTALES DE FERTILIZANTE APLICADO (POR MANZANA)	3 qq formula 11 qq Sulf.	6 5 qq/Sulf	3.3 qq formula 5 5 qq sulf	3 3 qq formula 6 6 qq sulf	4 qq					
CULTIVO QUE DESEA FERTILIZAR	Algodón	Caña	Maíz	Arroz	Ajonjolif					
MES EN QUE SEMBRARA	Junio		Mayo	Junio	Agosto					
EDAD SI ES CULTIVO PERENNE		4 Años								
TOPOGRAFIA DEL TERRENO	Plano	Plano	Plano	Plano	Plano					

RESULTADOS DEL ANALISIS DE SUS MUESTRAS

TEXTURA	Fco		Fco.		Fco.		Fco.	
	Arenoso							
pH EN AGUA	8.7 FAL	5.1 FA	5.5 FA	6.0 MA	4.4 EA			
FOSFORO (ppm P)	76 A	4 MB	21 A	28 A	+100 MA			
POTASIO (ppm K)	+200 MA	+200 MA	189 A	+200 MA	67 A			

JEFE DE LABORATORIO DRA. *Julia Torres de Menéndez*

El análisis determina el grado de solubilidad de los elementos en el suelo el cual debe interpretarse

Las recomendaciones siguen en el reverso

ANEXO Nº 8

CLASIFICACIÓN DE SUELOS DE ACUERDO A SU TEXTURA

CLASE	TEXTURA
I	FRANCO
II	FRANCO ARCILLOSO
III	FRANCO ARCILLO-ARENOSO
IV	FRANCO ARENOSO
V	ARENOSO

FUENTE: Servicio agronómico de las Cajas de Crédito
de Santa Ana.

ANEXO N.º 9

DECRETO N.º 44 DE FECHA 11-12-79 PARA PAGO DE ARRENDAMIENTO
DE TIERRAS SEGÚN SU CLASE

CLASE	PAGO POR MANZANA
I	¢ 200.-
II	150.-
III	100.-
IV	50.-
V	25.-

ANEXO No 10

DISTRIBUCIÓN DE JORNALES POR TAREAS ESPECÍFICAS PARA LA COOPERATIVA AGROPECUARIA "INDÍGENA LA PAZ DE R.L." PARA EL AÑO AGRICOLA 1986-1987

LABORES	ALGODON		ARROZ		CAÑA		MAIZ		AJONJOLI	
EXTEN. EN MANZANAS	60 Mzs.		30 Mzs.		10 Mzs.		10 Mzs.		10 Mzs.	
DIAS/HOMBRE Y MES DE REALIZACION	D/H	MES	D/H	MES	D/H	MES	D/H	MES	D/H	MES
Reparar cercas	180	4-6	36	4-5	34	9-10	35	3	56	8
Limpiar drenos	110	4-8	104	4-5	21	9-10	55	4-7		
Limpiar rondas	120	4-9	108	4-5	11	9-10	28	4-7		
Chapodar	43	9					55	4		
Sembrar	74	6-7	101	6-7			21	6	44	8
Aplicar fertilizante(1º)	33	6-7	135	6-7	22	8	28	6	21	9-10
Limpiar	1845	8-10	379	8-9	183	9-10	110	7-8	87	9-10
Aplicar Insecticida			43	7			42	7		
Aplicar Fertilizante(2º)	350	8-9	92	8-9			14	7-8		
Doblar							55	8		
Tapiscar							55	9-10		
Destuzar y desgranar							104	10		
Rozar caña					333	3-4				
Basurear			14							
Aplicar herbicida			126	7						
Aplicar fungicida			49	8-9						
Cortar y aporrear			450	11						
Soplar y asolear			172	11-12						
Resembrar	160	8							2	9
Deshijar	344	7-8							56	9
Levantar ramas	93	7-9								
Plaguear	170	8-11								
Azadonar	15	9								
Banderillar	52	9-11								
1a. Corta	70%	11-12								
2a. Corta	15%	12								
3a. Corta	15%	1-2								
Cortar y manejar									260	11
Aporrear									79	11-12
Asolear algodón	17	11								
Caporalear recolección	19	11-12								
TOTAL JORNALES	3625		1809		604		602		605	
	50%		25%		8.33%		8.33%		8.33%	

RESUMEN DE JORNALES POR CULTIVO Y MES

CULTIVO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOS.	SEPT.	UCT.	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	.MZO.	TOTAL
Algodón	200		144	261	1263	1000	655	83	19				3625
Arroz	124	124	135	284	261	259		537	85				1809
Caña	133				22	132	117					200	604
Maíz	97		49	148	114	30	129					35	602
Ajonjolí					100	116	50	300	39				605
TOTALES	554	124	328	693	1760	1537	951	920	143			235	7245

PLANILLA DE SUELDOS AL PERSONAL QUE CONFORMA EL MODELO DE
ADMINISTRACION PROPUESTO A LAS TREINTA Y DOS COOPERATIVAS

1	GERENTE GENERAL	¢ 2,500.00
1	AUDITOR	¢ 2,000.00
1	GERENTE AGROPECUARIO	¢ 2,000.00
1	GERENTE DE MERCADEO	¢ 2,000.00
1	GERENTE ADMINISTRATIVO	¢ 2,000.00
3	SUPERVISORES AGROPECUARIOS	¢ 4,500.00
1	JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	¢ 1,500.00
1	JEFE DE RECURSOS HUMANOS	¢ 1,500.00
1	JEFE FINANCIERO	¢ 1,500.00
18	TECNICOS AGROPECUARIOS	¢14,400.00
1	AUXILIAR DE CONTABILIDAD DE COSTOS	¢ 800.00
1	AUXILIAR DE CONTABILIDAD GENERAL	¢ 800.00
1	AUXILIAR DE VENTAS	¢ 800.00
1	AUXILIAR DE COMPRAS	¢ 800.00
1	AUXILIAR FINANCIERO	¢ 800.00
12	SECRETARIAS	¢ 7,200.00
26	MOTORISTAS	¢13,000.00
2	PERSONAL DE SERVICIO	<u>¢ 1,000.00</u>
	TOTAL MENSUAL	<u>¢59,100.00</u>
	TOTAL ANUAL	<u>¢709,200.00</u>

BIBLIOGRAFÍA

- 1- AGUILAR V. ALFREDO Y COLABORADORES
Administración Agropecuaria
Editorial Limusa, México 1984.
- 2- BANCO CENTRAL DE RESERVA DE EL SALVADOR
revista Mensual: Agosto 1979; Junio-Julio de 1983 y
Enero-Febrero-marzo de 1985.
- 3- BAENA PAZ, GUILLERMINA
Instrumentos de Investigación
Editores Mexicanos Unidos, S A.
L. González Obregón N° 5-B
México 1, D.F.
- 4- BOLETIN DE CIENCIAS ECONOMICAS Y SOCIALES
Año VIII, N° 2, Marzo-Abril de 1985 y
Año IX, N° 2, Enero-Febrero 1986
Universidad Centroamericana José Simeón Cañas,
San Salvador, El Salvador, C.A.
- 5- BROWNING, DAVID
El Salvador, La Tierra y el Hombre. Dirección de
Publicaciones. Ministerio de Educación
San Salvador, El Salvador, C.A.
Primera Edición en Castellano, 1975.
- 6- CARACTERISTICAS Y FUNCIONES DE LA EMPRESA COOPERATIVA
N° 4, Serie Manuales - Ediciones
INTERCOOP/ARGENTINA. Nociones de Formación Cooperativa
- 7- CENTRO DE TECNOLOGIA AGRICOLA (CENTA)
Costo de Producción de Granos Básicos, 1983.
- 8- CLAWSON, MARION
Problemas de la Producción Agrícola,
Editorial Letras, S.A., México, D.F. 1970
- 9- COLINDRES, EDUARDO
Fundamento Económico de la Burguesía Salvadoreña
UCA/EDITORES, 1977

- 10- COTO, JOSE EFRAIN
 Proyecciones Sociales, Políticas y Económicas de la
 Reforma Agraria en Centro América y Leyes Agrarias
 de El Salvador.
 San Salvador, El Salvador, C.A.
- 11- CUARTA EVALUACION DEL PROCESO DE REFORMA AGRARIA
 Ministerio de Agricultura y Ganadería,
 Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria
 Proyecto Planificación y Evaluación de la Reforma Agraria
 Doc. 1-03/84.
- 12- DIRECCION GENERAL DE ESTADISTICA Y CENSOS
 Anuario Estadístico, 1981
 Tomos II, III, IV, V, VI, VII y VIII
- 13- EISENHOWER, MILTON S.; PREVISCH, RAUL; FIGUERES, JOSE;
 MOSCOSU, TEODORO Y RUSK, DEAN
 La Alianza para el Progreso, Problemas y Perspectivas.
 Editorial Novaro, México, S.A., México, Primera Edición
 Septiembre de 1962.
- 14- INSTITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACION AGRARIA
 Guía Técnica de Granos Básicos, División de Desarrollo
 Empresarial, Departamento de Producción Agropecuaria-
 Septiembre, 1982.
- 15- INSTITUTO SALVADOREÑO DE FOMENTO COOPERATIVO (INSAFOCOOP)
 Cooperativismo en El Salvador (Legislación y Doctrina),
 Primera Publicación de la Cooperativa de Abogados de
 El Salvador.
- 16- LEY DE CREACION DEL INSITUTO SALVADOREÑO DE TRANSFORMACION
 AGRARIA
 Decreto N° 302, Ministerio de Agricultura y Ganadería,
 Departamento de Información Agropecuaria, San Salvador
 El Salvador, C.A.
- 17- LEY ORGANICA DEL INSTITUTO DE COLONIZACION RURAL
 Diario Oficial N° 200, tomo 193 del 1 de Noviembre
 de 1961, San Salvador, El Salvador, C.A.
- 18- MANUAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
 Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas,
 San Jose Costa Rica, 1980, Guillermo Guerra.

- 19- MENJIVAR, RAFAEL
Reforma Agraria, Guatemala, Bolivia, Cuba.
Editorial Universitaria de El Salvador, 1969.
- 20- MENJIVAR, RAFAEL
Formas de Tenencia de la Tierra y Algunos otros aspectos de la actividad agropecuaria.
Editorial Universitaria, San Salvador, El Salvador, C.A.
1962.
- 21- REGLAMENTO ESPECIAL DE PARCELACIONES COMERCIALES
Y LEY AGRARIA Y SUS REFORMAS
Boletín N° 47, Divulgaciones de Leyes de la República.
Publicaciones del Banco Hipotecario de El Salvador.
Departamento Jurídico del Banco Hipotecario de El Salvador.
- 22- SCHULTZ, THEODORE M.
La Organización Económica de la Agricultura.
Fondo de Cultura Económica, México, Buenos Aires.
- 23- SOUTHWOTH, HERMAN M. y JONNSTON BRUCE P.
Desarrollo Agrícola y Crecimiento Económico.
Centro Regional de Ayuda Técnica, Agencia para el
Desarrollo Internacional, (A.I.D.)
México 1970.
- 24- THIERAUF, ROBERT J.
Auditoría Administrativa, Con Cuestionarios de Trabajo.
Editorial LIMSA, México 1984.
- 25- YVES STEVENS, JOAN CLAUDE
Contribución a la Explotación Racional, a la Conservación
y al Mejoramiento de los Suelos de los Recursos Naturales
renovables de El Salvador. Editorial Universitaria, San -
Salvador, 1958.
- 26- ZACARIAS, HUGO ANTONIO Y ALVARADO MENDEZ, JOSE ROBERTO
Tesis: Limitantes Económicos y Socioculturales para el
Desarrollo de las Asociaciones Cooperativas.
- 21- ZEPEDA, CARLOS FELIPE y QUINTANILLA, LUIS MARIO
Manual de Cooperativas, Serie: Desarrollo Cooperativo.
Segunda Edición Mejorada, El Salvador, Octubre 1984.