

---

**FUNDACION NACIONAL PARA EL DESARROLLO  
-FUNDE-**

---

DOCUMENTO DE TRABAJO #2

MODELOS DE COOPERATIVISMO AGROPECUARIO ALTERNATIVO  
LA EXPERIENCIA DEL ISEAC EN EL SALVADOR  
Estudio de Caso de la Cooperativa Santo Tomás

RAUL RUBEN  
FLORA DE GRAJEDA  
PEDRO JUAN HERNANDEZ

San Salvador, El Salvador/San José, Costa Rica  
Agosto de 1992

Programa de Cooperación FUNDE - ADC - CDR/ULA  
Proyecto 'Estrategias de Consolidación Empresarial Cooperativa'  
por encargo de ICCO - Holanda

---

Av. Sisimiles 3256, Col. Miramonte Pte.  
Apdo. Postal 1774 Centro de Gobierno San Salvador, El Salvador  
Tel. 503-74-7490 / Fax 503-74-7486 Correo elec: fundesv@huracan.cr

---

CENTRO DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO RURAL  
UNIVERSIDAD LIBRE DE AMSTERDAM  
Oficina Regional Centroamérica

**MODELOS DE COOPERATIVISMO AGROPECUARIO ALTERNATIVO  
- LA EXPERIENCIA DEL ISEAC EN EL SALVADOR -**

*Estudio de Caso de la Cooperativa Santo Tomas \**

**Raúl Ruben  
Flora de Grajeda  
Pedro Juan Hernandez**

Programa de Cooperación  
FUNDE - ADC - CDR/ULA

Proyecto 'Estrategias de Consolidación Empresarial Cooperativa'  
por encargo de ICCO - Holanda

San Salvador / San José  
agosto de 1992



UNIVERSIDAD LIBRE DE AMSTERDAM  
Oficina Regional Centroamericana



Fund  
Nac  
n

## EL COOPERATIVISMO AGROPECUARIO INTERMEDIO

### *Estudio de caso de La Cooperativa Santo Tomás*

#### Introducción

El Instituto Salvadoreño de Educación y Asistencia Cooperativa (ISEAC), es creado en julio de 1985, con el objetivo fundamental de buscar alternativas al cooperativismo agropecuario en el país. Se planteó desde sus inicios la necesidad de realizar investigaciones sobre el sector que permitieran diseñar alternativas de solución a la problemática en que se encontraba el cooperativismo agropecuario.

Es así como en 1986 se desarrolla una investigación sobre 11 o 12 cooperativas de la Región Paracentral afiliadas a FESACORA. En esta investigación se combinó la capacitación (desarrollada en una primera etapa) con la investigación. La metodología base consistió en realizar entrevistas con los cooperativistas, cuyas respuestas eran confrontadas posteriormente a nivel grupal. El objetivo de esta investigación era que los mismos cooperativistas descubrieran los problemas principales que enfrentaban.

A partir de esa y otras investigaciones realizadas del mismo tipo, se comienza a visualizar el origen de la problemática del sector; la cual se define en los siguientes términos: *La Reforma Agraria no funcionaba como respuesta al campesino porque este sentía falta de apropiación.*

Lo que llevó a la valoración anterior es el hecho de que el esquema con el que se organizaron las cooperativas es un esquema de colectivismo; y si bien es cierto el campesino en alguna medida se sentía dueño, ese sentimiento no se traducía en beneficio de la cooperativa; sino mas bien al contrario, se traducía en una menor eficiencia.

Otra situación que se presentaba, a juicio del ISEAC, era que el esquema patronal se mantuvo, solo que en las cooperativas no había un solo patrón, sino varios (Consejo de Administración etc.).

Ante esta problemática planteada, se comienza la búsqueda de alternativas, partiendo de la premisa que no hay que destruir las cooperativas; sino mas bien convertirlas en cooperativas de producción y de servicios para sus asociados, o sea que las cooperativas deben dar los medios para que los campesinos produzcan. De la idea anterior surgió el Modelo de Desarrollo Empresarial Cooperativo.

#### La Concepción General del Modelo.

La explicación básica de este modelo es la siguiente:

1. El modelo en una cooperativa con cultivos estacionales, semi-permanentes y ganadería.

Se parte de la necesidad de contar con diversas formas de organización de la producción; y se definen las formas colectiva, asociativa y familiar.

#### a. La Producción Colectiva

En el caso de los cultivos colectivos, funcionan como unidades de producción colectiva; y están bajo la responsabilidad de tres socios, los cuales son nombrados por el Consejo de Administración; estos socios tiene una participación en las ganancias que se obtengan. Esta unidad de producción colectiva planifica todo el proceso productivo: que producto, necesidades de insumos, mano de obra, maquinaria, etc..

b. La producción Asociativa

Se agrupan espontáneamente de 3 a 5 socios, estos grupos se conforman a partir de afinidades entre los socios de la cooperativa; estas agrupaciones se hacen en función de relaciones de amistad, familiares, etc.; al estar conformados los grupos, la cooperativa le da 2 mz. por asociado. Dentro del grupo se elige al representante del grupo, al que lleva los controles y al que comercializa.

La tierra la dan por sorteos, para lo cual dividen la tierra en lotes los cuales son rifados. El lote que le corresponde a cada grupo lo pueden cultivar todo el año. Al año, se vuelve a hacer la distribución de los lotes a través de la rifa; esto permite la rotación de la tierra alrededor de los distintos grupos asociativos.

Los grupos asociativos se organizan en unidades de producción; y al interior de estas, se eligen y se nombran 3 responsables: un representante, uno encargado de los controles y uno de comercialización.

Entre los representantes de las distintas unidades de producción, el Consejo de Administración nombra un Comité de Crédito que recibe las solicitudes de los representantes, las analiza y decide sobre ellas; esto genera un sentimiento de mas participación entre los socios de la cooperativa que no son miembros de los órganos de dirección de la misma.

Esta participación en las decisiones, así como el hecho que las ganancias que los socios producen en cada grupo es para ellos y son repartidas inmediatamente, ha dado como resultado que los socios se sientan dueños de la cooperativa, que la cuiden, ya que eso da como resultado un desarrollo en los servicios que la cooperativa les ofrece y por lo tanto esto redundo en la capacidad productiva de las unidades de producción y en una mejoría de sus ingresos.

La cooperativa da los servicios: da la tierra; da los servicios de maquinaria, etc. por lo cual los grupos pagan arrendamiento.

c. La Producción Familiar

Este modelo contempla la adjudicación de tierra de la cooperativa a los socios que así lo deseen, para lo cual la cooperativa le otorga crédito y le arrienda los servicios.

Este modelo se esta aplicando en dos cooperativas con posibilidad de ampliarlo a seis o siete.

2. El modelo en cooperativas con cultivos permanentes como las cafetaleras.

En estas, la cooperativa se divide en tablones; los socios eligen entre ellos los jefes de grupo y a este a través de un sorteo se le adjudica un tablón.

Dependiendo del tamaño del tablón, así son los socios que se agrupan voluntariamente. La asignación de este tablón es por un período de cuatro años. Durante este período, el grupo es el responsable de su manejo en todos los campos, organizan la producción y llevan sus propios controles.

Una cooperativa cafetalera donde se está aplicando este modelo es la cooperativa San Antonio.

### 3. El modelo de las Centrales de Servicios.

Este modelo parte de crear cooperativas formadas por campesinos que tienen parcelas de 2 a 3 mz y que no tienen acceso al crédito, su membresía es de 20 a 30 socios.

La idea es comenzar a trabajar con lo que se llama Capital-Semilla producto de donaciones, el cual es depositado en una unidad que se denomina Central de Servicios.

De esta manera, las distintas cooperativas pueden hacer uso de este capital, específicamente par compras de insumo, lo cual se hace en común, permitiendo una disminución en los costos.

La forma en que operan los créditos es que además de la Junta Directiva, se saca un representante por cada diez socios y estos dan el aval para el crédito.

La idea de denominarla Central de Servicios es precisamente porque no se quiere suplir el papel de las federaciones; o sea que cada cooperativa puede estar afiliada a alguna federación.

Un aspecto importante a destacar es que todo el trabajo alrededor de estos modelos conlleva una fuerte dosis de capacitación educativa; la capacitación se hace sobre problemas propios de las cooperativas.

Para lo anterior se cuenta con un equipo de capacitación, el cual esta formado por un Trabajador Social, un Ingeniero Agrónomo y un Administrador de Empresas o Economista Agrícola

Por otra parte, cuando se realiza un seminario de capacitación, el 60% lo constituye la parte teórica y el 40% la parte practica. En estos seminarios participan como expositores algunos socios de las cooperativas donde este modelo se está aplicando.

#### **Una Aplicación Practica del Modelo: La Cooperativa Santo Tomas**

Una de las cooperativas donde se aplica el Modelo de Desarrollo Empresarial Cooperativo del ISEAC es la Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria Santo Tomás, ubicada en el Municipio de San Luis Talpa, Departamento de la Paz; esta cooperativa tiene una extensión de 1,711 manzanas y 199 asociados y es básicamente productora de cultivos estacionales, semi-permanentes y ganadera.

#### Antecedentes Históricos

Antes de la aplicación del modelo en esta cooperativa solo trabajaban en invierno, produciendo maíz, arroz, y mayoritariamente algodón, tenían un área pequeña sembrada de cana y contaban con aproximadamente 1,400 cabezas de ganado pero mal atendida (producían alrededor de 700 botellas de leche diaria). Además la cooperativa tenía un área ociosa de alrededor de 300 manzanas

El ISEAC comenzó a vincularse a la cooperativa en 1986, a partir de cursos de capacitación en los cuales se partía de detectar la problemática y buscar alternativas de solución, las cuales tenían que surgir de los mismos cooperativistas; así es como el modelo se va insertando en la cooperativa con algunas variaciones con respecto a lo que ahora se tiene.

En esta cooperativa se contaba con financiamiento bancario( la deuda con la banca asciende aproximadamente a 4 millones de colones); ya habían dado financiamiento para un equipo de riego por mas de un millón de colones y no

funcionó; y además habían aprobado la compra de unos camiones que a la fecha no se había desembolsado.

Cuando ISEAC realizó el análisis financiero de la cooperativa, llegó a la conclusión que no necesitaban los camiones y recomendaron que suspendieran el crédito.

Ante la decisión de la cooperativa de suspender su relación crediticia con el banco, en lo que se refería a los camiones, este decide negar el acceso al crédito en todos los aspectos a la cooperativa.

El ISEAC, por lo tanto, comienza a apoyar a la cooperativa y le otorga en 1988 un crédito por 100 mil colones y les da avales para obtener materiales en casas comerciales. Con este apoyo financiero comienzan a funcionar y a desarrollar el modelo.

### Organización Interna

En lo productivo lo primero que se hizo fue determinar las formas de producción en la cooperativa; así se llegó a tres formas: Colectiva, Asociativa y Familiar.

#### a. Producción Colectiva : generacion de ingresos diarios

Aquí se trabaja el área colectiva como en otras cooperativas; todo lo que resulta de la producción colectiva es para beneficio de los socios. Esta forma de producción esta orientada a : generar empleo, beneficios sociales, enfrentar deudas y adquirir activos.

En esta cooperativa tienen producción colectiva en lo agrícola y lo ganadero.

#### -- *Organización de la Producción Colectiva*

Esta producción es administrada por Unidades de Producción Colectivas las cuales son nombradas por el Consejo de Administración de la cooperativa.

Estas Unidades de Producción están conformadas cada una por tres asociados que son los responsables de esta producción. Su organización interna es la de un responsable, un encargado de los controles y un encargado de la comercialización.

Estas Unidades de Producción administran libremente cada rubro; tienen la capacidad de decidir sobre lo que se va a producir.

En el área agrícola tienen Unidades de Producción en los cultivos siguientes: caña, maíz, maicillo, cacahuete, ajonjolí y elotito.

En el área agrícola, la distribución del área en los cultivos colectivos es la siguiente:

Caña	212 mz.
Maíz	12 mz.
Maicillo	25 mz.
Cacahuete	24 mz.
Ajonjolí	10 mz.
Elotito	16 mz.
<b>Total</b>	<b>299 mz.</b>

En el área ganadera tienen Unidades de Producción colectiva en lo que es el ganado lechero, pastos y forrajes y los rubros agrícolas que se desarrollan en la superficie donde esta ubicado el hato ganadero.

La superficie cultivada colectivamente en el área ganadera se distribuye en la siguiente forma:

Pastos	300 mz.
Sorgo	37 mz.
Maíz Amarillo	22 mz.
Soya	25 mz.
Sorgo Forrajero	12 mz.
Total	396 mz.

Los cultivos colectivos además de ser fuente de trabajo para los socios (199), también lo son para personas de la comunidad que no forman parte de la cooperativa; actualmente existe una nomina de personal contratado de fuera de la cooperativa de 150 personas cada quincena.

El salario actual es de 20.36 diarios, incluyendo el séptimo, y es el mismo para asociados y no asociados. Una vez que se tiene la nomina para la quincena, la cooperativa asume la obligación de cancelarla aun cuando por causas internas de la cooperativa no se trabaje algunos días.

b. Producción Asociativa : el aporte a la capitalizacion

Esta va en beneficio directo del asociado; y está orientada a: incrementar el ingreso familiar y capitalizar.

-- Organización de la producción asociativa

La forma específica que asume este tipo de producción es la siguiente:

La cooperativa establece grupos asociativos formados voluntariamente (la asociación es mas por afinidad que por vínculos familiares); este grupo esta constituido por tres personas. A este grupo se le asignan 6 manzanas y se trabajan colectivamente por los miembros del grupo; los tres son responsables de esas 6 mzs. Lo que hacen es combinar los recursos que tienen: fuerza de trabajo, herramientas, animales de trabajo, etc. (en ocasiones se incorpora trabajo familiar). El costo de la tierra por año es de 250 colones por manzana.

Cada grupo tiene una organización interna, conformada por un representante, un encargado de los controles y un encargado de comercialización.

El objetivo de esa organización es lograr la participación de los asociados en la actividad administrativa y de planificación; es un proceso educativo, ya que se pretende que con el manejo de esa tierra el asociado desarrolle capacidad empresarial.

Lo anterior se concretiza por una parte en la responsabilidad que tiene el grupo de combinar lo mas adecuadamente posible los recursos de que dispone, así como la libertad en cuanto al tipo de cultivo al que se dedicarán. Esto implica una serie de pasos que tienen que ser realizados por los miembros del grupo, en términos de planificar sus actividades.

Es importante también mencionar que uno de los resultados que se espera es desarrollar la capacidad de liderazgo.

En la Cooperativa Santo Tomas, existen actualmente 36 grupos asociativos; estos grupos, a su vez, conforman lo que son las Unidades de Producción. Existen

tres unidades de producción, una en el área ganadera conformada por 14 grupos asociativos y las otras dos en el área agrícola con 11 grupos cada una. En total el área cultivada en forma asociativa es de 202 manzanas. Estos grupos asociativos cultivan maíz, maicillo, soya, ajonjolí y elotito.

Estas Unidades de Producción están conformadas por tres asociados electos entre los grupos asociativos correspondientes; y tienen una organización interna similar a la de los grupos asociativos: un representante, un encargado de controles y un encargado de la comercialización.

La función principal de estas unidades es velar por los intereses de los grupos asociativos ante la administración de la cooperativa, también se encarga del sorteo de la tierra, planifica las áreas de trabajo con base en la demanda de los grupos y realiza evaluaciones sobre el trabajo de los grupos asociativos que le corresponden. En la evaluación realizada por las unidades de producción para la cosecha de invierno de este año, los grupos asociativos reportan las estimaciones siguientes:

Cultivo	Area Mz.	Rendimientos (qq/Mz.)	VBP ¢
Maíz	194	60	453,000
Ajonjolí	8	12	20,000
Total	202		473,800

También estas unidades asumen la calidad de avaladoras de créditos solicitados por los grupos asociativos. El procedimiento es el siguiente: cada grupo asociativo después de planificar el trabajo que realizará, llena una solicitud de crédito la cual es entregada a la Unidad de Producción correspondiente, esta se reúne, discute y avala o no las solicitudes, las cuales posteriormente son pasadas al Comité de Crédito de la cooperativa, el cual da el dictamen final el cual es ratificado posteriormente por el Consejo de Administración; aunque de hecho el aval de la Unidad de Producción implica casi automáticamente el dictamen favorable del Comité de Crédito.

Una vez que se aprueba el crédito para los grupos asociativos, es la Unidad Financiera la que se encarga de los desembolsos. Esta unidad esta conformada por el Tesorero, un representante de las unidades de producción y un representante del comité de crédito.

El monto de financiamiento destinado para el conjunto de los grupos asociativos es de alrededor de 500 mil colones por período de siembra.

#### c. Producción Familiar : la seguridad alimentaria

Está relacionada directamente con el consumo familiar; a cada socio que lo solicite se le asignan aproximadamente 2,625 metros cuadrados (3 tareas) por año, y se les cobra 45 colones por las tres tareas.

#### -- Organización de la Producción Familiar

Aquí se le da un pedazo de tierra a cada socio, para que lo utilicen de la manera que estimen conveniente; no hay esquema organizativo; viene siendo lo que en las otras cooperativas se les llama cultivo individual, pero en este modelo se ha optado por la denominación de familiar, ya que esta recoge el hecho que esta tierra es de uso familiar.

También a este tipo de producción la cooperativa le da crédito, solo que para un plazo menor; este crédito es cancelado a partir de descuentos que se le hacen al asociado del salario que devenga en la producción colectiva.