

### El Papel del Consejo de Administración

El Consejo de Administración lo que hace es buscar recursos para que los asociados produzcan, vela por la organización interna; define las políticas de desarrollo de la cooperativa.

La cooperativa estableció un sistema crediticio interno; con el objetivo de poner los recursos de la cooperativa al servicio de los cooperativistas y su grupo familiar.

Santo Tomás tiene un gerente que se reúne con los responsables de las unidades de producción; de ahí salen las necesidades de campo y el consejo de administración provee lo que se necesita y es ejecutado a través del gerente con las unidades de producción.

Su lema es "Oportunidades para todos y en condiciones iguales".

De acuerdo al esquema organizativo de la producción presentado anteriormente, el papel del Consejo de Administración se remite a la definición de las políticas de desarrollo de la cooperativa, tanto en lo referido a la producción como a lo social.

En el primer caso, el Consejo orienta la producción de acuerdo a sus políticas, a partir de lo que son sus líneas de crédito, las cuales comprenden el precio de la tierra, insumos, maquinaria y materiales, y mano de obra; esto es dado a conocer a los asociados antes de los períodos de preparación y siembra.

A partir de las líneas de crédito, el Consejo fomenta o desincentiva los rubros a sembrar de acuerdo a sus políticas. Actualmente existe una política de fomento para cultivos nuevos como la soya, cacahuete, ajonjolí, elotito y posiblemente se incorpore el chile jalapeño, del cual se está desarrollando un cultivo piloto por un grupo asociativo (1 mz).

Un ejemplo de esto son las líneas de crédito que el Consejo dio a conocer en marzo del presente año (1992) para los grupos asociativos, correspondiente a los cultivos de invierno.

Líneas de Crédito para Cultivos de Invierno,  
según detalle por manzana y por cultivo.

Cultivo	Maquinar.	Insumos	Cosecha	Transpor.	Total
Soya	595	663	600	200	2058.50
Cacahue.	375	567	1980	210	3139.30
Ajonjoli	595	428	199	-	1222.00
Elotito	595	1274	533	450	2852.00
Maicillo	595	794	600	-	1989.00
Maíz	595	1227	60	-	1882.00
Tierra				250.00	
Intereses por Crédito por Año				17%	
Intereses por Mora por Año				19%	

## Servicios de Maquinaria por Manzana

Rastra Pesada	100
Rastra Pulida	90
Arado de Vertederas	220
Arado de Disco	200
Siembra y Surcado	75
Cultivo	75
Chapodadora	75
Subsuelo	300
Desgrano por saco a socio	3.50
Desgrano por saco a participante	4.00
Transporte del rió a Santo Tomas	35
Transporte de la coquera al establo	35
Transporte del establo a Santo Tomas	60

## Servicios Varios por día de Alquiler

Bomba de Mochila	4.00
Bueyes	4.00
Yugo	2.00
Coyundas	2.00
Carreta	2.00
Arado de Madera	2.00
Saco de Embase	0.20
Granero por qq y por mes	0.25
Bomba Chicadora de agua por hora	4.00
Solicitud para crédito de grupo	1.00

Con base en estas líneas de crédito, cada grupo asociativo planifica su producción, hace su solicitud de crédito y se programa la entrega de los insumos, materiales y maquinaria y efectivo cuando se tiene que pagar mano de obra. Para este efecto, la cooperativa cuenta con una estructura administrativa fuerte.

Por otra parte, en cuanto a lo social, existe control de salud periódico que corre a cargo de la cooperativa; este control consiste en realización de análisis clínicos, como exámenes generales; también existe una ayuda a la familia de los socios en caso de fallecimiento de este; todos los socios tienen un seguro de vida por 15 mil colones, de los cuales al socio se le carga una aportación para pagar un seguro de 10 mil colones y la cooperativa se hace cargo de pagar los 5 mil restantes.

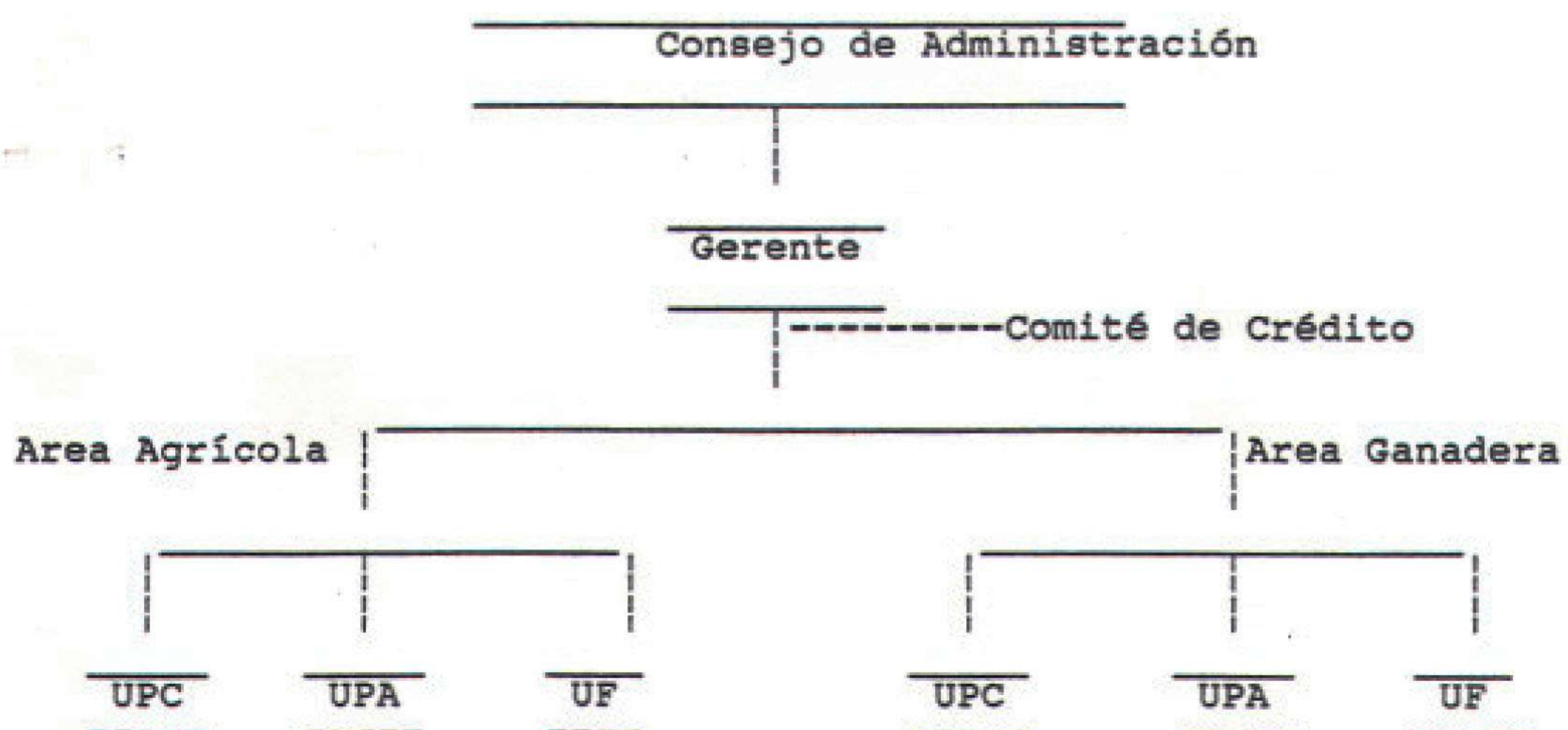
También en la cooperativa se están desarrollando programas que abarcan a mujeres y jóvenes. En el caso de los programas de la mujer, se tienen proyectos productivos (granjas familiares), de mejoramiento del hogar, de vivienda y de salud familiar.

En el caso de los jóvenes, se tienen proyectos productivos (crianza de cerdos), en los cuales se reproduce el esquema organizativo de los grupos asociativos.

Estos proyectos se desarrollan a partir de la creación de Comites de la Mujer Campesina y Comite de Juventud Rural, con la asesoría del ISEAC.

#### Esquema Organizativo.

El esquema organizativo interno con el cual funciona la cooperativa vendría siendo el siguiente:



UPC: Unidades de Producción Colectiva  
 UPA: Unidades de Producción Asociativa  
 UF : Unidades Familiares.

#### **Desarrollo de la Producción**

Existen varios elementos en la Cooperativa Santo Tomas que permiten detectar el desarrollo que se ha dado en términos de la producción.

En primer lugar, actualmente la cooperativa tiene toda su superficie utilizada, no hay áreas ociosas y mas bien cuando se da el caso de desarrollar nuevos cultivos, esto se hace a partir de utilizar áreas que ya estaban siendo trabajadas.

En segundo lugar, se ha dado un proceso de diversificación de la producción, la cual se inició en la producción colectiva, pero que se esta desarrollando también en la producción asociativa.

Hay que recordar que esta cooperativa era fundamentalmente algodonera, además de sembrar granos básicos como maíz y maicillo, así como contar con un hato ganadero; en la actualidad, el cultivo del algodón ha sido sustituido por

completo; así como se han introducido nuevos cultivos como la soya, cacahuete, se ha incrementado el área sembrada de caña (de 50 mz. pasa a 212 mz), se cultiva el elotito y se ha iniciado un área piloto de chile jalapeno; estos dos últimos rubros son comercializados directamente con una fábrica de encurtidos. También se siguen cultivando granos básicos como el maíz y el maicillo, esto tanto a nivel colectivo como asociativo.

En tercer lugar se ha dado una mayor atención al hato ganadero en términos que han propiciado un incremento en la productividad. Anteriormente esta cooperativa tenía una producción diaria de 700 a 750 botellas de leche, actualmente la producción es de entre 2500 y 3000 botellas de leche diarias; y de acuerdo a lo planteado anteriormente tenían un número mayor de cabezas de ganado. En esto influye no solo el cuidado del hato el cual ha sido mejorado, sino también todas las actividades que se han desarrollado para garantizar una mejor atención (alimentación, salud); de hecho, se han realizado mejoras en los pastos, así como se han desarrollado cultivos que también sirven para la alimentación del ganado.

Uso del Suelo en la Cooperativa Santo Tomas  
( En Manzanas )

<hr/>		
<u>Area Ganadera</u>		
Pastos		300
Cultivos Colectivos		96
Sorgo	37	
Maíz Amarillo	22	
Soya	25	
Sorgo Forrajero	12	
Cultivos Asociativos		74
Cultivos Familiares		30
Bosques		100
Infraestructura		100
Sub-Total		700
<u>Area Agrícola</u>		
Pastos		12
Cultivos Colectivos		299
Caña	212	
Maíz	12	
Cacahuete	24	
Maicillo	25	
Ajonjolí	10	
Elotito	16	
Cultivos Asociativos		128
Cultivos Familiares		38
Infraestructura		114
Sub-Total		591
Vías de Acceso y Otros		420
<hr/>		
Total Area		1,711

### Economía Empresarial

Es necesario mencionar que la cooperativa realiza toda su actividad sin financiamiento bancario (desde 1988), prácticamente toda la producción es financiada por sus ingresos y por créditos comerciales. Anualmente el monto utilizado en sus actividades es aproximadamente de 5 millones de colones, de los cuales solo 400 mil son crédito. También la cooperativa le da financiamiento a

otras cooperativas cercanas, que no son sujetos de crédito con la banca comercial.

Por otra parte, como ya se menciono antes, la cooperativa ha realizado algunas inversiones, tales como compra de maquinaria (tractor, desgranadora, etc.) y mejoras en las instalaciones (específicamente las ganaderas), lo que ha incidido en una dinámica mas eficiente tanto a nivel de la producción colectiva como de la asociativa.

Prácticamente a partir del desarrollo de su producción, la cooperativa ha logrado eliminar el problema del desempleo; y actualmente se ha convertido en una fuente generadora de empleo no solo para sus socios sino también para otros miembros de su comunidad; incluso para socios de otras cooperativas aledañas.

Pero aún cuando no cuenta con financiamiento bancario, la cooperativa tiene una deuda pendiente con el banco de un monto de alrededor de 4 millones de colones, así como también tienen pendiente la cancelación de su propiedad (deuda agraria) por un valor de 4 millones de colones de los cuales no han hecho ningún abono, aduciendo que están a la espera de la solución que se le de a este problema para el conjunto de cooperativas.

Los socios por su parte realizan aportaciones, las cuales son descontadas de su salario (5 colones quincenales); pero se está pensando en que las aportaciones se hagan por cosecha y se estaría hablando de 150 colones, lo cuales serían cancelados de las ganancias que obtengan en la producción asociativa; también hay aportaciones voluntarias.

Al final del año, de los excedentes, la cooperativa entrega una bonificación a cada asociado; en este año la bonificación fue de 100 colones; la otra parte de los excedentes se capitaliza.

Esta cooperativa esta afiliada a FESACORA, en la cual tiene fondos por aportaciones.

### **Proyecciones**

A partir de su experiencia y la capacidad empresarial desarrollada, la cooperativa ha proyectado varias actividades; una de ellas es la instalación de una fábrica de concentrado para animales, lo cual está asociado con el desarrollo de las granjas avícolas y la crianza de cerdos, con el objetivo de que al crecer la demanda de concentrado sea la misma cooperativa la que lo produzca y distribuya a sus asociados; también se tiene como proyecto la creación de una regional ganadera, con las cooperativas cercanas.

Sobre este punto, la valoración de ISEAC es que este modelo no se hubiera desarrollado de forma tan exitosa sin que hubiera existido la voluntad y decisión de los cooperativistas por desarrollarlo, lo que pasa por adquirir conciencia de lo que una cooperativa significa y el papel que cada socio tiene que jugar.

Por otra parte, la valoración de la cooperativa es que el modelo no hubiera sido exitoso en su cooperativa sin la asesoría oportuna y eficiente del ISEAC.

De hecho, en la práctica, se han conjugado los dos elementos; el interés y la visión del ISEAC por encontrar una alternativa viable para el cooperativismo agropecuario, el cual a su vez parte del hecho que la cooperativa asuma como suyo el proyecto, convencida de que el cooperativismo es una salida real a las necesidades, en este caso de sus miembros, para lo cual se necesita una alta dosis de sentimientos y valores cooperativistas, que después de doce años de experiencia, en la mayoría de los casos negativos, es difícil de mantener.

Excurs

EL COOPERATIVISMO INTERMEDIO

La empresa agrícola colectiva representa la modalidad más conocida de cooperación y organización de la producción rural, creada a partir del proceso de Reforma Agraria. Aunque este modelo de organización ofrece algunas ventajas económicas y sociales para lograr la producción de escala y la canalización eficiente de servicios de apoyo, su implementación presenta también varios problemas en materia de la motivación y la participación de los socios en la gestión empresarial.

En la práctica de varios países que experimentaron una Reforma Agraria (Nicaragua, México, Perú, China) el modelo colectivo de organización ha venido desarrollándose hacia formas más flexibles, con la combinación de actividades colectivas y asociativas con elementos de producción individual.

Existen diferentes opciones para la implementación de sistemas de cooperación mixta o intermedia :

- a) planificación común : los socios deciden colectivamente sobre la asignación de parcelas, el plan de producción, la rotación de parcelas y las técnicas productivas, pero su ejecución se delega a (grupos de) miembros. Las funciones de compra de insumos y venta de la producción se mantienen centralizadas, razón por la cual la empresa se transforma paulatinamente de una cooperativa de producción en una cooperativa de servicios.
- b) surco muerto : la empresa cooperativa se mantiene intacto, pero se limita la cooperación a aquellas actividades dentro del ciclo productivo que presentan economías de escala para su ejecución. Asimismo la mecanización, el riego, la infraestructura del ganado y los suministros de insumos se mantienen centralizado, pero para el mantenimiento y el manejo de las áreas de cultivo se asigna una responsabilidad individual. Los socios tienen una relación contractual con la cooperativa para el pago de los servicios colectivos.
- c) cooperación por labores : las parcelas de la cooperativa se dividen en áreas colectivas, áreas asociativas y parcelas familiares. Los socios de la cooperativa se agrupan en unidades de producción, asumiendo cada una la plena responsabilidad para la administración y el manejo de un determinado área de producción colectiva; en estas áreas los socios trabajan bajo un salario diario. Las áreas asociativas se asignan a 'grupos asociativos' bajo manejo común; los grupos reciben crédito interno de la cooperativa. Finalmente cada asociado recibe una parcela familiar (asignación anual por sorteo) para la siembra de cultivos alimenticios. Los créditos recibidos para esta producción son cancelados a través de descuentos de la producción colectiva.

Las experiencias del 'cooperativismo intermedio' ofrecen varias ventajas para los socios, dado la mayor productividad de la mano de obra en parcelas 'propias' y la facilidad de integrar mano de obra familiar en el trabajo. El aspecto colectivo por su lado garantizará el aprovechamiento de 'economías de escala' a nivel de la comercialización y permitirá un manejo más sostenible de las tierras de la cooperativa. Los riesgos del modelo consisten en las posibilidades de una mayor desigualdad de ingresos dentro de la cooperativa.

Fuentes :

- E.R. Baaijans & J.P. de Groot, 'Agricultura Colectiva', CEDLA Amsterdam, 1988.  
 G. Torre & A. Gonzales, 'Las parcelaciones de las Cooperativas Agrarias del Perú', CESS, 1985.  
 R. Rubén, 'Perspectivas para la Consolidación Empresarial de las Cooperativas de Reforma Agraria en Centroamérica', Taller FAO, Tela-Honduras, 1992.

Entre los resultados cualitativos del modelo se puede mencionar que los socios a partir de la aplicación del modelo, han ido adquiriendo un mayor sentido de responsabilidad con respecto a la cooperativa

Antes en la cooperativa como todo era colectivo, la producción no era eficiente, el asociado no se sentía propietario.

El asociado trabajaba una jornada, de la misma manera que lo hacía como cuando tenía un patrón; y nunca sintió que la cooperativa le respondía a sus necesidades.

El Consejo de Administración organizaba todo el trabajo, todo estaba centralizado en el consejo. Bajo el nuevo esquema, la producción esta descentralizada porque el asociado participa activamente en la organización de la producción.

Su jornada de trabajo se ha ampliado; por la mañana en lo colectivo; por la tarde en lo asociativo y después en lo familiar.

No fue fácil que los asociados aceptaran el nuevo modelo, pero después se convencieron de que el modelo les brinda mejores resultados.

El incentivo al trabajo colectivo se logra a partir del reconocimiento de que ahí ganan un salario, así como también de que trabajando en lo colectivo, la cooperativa puede mejorar los servicios que les ofrece; o sea que la producción colectiva es los que les permite a los grupos asociativos producir y obtener beneficios.

Como un corolario de esto, es necesario mencionar que el ISEAC continua expandiendo su trabajo a nivel de otras cooperativas; en unas esta iniciando el proceso de discusión sobre la problemática interna de la cooperativa, mientras que en otras la discusión esta orientada a plantear las alternativas de solución; pero en todo caso y a partir de la experiencia exitosa de Santo Tomas, este esfuerzo se convierte en un impulso al cooperativismo agropecuario a través de planteamientos alternativos que permiten concretar la visión de que el cooperativismo agropecuario sigue siendo una alternativa para paliar en alguna medida la problemática agraria.

**FUENTES:** Entrevistas con Miembros de ISEAC : Romeo Maeda y Rafael Batres.  
Entrevista con el Gerente y el Consejo de Administración de la Cooperativa Santo Tomas (Visita a la Cooperativa).

Documento de Trabajo No. 3

PROYECTO  
ESTRATEGIAS PARA LA CONSOLIDACION EMPRESARIAL DEL  
COOPERATIVISMO AGROPECUARIO EN CENTROAMERICA

Financiamiento:

Organización Interinstitucional para Cooperación al Desarrollo  
(OICC - Holanda)

Ejecución:

Centro de Estudios para el Desarrollo Rural  
UNIVERSIDAD Libre de América

Coordinación:

Fundación para el Desarrollo (FUNDE), El Salvador  
Asociación Democrática Campesina (ADC), El Salvador

Postgrado Centroamericano de Economía y Planificación (POSCAE), Honduras  
Consejo Coordinador de Organizaciones Campesinas de Honduras (COCOCH)