

13

JICA  
EIS  
460

INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

IICA-CIDIA  
25 MAR 1982

I I C A

OFICINA EN EL SALVADOR

PROPUESTA DE

PROYECTO DE ORGANIZACION, DESARROLLO Y CONSOLIDACION DE EMPRESAS  
ASOCIATIVAS CAMPESINAS DE REFORMA AGRARIA

Dr. Eliseo Salas Polanco

San Salvador

El Salvador, C.A.

1982

Fondo Simón Bolívar.



INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA

I I C A

OFICINA EN EL SALVADOR

IICA-CIDIA

25 MAR 1982

PROPUESTA DE

PROYECTO DE ORGANIZACION, DESARROLLO Y CONSOLIDACION DE EMPRESAS

ASOCIATIVAS CAMPESINAS DE REFORMA AGRARIA

Dr. Eliseo Salas Polanco

00004780

EL SALVADOR/IICA

PROPUESTA DE  
PROYECTO DE ORGANIZACION, DESARROLLO Y CONSOLIDACION  
DE EMPRESAS ASOCIATIVAS CAMPESINAS DE REFORMA AGRARIA.

I. Marco de Referencia.

La presente Propuesta de Proyecto de Organización, Desarrollo y Consolidación de Empresas Asociativas Campesinas de Reforma Agraria, se ubica en el marco de referencia general configurado por los siguientes elementos:

1. Características Generales del País.

1.1 Situación Geográfica.

La República de El Salvador, está situada en la América Central, en la zona tórrida, al Norte de la Línea Ecuatorial y al Oeste del Meridiano de Greenwich. Limita al Norte con la República de Honduras, al Sur con el Océano Pacífico, al Este con las Repúblicas de Honduras y Nicaragua (Golfo de Fonseca de por medio), y al Oeste con la República de Guatemala.

1.2 Superficie Territorial.

Según los datos del Instituto Geográfico Nacional, El Salvador posee un territorio de 21,040.79 km<sup>2</sup>. <sup>1/</sup>

1.3 Población.

Al 1º de julio de 1980, la población nacional se estimaba en 4.508.281 habitantes; conformada por 2.205.671 personas del sexo masculino y 2.302.610 del sexo femenino, estableciéndose

---

<sup>1/</sup> Véase: Ministerio de Economía, Dirección General de Estadísticas y Censos, Boletín Estadístico N° 123, II Epoca-julio-diciembre 1980, San Salvador, El Salvador, febrero 1981, contracarátula.



una densidad de 214 habitantes por km<sup>2</sup>, también se establece que la población urbana constituye el 38.38% del total nacional y la población rural el 61.61% del mismo total. <sup>2/</sup> Al 1º de julio de 1978, sobre una población total de 4.353.800, la población económicamente activa estaba conformada por 1.520.000 personas (34.9%) de la población nacional, de las cuales 700.000 personas se ubicaban en el sector agropecuario, significando el 45.9% de la PEA nacional; asimismo se registraba una tasa de crecimiento anual de la población del 3.2%. <sup>3/</sup>

En 1975, la población nacional mayor de 10 años alcanzó a 2.803.817 personas, de las cuales 1.064.159 o sea el 37.95% se registraba como población analfabeta. Del total de dicha población analfabeta, a su vez, en el área urbana se ubicaban 216.593 personas o sea el 20.35% del total de analfabetos, mientras que el área rural concentraba a 847.566 personas, o sea el 79.65% de la población analfabeta nacional. <sup>4/</sup>

#### 1.4 División Político-Administrativa.

El país se encuentra dividido en 14 Departamentos y 261 Municipios. La Capital de la República es la ciudad de San Salvador.

#### 1.5 Economía.

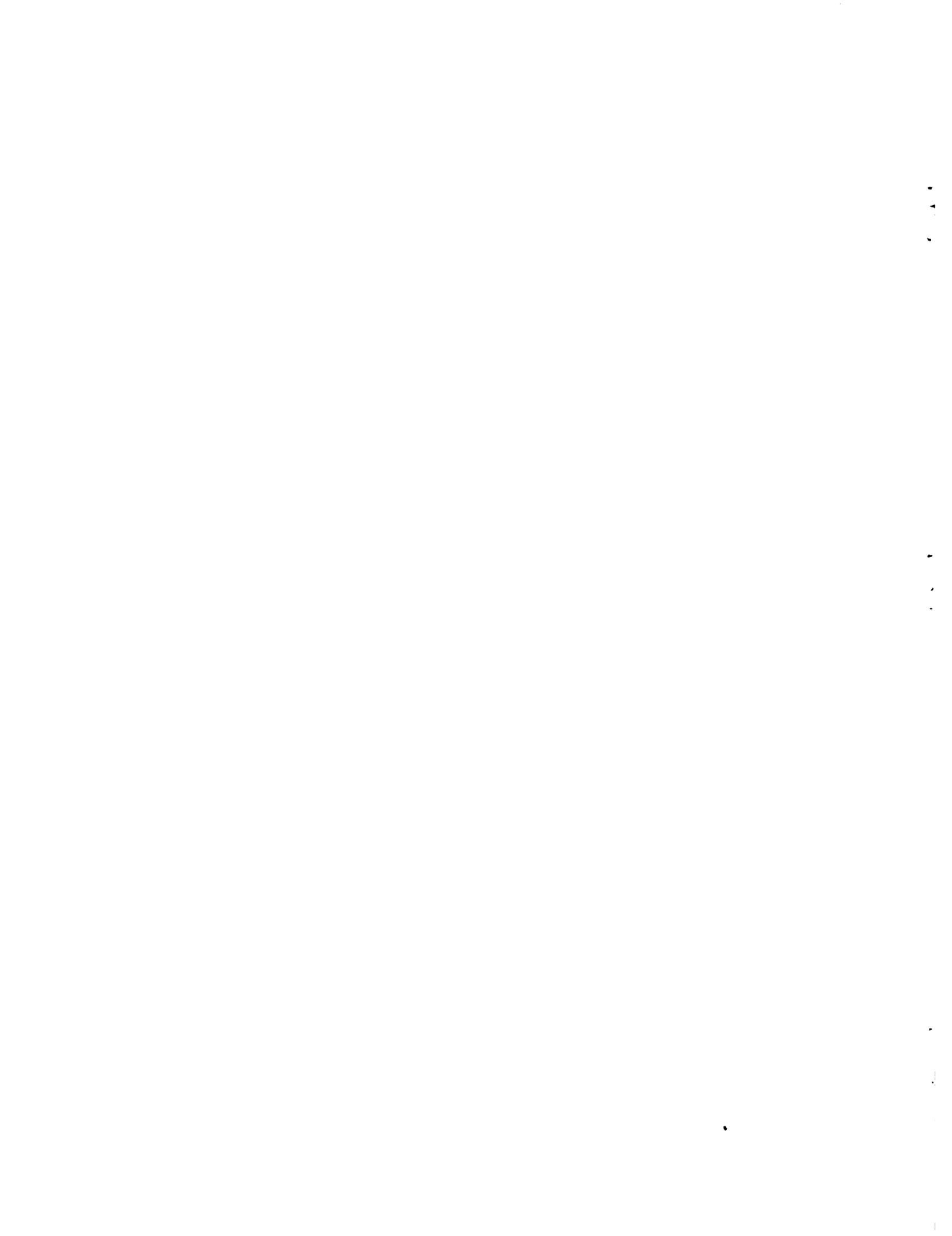
El Salvador, a su reducido territorio y a su alta densidad demográfica, suma su marcada dependencia económica a la importación de productos energéticos, maquinaria, materia prima industrial y alimentos básicos que no son producidos en el país. En el otro extremo, la economía nacional depende básicamente,

---

<sup>2/</sup> Cálculos en base a los datos de la página 75 del "Boletín Estadístico N° 123", ya citado.

<sup>3/</sup> Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Plan de Desarrollo Agropecuario 1978-1982, San Salvador, El Salvador, noviembre 1977.

<sup>4/</sup> Ministerio de Educación, Subsecretaría de Cultura, Dirección General de Educación de Adultos, Programa Nacional de Alfabetización (P.N.A.), 1981-1983, San Salvador, El Salvador, mayo de 1981, págs. 4 y 6.



de la exportación de productos agropecuarios tradicionales (café, algodón, azúcar); así, en 1978 el sector agropecuario contribuyó con el 27.4% en la composición porcentual del producto territorial bruto. En el período 1960-1977 la economía salvadoreña experimentó tasas de incremento del Producto Bruto Interno (PBI) del orden del 5.2%, cuya característica ha sido dada por la dependencia estructural de la economía del país sobre la base de la exportación de los productos tradicionales. <sup>5/</sup>

Según el Banco Mundial, en 1977 el 5% más alto de la población, captaba el 24% de los ingresos y el 20% más bajo de la población, captaba sólo el 5.7% de los ingresos; el 20% de la población urbana y el 33% de la población rural, acusaban un nivel absoluto de pobreza. Es decir, "El Salvador con un territorio mínimo con no abundantes recursos naturales, con una altísima densidad demográfica, que no podrá frenarse significativamente sino en el futuro, tiene ante sí un desafío gigantesco". <sup>6/</sup>

## 2. Características Generales del Sector Agropecuario.

"El sector agropecuario constituye el elemento estratégico de la economía salvadoreña". <sup>7/</sup> En efecto, este sector constituye el eje central de la economía del país y tiene las siguientes características básicas:

2.1 El Salvador cuenta con un total de 2.104.000 Has., de las cuales 1.907.300 Has. tienen vocación agrícola. <sup>8/</sup> Para 1977,

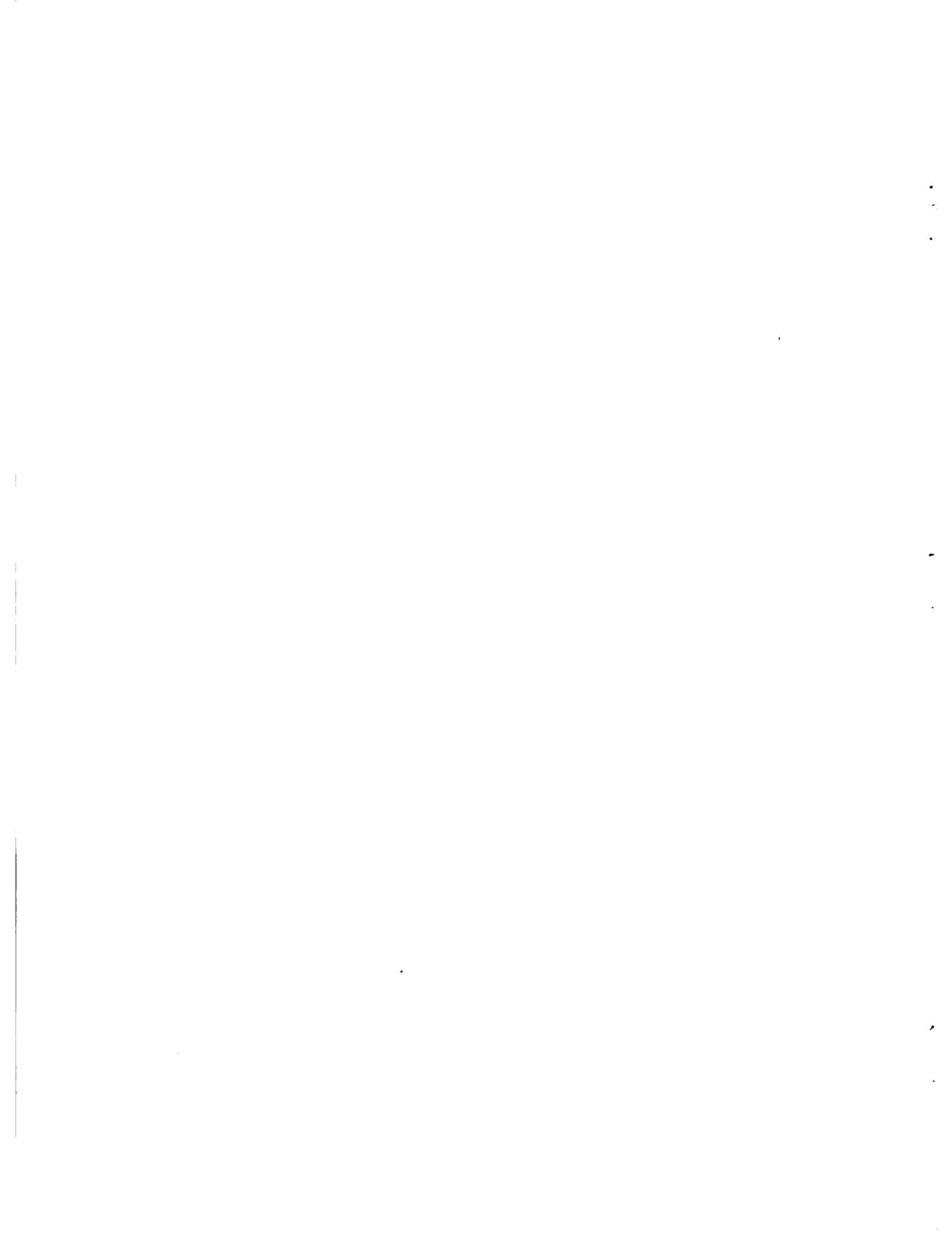
---

<sup>5/</sup> Banco Central de Reserva de El Salvador, Revista Mensual, diciembre 1979-enero 1980, San Salvador, El Salvador 1980.

<sup>6/</sup> UCA, Pronunciamiento de la Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, La Prensa Gráfica, 9 de diciembre de 1979, San Salvador, El Salvador.

<sup>7/</sup> Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social, Plan Trienal 1981-1983, El Salvador 1981, pág. 6.

<sup>8/</sup> MAG, Dirección General de Recursos Naturales Renovables, Avance sobre uso actual de los suelos, El Salvador 1977.



las tierras de uso agropecuario se distribuían de la siguiente manera: <sup>9/</sup>

- 623,000 Has. en agricultura (32.7%).
- 465,000 Has. en ganadería (24.4%).
- 262.000 Has. en silvicultura (13.7%).
- 557.000 Has. en arbustos y matorrales (29.2%).

Se enfrenta un inadecuado uso y manejo de dichos recursos naturales, lo que ha originado por ejemplo, la deforestación de los bosques, la erosión de los suelos y otros problemas consecuentes.

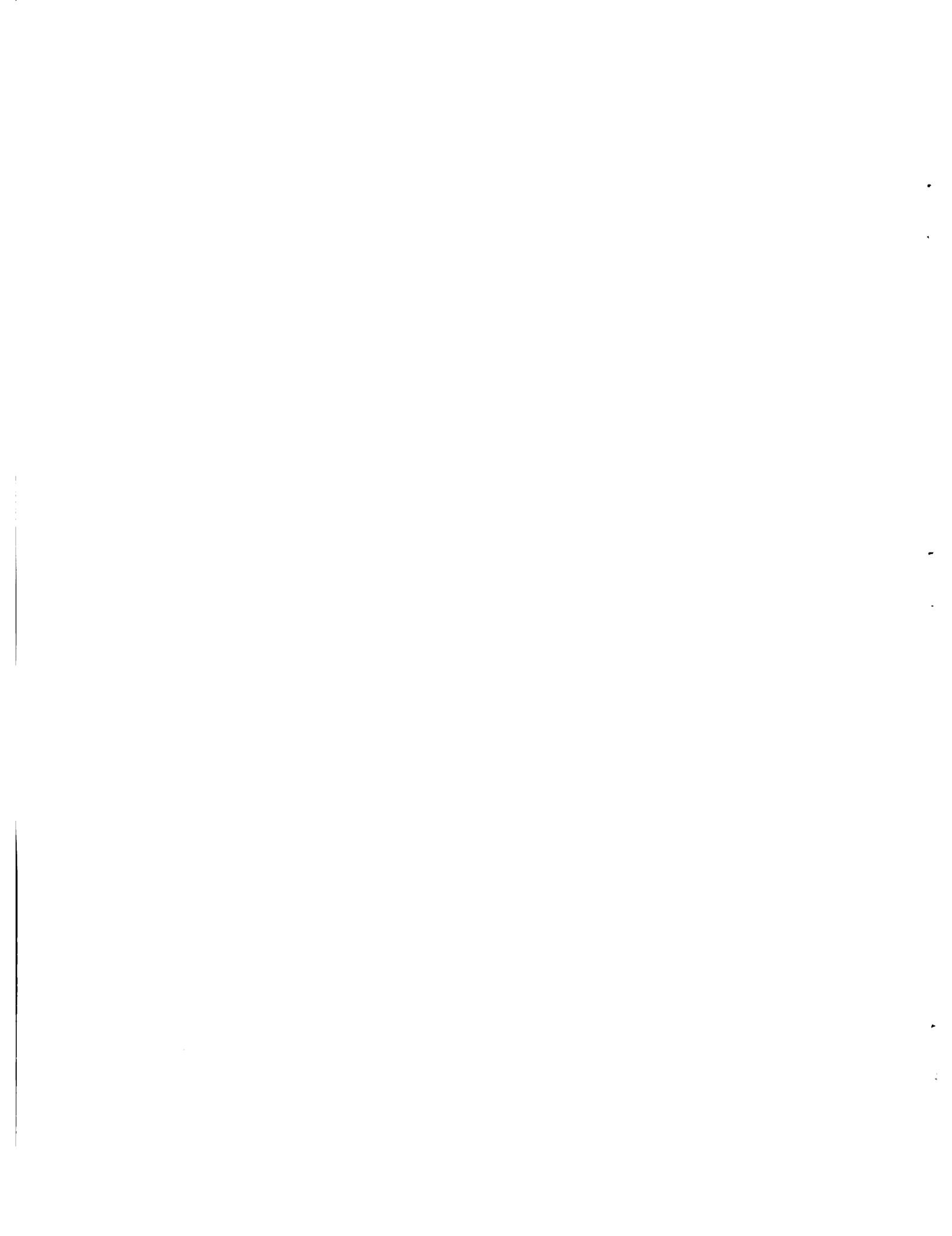
2.2 La política de desarrollo que ha venido experimentando el sector, ha estado basada en el establecimiento de una fuerte economía de exportación de materias primas agropecuarias (café, algodón, azúcar), en contraste con una economía de subsistencia en lo que respecta a granos básicos y otros productos agropecuarios.

En 1977, al interior del sector agropecuario, el 88.2% del producto territorial bruto, fué originado por la agricultura y el 11.8% por la ganadería, silvicultura, pesca y otras actividades menores. De este 88.2%, el café, algodón y la caña de azúcar, representaban el 75.4%, situación que corrobora la base agropecuaria de la economía. <sup>10/</sup>

El sector agropecuario ha asistido a una polarización cada vez más profunda entre la agricultura de consumo interno y la de exportación de productos tradicionales. En el período 1950-1975

---

<sup>9/</sup> MAG, Plan de Desarrollo Agropecuario 1978-1982, El Salvador, noviembre 1977.  
<sup>10/</sup> Banco Central de Reserva de El Salvador, Revista Mensual diciembre-79-enero 80, San Salvador, El Salvador.



los granos básicos experimentaron un crecimiento acumulativo anual apenas del 1.1%, en contraste con los productos de exportación que crecieron, en el mismo período, a una tasa acumulativa anual del 4.2%. <sup>11/</sup>

El desarrollo selectivo de productos de exportación, ha creado una economía completamente dependiente de las fluctuaciones de los mercados de estos productos, imposibilitando o impidiendo el desarrollo de una economía autodeterminada. A esto se puede agregar que el sector agropecuario, a pesar de ser el pilar central de la economía nacional, registra bajo nivel de producción y productividad.

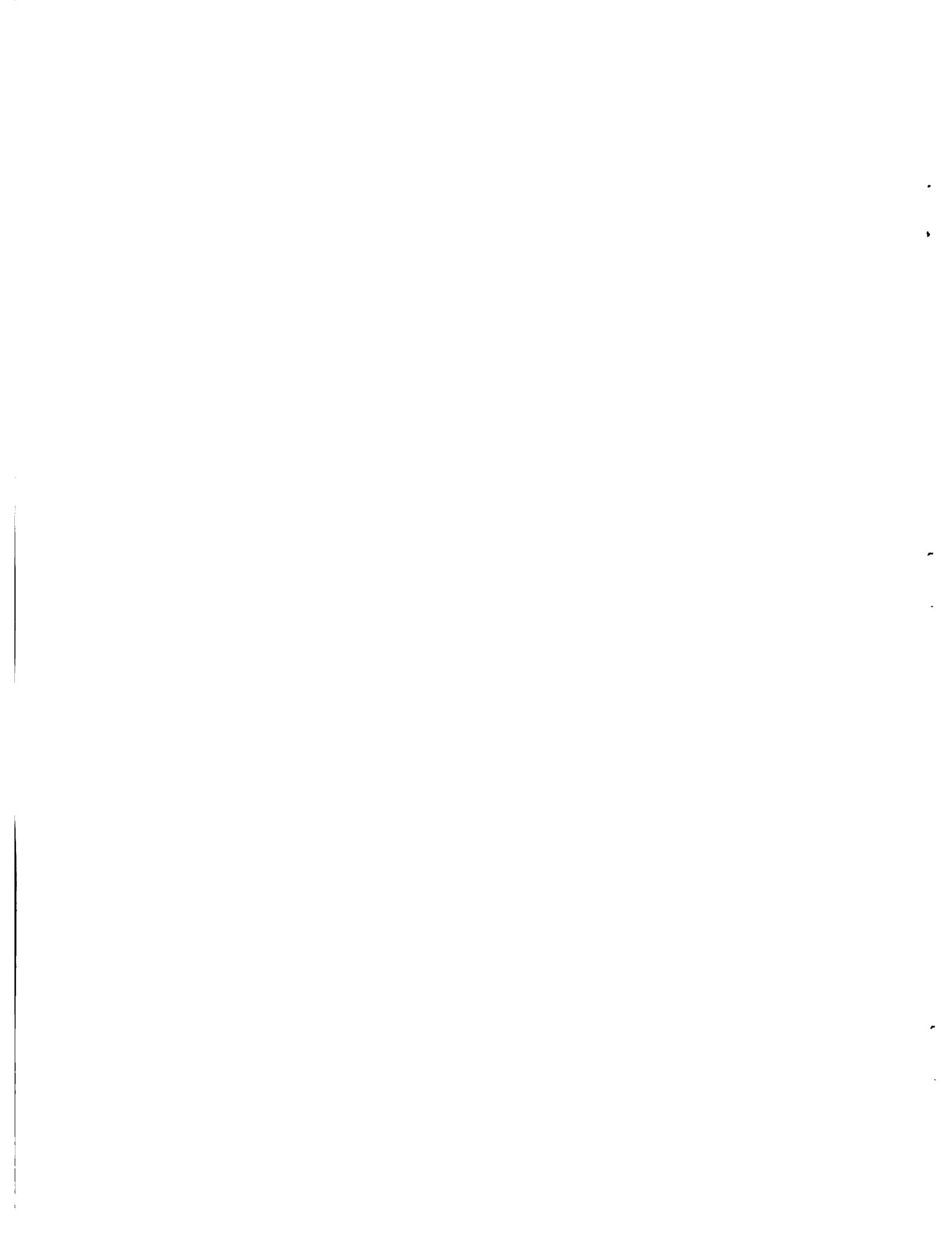
- 2.3 El bajo nivel de los ingresos agropecuarios y la deficiente distribución de los mismos, ha evolucionado en forma muy asociada a las formas de tenencia y uso de la tierra, la cual se encuentra deficientemente distribuida, situación que viene cambiando con el proceso de Reforma Agraria en curso.

Por otro lado, el deterioro del ingreso per cápita, como resultado de la alta tasa de crecimiento de la población y de la concentración de la riqueza, asociado al proceso inflacionario, ha deteriorado drásticamente los salarios reales de la población, no obstante los incrementos de los salarios monetarios.

- 2.4 La política financiera, como instrumento para definir la política de producción agropecuaria, ha estado orientada a desarrollar, fundamentalmente, los productos tradicionales de exportación. En el período 1975-1976 los mencionados productos concentraron arriba del 80% del crédito total destinado al sector

---

<sup>11/</sup> Banco Central de Reserva de El Salvador, Revistas Mensuales, San Salvador, El Salvador.



agropecuario; en contraste con los granos básicos y otros productos agrícolas. <sup>12/</sup>

La utilización selectiva del crédito y financiamiento agropecuario, por parte de un pequeño sector de la población, ha sido alterada a partir de la nacionalización de las instituciones de crédito y de las asociaciones de ahorro y préstamo. <sup>13/</sup>

2.5 De acuerdo a las cifras estimadas para 1979, el sector agropecuario empleaba 1.400.000 personas, o sea el 51% del total de la población económicamente activa. Existe una variación en el nivel de empleo según los ciclos de la producción; es así que durante la cosecha del café, el algodón y los granos básicos (octubre a enero), la ocupación podría aumentar en un 90% y generar una fuerte movilización de trabajadores. Por otro lado, se dan las temporadas en las que se reducen las labores agropecuarias y se presenta un nivel de empleo de sólo un 30%; bajo el sistema de producción íntimamente ligado al régimen de lluvias, existe poca posibilidad de elevar significativamente el nivel de empleo. <sup>14/</sup>

2.6 El Estado afronta limitaciones para satisfacer eficientemente las necesidades y requerimientos de servicios y asistencia del sector agropecuario. En la actualidad se encuentra en proceso de implementación la reestructuración del sector público agropecuario (Ministerio de Agricultura y Ganadería).

Igualmente la infraestructura social y cultural del sector rural es todavía inadecuada, subsistiendo los problemas de educación, salud, seguridad social y otros servicios de los que en

---

<sup>12/</sup> Banco Central de Reserva de El Salvador, Revista Mensual, septiembre 1979, San Salvador, El Salvador.

<sup>13/</sup> Véase: Banco Central de Reserva de El Salvador, Memoria 1980-XLVII Ejercicio, San Salvador, El Salvador.

<sup>14/</sup> Véase: Ministerio de Economía, Dirección General de Estadística y Censos Boletines Estadísticos, San Salvador, El Salvador.



gran parte carecen las familias campesinas.

### 3. Evolución de las acciones de Transformación Agraria.

En El Salvador, la tierra no sólo ha sido el pivote sobre el que ha girado la economía del país; ha sido el principal factor que ha condicionado su historia republicana. La estructura agraria que hoy asiste a una profunda modificación a través del proceso de Reforma Agraria, es el resultado de un proceso histórico en el que la participación estatal ha sido decisiva.

El Salvador ha asistido a diversas acciones de Transformación Agraria en respuesta a los respectivos contextos históricos, económicos, políticos y sociales; con diferentes resultados. En forma muy general, la evolución de tales acciones se puede resumir de la siguiente manera:

- 3.1 "Los diferentes gobiernos de El Salvador que se sucedieron durante la segunda mitad del siglo XIX... decidieron aumentar la producción del café a través de cambios en la Tenencia de la Tierra". <sup>15/</sup> "Entre 1859 y 1875, el Presidente Gerardo Barrios transfirió tierra del Estado al sector privado, poniendo como única condición que los beneficiarios de tal medida se dedicaran al cultivo del café". <sup>16/</sup>
- 3.2 En 1881 se decretó la abolición de los ejidos y en 1882 de las tierras comunales. El prólogo de la Ley decía que "La Tierra bajo la propiedad de las comunidades impide el desarrollo agrícola, estorba la circulación de la riqueza, y debilita los lazos familiares y la independencia del individuo. Su existencia

---

<sup>15/</sup> Lindo Fuentes, Héctor, La Extinción de Ejidos y Eficiencia Económica, en UCA- Estudios Centroamericanos (ECA) N°386, diciembre 1980-Año XXXV, San Salvador, El Salvador, pág. 1137.

<sup>16/</sup> Ibidem, pág. 1137.



contraría los principios económicos y sociales que la República ha adoptado". <sup>17/</sup> Aproximadamente una cuarta parte del territorio nacional, pertenecía a las comunidades indígenas o formaba parte de los ejidos asignados a los pueblos.

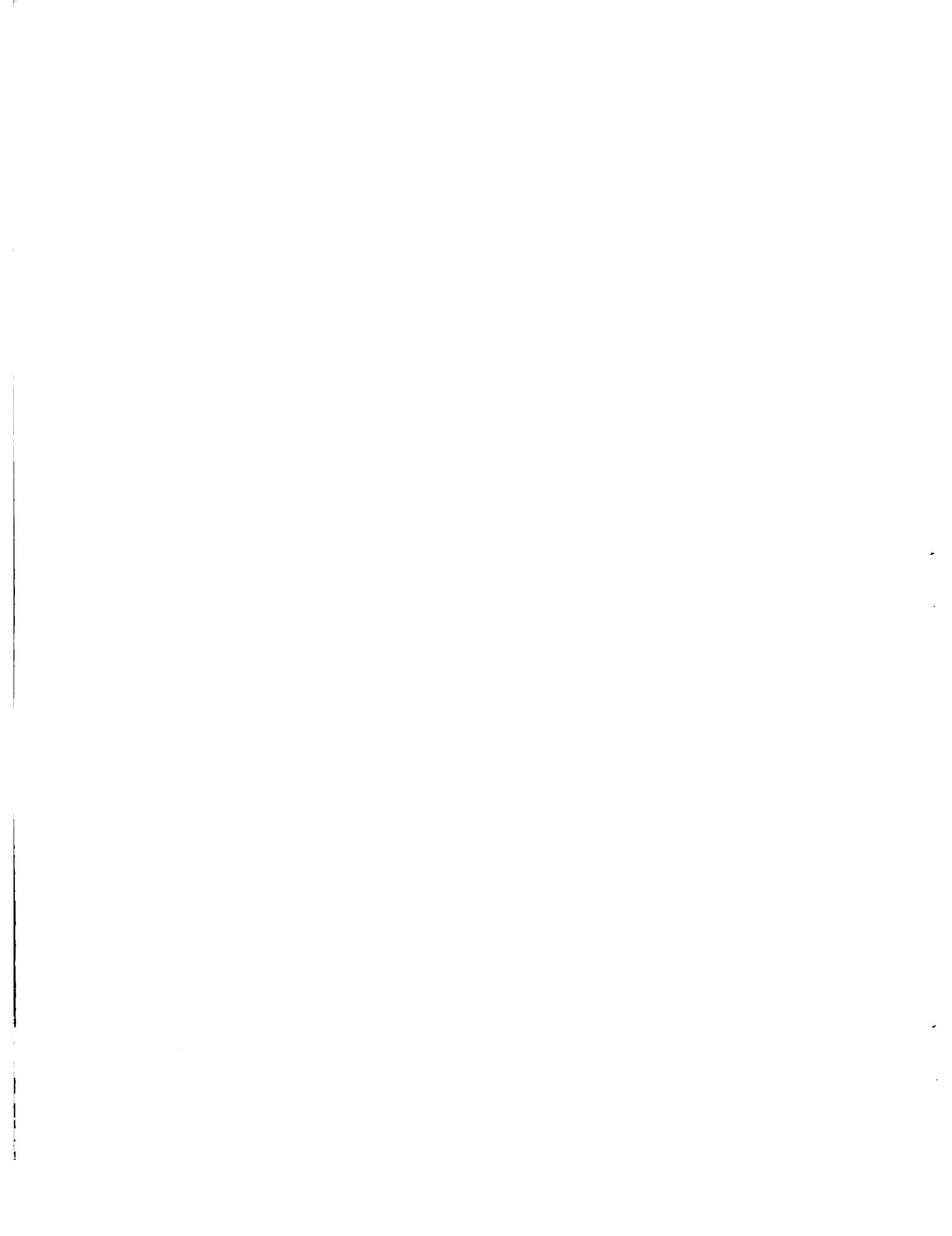
- 3.3 Según Browning, "desde 1932 los sucesivos gobiernos han reconocido la necesidad de reformar los sistemas de uso y tenencia de la tierra en El Salvador, y se han embarcado en varios programas de redistribución en favor del pequeño agricultor". <sup>18/</sup> Ya en 1931 el Presidente Arturo Araujo había prometido un programa de redistribución de la tierra, durante la campaña electoral.
- 3.4 En julio de 1932 se creó el Fondo de Mejoramiento Social que entre sus objetivos incluía un programa de redistribución de la tierra. En octubre del mismo año se estableció la Junta Nacional de Defensa Social encargada de la administración del indicado fondo. <sup>19/</sup> Se buscaba proteger a los pequeños propietarios, dentro del marco de la estructura agraria existente; sus resultados fueron totalmente limitados.
- 3.5 Diez años después, la Junta Nacional de Defensa Social se convirtió en el Instituto de Mejoramiento Social, y se "intentó volver a definir y revivir el programa de la Reforma Agraria del gobierno". El propósito principal del Instituto de Mejoramiento Social fué la compra de propiedades privadas para redistribuirlas a los pequeños propietarios pobres; la acción iba acompañada de un programa de construcción de viviendas económicas y de la prestación de asistencia técnica y financiera.

---

<sup>17/</sup> Ibidem, pág. 1137.

<sup>18/</sup> BROWNING, David, El Salvador la Tierra y el Hombre, Ministerio de Educación, Dirección de Publicaciones, San Salvador, El Salvador 1975, pág. 440.

<sup>19/</sup> Ibidem, pág. 443.



Según Browning, los logros del Instituto no correspondieron a la publicidad que se le dió. <sup>20/</sup>

- 3.6 "La meta principal de los primeros programas de Reforma Agraria era abrir un número de haciendas al asentamiento de los campesinos sin tierra". <sup>21/</sup> Entre 1932 y 1950 el gobierno compró un total de 26 haciendas que comprendían 50,240 manzanas que equivalían al 2% del área total del país, de las cuales distribuyó 42,655 manzanas. La distribución de tierras no iba acompañada de ningún proyecto económico o social definido. <sup>22/</sup>
- 3.7 En 1935 se creó el Banco Hipotecario y en 1940 se establecieron las Cajas de Crédito. Ambas instituciones canalizaron créditos económicos a los pequeños agricultores. <sup>23/</sup>
- 3.8 En septiembre de 1943 la Junta Nacional de Mejoramiento Social inició la subdivisión y el asentamiento de la Hacienda Zapotitán.
- 3.9 Hacia 1950 se consideró que los intentos del pasado habían fracasado y el gobierno introdujo nuevas políticas "de objetivos y pronósticos optimistas". En diciembre de dicho año, se creó un nuevo organismo de Reforma Agraria, el Instituto de Colonización Rural (I.C.R.), con los siguientes objetivos básicos: <sup>24/</sup>
- Asentamiento de trabajadores rurales en regiones que puedan utilizarse para la explotación agrícola.
  - Elevación del nivel cultural del campesino, así como de su bienestar social y material.
  - Industrialización progresiva de los productos agrícolas.

---

<sup>20/</sup> Browning, David, Op. Cit., pág. 444.

<sup>21/</sup> Ibidem, págs. 445 y 447.

<sup>22/</sup> Ibidem, pág. 447.

<sup>23/</sup> Browning, Ob. Cit., págs. 453-454.

<sup>24/</sup> Browning, David, Ob. Cit., pág. 454.



- Mejoramiento e incremento de la productividad de la tierra.

El I.C.R. asumió la planificación y ejecución de un programa de distribución y asentamiento en tierras del Estado, así como el estudio de las necesidades del campesino. También se encargó de los programas de reforestación, riego y drenaje y de los proyectos relacionados con el desarrollo de la comunidad.

La acción del I.C.R. se limitó a las pocas haciendas que quedaban en poder del Estado, ya que entre 1950 y 1967 el Estado no adquirió nuevas propiedades. <sup>25/</sup>

- 3.10 En 1954 el I.C.R. estableció en las haciendas "Sitio del Niño" y "Joya de Cerén", asentamientos campesinos integrales bajo el modelo cooperativo. El proyecto no tuvo el éxito esperado. <sup>26/</sup>
- 3.11 En 1959 el gobierno (I.C.R.) anunció el "Plan Metalío", consistente en un proyecto de asentamiento integral en base a las tierras de la hacienda del mismo nombre. Este proyecto tampoco tuvo ni el éxito ni la proyección esperada. <sup>27/</sup>
- 3.12 El 20.03.75, por Decreto N° 24, se crea la Comisión Nacional de Transformación Agraria (CONATRA), Comisión de Alto Nivel encargada de definir e impulsar el proceso de transformación agraria en base a la política agraria nacional.
- 3.13 Por Decreto Legislativo N°302 del 26.06.75, se crea el Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA), como ente encargado de ejecutar la política de transformación agraria, mediante la adquisición y administración temporal de tierras, la Organización y Capacitación de los campesinos beneficiarios, y la adjudicación de tierras, entre otras funciones.

---

<sup>25/</sup> Ibidem, pág. 455

<sup>26/</sup> Ibidem, págs. 456-457.

<sup>27/</sup> Ibidem, pág. 457.

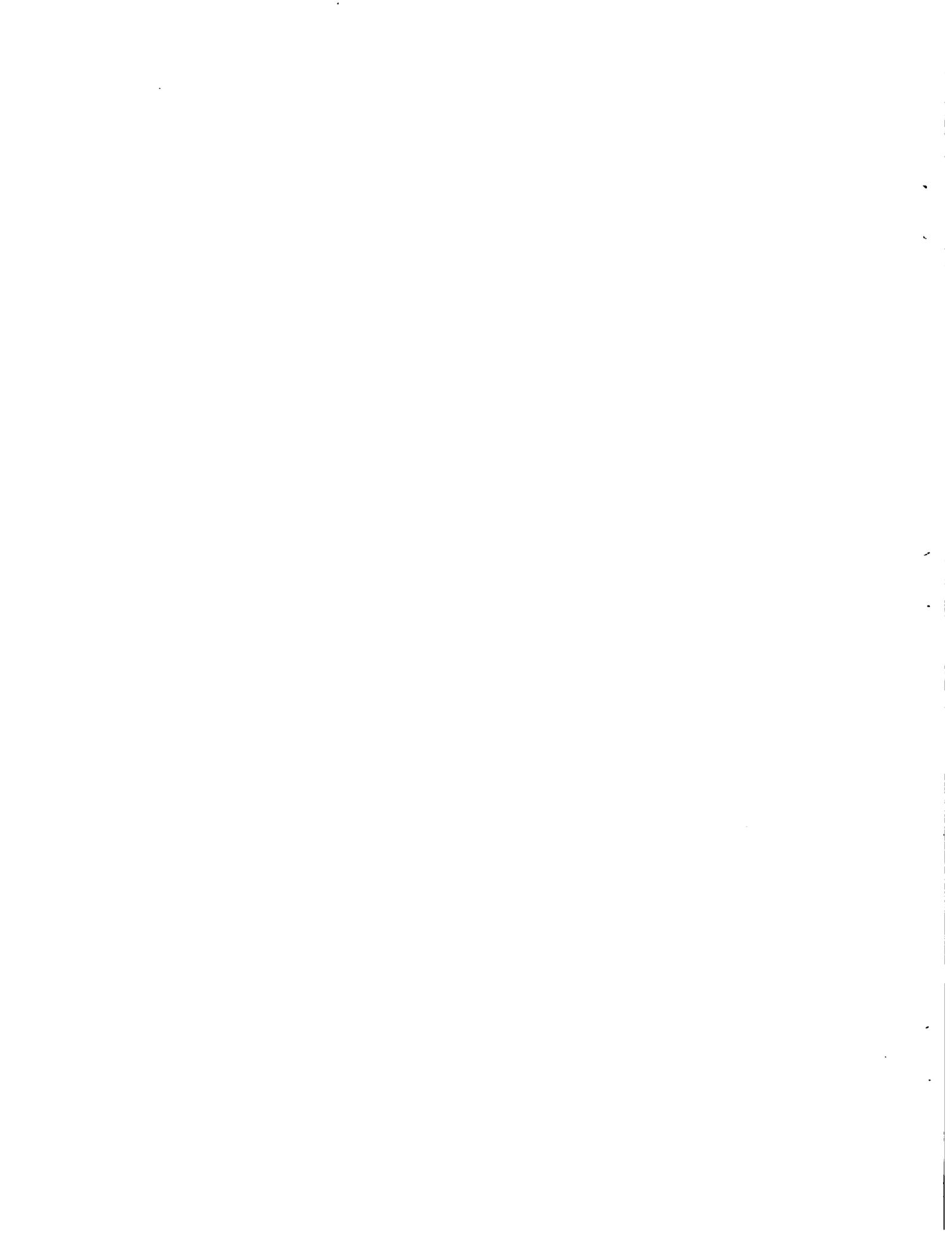


El ISTA asumió el patrimonio del I.C.R.

- 3.14 En enero de 1976, se reglamenta la Ley de creación del ISTA. El día 05 del mismo mes se dicta la Ley Especial de Parcelaciones Comerciales.
- 3.15 El 29.06.76. se dicta el Decreto N°131 por el cual se establece el Primer Proyecto de Transformación Agraria (PTA 1.) localizado en los Departamentos de Usulután y San Miguel, sobre una base de 58,744 Has. de tierras adquiridas por el ISTA mediante compra-venta voluntaria y por expropiación. En la misma fecha se emiten los decretos N°32 y N°33, por los cuales se autoriza la emisión de bonos para financiar el proceso de transformación agraria.
- 3.16 En octubre de 1976, ante la reacción de la empresa privada (ANEP) y los propietarios de las haciendas (FARO), se modifican la Ley de Creación del ISTA y la del Primer Proyecto de Transformación Agraria. Básicamente la modificación establece que la expropiación de tierras por el ISTA sólo procede en aquellos casos en que las explotaciones agropecuarias no cumplan con la "función social" de la propiedad. Tal modificación introdujo una indudable limitación a los esfuerzos de implementar la transformación agraria.
- 3.17 De 1976 hasta la Proclama de la Fuerza Armada del 15.10.79, el ISTA estableció hasta siete (7) Proyectos de Desarrollo Integral Rural (PRODIR) a nivel nacional.

#### 4. Situación de la Tenencia y uso de la Tierra antes del Actual Proceso de Reforma Agraria.

Las diversas acciones de Transformación Agraria impulsadas en el pasado por los gobiernos y a las que hemos hecho referencia, no



lograron alterar o modificar la estructura agraria del país. A 1979, la Tenencia y uso de la Tierra en El Salvador, se caracteriza por la vigencia de los extremos del latifundio y el minifundio, la concentración de la propiedad en muy pocas manos, la existencia de diversas formas de conducción indirecta, la dedicación de las mejores tierras a los productos de exportación tradicionales, etc.; con las consecuencias de orden económico, político y social de tal situación en la vida del país.

El panorama de la estructura agraria de El Salvador antes de la vigente Ley Básica de Reforma Agraria (Decreto N°153 del 05.03.80), puede resumirse en los siguientes datos: <sup>28/</sup>

4.1 La gran mayoría de explotaciones agrícolas está constituido por minifundios, las medianas son poco significativas en su número, mientras que las explotaciones mayores de 100 Has. o más constituían una ínfima cantidad del total de las propiedades de todo el país.

Así se tiene que según el Tercer Censo Nacional Agropecuario (1971), se contaba con un total de 270,868 explotaciones a nivel nacional, las que en relación a su tamaño se distribuyen así:

- Explotaciones de menos de 5 Has.:	234,941	(86.7%)
- Explotaciones de 5 a menos de 50 Has.:	31,748	(11.7%)
- Explotaciones de 50 a menos de 100 Has.:	2,238	( 0.83%)
- Explotaciones de 100 a menos de 1000 Has.:	1,878	( 0.69%)
- Explotaciones de 1000 y más Has.:	63	( 0.02%)

Fuente: Cuadro N°1 del censo citado.

---

<sup>28/</sup> Ministerio de Economía, Dirección General de Estadística y Censos, Tercer Curso Nacional Agropecuario-Volumen II, San Salvador, pág. XXI y sgtes.



4.2 Según el régimen de propiedad y tenencia de la tierra, las 270,868 explotaciones se distribuían del siguiente modo:

- 108,014 explotaciones en propiedad	(39.9%)
- 76,356 explotaciones en arrendamiento simple	(28.1%)
- 36,345 expl. en propiedad y arrendamiento simple	(14.4%)
- 17,018 expl. en colonia	( 6.3%)
- 33,235 expl. en otras formas de tenencia	(12.3%)

Fuente: Según datos Cuadra N°1, Ob. Cit.

4.3 A su vez, el total de 108,014 explotaciones en propiedad se distribuían en:

- Menores de 5 Has.:	79,435	(73.2%)
- De 5 a menos de 50 Has.:	24,955	(23.1%)
- De 50 a más Has.:	3,624	( 3.4%)

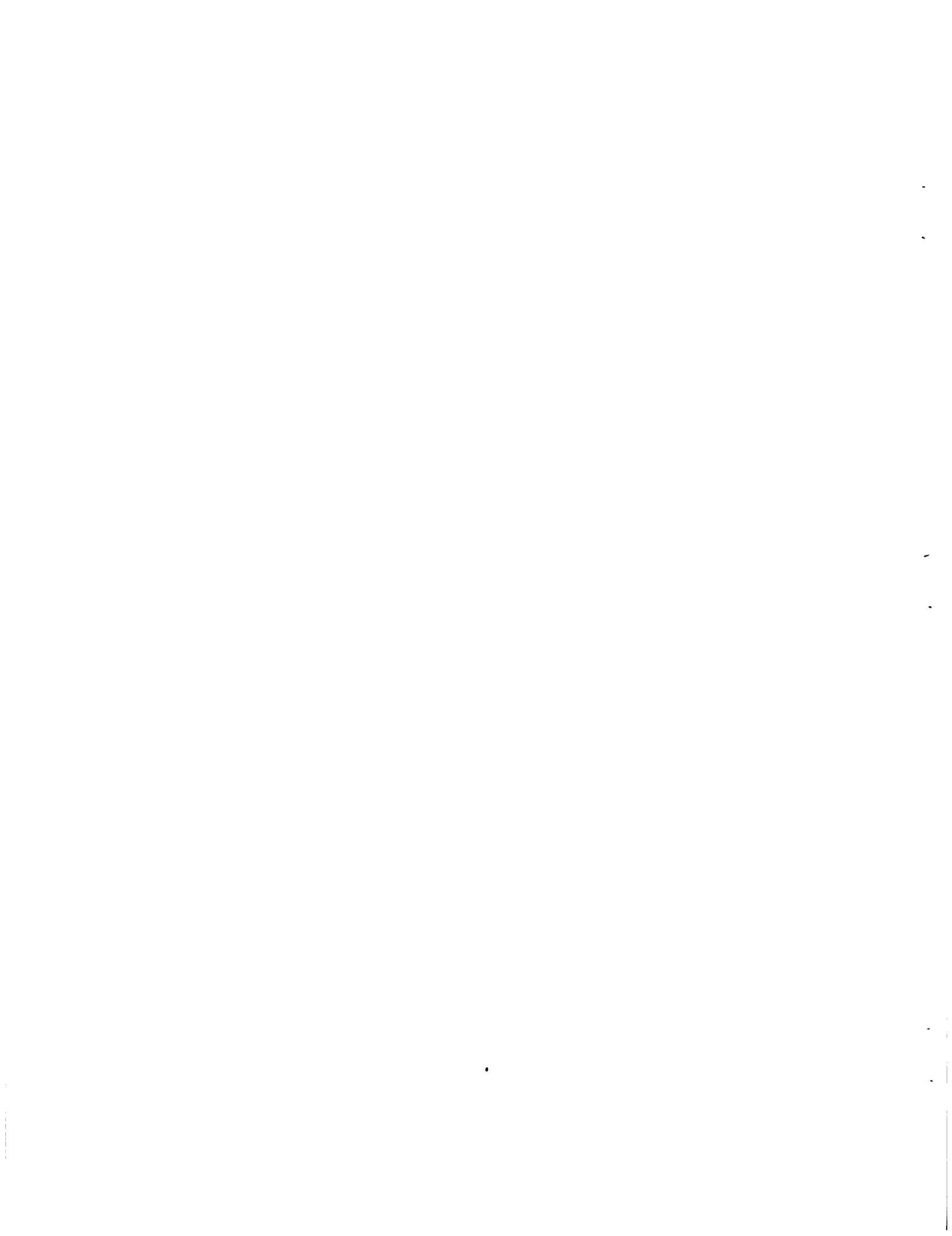
Fuente: Ob. Cit., pág. XXI.

4.4 Las 76,256 explotaciones en arrendamiento simple, en relación a su tamaño, se distribuían en:

- Menores de 5 Has.:	75,165	(98.6%)
- De 5 a menos de 50 Has.:	959	( 1.2%)
- De 50 y más Has.:	132	( 0.2%)

Fuente: Ob. Cit., pág. XXI.

4.5 Las explotaciones en Colonia (17,018) y otras formas de tenencia (33,235), por su tamaño, se distribuyen con igual tendencia, constituyendo las unidades menores de 5 Has. prácticamente el 90% del total (Véase pág. XXII de la obra citada).



4.6 En cuanto a superficie trabajada, del total de 1.907.300 Has. con vocación agrícola del país (punto 2.1., cita N°8), como superficie trabajada, se registra un total de 1.451.894 Has., es decir, el 76 del total. Según el régimen de tenencia, la superficie trabajada se distribuye de la siguiente manera:

- En propiedad:	1,105.395 Has.	(76.1%)
- En arrendamiento simple:	104.662 Has.	( 7.2%)
- En propiedad y arrendamiento simple:	133,588 Has.	( 9.9%)
- En colonia:	10,290 Has.	( 0.7%)
- En otras formas de tenencia:	97,960 Has.	( 6.7%)

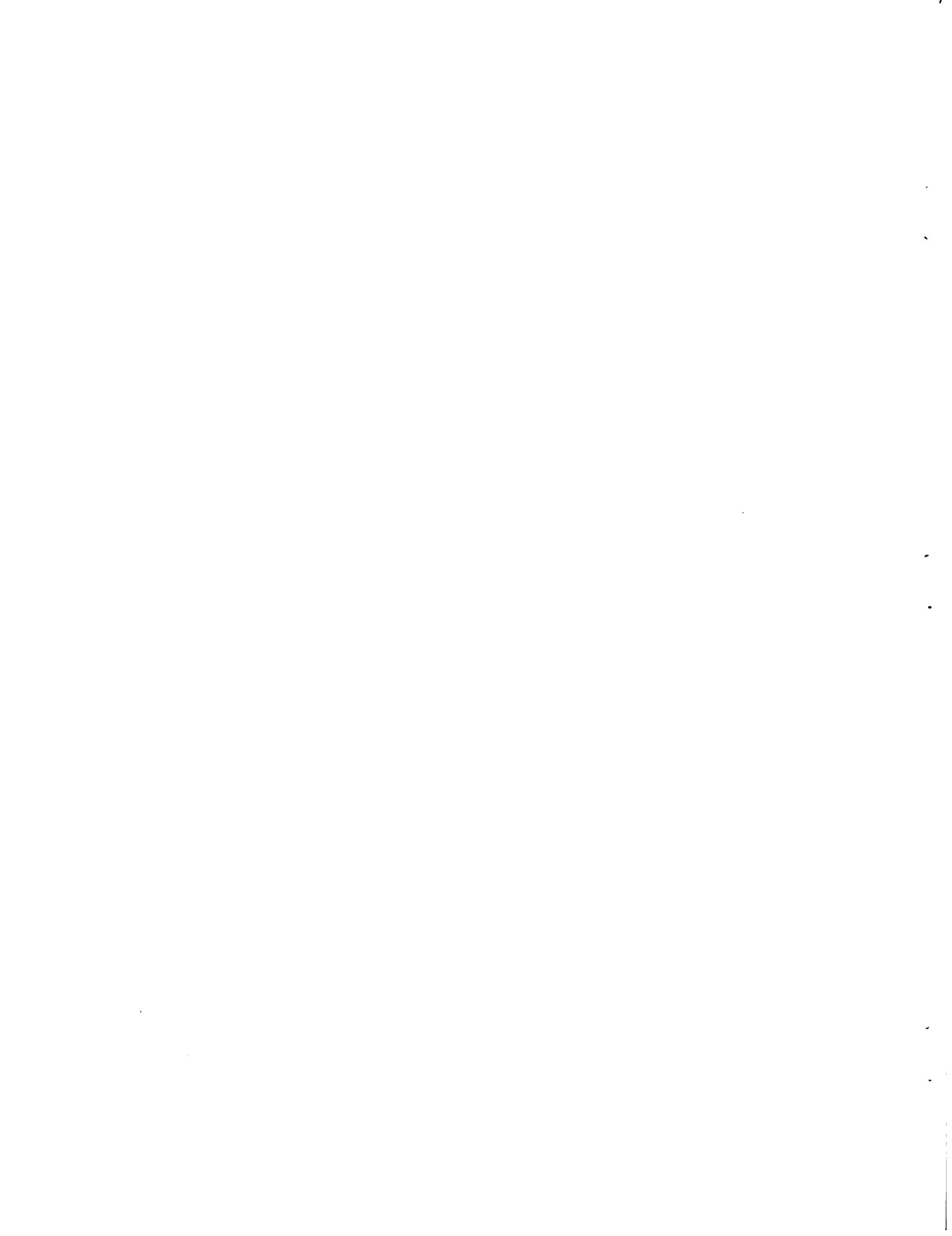
Fuente: En base al cuadro N°II, Ob. Cit., pág. XXXI.

4.7 Del total de 1.451.894 Has. trabajadas, se registra como superficie cultivada, un total de 932.716 Has., es decir, el 64.2% de la tierra trabajada. Se estima que la diferencia entre superficie trabajada y cultivada está dada por el área de bosques y matorrales. A su vez, la superficie cultivada, por clase de aprovechamiento, se distribuye de la siguiente manera:

- Cultivo temporal:	488.436 Has.	(52.4%)
- Cultivo permanente:	163.499 Has.	(17.5%)
- Pasto sembrado:	112.737 Has.	(12.1%)
- Montes y bosques:	168.044 Has.	(18.0%)

Fuente: Ob. Cit., según cuadro N°III, pág. XXXII.

4.8 Por otro lado, la población rural se estratificaba en las siguientes categorías y porcentajes en lo que respecta a su relación con la tierra y por su actividad:



- Grandes Propietarios y Empresarios agrícolas: 4%
- Agricultores Medianos, Arrendatarios y Comerciantes: 26%
- Minifundistas, Peones, Colonos, Jornaleros y Artesanos 70%

Fuente: Ob. Cit., Fase I, pág. 12.

5. Proclama de la Fuerza Armada del 15.10.79. <sup>29/</sup>

El 15 de octubre de 1979, un movimiento institucional de la Fuerza Armada, depone al gobierno del General Carlos Humberto Romero y lanza una Proclama desde el Cuartel San Carlos de San Salvador.

La Proclama de la Fuerza Armada anuncia la constitución de una Junta Revolucionaria de Gobierno conformada por elementos civiles y militares, un Plan de Emergencia para el país, y el establecimiento de "las bases en que se sustentará la profunda transformación de las estructuras económicas, sociales y políticas del país".

Como lineamientos del Programa de Emergencia, la Proclama del 15.10.79 especifica las siguientes acciones:

- "Cese de la violencia y corrupción".
- "Garantizar la vigencia de los derechos humanos".
- "Adoptar medidas que conduzcan a una distribución equitativa de la riqueza nacional, incrementando al mismo tiempo, en forma acelerada, el producto territorial bruto".

En este aspecto, entre otras medidas, se anuncia la creación de "bases firmes para iniciar un proceso de reforma agraria", y garantizar "la propiedad privada en función social". (Los subrayados son nuestros).

- "Encauzar en forma positiva las relaciones externas del país".

---

<sup>29/</sup> Véase: Dirario "Latino", Proclama de la Fuerza Armada, San Salvador, 16 de octubre de 1979.



De este modo, el antecedente inmediato del actual proceso de reforma agraria de El Salvador se encuentra en la indicada Proclama de la Fuerza Armada del 15.10.79.

6. Ley Básica de Reforma Agraria: Decreto N°153 del 05.03.80.

A partir de la Proclama de la Fuerza Armada, para enfrentar la problemática del desarrollo nacional, se han iniciado cambios estructurales mediante la reforma agraria, la nacionalización de la banca y las instituciones de ahorro y préstamo, y la nacionalización del comercio exterior; en el marco de un modelo de desarrollo económico-social que busca concretar un nuevo tipo de sociedad para El Salvador.

La reforma agraria, iniciada con el Decreto N°153 (05.03.80) de la Junta Revolucionaria de Gobierno, constituye el cambio estructural más profundo y ha sido planteada como el elemento estratégico fundamental del modelo de desarrollo nacional. Sobre el contenido y alcances del proceso de reforma agraria, a partir del Decreto N°153 y el modelo de desarrollo definido, se puede consignar el siguiente cuadro general:

6.1 Objetivos y Alcances.

El Gobierno, al anunciar la promulgación del Decreto N°153 (Ley Básica), el día 06 de marzo de 1980 y haciendo referencia al Título IX de la Constitución Política del Estado, planteó los siguientes objetivos y alcances del proceso de reforma agraria: 30/

- "Lograr una justa distribución de la riqueza y del ingreso entre las personas que trabajan la tierra".

---

30/ Véase: "Discurso del Coronel DEM Adolfo Arnoldo Majano Ramos, miembro de la Junta Revolucionaria de Gobierno, con motivo del anuncio de promulgación de la Ley Básica de Reforma Agraria", en: Publicaciones de la Secretaría de Información de la Presidencia de la República, San Salvador 1980, págs. 5-12.



- "Promover la organización campesina y fortalecer las asociaciones de éstos".
- "Promover al hombre del campo, haciéndolo principal protagonista del desarrollo económico y social del sector agropecuario.
- "Promover el desarrollo agropecuario como parte del desarrollo económico general, mediante la incorporación al proceso productivo de un amplio sector de nuevos productores y consumidores".

## 6.2 Contenido de la Ley.

La Ley Básica de Reforma Agraria (Decreto N°153), promulgada por el Gobierno en aplicación del numeral III del Programa de Emergencia, consta de siete (7) capítulos y 37 artículos y tiene el siguiente contenido básico: 31/

- Capítulo I: Garantiza la propiedad privada en función social y establece como principal objetivo la incorporación de la población rural al desarrollo económico, social y político de la nación.
- Capítulo II: Trata de la afectación de la tierra y demás bienes y se establecen los derechos de reserva en base a la diferenciación de los tipos de suelos. Permite la afectación de los pequeños y medianos agricultores en casos específicamente señalados.
- Capítulo III: Establece los mecanismos de adquisición y expropiación de tierras por el Estado a través del Instituto de Transformación Agraria (ISTA).

---

31/ Véase: Decreto N°153-Ley Básica de Reforma Agraria, del 05-03-80.



- Capítulo IV: Regula lo relacionado con el evalúo y formas de pago del precio de la tierra, estableciendo la deuda agraria.
- Capítulo V: Legisla sobre la administración provicional de los inmuebles y demás bienes afectados, a través del ISTA.
- Capítulo VI: Trata sobre la asignación de tierras a cooperativas, asociaciones comunitarias y otras formas de organización y establece la cogestión temporal de las unidades productivas entre el Estado y los beneficiarios, a través del ISTA.
- Capítulo VII: Trata sobre las disposiciones de carácter general y establece que el ISTA es el organismo ejecutor del proceso de reforma agraria.

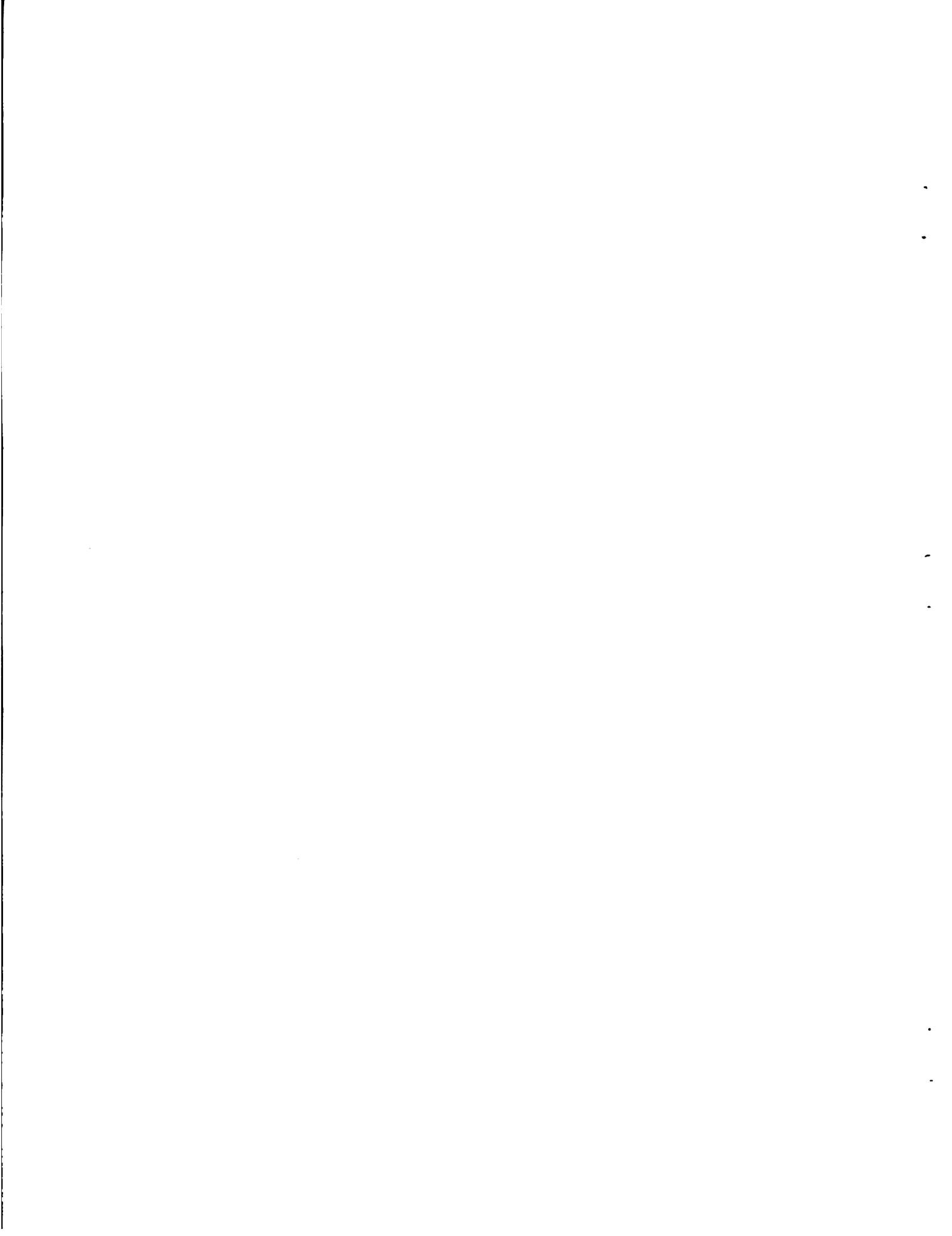
Como otros aspectos específicos relevantes de la Ley Básica, se pueden mencionar:

- Establece la reforma agraria con carácter general y la declara de utilidad pública e interés social.
- Afecta las propiedades mayores de 100 y 150 Has., según las clases de suelos.
- Determina tres tipos de propiedad para tierra: social, estatal y privada.

Después de la Ley Básica de Reforma Agraria (Decreto N°153), el Gobierno ha dictado diversos dispositivos legales complementarios, modificatorios y reglamentarios de distinto alcance, estando pendiente la dación de la Ley General de Reforma Agraria. <sup>32/</sup>

---

<sup>32/</sup> Véase: IICA, Planteamiento para Proyecto sobre Organización, Desarrollo y Consolidación de Empresas Asociativas de Reforma Agraria, San Salvador, El Salvador, noviembre de 1981, págs. 5 a 14.



### 6.3 Reforma Agraria y Modelo de Desarrollo Nacional.

El proceso de cambios que vive El Salvador a partir de la Proclama de la Fuerza Armada del 15 de octubre de 1979 y las reformas estructurales puestas en marcha (Reforma Agraria, Nacionalización del Comercio Exterior y Nacionalización de la Banca), se orienta hacia la consecución de una Sociedad Democrática, Pluralista, Igualitaria y de Participación, fundamentándose en los conceptos y alcances del Bien Común, la Participación y la Economía Social conformada por un pluralismo de tres sectores: Social, Estatal y Privado. <sup>33/</sup>

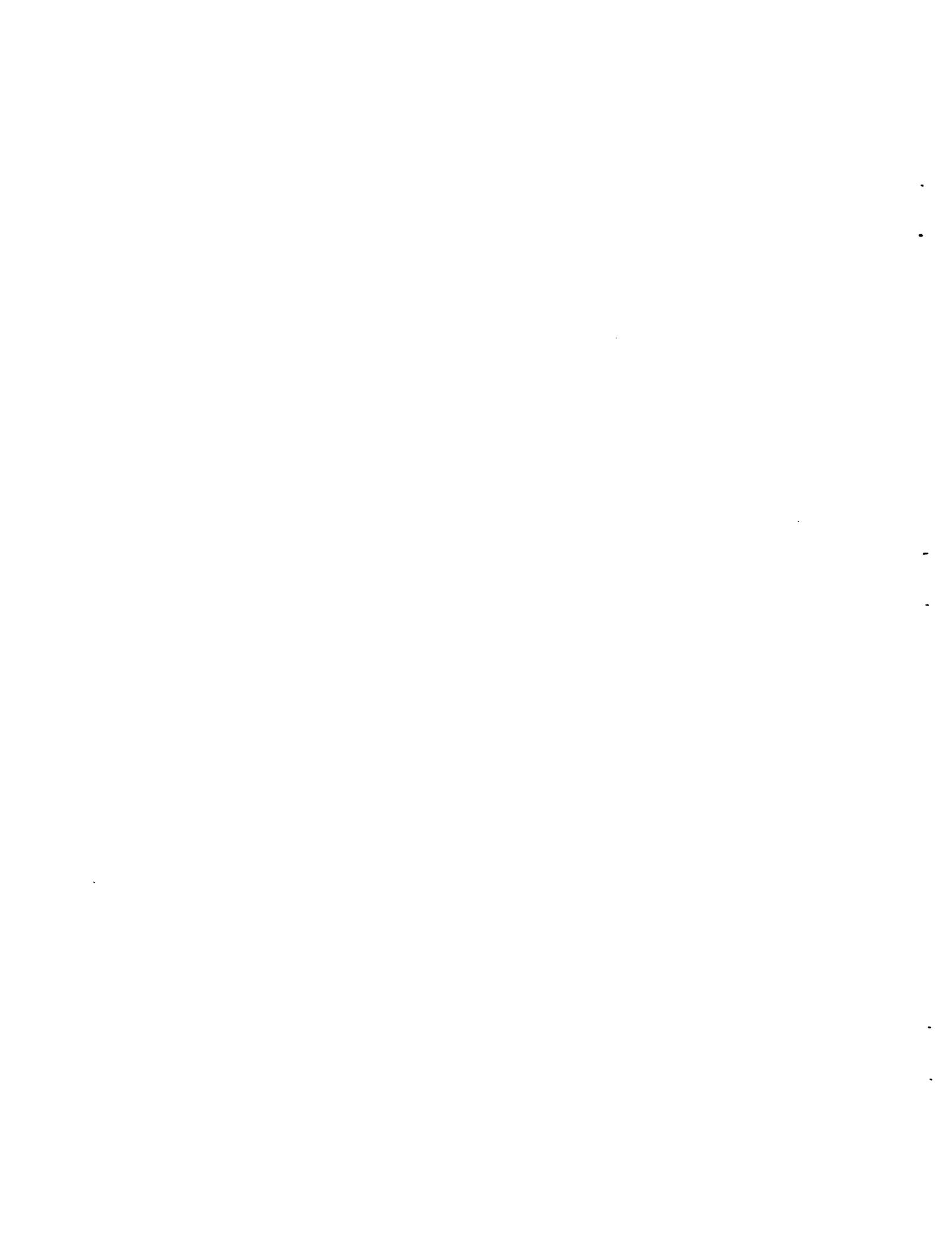
La concreción de la nueva sociedad se plantea en la perspectiva del "Marco Evolutivo del Desarrollo Económico-Social 1980-2000", y a través de la "Proyección de la Evolución Estructural en el Modelo" (Véase el "CORAN").

En el Marco Evolutivo del Desarrollo Económico-Social 1980-2000, la Reforma Agraria es planteada como instrumento fundamental del desarrollo nacional y como el elemento que dinamizará el proceso evolutivo del mismo, ya que "... constituye el eje central del proceso de transformación de las estructuras económicas, sociales y políticas para la formación del nuevo ordenamiento social. La Reforma Agraria es el instrumento que impulsará íntegramente la transformación de la estructura agraria y la incorporación de la población rural al proceso de desarrollo económico, social y político de la nación, mediante los cambios en la propiedad de la tierra, la promoción, la organización y capacitación para el desarrollo agrícola y la conformación de empresas asociativas". <sup>34/</sup>

---

<sup>33/</sup> Véase: "Fundamentos y Perspectivas del Proceso de Reforma Agraria en El Salvador, "CORAN", MAG, San Salvador, septiembre de 1981.

<sup>34/</sup> Véase: "Plan Trienal 1981-1983", Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social, El Salvador, C.A., 1981, pág. 12.



En efecto, en el modelo de desarrollo definido, el sector agropecuario tiene la responsabilidad de generar el desarrollo rural, estimular los procesos productivos, crear economías de escala, ampliar el mercado, generar empleo, generar acumulación y formación de capital, estimular los otros sectores de la economía, etc.

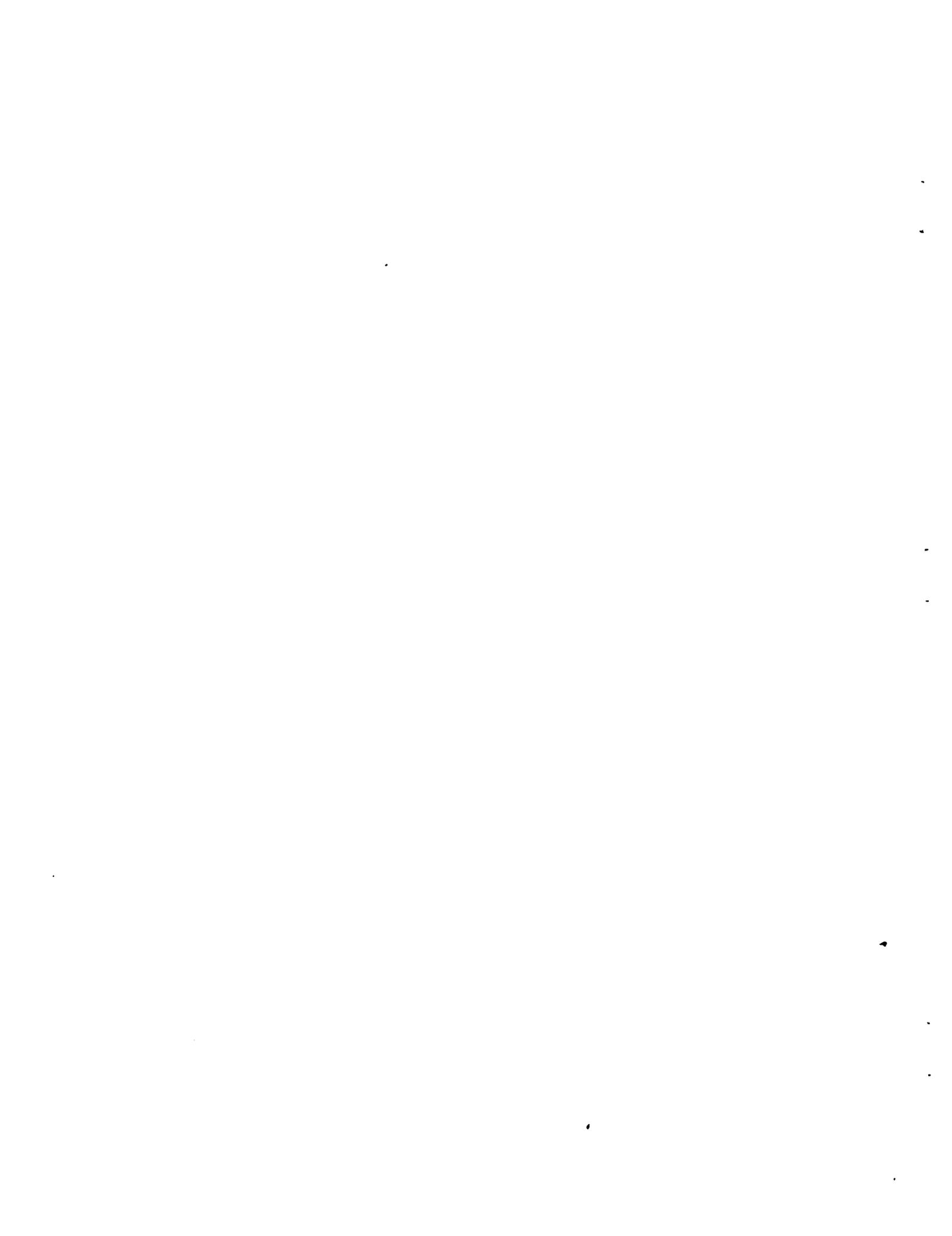
Es así que el proceso de Reforma Agraria juega un rol estratégico fundamental para la concreción del modelo de desarrollo nacional.

NOTA: El marco de referencia más específico de la presente Propuesta de Proyecto está dado por los siguientes documentos:

- "Planteamiento para Proyecto de Organización, Desarrollo y Consolidación de Empresas Asociativas de Reforma Agraria", cuyo principal contenido es un Inventario Situacional de la Reforma Agraria, al mes de noviembre de 1981.\*
- "Programa de Análisis de Componentes con la Contraparte Nacional OSPA/ISTA/CENCAP", el cual contiene, como producto del análisis efectuado, las Conclusiones sobre Requerimientos de Acción en la Ejecución de la Reforma Agraria.\*
- "Programa de Análisis de Componentes con la Contraparte Nacional: ISTA", que también contiene conclusiones sobre requerimientos de acción y una Propuesta de Proyecto de Política Institucional.\*

---

\* Estos documentos han sido remitidos en su oportunidad por el IICA al MAG (Despacho Ministerial y OSPA), al ISTA y al CENCAP.



## II. Antecedentes.

### 1. Con Relación a la Reforma Agraria en General.

#### 1.1 Definición y Naturaleza del Problema.

##### 1.1.1 Definición del Problema.

El Gobierno de El Salvador ejecuta el proceso de reforma agraria como la piedra angular del modelo de desarrollo nacional, constituyendo dicho proceso, el elemento estratégico fundamental en el "Marco Evolutivo del Desarrollo Económico-Social 1980-2000". <sup>35/</sup>

Con la reforma agraria se ha iniciado la modificación sustantiva del sistema de Tenencia de la Tierra, que históricamente ha tenido un impacto adverso sobre la población rural en tanto ha generado las condiciones de su marginación económica, política y social; como efecto, por un lado de la concentración de la propiedad y la riqueza en pocas manos y, por otro, la excesiva fragmentación de la tierra a niveles de una economía de subsistencia. Es de anotar que no obstante diversos esfuerzos realizados en el pasado para transformar la estructura agraria, dichas acciones no lograron tal propósito y por consiguiente no alteraron las condiciones de marginación de la población rural; salvo casos muy aislados y concretos.

En una primera instancia, la Ley Básica de Reforma Agraria (Decreto N°153 del 05.03.80) ha sido aplicada a través del Decreto N°154 de la misma fecha. En virtud de este último dispositivo es que se han afectado para la reforma

---

<sup>35/</sup> Véase: CORAN, Ob. Cit., Gráfico N°2.



agraria, todas las explotaciones mayores de 500 Has., adoptándose las medidas del caso para mantener el funcionamiento normal de las explotaciones y efectuar en forma ordenada la adquisición y adjudicación de los inmuebles a los beneficiarios organizados en modelos asociativos. La afectación de las explotaciones mayores de 500 Has. constituye la Primera Etapa de la Reforma Agraria; en la Segunda Etapa está prevista la afectación de las explotaciones de 100-150 Has. (según el tipo de suelos), a 500 Has. Al anunciarse la promulgación de la Ley Básica, también se anunció la política de su ejecución por etapas: "La Reforma Agraria se desarrollará en etapas sucesivas, para lograr que el campesino y el pequeño y mediano propietario, sean protagonistas y los beneficiarios de su propio esfuerzo". <sup>36/</sup>

Por otro lado, mediante el Decreto N°207 del 28.04.80, se ha ampliado el alcance de la reforma agraria, al haberse decretado el traspaso de tierras a los cultivadores directos. Se calcula que dicha medida representa unas 200,000 Has., estimándose que beneficiará a unos 100.000 campesinos (arrendatarios, aparceros, promesa de venta y otras formas de conducción indirecta), con un máximo de 7 Has. por persona.

Asimismo, por el Decreto N°842 del 28.10.81: "Ley para la Adjudicación de Tierras Adquiridas por el Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA), con anterioridad a la Ley Básica de Reforma Agraria", se dispone la adjudicación de los inmuebles adquiridos por el Estado

---

<sup>36/</sup> Véase: Discurso... referido en la cita N°30, pág.1.



a través del ISTA y/o directamente explotados por éste, a favor de los trabajadores agropecuarios. Se carece de información sobre los alcances cuantitativos de esta medida, pero se presume que tiene relativa significación. En todo caso, constituye una medida complementaria importante de las anteriores.

Al inicio, la ejecución de la Primera Etapa de la Reforma Agraria (marzo de 1980), el Gobierno actuó con rapidez, hecho que sumado a la difícil situación que vive el país, no permitió dar respuestas anticipadas a todos los problemas que implica la ejecución de un proceso de reforma agraria. Como consecuencia de tal situación, a los 21 meses de iniciado el proceso y reconociendo los logros obtenidos en lo que respecta a la profunda modificación de la estructura agraria en su primera etapa; se afrontan problemas de orden económico-financiero, socio-político, Institucional, Normativo, Técnico y Operativo en la marcha de la reforma agraria. Por lo demás, la reforma agraria en El Salvador, está sujeta a los ajustes y adaptaciones que todo proceso de tal naturaleza implica.

Finalmente, se debe puntualizar que el proceso de reforma agraria se dá paralelamente con otros cambios estructurales como son la nacionalización de la banca y las instituciones de ahorro y préstamo y la nacionalización del comercio exterior, los cuales tienen directa relación con la reforma agraria y que también afrontan su propia problemática de implementación y ejecución.

#### 1.1.2 Factores que inciden en el Problema.

Por su naturaleza, complejidad y alcances, en la ejecución de la reforma agraria inciden diversos factores



unos como impulsores y dinamizadores del proceso y otros como obstáculos que frenan o impiden su normal ejecución. En general, se pueden señalar los siguientes factores que inciden en la ejecución de la reforma agraria:

A. Factores Socio-Políticos.

La situación de inestabilidad que vive el país, incide directamente en la normal ejecución de la reforma agraria, <sup>37/</sup> tal situación se traduce, entre otras, en las siguientes consecuencias en la ejecución de la reforma agraria:

- Falta de seguridad en determinadas zonas del país en las que no es posible desarrollar normalmente las acciones de reforma agraria. No atención de zonas en conflicto.
- Dificultad para llegar a la base o suspensión de actividades, en determinadas zonas en conflicto.
- Abandono de las zonas de ejecución de reforma agraria por parte de los campesinos, obligados por las circunstancias que vive el país.
- Dificultades para el normal trabajo que en general traduce la situación que vive el país.

B. Factores socio-económicos y financieros. <sup>38/</sup>

Entre los factores socio-económicos y financieros que inciden en la ejecución de la reforma agraria, se pueden señalar:

- La no cobertura adecuada de todas explotaciones

---

<sup>37/</sup> Véase: IICA, Planteamiento... (cita Nº32), págs. 14-15.

<sup>38/</sup> Véase: IBIDEM, págs. 15-21, 39-46, 47-52, 65-68, 68-72, 73-80 y 80-85.



afectadas en la Primera Etapa con acciones de promoción/organización y el no inicio de tales acciones frente a los beneficiarios del Decreto N°207.

- La no cobertura de la cogestión en todas las explotaciones, con diversos problemas concretos en la normal marcha de cada una de ellas.
- La disminución de la capacidad gerencial, desde el retiro de los propietarios y la no cobertura adecuada de la misma.
- La resistencia y/o indiferencia de un porcentaje de los campesinos beneficiarios, por falta de una adecuada capacitación, información y la carga histórica socio-cultural.
- La insuficiencia de las líneas de crédito debido a la recesión económica.
- La falta de suficiente capital para operar adecuadamente, en un porcentaje de las empresas.
- La descapitalización de las explotaciones.
- La ausencia de lineamientos para organización de los beneficiarios en organismos de integración y participación.

C. Factores Institucionales. 39/

La presencia del Estado se considera indispensable en la primera etapa de la ejecución del proceso de reforma agraria. No obstante, los organismos públicos directamente involucrados en la ejecución del

---

39/ Véase: IICA, Planteamiento...., págs. 22-32.



proceso, afrontan problemas de una adecuada falta de coordinación, insuficiencia para responder eficazmente a todos los requerimientos y necesidades del proceso (falta de recursos) y duplicidad y paralelismo de acciones. El sector público agropecuario asiste a un proceso de reestructuración general, el cual se encuentra en la etapa de implementación, y a partir del primero de enero de 1982 el MAG y el ISTA deben operar con una nueva estructura orgánica.

D. Factores Jurídico-Legales y Normativos. 40/

\* La no dación de la Ley General de Reforma Agraria (prevista para 1980) viene incidiendo directamente en la normal ejecución del proceso, ya que a partir de la Ley Básica y en ausencia de la Ley General, se vienen dictando diversos dispositivos legales, los cuales configuran un cuadro problemático en diversos aspectos de ejecución de la reforma agraria.

E. Factores Técnico-Operativos. 41/

La no definición de una política específica y planificación también específica para la ejecución de la reforma agraria, así como la ausencia de políticas concretas de promoción/organización, capacitación/comunicación, gestión/cogestión, integración/participación, crédito, comercialización, asistencia técnica, etc., todas referidas a la ejecución del proceso y debidamente compatibilizados con el sistema nacional de planificación; viene incidiendo directamente y en distintos aspectos en la normal marcha

---

40/ Véase: IICA, Planteamiento..., págs. 5-13.

41/ Véase: IICA, Planteamiento... (nota: este documento ha sido revisado en el trabajo de análisis con los equipos de contraparte nacional).



de la reforma agraria.

Lo anterior se vé complementado con la ausencia del adecuado número de cuadros calificados (promotores, cogestores, capacitadores, etc.) y la problemática de los factores institucionales.

## 1.2 Acciones del País para Resolver el Problema.

Desde el inicio del proceso de reforma agraria (marzo de 1980) el Gobierno viene desarrollando distintas acciones orientadas a dar cumplimiento de sus objetivos económicos, políticos y sociales.

### 1.2.1 Acciones Principales.

Las principales acciones del Gobierno en la ejecución del proceso de reforma agraria pueden resumirse en las siguientes:

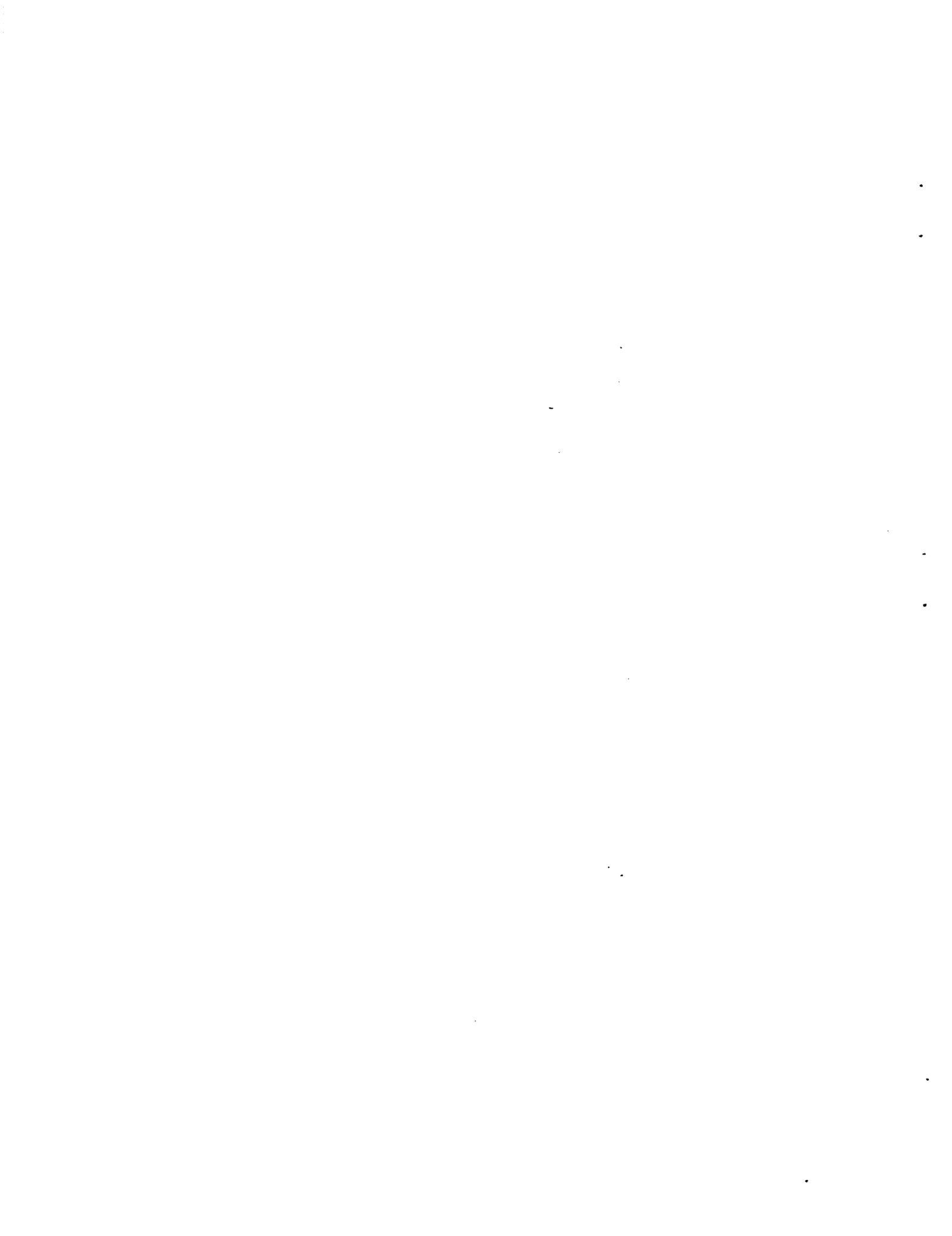
- A. Intervención y Toma de posesión de las explotaciones mayores de 500 Has., en aplicación de la Ley Básica y el Decreto N°154.

Al mes de julio último se tienen los siguientes datos sobre la ejecución de la Primera Etapa de la Reforma Agraria: <sup>42/</sup>

- Tierras afectadas: un total de 265,481 Has., equivalente al 12.9% del área con potencial agropecuario nacional. Dicha área afectada se compone de la siguiente manera: a) afectación de propiedades mayores de 500 Has.: 211,108 Has. (80% del total afectado); b) aplicación del

---

<sup>42/</sup> Véase: Evaluación del Proceso de Reforma Agraria - marzo de 1980 a julio de 1981, Proyecto de Evaluación y Planificación de la Reforma Agraria (PERA), MAG, San Salvador, septiembre de 1981.



Decreto N°207: 25,448 Has. (9.5% de lo afectado); c) adquisición de 33 propiedades con un total de 7,576 Has.: 2.5% del total reformado; d) remanente de tierras de transformación agraria anterior: 21,347 Has. (8% del total). El área de pastos del sector reformado, no considerado en las cifras anteriores, está constituida por 34,094 Has.

- Población beneficiada: 34,243 beneficiarios directos, de los cuales 17,209 corresponden a las propiedades de más de 500 Has. afectadas y 17,034 a los beneficiarios del Decreto N°207. El total de la población beneficiada (multiplicando por 6 el número de beneficiarios directos) es de 205,458 personas, lo que equivale al 8.11% de la población rural (estimada en 2,532,804 personas) y al 4.72% de la población nacional (estimada en 4,356,127 habitantes).

Se estima que la capacidad de cabida del sector reformado encierra un mayor potencial, lo que implica que la reforma agraria beneficiará a un mayor número de familias campesinas.

- Número de Empresas Asociativas Campesinas: A septiembre del presente año, según los datos del Departamento de Asociaciones Agropecuarias del MAG, la reforma agraria había generado un total de 323 empresas asociativas campesinas con hasta siete (7) distintas denominaciones registrales. A la misma fecha también se contaba con 180 formas asociativas en el sector no reformado. <sup>43/</sup>

---

<sup>43/</sup> Véase: MAG-Departamento de Asociaciones Agropecuarias, Indices de Asociaciones Agropecuarias, San Salvador, septiembre de 1981 e, IICA, Planteamiento, págs. 39-46.



B. Legislación: A partir de la Ley Básica de Reforma Agraria, por la dinámica del proceso mismo, el Gobierno ha dictado diversos dispositivos legales legislando la ejecución de la reforma agraria, siendo los principales los siguientes: 44/

- Decreto N°154 del 05.03.80, que implementa la Primera Etapa de la Reforma Agraria mediante la intervención y expropiación de las explotaciones mayores de 500 Has.
- Decreto N°207 del 28.04.80, que legisla sobre afectación y traspaso de tierras agrícolas a favor de sus cultivadores directos.
- Decreto N°221 del 09.05.80, Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias, que crea el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del MAG, encargado de la promoción, organización, reconocimiento oficial y otorgamiento de personería jurídica a las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias, Pesqueras y demás similares del sector agropecuario (incluso sector reformado).
- Decreto N°525 del 11.12.80, Ley de creación de la Financiera Nacional de Tierras Agrícolas, como organismo autónomo encargado de aplicar el Decreto N°207. (FINATA).
- Decreto N°788 del 28.08.81, autorizando a FINATA para la emisión de bonos hasta por la suma de 200 millones de colones, para cubrir la indemnización a los propietarios de tierras en la aplicación del Decreto N°207.

---

44/ Véase: IICA, Planteamiento.... págs. 5-14 (Marco Jurídico-Legal).



- Decreto N°842 del 28.10.81, Ley para la Adjudicación de Tierras adquiridas por el Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA), con anterioridad a la Ley Básica de Reforma Agraria.
- Decreto N°876 del 26.11.81, sustituyendo el Art. 10 del Decreto N°221, restableciendo la aplicación de la Ley General de Asociaciones Cooperativas para regular el funcionamiento de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias, "cualquiera sea la denominación que adopten". La Ley General de Cooperativas (Decreto N°559) data del 25.11.69.

C. Reestructuración del Sector Público Agropecuario: Durante el mes de octubre último, el MAG ha desarrollado tres seminarios con participación de todos los funcionarios ejecutivos, para estudiar la reestructuración orgánica. Como resultado de dichos eventos se ha dispuesto la reestructuración del Ministerio y los organismos del sector bajo el principio de "Descentralización de la Ejecución y Centralización de la Normatividad". La reestructuración se encuentra en pleno proceso de implementación y la nueva estructura orgánica entrará en vigencia a partir del 1° de enero de 1982.

La nueva estructura del MAG encierra importantes alcances en la perspectiva de que el Estado pueda cumplir más eficiente y racionalmente sus importantes funciones frente a los requerimientos y necesidades del sector rural del país. Paralelamente, también el ISTA ha desarrollado un proceso de adecuación de su marco institucional a las necesidades y requerimientos



de la ejecución del proceso de reforma agraria; la nueva estructura orgánica del ISTA también entrará en vigencia el 1º de enero próximo. En ambos casos se ha dado especial importancia al establecimiento de organismos descentralizados de carácter regional y zonal.

En el Sector Público Agropecuario, vienen funcionando el Consejo Agropecuario Nacional (CAN), el Consejo Consultivo Agropecuario (CCAS) y los Consejos Regionales Institucionales de la Familia MAG (CORIFMAG), Consejos Zonales Institucionales de la Familia MAG (COZIFMAG) y los Equipos Locales Institucionales de la Familia MAG (ELIFMAG). Los tres últimos han surgido como producto de la coordinación de base. <sup>45/</sup>

- D. Planificación: El Plan Trienal Nacional 1981-1983 incluye el "Programa de Reforma Agraria y Desarrollo Rural" con objetivos económicos, sociales y diversas acciones previstas para el trienio. <sup>46/</sup> Igualmente el Plan Trienal Agropecuario 1981-1983 plantea como uno de sus objetivos específicos "consolidar el proceso de Reforma Agraria", planteando diversas acciones para tal efecto. <sup>47/</sup>

En lo que respecta a la planificación de la reforma agraria, teniendo como contraparte nacional a OSPA/MAG, se vienen ejecutando los proyectos de Cooperación Técnica Internacional GOES/AID de "Planificación y Evaluación de la Reforma Agraria" (PERA) y GOES/AID

---

<sup>45/</sup> Véase: IICA, Planteamiento... págs. 22-32 (Marco Institucional General y Específico de la Reforma Agraria).

<sup>46/</sup> Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social Plan Trienal 1981-1983, República de El Salvador, 1981, págs. 100-108.

<sup>47/</sup> MAG, Plan Agropecuario 1981-1983, San Salvador, marzo de 1981, pág.1.



de "Desarrollo Integral de Empresas Campesinas de Reforma Agraria" (DIECRA). 48

- E. Comercialización: En el campo de la comercialización el Gobierno ha creado el Instituto Nacional del Café (INCAFE) y el Instituto Nacional del Azúcar (INAZUCAR) encargados, respectivamente, de la comercialización del café en el mercado exterior. La comercialización del algodón sigue en manos de la Cooperativa de Producción Algodonera (COPAL), igual que la comercialización interna de los granos básicos a cargo del Instituto Regulador de Abastecimientos (IRA). El ISTA también cuenta con un Departamento de Comercialización. 49/
- F. Capacitación: El Centro Nacional de Capacitación Agropecuaria (CENCAP) en coordinación con otros organismos, especialmente el ISTA, viene desarrollando programas de capacitación básicamente orientados a los promotores y cogestores de la reforma agraria, contando con el apoyo del Proyecto GOES/CAPTA-FAO. Igualmente el ISTA viene desarrollando acciones de capacitación con el apoyo del Proyecto GOES/AID de entrenamiento en fincas. Las indicadas acciones tienen distinto alcance frente a los requerimientos de la reforma agraria. 50/

#### 1.2.2 Acciones Concurrentes Previstas.

El Gobierno ha previsto el desarrollo de las siguientes acciones concurrentes en la ejecución del proceso de

---

48/ Véase: IICA, Planteamiento..., págs. 33-39 (Cooperación Técnica Internacional) y págs. 52-56 (Planificación).

49/ Véase: Ibidem, págs. 86-90 (Comercialización).

50/ Véase: Ibidem, págs. 57-65 (Capacitación).



reforma agraria:

A. Legislación.

La dación de una Ley General de Reforma Agraria se encuentra prevista desde 1980. 51/

B. Zonificación.

La zonificación del país para efectos de la aplicación de la reforma agraria, también se encuentra prevista desde el inicio del proceso. 52/

C. Está previsto que la capacitación, promoción, crédito y asistencia técnica, así como la situación del minifundio, serán regulados por leyes específicas. 53/

D. En el Plan Trienal Nacional 1981-1983, en forma general y como parte del "Programa de Reforma Agraria y Desarrollo Rural" se ha previsto la realización de diversas acciones entre las que se puede destacar: 54/

- La modificación de la estructura productiva del sector agropecuario.
- La capacitación campesina en aspectos generales y técnicos.
- El rediseño e instrumentalización del sistema de soporte.
- La promoción y organización de los beneficiarios del Decreto N°207.

---

51/ Véase: Decreto N°221, Art. 8.

52/ Véase: Ley Básica de Reforma Agraria (Decreto N°153), Art. 25.

53/ Ibidem, Art. 22.

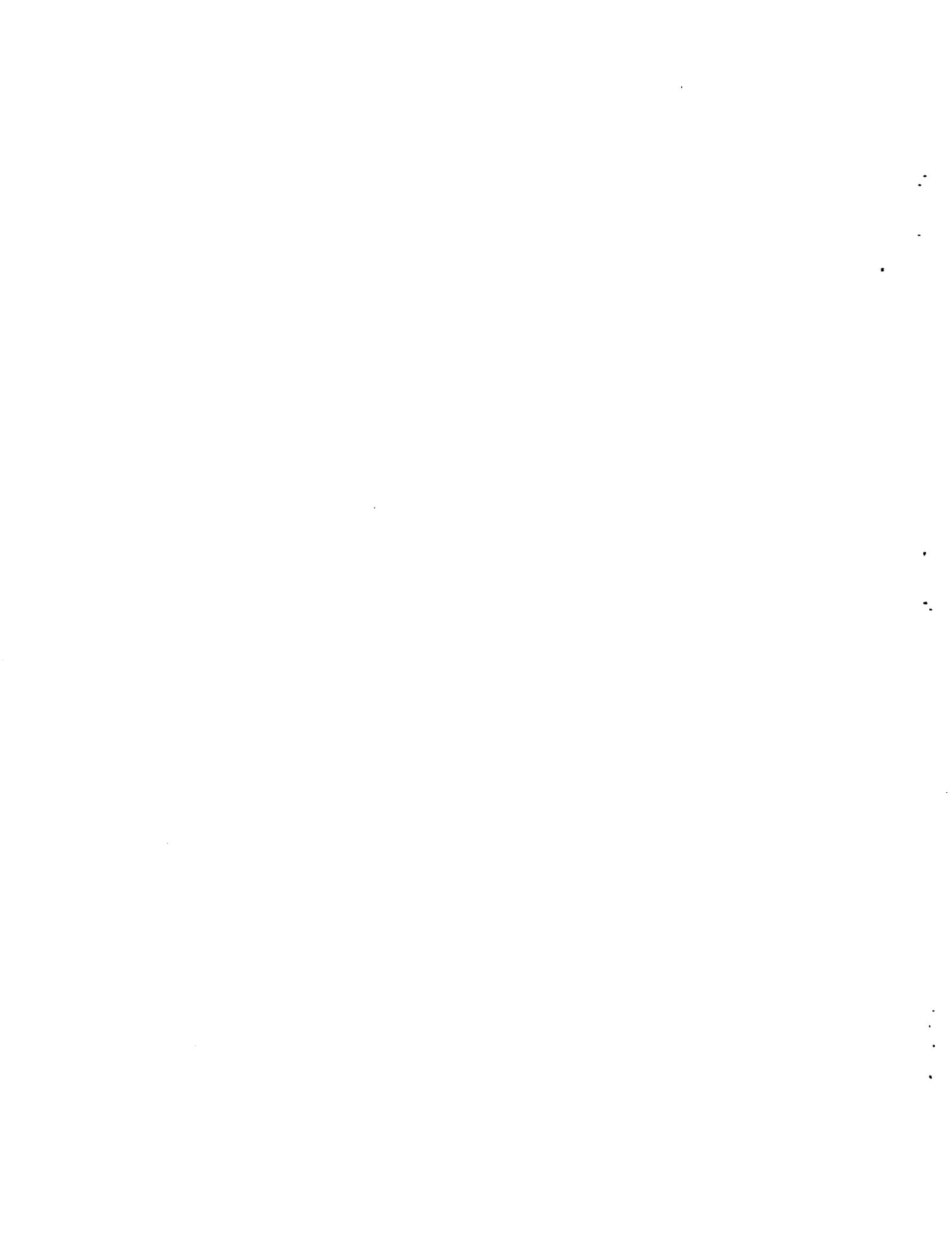
54/ Véase: Programa de Reforma Agraria y Desarrollo Rural, Plan Trienal Nacional 1981-1983.



- El análisis y reestructuración del sistema político-administrativo.
  - La adecuación de la administración pública agropecuaria al proceso de transformación estructural.
  - La definición de una política de asentamiento.
  - El incremento de los niveles de inversión a través de financiamiento y reinversión de utilidades.
- E. La ejecución de la Segunda Etapa de la Reforma Agraria en base a la afectación de las explotaciones de 100-150 a 500 Has.
- F. La integración de la población campesina beneficiada a través de organizaciones de grado superior; a partir de las empresas asociativas primarias.
- G. La autogestión de las empresas asociativas campesinas, como etapa subsiguiente a la actual cogestión Estado-Campesinos.
- H. Diversas acciones de los demás sectores de la administración pública en la perspectiva del desarrollo rural y el modelo de desarrollo nacional del que la reforma agraria constituye el eje central.

### 1.3 Organización Institucional para Resolver el Problema.

En principio, el proceso de reforma agraria ha comprometido a todo el sector público agropecuario (sobre todo en su fase inicial) y a los demás sectores públicos involucrados con la problemática agropecuaria. La ejecución del proceso de reforma agraria, no obstante estar encomendada a un organismo específico, sigue demandando la participación de los diversos organismos



del MAG y de otros sectores involucrados.

### 1.3.1 Estructura Orgánica del Sector Público Agropecuario.

La estructura orgánica vigente del Sector Público Agropecuario y con la que se inició y se ha venido ejecutando el proceso de reforma agraria, consta de los siguientes niveles y dependencias: 55/

#### A. Alta Dirección:

- Despacho Ministerial: Ministro y Subsecretario.
- Consejo Consultor Sectorial.
- Consejo Asesor.

#### B. Asesoramiento y Apoyo:

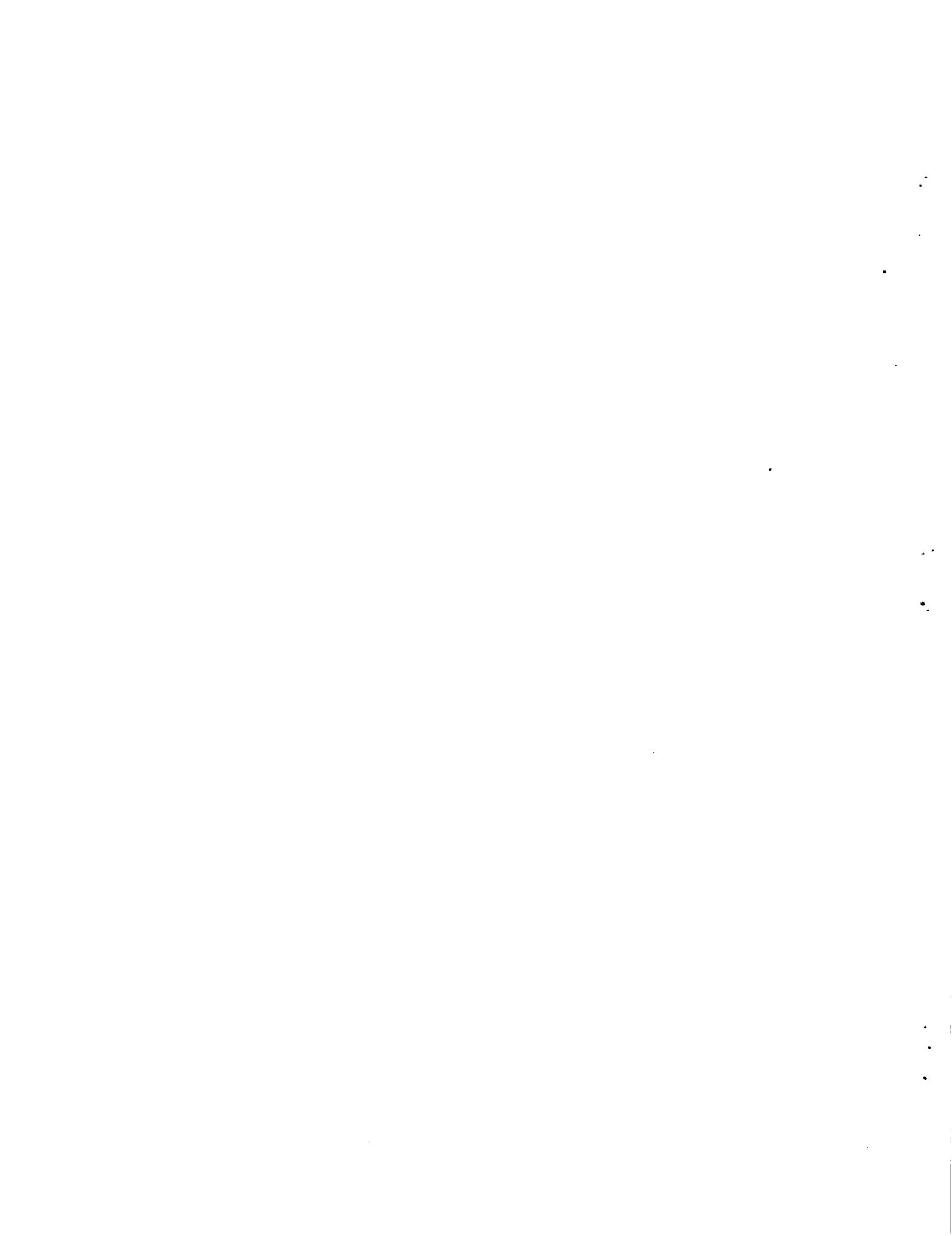
- Oficina Sectorial de Planificación (OSPA).
- Dirección Administrativa.
- Dirección General de Economía Agropecuaria (D.G.E.A.).

#### C. Organos Ejecutivos Centralizados:

- Dirección General de Ganadería (D.G.G.).
- Dirección General de Riego y Drenaje (D.G.R.D.).
- Dirección General de Recursos Pesqueros (DGRP).
- Dirección General de Recursos Naturales Renovables (DGRNR).
- Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria (CENTA).
- Departamento de Defensa Agropecuaria (DDA).
- Escuela Nacional de Agricultura (ENA).

---

55/ Véase: MAG, Seminario sobre Desarrollo Organizacional, Caso: "El Ministerio de Agricultura y Ganadería - MAG", Documento de Estudio N°5 San Salvador, octubre de 1981.



- Centro Nacional de Capacitación Agropecuaria (CENCAP).
- Departamento de Asociaciones Agropecuarias (DAA).

D. Organos Ejecutores Descentralizados o Autónomos:

- Instituto Salvadoreño de Transformación Agraria (ISTA).
- Instituto Regulador de Abastecimientos (IRA).
- Instituto Salvadoreño de Invertigaciones del Café (ISIC).
- Banco de Fomento Agropecuario (BFA).
- Financiera Nacional de Tierras (FINATA).

1.3.2 Funcionamiento Administrativo del Sector.

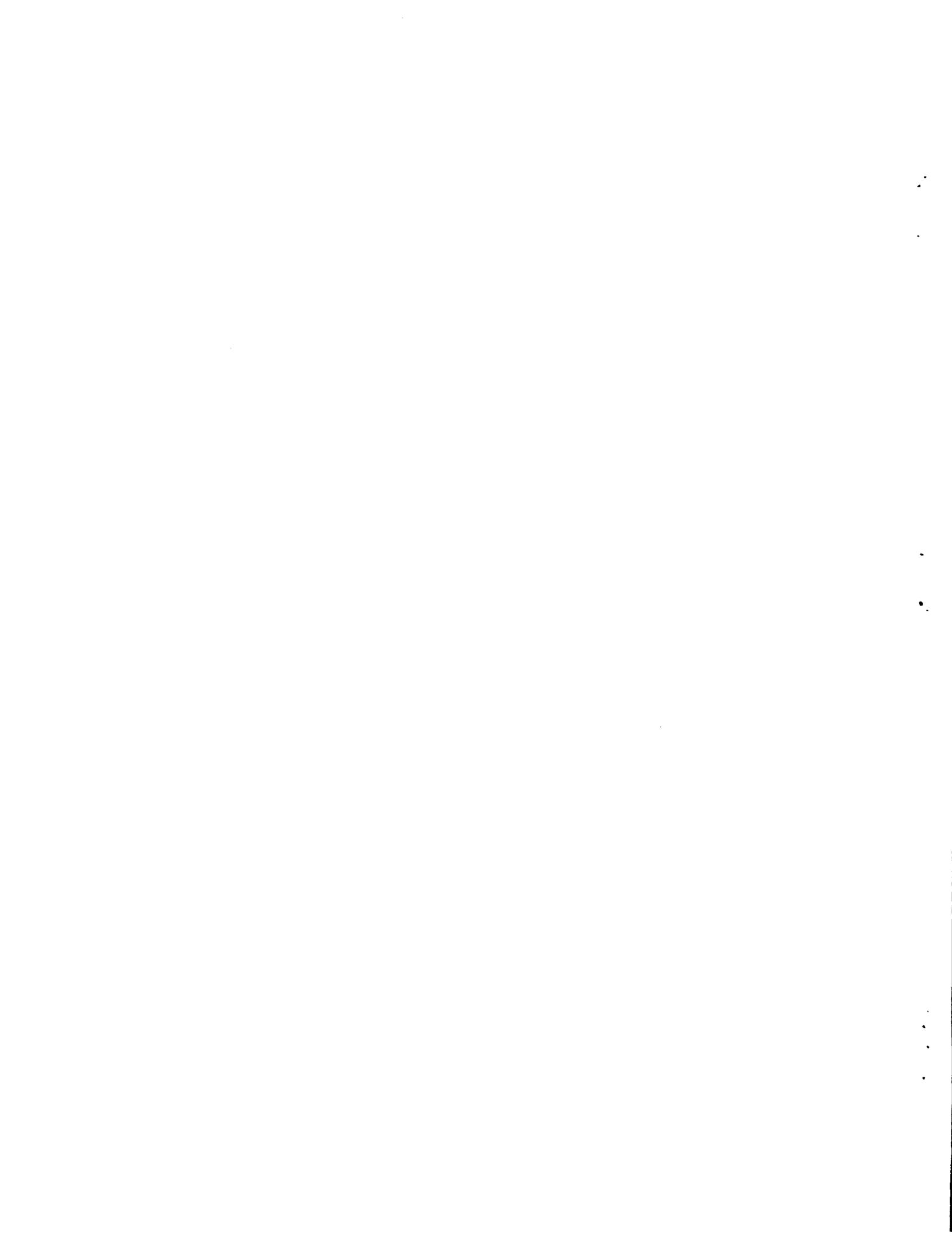
Se puede manifestar que al momento de darse la reforma agraria, el aparato administrativo público no se encontraba debidamente preparado para responder satisfactoriamente frente a los requerimientos y necesidades del proceso. Por el contrario, afrontaba diversos problemas y limitaciones para el adecuado cumplimiento de sus funciones.

A raíz de la reorganización en proceso de implementación, a sido el propio MAG que como resultado de una "Evaluación del Funcionamiento Administrativo" ha llegado a las siguientes conclusiones sobre su funcionamiento. <sup>56/</sup>

- A. "Existe una inadecuada prestación de servicios en relación a las áreas de menor desarrollo agropecuario, lo que ha llevado a una poca atención al desa-

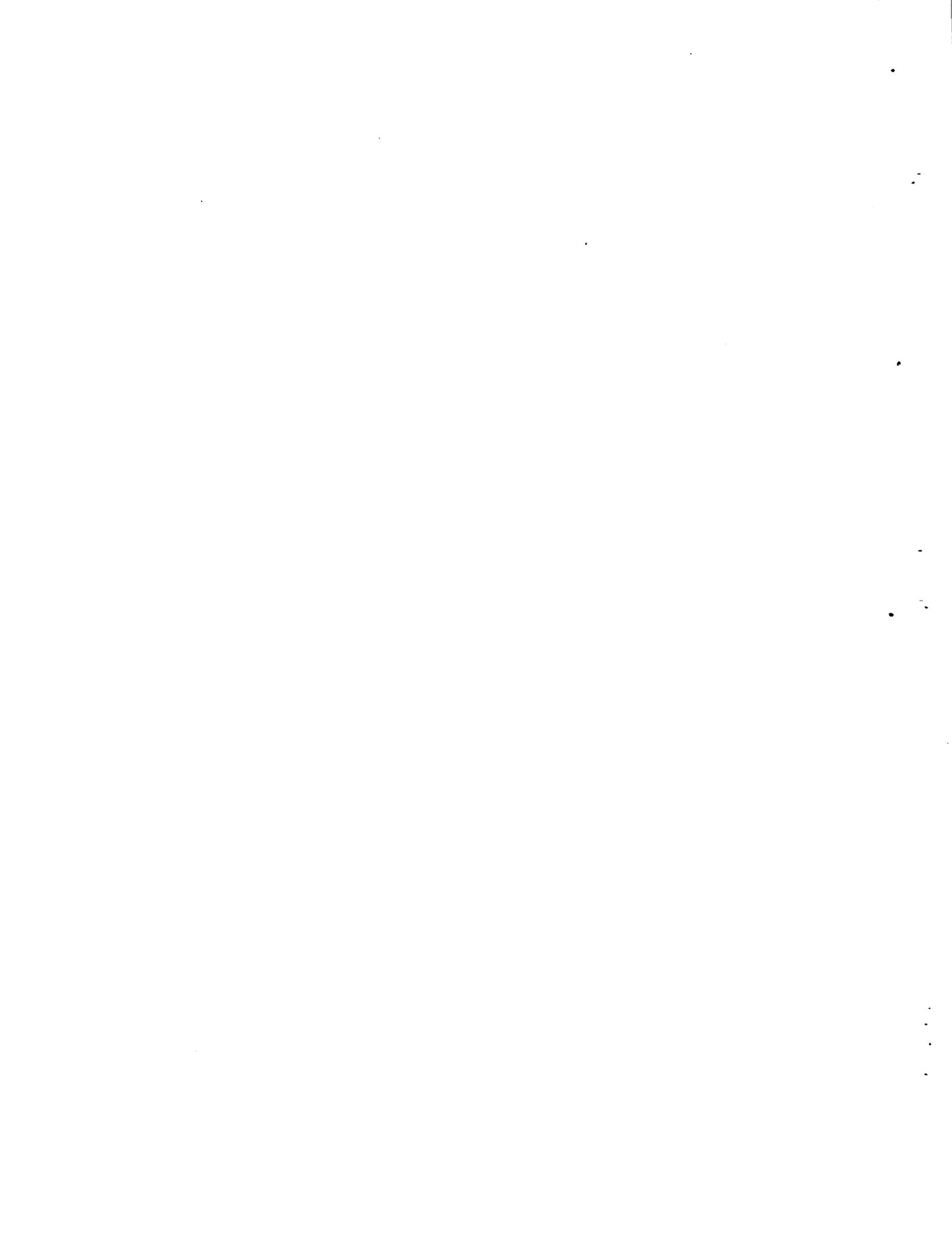
---

<sup>56/</sup> Véase: MAG, Seminario sobre Desarrollo..., págs. 9-10.



rrollo regional".

- B. "Hay despilfarro e ineficiencia en la utilización de los recursos asignados al Sector Agropecuario".
- C. "Existe falta de coordinación entre las distintas unidades administrativas del sector".
- D. "Ha habido un aumento indiscriminado de organismos dentro del sector lo que ha provocado una gran complejidad para su dirección y control por parte de los Titulares del Ramo".
- E. "Excesiva centralización del poder de decisión, tanto en los aspectos técnicos como administrativos".
- F. "Discrepancia en las orientaciones técnicas proporcionadas al usuario por las distintas instituciones".
- G. "Hay dualidad interinstitucional en el desempeño de las funciones".
- H. "Falta de complementariedad de las acciones ejecutadas entre las instituciones entre sí y en relación con los objetivos del Ministerio".
- I. "Existen estructuras superpuestas dentro de la estructura organizacional del sector, generadas por el establecimiento de diferentes proyectos de inversión no absorbidos por la estructura original".
- J. "Hay un deficiente control para la aplicación de la legislación vinculada al sector".
- K. "Existe una tramitación burocrática excesiva en el apoyo logístico de materiales y suministros".



- L. "Ha habido un crecimiento exagerado y desproporcionado del personal de servicios generales, en relación con el personal técnico operativo, en todas las instituciones".

### 1.3.3 Reorganización del Sector.

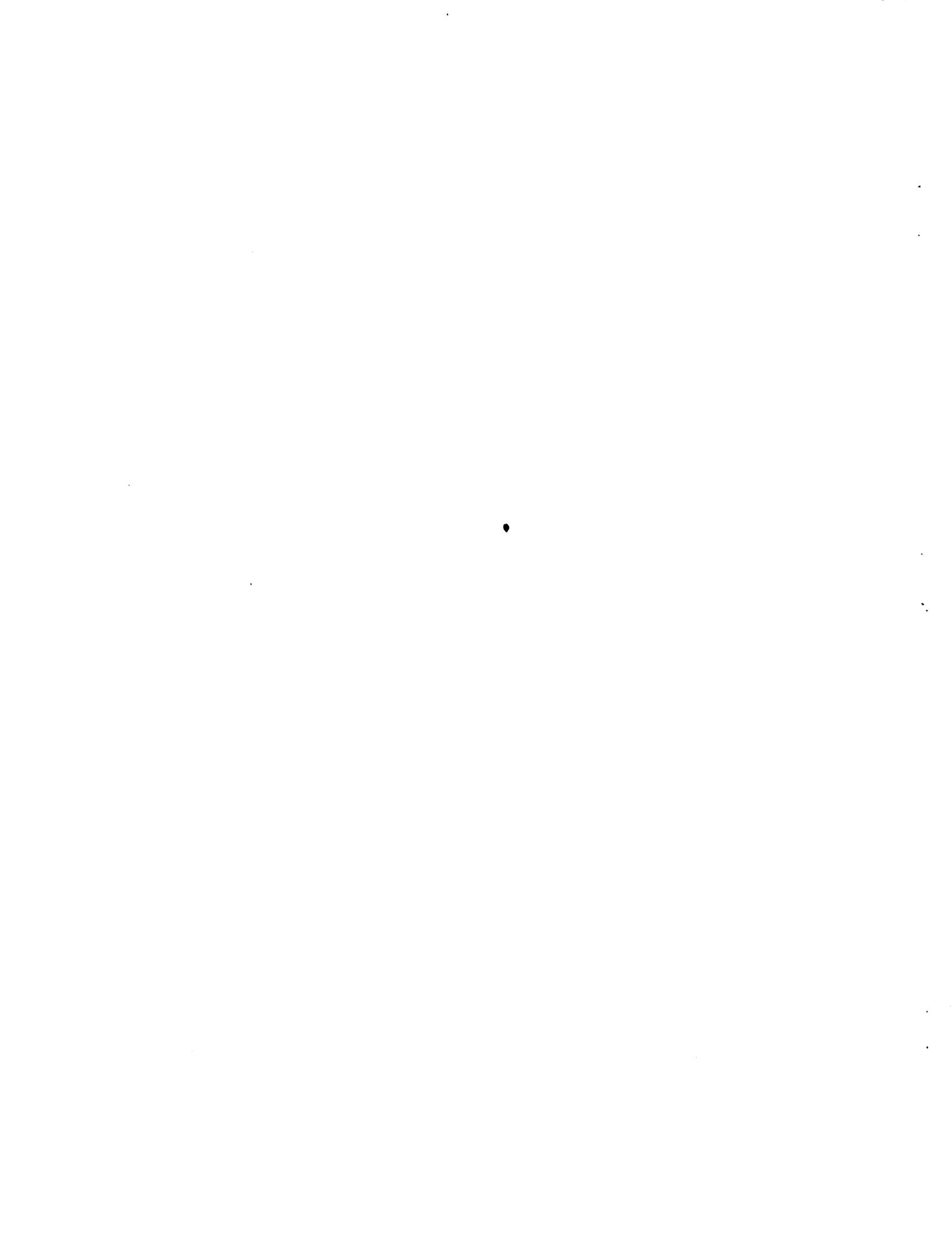
La reorganización o reestructuración del sector ya dispuesta y que debe entrar en vigencia a partir del 1º de enero de 1982, responde a los siguientes criterios definidos por una Comisión Técnica del MAG: 57/

- A. "Establecimiento de una estructura organizacional basada en funciones y actividades, de acuerdo a los servicios que se otorgan dentro del sector".
- B. "Establecimiento de una organización regional con centralización de la normatividad y descentralización de las operaciones".
- C. "Establecer la estructura organizativa basándose en la definición de los objetivos y funciones del Ministerio dentro del Sector Agropecuario".
- D. "Establecer una estructura organizativa fundamentada en una autonomía clara y adecuada a las necesidades de acción regional de las instituciones".
- E. "Diseñar una estructura organizativa fundamentada en los subsectores principales del Sector Agropecuario" Agrícola, Pecuario, Pesquero y Forestal".

En la nueva estructura orgánica del sector, fundamentalmente, desaparecen todos los Organismos Ejecutores Centralizados, surgen tres institutos de carácter normativo

---

57/ Véase: MAG, Seminario sobre Desarrollo...., pág. 12.



en su lugar y se crean organismos regionales y zonales de carácter operativo. 58/

Los organismos autónomos (ISTA, IRA, BFA, FINATA), a excepción del ISIC que se incorpora a uno de los entes normativos creados, subsisten, habiéndose previsto su adecuación al MAG en el mediano plazo.

#### 1.3.4 Identificación de los Organismos Responsables de la Ejecución de la Reforma Agraria.

El ISTA, según la Ley de su creación (Decreto N°302 del 26.06.75) la que le encarga funciones de adquisición y asignación de tierras, la promoción, organización y capacitación campesina, etc. y, sobre todo en virtud de lo dispuesto en la Ley Básica de Reforma Agraria (especialmente el Art. 23 "El ejecutor del proceso será el ISTA de acuerdo con su Ley de creación en lo que no contraríe a la presente"); es el organismo específico responsable de la ejecución del proceso de reforma agraria.

No obstante lo señalado, desde el punto de vista del marco institucional responsable de su ejecución, la reforma agraria asiste a un problema de dualidad que afecta su normal desarrollo y que requiere la respectiva solución, compatibilización y coordinación, en el entendido de que todo proceso de reforma agraria, por su propia naturaleza y complejidad, requiere de un marco institucional específico responsable del desarrollo de las acciones propias del proceso, así como de la necesaria participación de todo el sector público agropecuario y de los otros sectores involucrados en todas aquellas acciones

---

58/ Véase: IICA, Planteamiento...., págs. 22-29 (Marco Institucional General).



que no son directa y específicamente de reforma agraria. La actual problemática del marco institucional responsable de la ejecución de acciones propias de reforma agraria se resume en el siguiente panorama: 59/

A. Formalmente el ISTA es el organismo ejecutor del proceso y de hecho viene cumpliendo las funciones de adquisición/adjudicación, promoción/organización, cogestión, administración temporal, capacitación, etc.; con la salvedad de que sus acciones de promoción/organización y capacitación son sumamente limitados y, en general, adolece de la falta de los suficientes recursos que exige la ejecución de la reforma agraria.

Se entiende que, en términos orgánicos y en forma general, el ISTA como organismo responsable de la ejecución de la reforma agraria, entre otras funciones específicas inherentes a la ejecución del proceso, debe cumplir las siguientes:

- Ejecutar la política nacional de reforma agraria.
- Planificar la ejecución del proceso de reforma agraria, en coordinación con los planes sectorial y nacional.
- Atender los procedimientos administrativos y contractuales de afertación y expropiación de tierras para la reforma agraria.
- Estudiar, determinar y proponer al MAG la definición formal del modelo o modelos asociativos sujetos de asignación (adjudicación) de tierras;

---

59/ Véase: IICA, Planteamiento....., págs. 29-33 (Marco Institucional Específico).



en base a lo dispuesto en el Art. 18 de la Ley Básica.

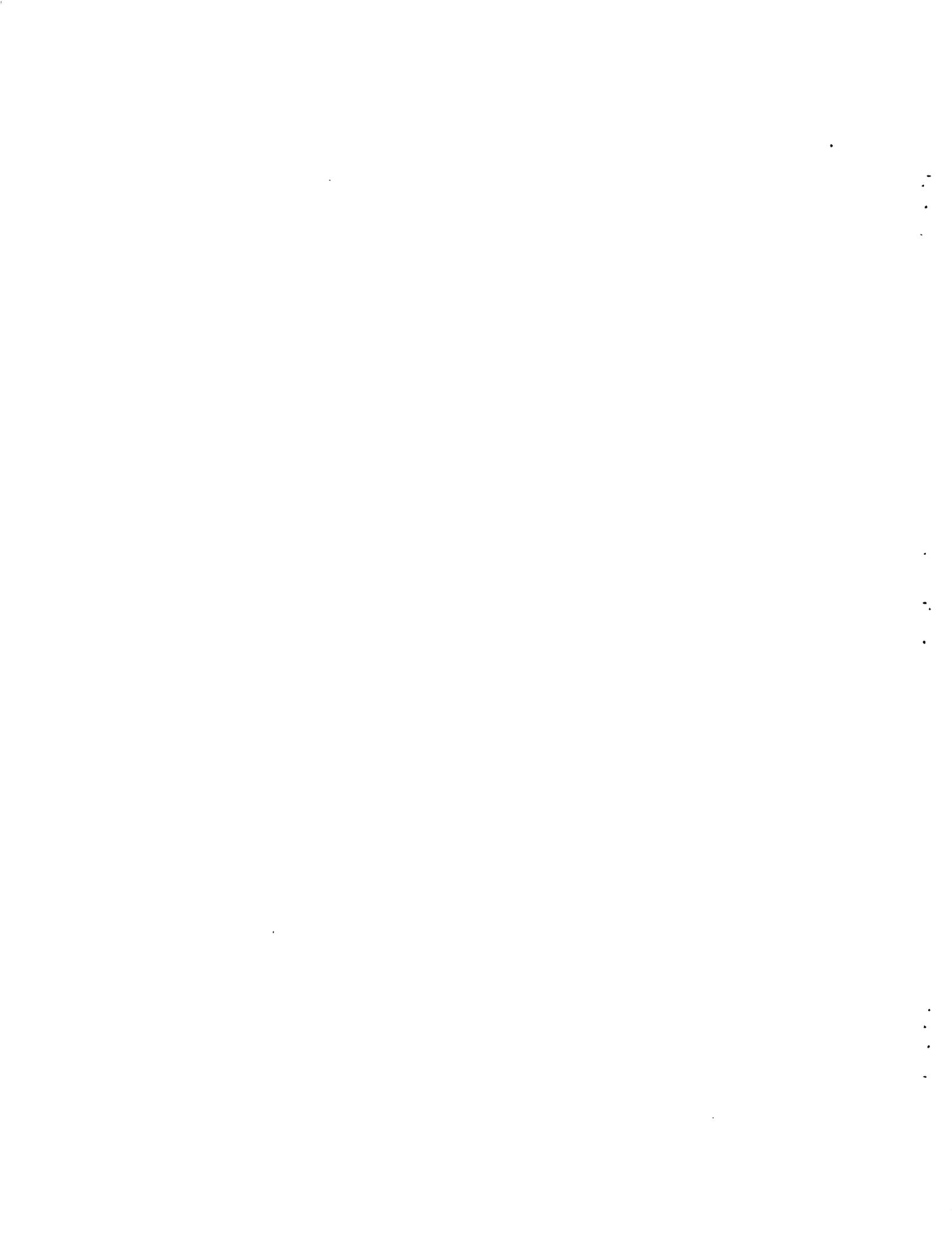
- Definido el modelo o modelos asociativos de adjudicación, estudiar y determinar la capacidad de cabida (empleo) de cada una de las empresas asociativas sujetos de adjudicación.
- Calificar a los campesinos beneficiarios e incorporarlos a las respectivas empresas.
- Paralelamente a todo lo anterior, desarrollar las acciones de promoción, organización, constitución y reconocimiento formal (legal) de cada una de las empresas asociativas.
- Asesorar y apoyar en la tarea de formulación de los instrumentos básicos de gestión de cada empresa: Estatutos, Reglamentos, Manuales, etc.
- Promover, asesorar y apoyar la acción de planificación participante a nivel de cada empresa.
- Estudiar y determinar los mecanismos más adecuados de cogestión y participación a nivel de cada empresa (Art. 18 de la Ley Básica).
- Coordinar la definición de políticas, planificación y ejecución de las acciones de capacitación, difusión, asistencia y apoyo a los beneficiarios de la reforma agraria.
- Coordinar con los demás organismos involucrados, las demás acciones de ejecución de la reforma agraria.



- B. Formalmente, según lo que disponen los Decretos N° 221 del 09.05.80 y N°876 del 26.11.81, las acciones de promoción, organización, reconocimiento oficial y otorgamiento de la personería jurídica de las empresas asociativas campesinas de reforma agraria, es una tarea encomendada al Departamento de Asociaciones Agropecuarias del MAG (el Departamento fue creado por el Decreto N°221). Sin embargo, dicho organismo no ha sido adecuadamente implementado para poder cumplir las funciones indicadas. Si se tiene presente que el Decreto N°876 es reciente (26.11.81) y ha sido dado en pleno proceso de implementación de la nueva estructura orgánica del MAG, se entiende que la problemática de la promoción/organización de la reforma agraria subsiste. Es de advertir que el ISTA cuenta con una unidad de promoción y organización.
- C. La planificación de la reforma agraria tanto a nivel macro como micro (empresas asociativas campesinas), lo realiza la OSPA con el apoyo de los Proyectos "PERA" y "DIECRA", no obstante, OSPA no será el ente ejecutor de dichos planes. Es de advertir que el ISTA cuenta con una Oficina de Planificación.
- D. Según lo dispuesto por el Decreto N°525 del 11.12.80 FINATA es el organismo encargado de la afectación y traspaso de tierras agrícolas a sus cultivadores directos, en aplicación del Decreto N°207; sin embargo, FINATA sólo se ocupa del aspecto contractual-administrativo, quedando al descubierto la tarea de promoción/organización de la población campesina beneficiada.



- E. En materia específica de capacitación para la reforma agraria, el CENCAP ha venido desarrollando programas de capacitación principalmente orientados a los promotores y cogestores del ISTA, a lo que se suma la acción mucho más limitada de este último organismo. A partir del 1º de enero de 1982, el CENCAP desaparecerá como tal pasando a formar parte del Instituto Salvadoreño de Capacitación y Transferencia de Tecnología (ISCATT), en la nueva estructura del MAG. Tal situación implica que no se tiene definido, en términos operativos la responsabilidad frente a la capacitación para la reforma agraria. El ISTA cuenta con un Departamento de Capacitación.
- F. A los aspectos específicos precedentes, relacionados con acciones propias de reforma agraria, hay que agregar el papel que cumplen varios organismos frente a la problemática global del sector agropecuario y que por tanto también se encuentran involucrados, desde su función específica, con la ejecución del proceso de la reforma agraria. Así se pueden mencionar en el campo de la investigación, extensión y transferencia de tecnología al CENTA, en el campo del cultivo del café al ISIC, en comercialización al IRA (granos básicos), INCAFE, INAZUCAR y COPAL; en crédito al BFA; ganadería (DGG); riego y drenaje (DGRD), etc. El CENTA, ISIC, DGG y DGRD desaparecerán a partir del 1º de enero de 1982 fusionándose en los nuevos organismos del MAG.
- Asimismo, se debe tener presente que los otros sectores públicos también se encuentran involucrados



en el proceso de reforma agraria según la naturaleza y alcances de sus respectivos planes y programas de acción (Interior: DIDECO; Educación: Programa de Alfabetización y Educación de Adultos; Salud, Trabajo: INSAFOCOOP, etc.).

#### 1.3.5 Reestructuración del ISTA.

En forma paralela a la reorganización del MAG y aplicando los mismos criterios rectores, el ISTA también ha asistido a un proceso de reestructuración en la perspectiva de adecuar su estructura orgánica y su funcionamiento a los requerimientos y necesidades de la ejecución del proceso de reforma agraria. Dicha reestructuración ya se encuentra en la fase de implementación de la nueva estructura orgánica, la cual entrará en vigencia también a partir del 1º de enero de 1982.

El panorama planteado implica desarrollar acciones de adecuación, compatibilización y coordinación a efectos de especificar y fortalecer, formal y operativamente, al organismo responsable de la ejecución de las acciones específicas inherentes al proceso de reforma agraria, al mismo tiempo que fortalecer el apoyo al proceso por parte de todos los demás organismos involucrados.

#### 1.4 Definición y Naturaleza del Problema que se Intenta Resolver.

En forma general, el Proyecto intenta apoyar la consolidación del proceso de reforma agraria a partir y como efecto de la Organización, Desarrollo y Consolidación de las empresas asociativas campesinas de reforma agraria; lo cual, básica, necesaria y lógicamente, implica dividir el universo de trabajo



en las siguientes áreas o componentes: 60/

- 1.4.1 Política y Planificación Específica de la Ejecución de la Reforma Agraria.
- 1.4.2 Promoción/Organización de las Empresas Asociativas Campesinas de Reforma Agraria.
- 1.4.3 Gestión/Cogestión/Autogestión de las Empresas Asociativas Campesinas de Reforma Agraria.
- 1.4.4 Capacitación para la Reforma Agraria.
- 1.4.5 Organización/Integración/Participación de la Población Campesina Beneficiada por la Reforma Agraria.

A través de dichos componentes o áreas, el Proyecto busca potencializar las actuales acciones, planteando como elemento central de acción, su compatibilización, coordinación, reforzamiento y multiplicación.

## 2. Con Relación a la Política y Planificación de la Ejecución de la Reforma Agraria.

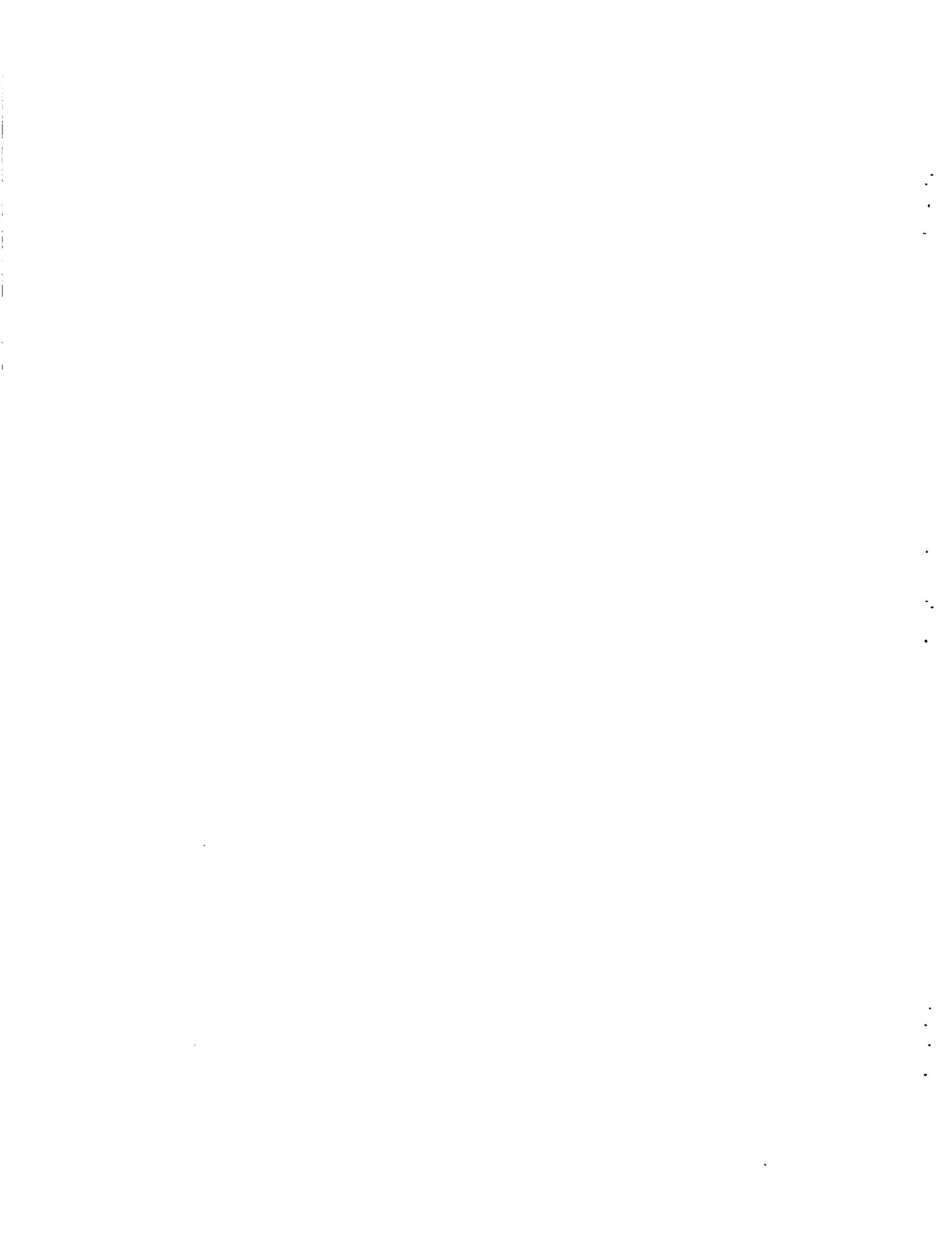
### 2.1 Definición y Naturaleza del Problema.

#### 2.1.1 Definición del Problema.

En el Marco Evolutivo del Desarrollo Económico-Social 1980-2000, la Reforma Agraria es planteada como instrumento fundamental del desarrollo nacional y como el elemento que dinamizará el proceso evolutivo del mismo, ya que "... constituye el eje central del proceso de transformación de las estructuras económicas, sociales y

---

60/ Estos componentes o áreas han sido analizados con los equipos de trabajo de contraparte nacional (OSPA/ISTA/CENCAP e ISTA), habiendo arribado, en cada caso, a conclusiones sobre requerimientos de acción en la ejecución de la reforma agraria. Véase: "Programa de Análisis de Componentes con la Contraparte Nacional: OSPA/ISTA/CENCAP" y "Programa de Análisis de Componentes con la Contraparte Nacional: ISTA", documentos remitidos en su oportunidad al MAG, ISTA y CENCAP.



políticas para la formación del nuevo ordenamiento social. La Reforma Agraria es el instrumento que impulsará íntegramente la transformación de la estructura agraria y la incorporación de la población rural al proceso de desarrollo económico, social y político de la nación, mediante los cambios en la propiedad de la tierra, la promoción, la organización y capacitación para el desarrollo agrícola y la conformación de empresas asociativas". <sup>61/</sup>

En efecto, en el modelo de desarrollo definido, el sector agropecuario tiene la responsabilidad de generar el desarrollo rural, estimular los procesos productivos, crear economías de escala, ampliar el mercado, generar empleo, generar acumulación y formación de capital, estimular los otros sectores de la economía, etc.

El importante y estratégico papel asignado a la Reforma Agraria como instrumento del desarrollo y como elemento impulsor y dinamizador del modelo de desarrollo nacional, en forma específica, conlleva una significación especial a la necesidad de orientar y dirigir el proceso de su ejecución mediante instrumentos de política, planificación y estrategia coherentes y adecuados.

#### A. Política y Planificación a Nivel Macro.

En el marco de las consideraciones precedentes, respecto de la política, planeación y estrategia de la Reforma Agraria, se puede anotar:

- El "CORAN" contiene el enfoque global y lineamientos

---

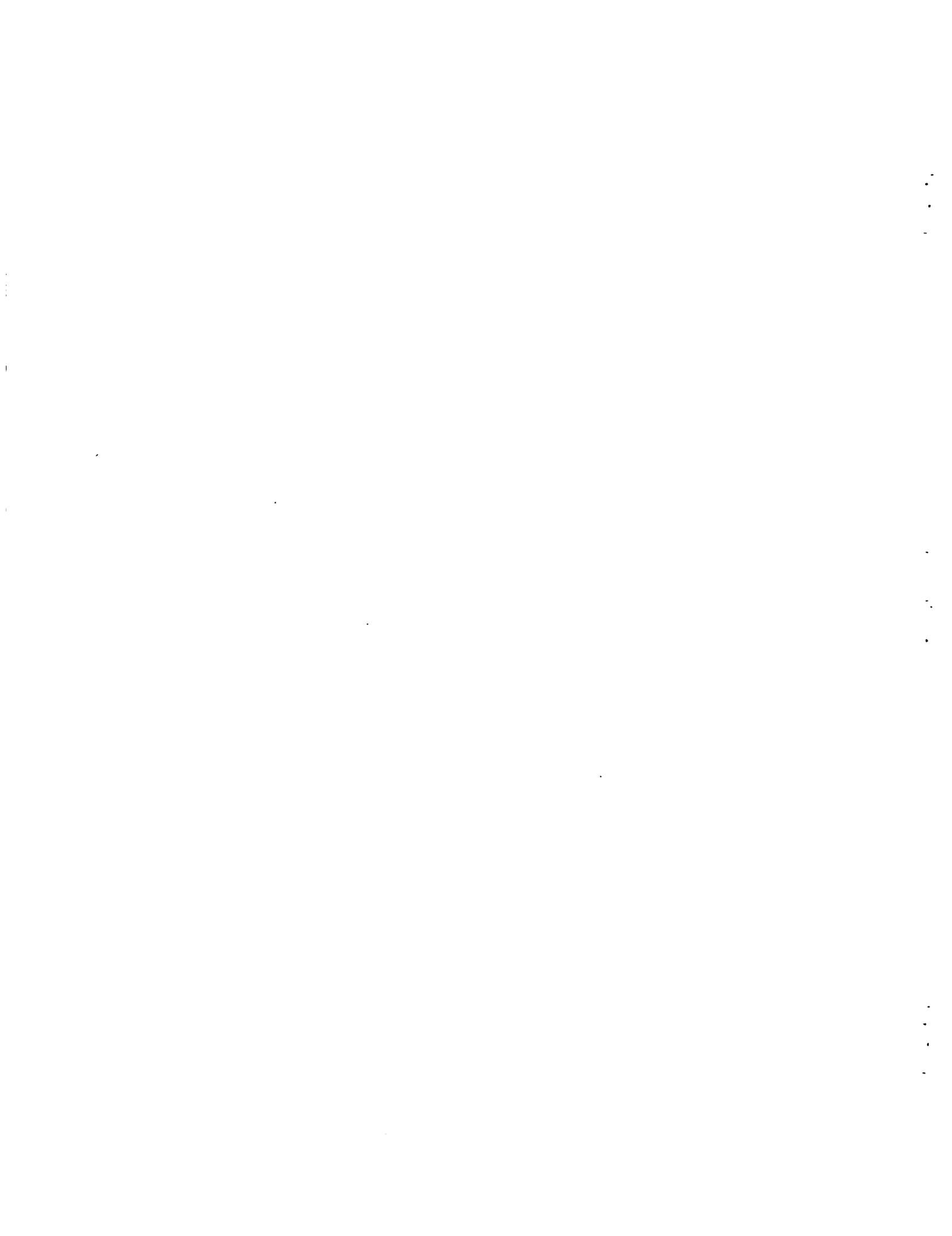
<sup>61/</sup> Véase: "Plan Trienal 1981-1983", Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social, El Salvador, C.A., 1981, pág.12.



generales de política sobre la ejecución del proceso de Reforma Agraria.

- En el "Plan Nacional de Emergencia 1980" se consideró a la Reforma Agraria como su componente e instrumento básico. Al no conocerse los resultados de la evaluación de dicho plan no es posible tener presente los avances logrados en términos de los objetivos y metas planteadas.
- El "Plan Trienal Agropecuario 1981-1983", establece medidas de política general sobre el papel de la Reforma Agraria en el trienio, considerándola como un programa integral y planteado como objetivo básico su consolidación.
- El Plan Trienal Nacional 1981-1983, ratifica el papel asignado a la Reforma Agraria en el desarrollo nacional. En el "Programa de Reforma Agraria y Desarrollo Rural" (págs. 100-108) se establecen lineamientos de política, se determinan objetivos de orden económico y social y se plantean acciones orientadas a la modificación de la estructura productiva agropecuaria y al rediseño e instrumentación del sistema de soporte (Asistencia técnica, financiamiento, abastecimiento, comercialización, capacitación, promoción, participación, integración, etc.).

Sin embargo, a partir de los indicados lineamientos y planes nacional y sectorial, con relación a la política y planificación específica de la ejecución de la reforma agraria, se afronta la siguiente problemática:



- La dinámica del proceso de reforma agraria ha avanzado sin los necesarios instrumentos de política, plan y estrategia específicos de su ejecución.
- No obstante la existencia de un organismo ejecutor de la reforma agraria (ISTA), en materia de la planificación específica de la ejecución del proceso, no se ha definido el marco institucional responsable.
- El "Plan Operativo Institucional 1981" del ISTA, no comprende o no responde a un plan y estrategia específicos de ejecución de la Reforma Agraria, careciéndose de una política institucional claramente definida a nivel del organismo responsable de la ejecución del proceso de Reforma Agraria. <sup>62/</sup>
- Como consecuencia de lo expresado, también se carece de política específica complementaria en materia de promoción/organización, capacitación, asistencia técnica, crédito, comercialización, etc., en respuesta a los requerimientos y necesidades que en dichos aspectos plantea en forma específica la ejecución de la reforma agraria.
- Las relaciones de los organismos públicos involucrados en la planificación de la ejecución de la reforma agraria presentan deficiencias de orientación, coordinación y flujo de información adecuada para la toma de decisiones.

---

<sup>62/</sup> Véase: "Plan Operativo Institucional 1981" y "Justificación Evaluación Institucional-Primer Trimestre 1981" (pág. 63), ISTA, Oficina de Planificación, San Salvador, 1981.



- Se carece de un modelo de planificación que responda a la naturaleza y papel que se le asigna a la reforma agraria en el Modelo de Desarrollo Nacional.

B. Planificación a Nivel Micro.

La planificación a nivel micro (Empresas Asociativas Campesinas), se encuentra íntimamente ligada con la definición formal del modelo o modelos de aplicación de la Reforma Agraria, su organización y estructuración, la actual etapa de cogestión, la integración y la participación a nivel intra, inter y extrainstitucional. Por otro lado, la planificación a nivel institucional-empresarial (Empresas Asociativas Campesinas), adquiere fundamental importancia como instrumento de gestión de las empresas asociativas campesinas, como marco de orientación de su desarrollo y consolidación y como insumo básico de la planificación a nivel zonal, regional y nacional de la ejecución del proceso de Reforma Agraria.

Se entiende que la planificación a nivel de las empresas asociativas campesinas (Micro) en términos generales, se orienta al logro de los objetivos de la Reforma Agraria en el nivel micro, la adecuada organización y estructuración de las empresas y su racional funcionalidad en el marco de la ejecución del proceso de Reforma Agraria.

En la perspectiva señalada, se considera que la planificación a nivel micro encierra, entre otros, los siguientes alcances:



- Permite establecer la política institucional y una estructura organizacional consolidada, tanto en el aspecto asociativo (social) como económico-empresarial; a nivel de cada empresa asociativa campesina.
- Establece un instrumento de organización, gestión y desarrollo institucional.
- Determina un marco de orientación funcional integracionista, por cuanto la organización y planificación debe comprender todas las actividades de producción, la administración de bienes y servicios y el desarrollo integral.
- Permite el cumplimiento de los objetivos económicos, sociales y políticos a nivel de la población beneficiada conformante de cada empresa.
- Posibilita la concreción del sistema de organización, integración y participación de la población campesina beneficiada por la Reforma Agraria.
- Establece una estrategia de desarrollo institucional.

En el marco de la perspectiva anterior, se carece de la planificación como instrumento de gestión, desarrollo y consolidación de las empresas asociativas, tanto a nivel primario como en lo que respecta a los organismos de integración que debe generar el proceso de reforma agraria. Se considera que dicha situación tiene especial importancia por cuanto el Estado es cogestor de las empresas asociativas.



### 2.1.2 Factores que inciden en el Problema.

No se observa una orientación clara sobre la importancia y alcances de la planificación específica de la ejecución de la reforma agraria, debido a la incidencia, entre otros, de los siguientes factores:

#### A. Marco Institucional y coordinación.

- En la actualidad, la organización del sector público agropecuario adolece de deficiencias en sus conexiones normativas institucionales, situación que dificulta la coordinación hacia objetivos comunes como es el caso de la planificación de la ejecución de la reforma agraria.
- Se asiste a la dualidad de funciones entre OSPA y el ISTA, ya que a pesar de que éste último organismo, es el responsable de la ejecución de la reforma agraria y cuenta con una oficina de planificación, OSPA es la que ha asumido tal función.
- Por otro lado, la oficina de planificación del ISTA no cuenta con la suficiente capacidad técnica y operativa para asumir plenamente la tarea de planificación de la ejecución de la reforma agraria, debido a su limitada asignación de recursos.
- Los organismos de planificación (OSPA y Oficina del ISTA) no han presentado alternativas de planificación específica de la ejecución de la reforma agraria, en los términos que esta exige por su importancia estratégica en el desarrollo nacional.



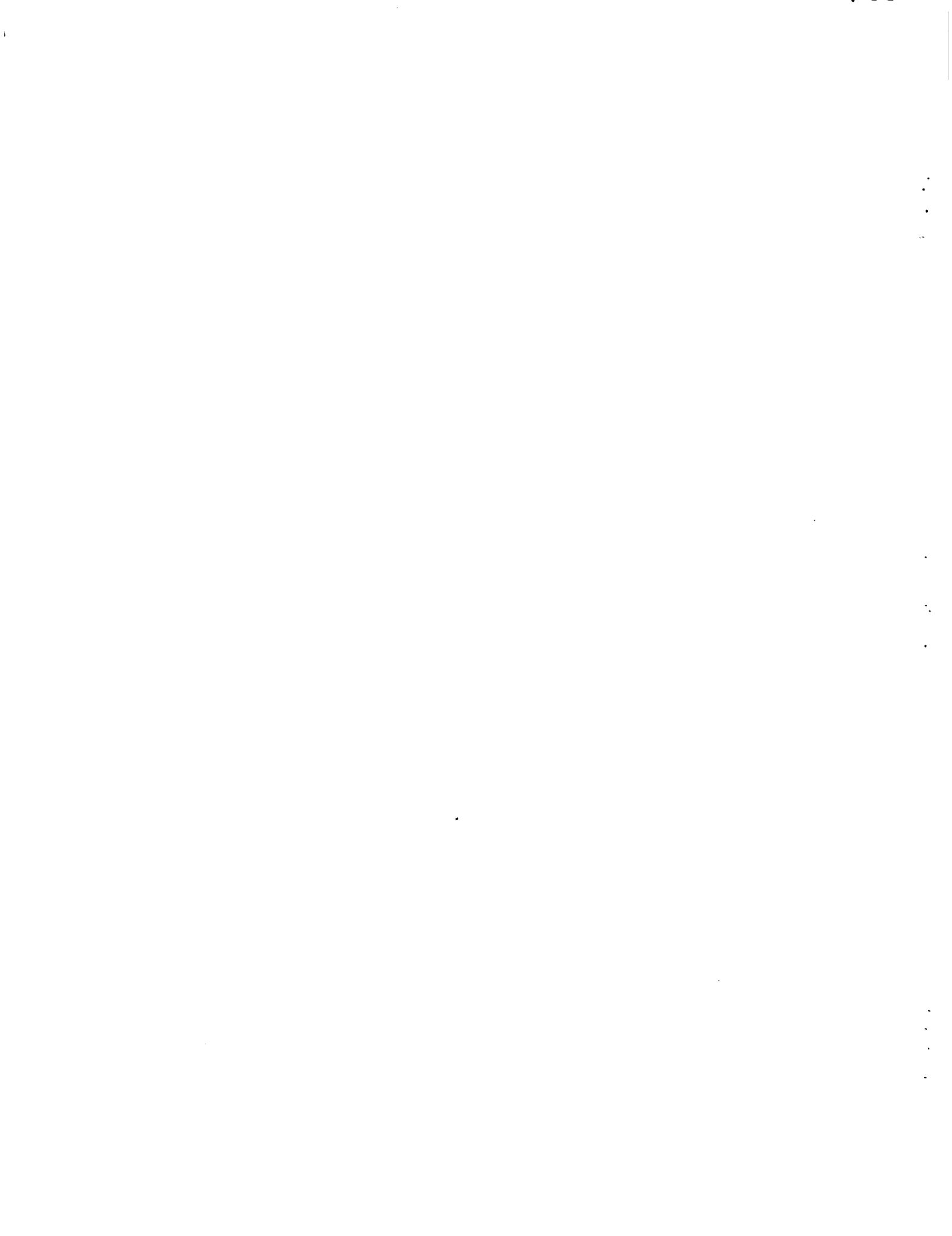
B. Estadísticas/Información.

- La información no se ha constituido en un insumo sistemático para fundamentar las políticas, planes y programas.
- La información sobre los avances de la reforma agraria manejada por los organismos involucrados presenta duplicación e inconsistencia de datos en aspectos importantes.
- Se carece de un sistema de información adecuado, hacia los técnicos (promotores/cogestores/etc.) y la población campesina, sobre el sistema de planificación y la reforma agraria.
- No se cuenta con un banco de datos debidamente organizado que sirva de base para la planificación de la ejecución de la reforma agraria.

C. Recursos Técnicos y Asesoría.

No se cuenta con el personal necesario para las tareas concretas de la planificación de la ejecución de la reforma agraria. Tampoco se cuenta con un programa de capacitación que contemple las necesidades del corto y mediano plazo.

- El bajo nivel técnico de los promotores y cogestores directamente involucrados con el funcionamiento de las empresas asociativas, no permite la formulación de políticas y planes coherentes a nivel de cada empresa.
- Ni OSPA ni el ISTA cuentan con la capacidad necesaria, por falta de recursos, para planificar la ejecución de la reforma agraria en los términos



que ella exige.

- En el mercado de trabajo no se cuenta con técnicos calificados en el campo específico de planificación de la reforma agraria.
- Los organismos directamente involucrados (OSPA/ISTA), no reciben la asesoría necesaria para la planificación de la ejecución de la reforma agraria.

#### D. Metodologías y Técnicas.

- Se carece de una adecuada definición de modelos normativos sobre la planificación y estrategia para la ejecución de la reforma agraria, lo que dificulta la unidad de criterios y por tanto la integración de los esfuerzos.
- La planificación de la ejecución de la reforma agraria como instrumento de coordinación y gestión, adolece de la falta de una adecuada metodología y sistema de seguimiento, control y evaluación de los programas y proyectos de ejecución de la reforma agraria.
- Se carece de los mecanismos de evaluación específicos sobre la ejecución de la reforma agraria que retroalimenten la planificación de la misma.
- A nivel de las empresas asociativas (Micro), se carece de la adecuada definición de metodologías e instrumentos de gestión/cogestión para el adecuado funcionamiento de las mismas. No se cuenta con un modelo de planificación participante de acuerdo a la naturaleza de las empresas.



### E. Legislación.

Varios de los dispositivos legales dictados a partir de la Ley Básica de Reforma Agraria, inciden negativamente en la planificación de su ejecución; al establecer la dualidad de funciones y la dispersión de responsabilidades en la ejecución de la reforma agraria. Así se puede mencionar el caso de las relaciones ISTA-DAA (Decreto N°221), ISTA-FINATA (Decreto N°525), etc.

## 2.2 Acción del País para Resolver el Problema.

### 2.2.1 Acciones Principales.

Las principales acciones del país para resolver el problema de la planificación de la ejecución de la reforma agraria, son:

- A. La comisión de Reforma Agraria Nacional (CORAN), ha definido los grandes lineamientos de política de la reforma agraria, en el "Marco Evolutivo del Desarrollo Económico-Social 1980-2000". <sup>63/</sup>
- B. En el Plan Trienal Nacional 1981-1983 se plantea en términos amplios el "Programa de Reforma Agraria y Desarrollo Rural".
- C. El Plan Trienal Agropecuario 1981-1983 plantea como uno de sus objetivos la "Consolidación del Proceso de Reforma Agraria", aunque sin establecer líneas de acción concretas y específicas para tal efecto.

---

<sup>63/</sup> Véase: CORAN, Fundamentos y Perspectivas....



- D. En 1980 a nivel del Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social (MIPLAN), con el apoyo del IICA se formuló un Documento Preliminar del Trabajo sobre "Planeamiento y Estrategia de la Reforma Agraria en El Salvador". <sup>64/</sup>
- E. El Proyecto PERA (Planificación y Evaluación de la Reforma Agraria), ha formulado una evaluación general de la reforma agraria del período marzo 1980-julio 1981. Siendo importantes los resultados que aporta sobre la problemática general de la reforma agraria, no aporta una apreciación completa ni específica sobre los distintos aspectos de la ejecución de la reforma agraria, precisamente por no contarse con una política y plan específicos como instrumentos de evaluación.
- F. El Proyecto DIECRA (Desarrollo Integral de Empresas Campesinas de Reforma Agraria), viene formulando Diagnósticos Agro-Socio-Económicos de las empresas campesinas como primera etapa de su objetivo principal, consistente en la planificación del desarrollo integral de las empresas. Es de advertirse que no existe el nivel de relación y coordinación necesarios entre los proyectos PERA y DIECRA.
- G. Paralelamente a la acción del Proyecto DIECRA, hay hasta cuatro acciones simultáneas de formulación de diagnósticos o prediagnósticos de las empresas asociativas campesinas, sin coordinación ni compatibilización entre las mismas. <sup>65/</sup>

---

<sup>64/</sup> Véase: IICA-Ortíz, Raúl, Planeamiento y Estrategia de la Reforma Agraria en El Salvador, San Salvador, El Salvador, julio de 1981.

<sup>65/</sup> Véase: IICA, Planteamiento...., págs. 33-38 (Cooperación Técnica Internacional).



- H. Como se ha visto, el ISTA ejecuta un "Plan Operativo Institucional, sin embargo dicho plan no se encuentra coordinado ni compatibilizado con los proyectos PERA, DIECRA, ni demás acciones de planificación relacionados con la ejecución de la reforma agraria.
- I. El CENCAP ha desarrollado acciones de capacitación en materia de planificación de las empresas campesinas orientada a los promotores y cogestores del ISTA, pero sin contar con un marco de referencia específico sobre el modelo de planificación a aplicarse.

#### 2.2.2 Acciones Concurrentes Previstas.

- A. Se entiende que, como resultado de las acciones de reforma agraria planteadas en los planes trienales 1980-1983 nacional y agropecuario, la planificación de la ejecución de la reforma se traducirá en instrumentos operativos adecuados, tanto a nivel macro como a nivel micro.
- B. Se tiene previsto que el Proyecto PERA, en base a la evaluación realizada y demás insumos del caso, apoyará significativamente la tarea de planificación del proceso de reforma agraria.
- C. Como resultado del Proyecto DIECRA se prevé que en un corto plazo las empresas campesinas de reforma agraria contarán con los respectivos planes de desarrollo integral.
- D. En los planes sectoriales indirectamente involucrados con la reforma agraria, se tienen previstas diversas acciones en la perspectiva de la consolidación del proceso (Educación, Interior, trabajo, salud, etc.).



- E. A nivel del CENCAP se tienen previstas acciones de capacitación en materia de planificación a nivel micro (promotores, cogestores, etc.).
- F. Se tiene previsto el fortalecimiento de la oficina de Planificación del ISTA, como parte de la reestructuración orgánica que entrará en vigencia a partir del 1º de enero de 1982.

#### 2.2.3 Acciones Concurrentes no Previstas.

- A. No se ha previsto la formulación de una política y estrategia específica para la ejecución de la reforma agraria.
- B. Tampoco el gobierno ha previsto la definición de un modelo de planificación participante para el nivel micro, en correspondencia con los postulados del CORAN y de la naturaleza asociativa de las empresas de reforma agraria.
- C. Igualmente no se ha previsto, a nivel del ISTA, la aplicación de modelos de planificación regional y general para la ejecución de la reforma agraria, en correspondencia con la descentralización operativa regional y zonal del sector público agropecuario.

### 2.3 Organización Institucional para Resolver el Problema.

#### 2.3.1 Identificación de los Organismos Responsables de la Ejecución de las Acciones del País:

El sistema de planificación nacional está constituido de acuerdo al Reglamento Interior del Poder Ejecutivo y cumple sus funciones dentro de tres niveles: a) Nivel



de decisión política; b) Nivel Técnico-normativo y, c) Nivel Operativo.

Por su parte, el sistema de planificación agropecuaria está integrado por tres tipos de organismos: a) Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social (MIPLAN); b) Oficina Sectorial de Planificación Agropecuaria (OSPA) y, c) Unidades de Planificación a Nivel Institucional (UPIS).

En el marco general planteado, con relación a la política y planificación de la reforma agraria se tiene la siguiente situación:

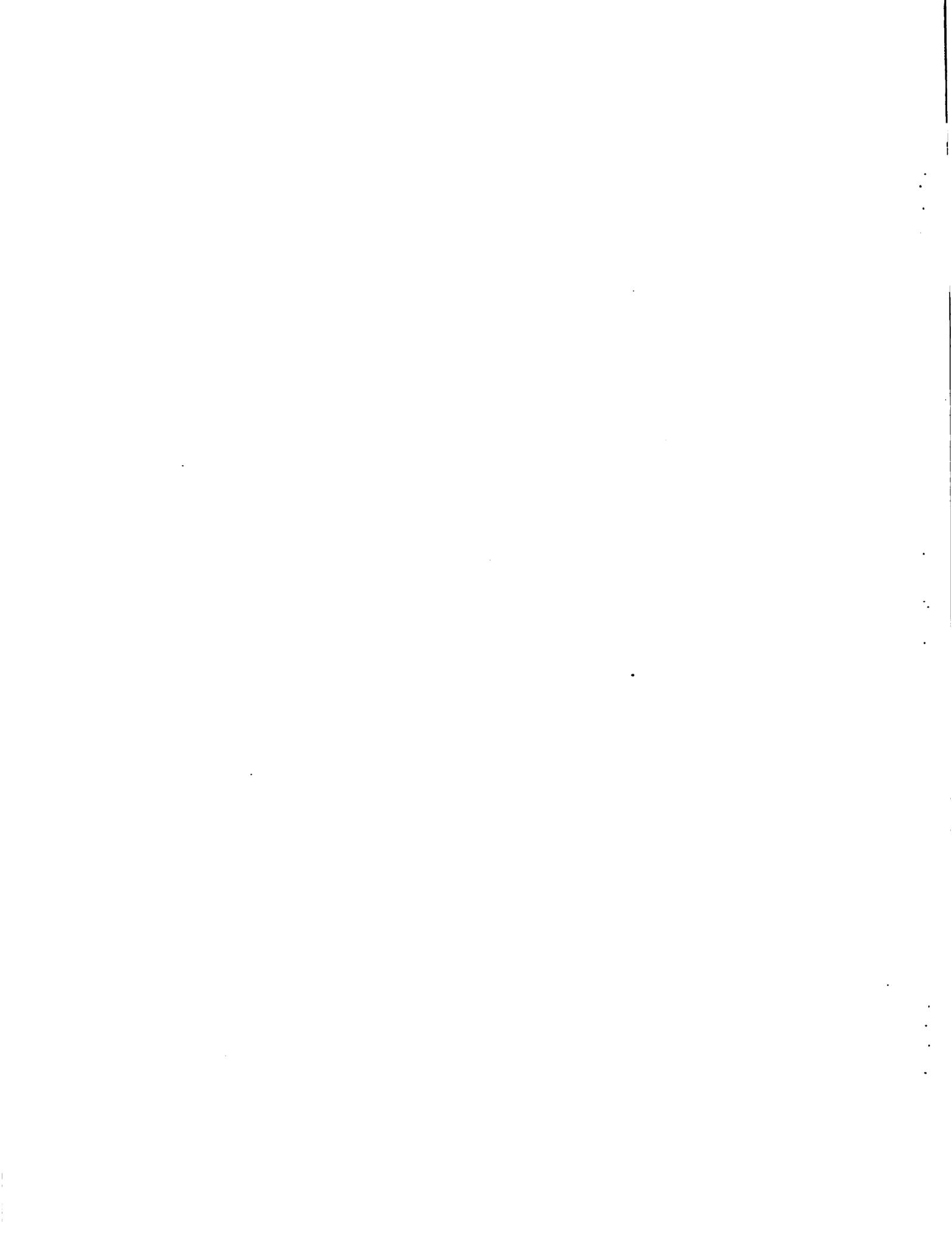
- A. El Nivel de Decisión Política está dado por la Comisión de la Reforma Agraria Nacional (CORAN).
- B. Los grandes lineamientos y estrategias de la reforma agraria han sido dados por el CORAN y, en parte, han sido recogidos por los planes nacional y sectorial.
- C. OSPA, con el apoyo de los Proyectos PERA y DIECRA, viene trabajando en la planificación Macro y Micro de la ejecución de la reforma agraria.
- D. El ISTA, como responsable de la ejecución del proceso de la reforma agraria, también planifica su ejecución aunque en términos muy limitados, ya que su razón de ser es precisamente la ejecución del proceso.

#### 2.3.2 Vinculación de los Organismos a las Acciones del País.

- A. OSPA depende del MAG y su función es la planificación agropecuaria nacional.



- B. ISTA es organismo autónomo descentralizado del sector público agropecuario y su función es ejecutar el proceso de reforma agraria. La Ley Básica de Reforma Agraria, en concordancia con la Ley de su creación, define al ISTA como el ente responsable de la ejecución de la reforma agraria.
- C. Como se ha visto, la planificación de la ejecución de la reforma agraria, la viene realizando OSPA (PERA y DIECRA), acción que también cumple el ISTA por su propia naturaleza, aunque en forma limitada.
- D. OSPA no es órgano ejecutor mientras que el ISTA si lo es; lo que implica que, necesariamente, los planes de ejecución de la reforma agraria formulados por OSPA deberán ser ejecutados por el ISTA. La situación configura un problema por el hecho de que el ISTA, además de no concertar la planificación que viene formulando OSPA, realiza su propia planificación como organismo responsable de la ejecución de la reforma agraria.
- E. Por otro lado, los criterios rectores del trabajo de OSPA están constituidos por los distintos aspectos de la problemática agropecuaria globalmente enfocados y por las políticas emanadas de los niveles superiores de decisión frente al sector rural y no necesariamente por los problemas específicos inherentes a la ejecución del proceso de reforma agraria. Es decir, OSPA y el ISTA interpretan el proceso de reforma agraria no necesariamente con los mismos criterios y enfoques, en razón de sus respectivas funciones y responsabilidades.



Por las consideraciones anotadas, se asiste a un problema en lo que respecta a la competencia y responsabilidades en materia de la política y planificación específica de la ejecución de la reforma agraria.

#### 2.4 Definición y Naturaleza del Problema que se Intenta Resolver.

A partir de la situación descrita y asumiendo que la planificación como función rectora facilita la fijación de objetivos, propósitos y estrategias, a través de la actuación consciente y deliberada para alcanzar en forma ordenada y precisa dichos objetivos y propósitos; el Proyecto busca apoyar la consolidación de la reforma agraria como resultado directo del desarrollo y consolidación de las empresas asociativas beneficiarias; promoviendo la adecuada utilización de las técnicas de planificación como instrumentos de gestión y desarrollo en la ejecución del proceso de la reforma agraria.

En la perspectiva planteada, el Proyecto se orienta a que la política y planificación de la reforma agraria cumpla, entre otras, con las siguientes funciones frente al proceso de Transformación Agraria:

- A. Compatibilizar la ejecución de la reforma agraria con el Modelo de Desarrollo Nacional (CORAN) y el sistema de planificación nacional y sectorial.
- B. Constituir un instrumento de estrategia y operación valioso para los organismos involucrados con la ejecución de la reforma agraria.
- C. Racionalizar el uso de los recursos destinados al proceso de reforma agraria, compatibilizando la actuación de todos los organismos involucrados.



- D. Dotar a las empresas asociativas campesinas de una adecuada organización y de instrumentos de política y gestión que garanticen su desarrollo y consolidación.
- E. Concretar la organización, integración y participación de la población beneficiada por la reforma agraria, en el marco de los lineamientos de política y estrategia nacional.
- F. Procurar el cumplimiento de los objetivos económicos, políticos y sociales de la reforma agraria.
- G. Procurar que la reforma agraria cumpla adecuadamente con el papel que se le asigna en el proceso del desarrollo económico y social del país.

2.5 Selección de los Organismos para la Ejecución de las acciones en el País.

Las instituciones que directamente están involucradas con la naturaleza del Proyecto son:

- A. El ISTA a través de su oficina de planificación central y de sus unidades de planificación regional y zonal.
- B. OSPA, como organismo responsable de la planificación agropecuaria nacional.
- C. MIPLAN, como organismo rector del sistema de planificación nacional.
- D. Las empresas asociativas campesinas como unidades en los que se concreta la planificación micro, vinculadas a través del ISTA.

•  
•  
•

•  
•  
•

•  
•  
•  
•

•

•

### 3. Con Relación a la Promoción/Organización de las Empresas Asociativas Campesinas de Reforma Agraria.

#### 3.1 Definición y Naturaleza del Problema.

Se entiende que el universo de la promoción/organización de formas asociativas campesinas de Reforma Agraria está dado, en principio, por el área rural y dentro de ellas por el sector reformado, debiendo tenerse presente que la promoción/organización tiene consecuencias y efectos directos e indirectos en todo el sector rural.

Desde el punto de vista de la concepción, estrategia y metodología de la promoción/organización se considera tener presente, como marco de referencia operativo de carácter general, que el área rural se caracteriza; básicamente:

- Por responder a una estructura compleja históricamente determinada y en la que se dan diversas formas de relaciones de subordinación, status legal y formas de organización.
- Por estar conformado por patrones diferentes según la especialización productiva del espacio, el tipo y dimensión de la propiedad, las relaciones con el mercado, etc.
- Por configurar, desde el punto de vista socio-cultural, actitudes, valores y normas propias que pueden facilitar o ofrecer resistencia al cambio, es decir a la tarea de la promoción/organización.

En términos del proceso de Reforma Agraria y sus alcances, se entiende que el universo de trabajo de la promoción/organización está dado por:

- La población beneficiada con la primera etapa de la Reforma Agraria.



- Por la población beneficiada por el Decreto N°207 y N°842.
- Por la población conformada por los pequeños productores (minifundistas).
- En forma indirecta, por el resto del sector rural.

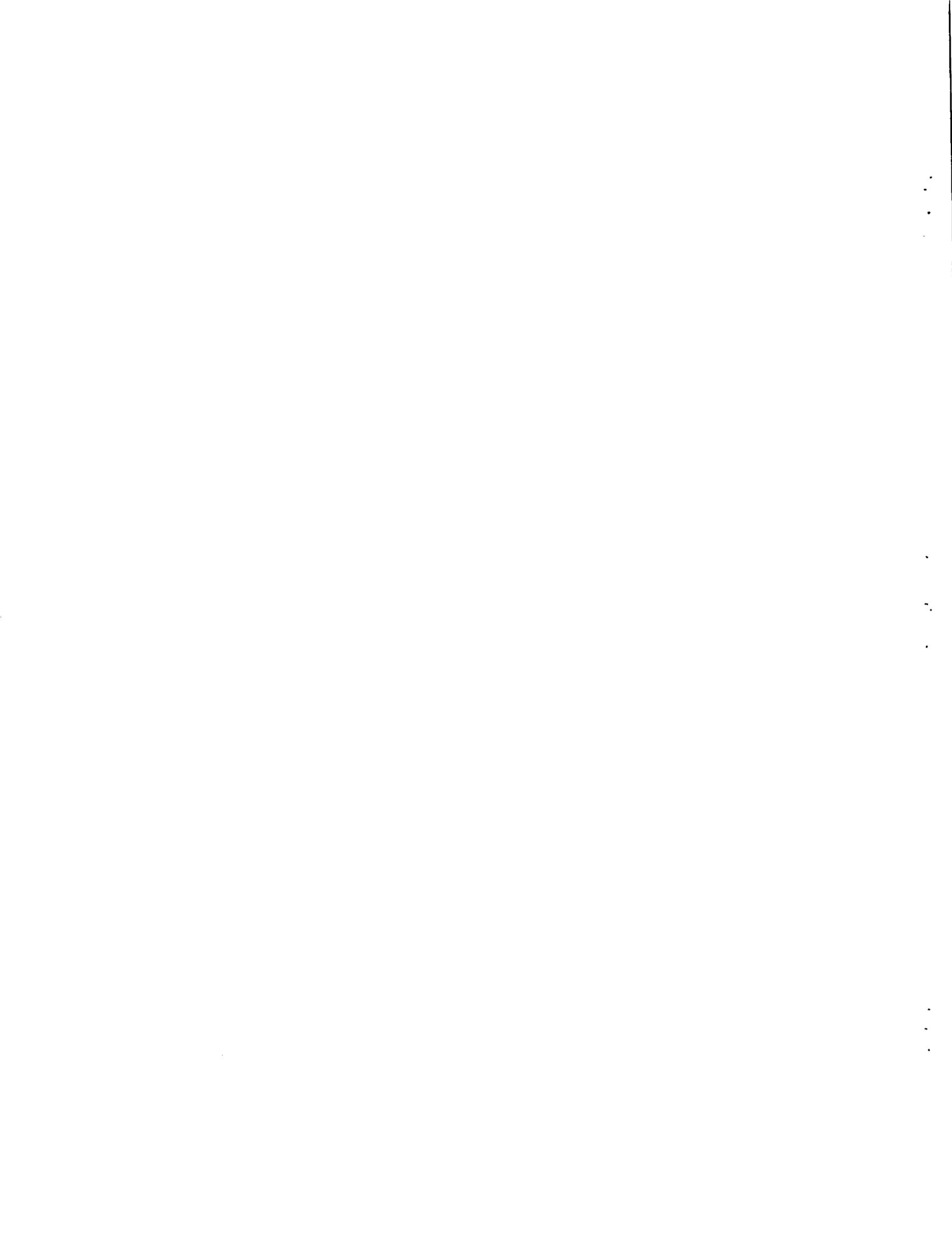
### 3.1.1 Definición del Problema.

La problemática de la promoción/organización de las empresas asociativas campesinas de reforma agraria y en general de toda la población campesina beneficiada por la reforma agraria, se caracteriza básicamente por las siguientes notas:

- A. Se adolece de la falta de una política, plan y metodología compatibilizados y coherentes que respondan a los particulares requerimientos y necesidades de la reforma agraria.
- B. Las acciones de promoción/organización no han tenido y no tienen una cobertura adecuada frente al número de empresas asociativas de la primera etapa de la reforma agraria. No obstante los esfuerzos desplegados se alcanza sólo al 58% de las empresas existentes. Así se tiene que: 66/
  - Frente a un total de 374 unidades de producción, se cuenta con sólo 186 promotores, de los cuales 160 cumplen su función a tiempo completo y 26 en forma parcial.
  - 157 unidades productivas (empresas) son atendidas a tiempo completo y 57 son atendidas solo en forma parcial, haciendo un total de 214 empresas cubiertas.

---

66/ Véase: PERA, Evaluación del Proceso...., cuadro N°47.



- C. Según los datos del ISTA (que no coinciden con los de PERA) al 31 de agosto de 1981 contaba con 181 promotores, de los cuales sólo 11 son profesionales, estando el resto conformado por Bachilleres y personas de menor nivel educativo.

Se consigna que frente a un total de 309 empresas, 133 no se encontraban cubiertas por acciones de promoción/organización.

- D. Los promotores, en general, no se encuentran debidamente capacitados y calificados para cumplir con eficiencia sus importantes funciones; además, han sido reclutados no siempre observando los requisitos que se deben reunir para el trabajo de promoción/organización.
- E. En general, sea en forma directa o indirecta, se asiste a la duplicidad y superposición de acciones a partir de organismos del sector agropecuario y de otros sectores, sin la necesaria compatibilización de enfoques y metodologías de acción.
- F. La población campesina beneficiada con el Decreto N°297 (24.04.80) no ha merecido ninguna atención en lo que respecta a promoción/organización. A esto se suma la población beneficiada por el Decreto N° 842 (28.10.81).

### 3.1.2 Factores que inciden en el Problema.

Son diversos los factores que inciden en la configuración de la problemática de la promoción/organización de la reforma agraria. Se pueden señalar los siguientes:



A. Marco Institucional y Coordinación.

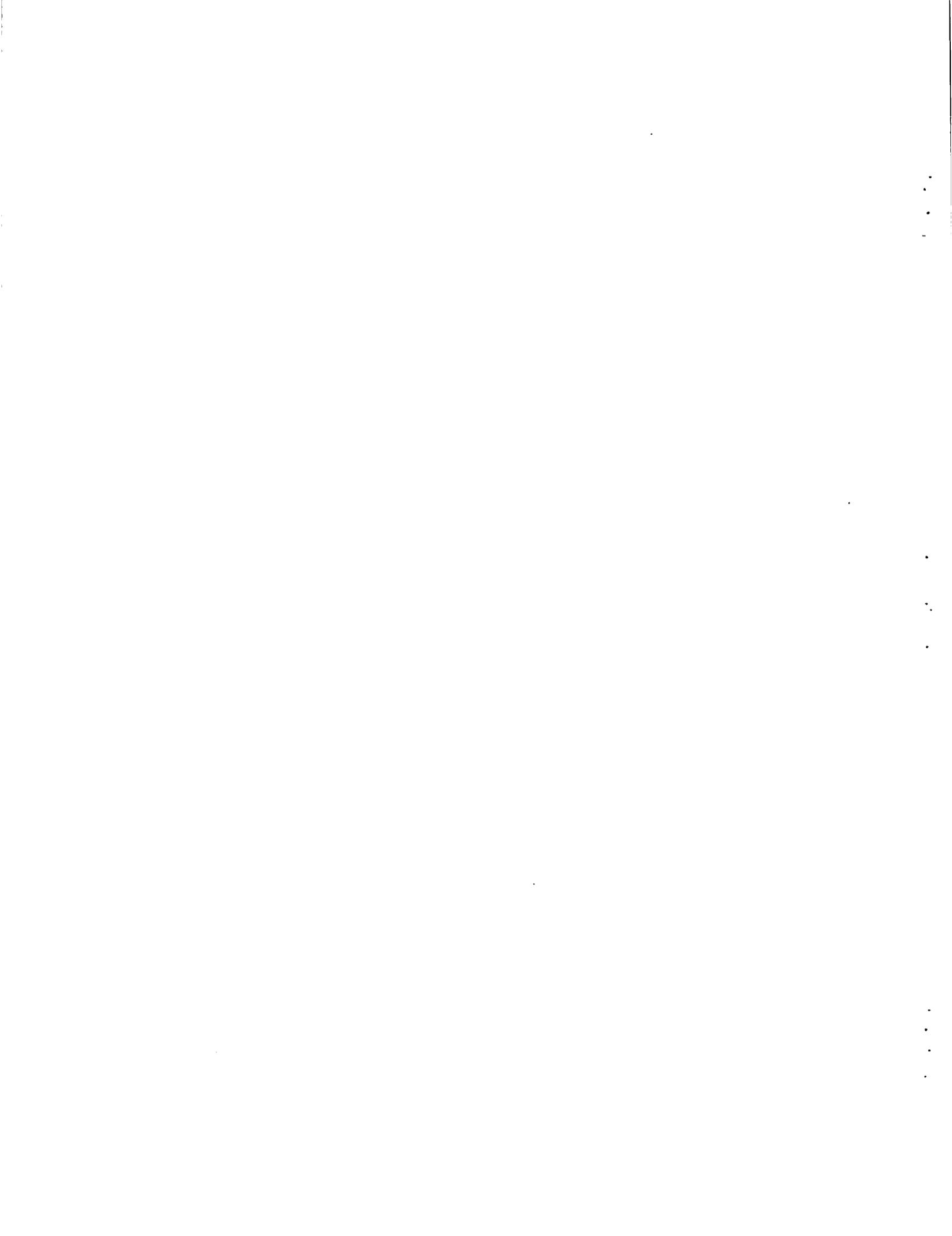
El sector público agropecuario y especialmente el ISTA, no cuentan con la capacidad operativa necesaria para satisfacer la demanda de promoción/organización de la reforma agraria.

Por otro lado, los organismos involucrados no han establecido adecuados y efectivos mecanismos de coordinación y compatibilización de acciones generándose con escasos recursos, acciones paralelas y algunas veces superpuestas.

Entre el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del MAG (DAA) y el ISTA se asiste a una situación contradictoria, ya que el primero es el organismo responsable de la promoción/organización por mandato de la Ley (Decreto N°221) pero no cumple tal responsabilidad por falta de capacidad operativa, mientras que el ISTA desarrolla en los hechos, dicha acción en concordancia con la Ley de su creación (1975). El DAA ha tenido mayor contacto con las empresas campesinas mediante la asistencia en materia de aspectos contables.

B. Información/Estadística.

No se dispone de datos sistematizados sobre los requerimientos de promoción/organización, tanto a nivel de las empresas asociativas como de la población en general, en orden a planificar y coordinar las acciones en forma adecuada. Por otro lado, cada organismo, maneja sus propias estadísticas cuyos datos no son concordantes con el resto.



C. Recursos Técnicos y Asesoría.

No se dispone del número y calidad necesario de promotores que requiere el proceso de reforma agraria. Los promotores en servicio, no obstante los programas de capacitación acelerados que han desarrollado principalmente el CENCAP y el ISTA, se considera que todavía no reúnen las condiciones requeridas, salvo excepciones.

Ni el ISTA ni el DAA cuentan la asesoría técnica del caso con materia de promoción y organización.

D. Metodologías y Técnicas.

Al carecerse de una política, plan y enfoque definidos y compatibilizados, se asiste a la aplicación de distintos criterios y métodos de acción, con las consecuencias que son de preveer.

E. Socio-Político.

La situación de inestabilidad que vive el país incide directa y negativamente en las tareas de promoción/organización.

Como efecto de lo anterior se puede explicar la participación de organizaciones político-representativas no estatales en las acciones de promoción/organización. Así se tiene que del total de 181 promotores del ISTA, 71 son de la Unión Comunal Salvadoreña (U.C.S.) y 8 de la Central Campesina Salvadoreña (C.C.S.); según datos del ISTA.

F. Modelo Asociativo Empresarial.

Un factor que incide directa y muy significativamente



en los diversos alcances de la promoción/organización es la no definición y explicitación del modelo o modelos asociativo-empresariales de aplicación de la reforma agraria. En la reforma agraria se dan hasta siete (7) tipos formales de empresas asociativas legalmente registradas, sin que ninguna de ellas haya sido formalmente adoptada como el modelo de aplicación de la reforma agraria en concordancia de lo dispuesto en el Art. 18 de la Ley Básica de Reforma Agraria. Tal situación responde a la dinámica y las coyunturas del proceso, pues, ningún modelo ha sido definido y promovido y organizado coherentemente. <sup>67/</sup>

El Decreto 876 del 26.11.81 que sustituye el Art.10 Decreto 221, que supuestamente resuelve el problema planteado, a nuestro entender complica más la situación.

#### G. Socio-Cultural.

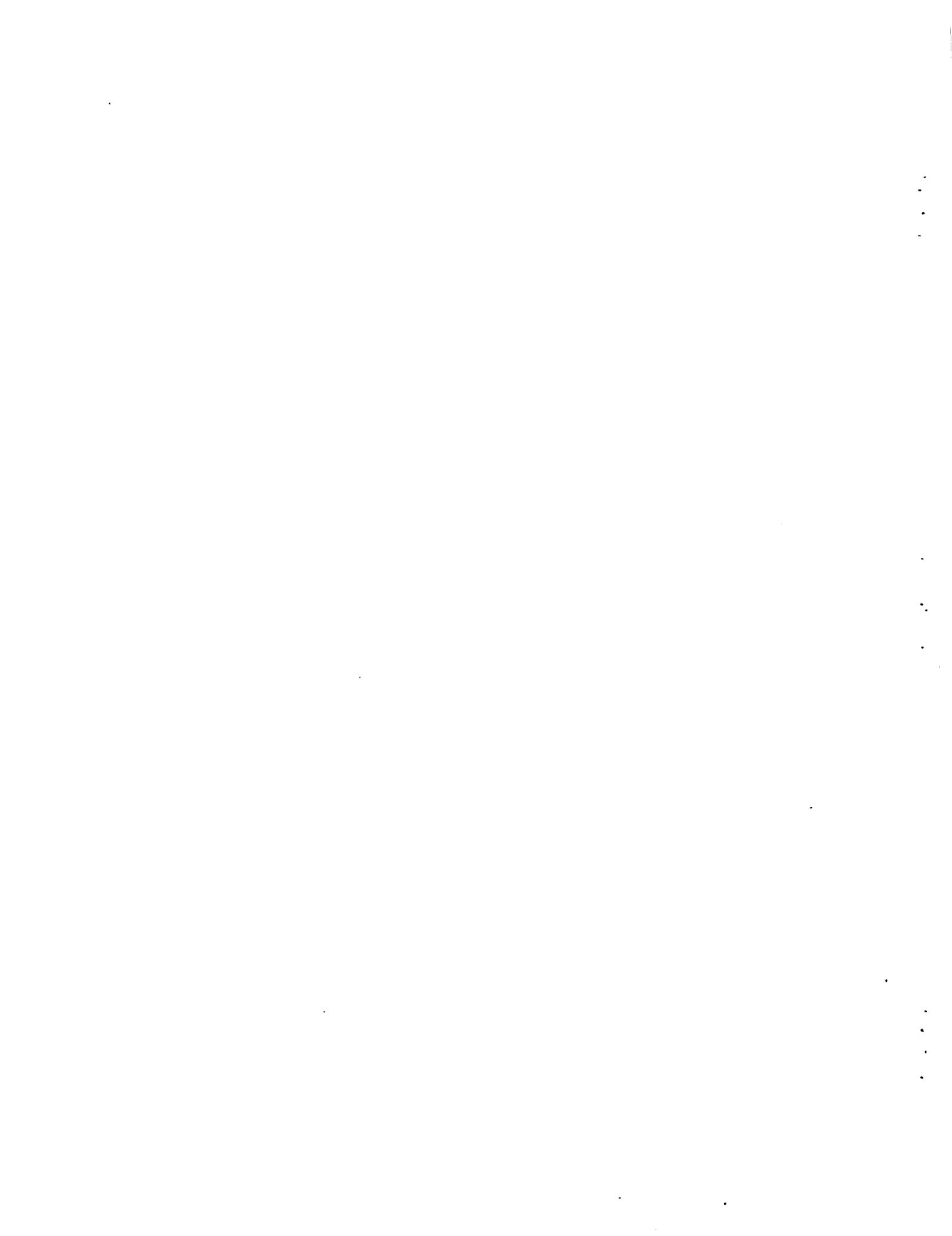
La realidad socio-cultural del mundo campesino, en tanto la promoción/organización no responde a una política y metodología que tenga presente tal realidad, también incide en los resultados finales de las acciones correspondientes.

#### H. Legislación.

Los alcances de la Ley Básica de Reforma Agraria, Decreto N°221, Ley de Creación del ISTA y Decreto N°876, en lo pertinente a promoción/organización, tienen una incidencia directa, en tanto facultan a más de un organismo para cumplir las mismas funciones.

---

<sup>67/</sup> Véase: IICA, Planteamiento...., págs.39-46 (Modelo Asociativo-Empresarial de Adjudicación).



### 3.2 Acción del País para Resolver el Problema.

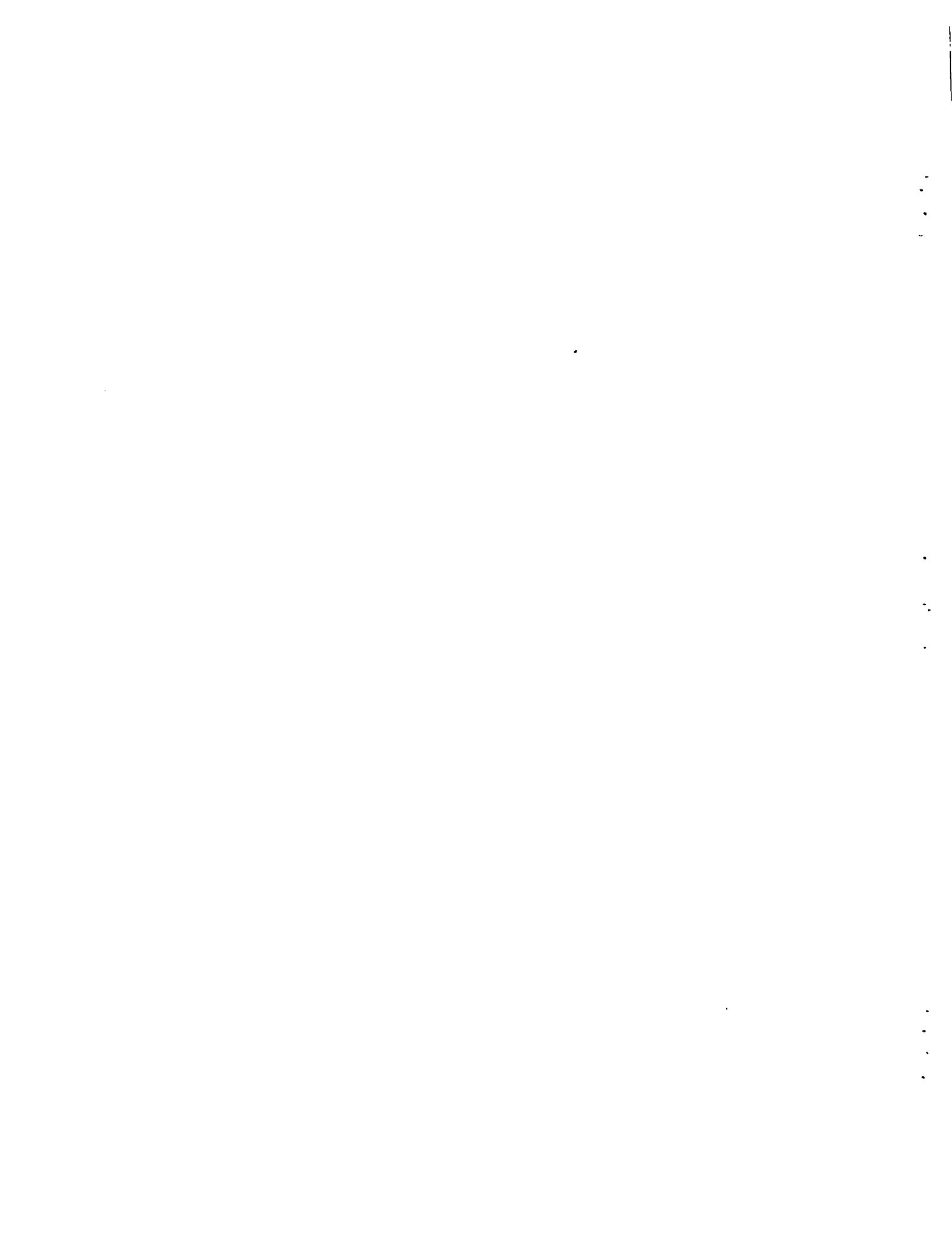
#### 3.2.1 Acciones Principales.

Las principales acciones del país para resolver el problema, se resumen en las siguientes:

- A. Organización regional y zonal de la promoción/organización a través de las regiones y zonas del ISTA.
- B. Desarrollo de eventos de capacitación por parte del CENCAP, orientados a los promotores del ISTA y acciones similares de menor alcance realizadas por éste último organismo.
- C. Contratación de promotores por parte del ISTA para disminuir el déficit que se afronta frente a la reforma agraria.
- D. A través del CENCAP, se ha creado el "Centro de Formación de Promotores Sociales Rurales del Sector Público Agropecuario", en el mes de octubre último.
- E. A través del Programa de Alfabetización y Educación de Adultos del Ministerio de Educación, se vienen cumpliendo una importante tarea de promoción a nivel de las empresas asociativas campesinas.

#### 3.2.2 Acciones Concurrentes Previstas.

- A. El ISTA ha previsto cubrir el déficit de promotores contratando nuevo personal, previsión que depende de los respectivos recursos que se le asignen.
- B. Se tiene prevista la solución del problema que se relaciona con la definición formal y explícita del modelo asociativo-empresarial de aplicación de la

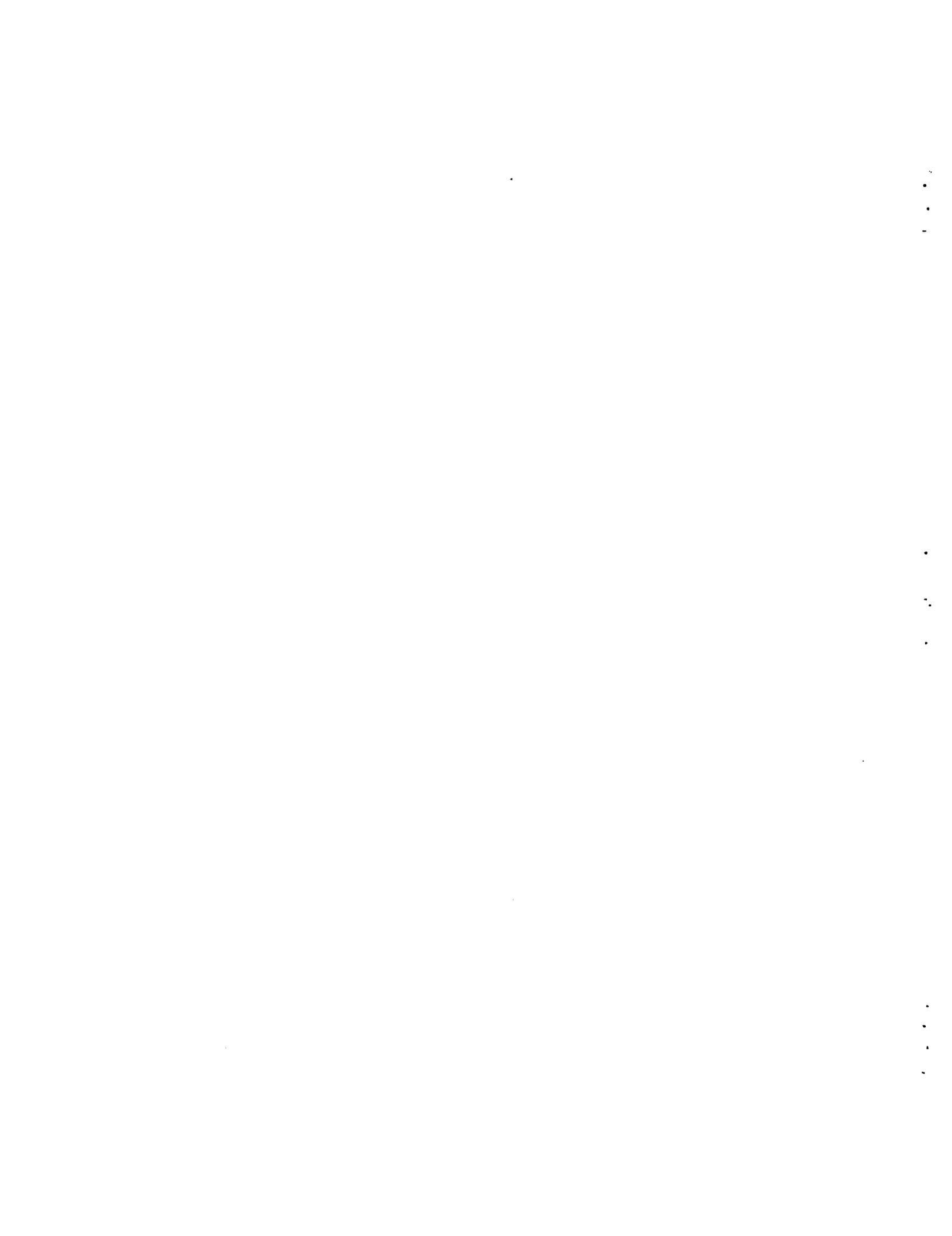


reforma agraria. En la actualidad en forma general, por encima de los tipos o denominaciones empresariales formalmente registrados, se ha optado en los hechos por el modelo cooperativo, aunque sin la claridad del caso.

- C. También se ha previsto la capacitación general de todos los promotores en actual servicio, acción que ya se viene cumpliendo en coordinación entre el CENCAP y el ISTA.
- D. Se tiene previsto que con la reorganización del MAG y el ISTA se resuelve la dualidad entre el ISTA y el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del MAG.
- E. A través del Programa de Reforma Agraria y Desarrollo Rural" contenido en el Plan Trienal Nacional 1981-1983, se tiene prevista la acción de promoción/organización de la población beneficiada por la reforma agraria.  
Se entiende que tal situación se concretará a partir de una definición de política y estrategia específica, de la que en la actualidad se carece.
- F. A nivel de planteamientos muy generales, se ha previsto la promoción/organización de la población beneficiada por el Decreto 207, aunque no se cuenta con documentos de trabajo sobre el particular.

### 3.3 Organización Institucional para Resolver el Problema.

#### 3.3.1 Identificación de los Organismos Responsables de la Ejecución de las Acciones del País.



Como ya se ha indicado, las acciones de promoción/organización de la reforma agraria involucran la responsabilidad de los siguientes organismos:

- A. El ISTA, en virtud de la Ley de su creación (Decreto N°302 de 1975) y lo dispuesto en el Art.23 de la Ley Básica de Reforma Agraria (Decreto N°153 del 05.03.80) por el cual se establece que es el organismo responsable de la ejecución del proceso de reforma agraria.
- B. El Departamento de Asociaciones Agropecuarias del MAG (DAA), en virtud del Decreto N°221 del 09.05.80 (Ley Especial de Asociaciones Agropecuarias). Por esta Ley:
  - Se crea el DAA como Dependencia del Ministerio de Agricultura y Ganadería.
  - Se encarga al nuevo organismo (DAA) la "promoción, organización, reconocimiento oficial y otorgamiento de la personería jurídica de las Asociaciones Cooperativas de Producción Agropecuaria, Pesquera y demás similares que desarrollen actividades técnicamente consideradas como agropecuarias" (Art.1°).

### 3.3.2 Vinculación de los Organismos a las acciones del País.

- A. El ISTA desarrolla las acciones de promoción/organización de las empresas asociativas campesinas de la primera etapa de la reforma agraria a través de su personal de promotores y su organización regional y zonal.



B. El Departamento de Asociaciones Agropecuarias, no ha podido implementar y desarrollar acciones de promoción/organización, salvo casos excepcionales, por no contar con la capacidad operativa ni los recursos indispensables. Sin embargo, ha desarrollado acciones de apoyo en materia contable para las empresas asociativas campesinas, por contar con técnicos experimentados en dicho campo. Por lo demás, el DAA cumple en la actualidad con las siguientes funciones con respecto a las empresas de reforma agraria y del sector no reformado:

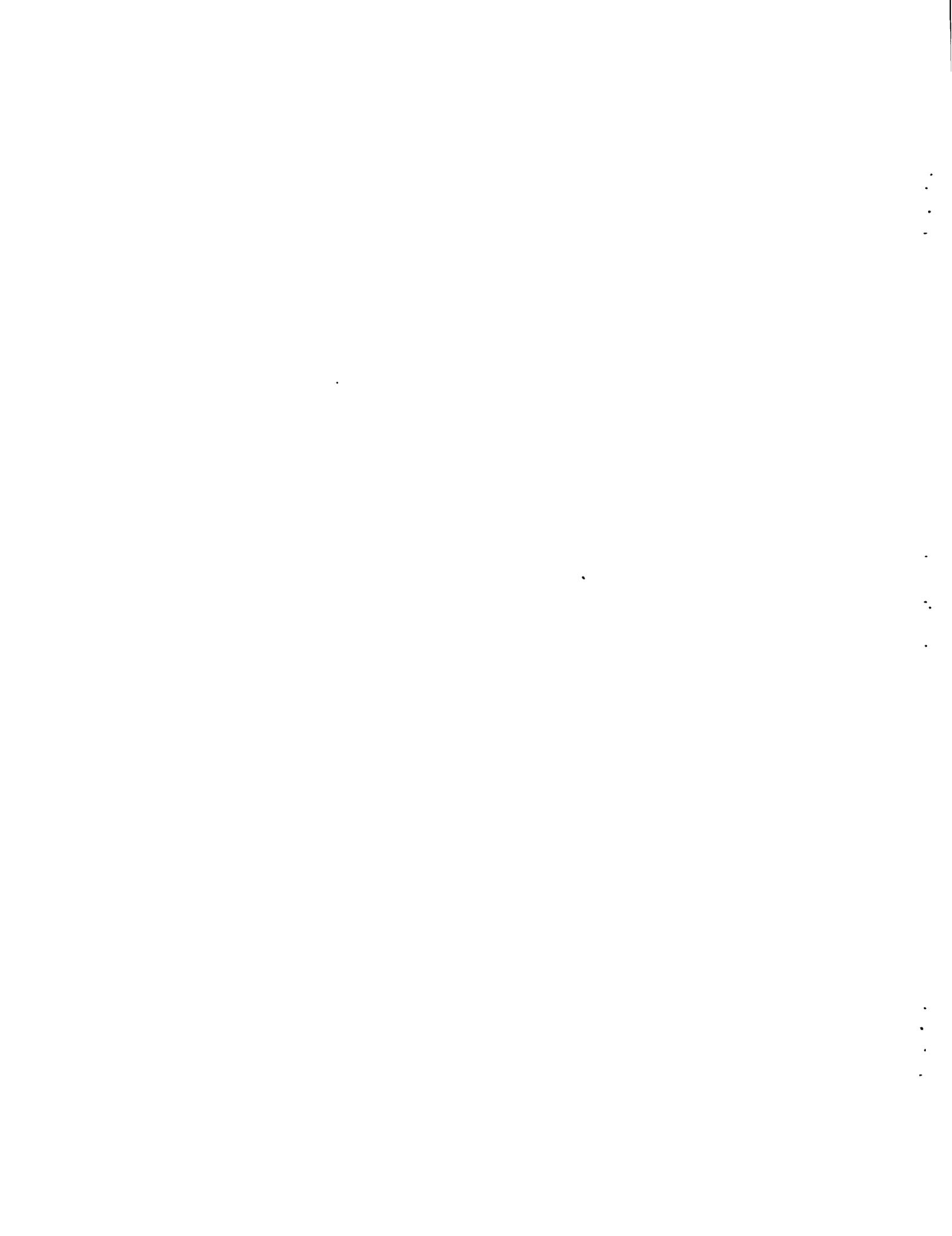
- Reconocimiento oficial.
- Otorgamiento de personería jurídica.
- Registro de las empresas.

### 3.4 Definición y Naturaleza del Problema que se intenta Resolver.

Dada la naturaleza y alcances de la promoción/organización para la adecuada ejecución del proceso de la reforma agraria, a partir de la problemática esbozada, y teniendo presente las conclusiones sobre requerimientos de acción en este campo a que se han arribado con los equipos de trabajo, de contraparte nacional; <sup>68/</sup> el Proyecto busca apoyar a los organismos responsables, para el logro de la consolidación de la reforma agraria, mediante la planificación, organización y ejecución de la promoción/organización orientada a:

---

68/ Véase: IICA, Programas.... (referidos en la cita Nº 60).



- A. El fortalecimiento del organismo nacional responsable.
- B. La definición de una política, plan y estrategia específicos.
- C. La caracterización y estructuración de las empresas asociativas campesinas como sólidas unidades físicas, económicas, sociales, administrativas, jurídicas y de integración y participación.
- D. La coordinación y potencialización de las actuales acciones de promoción/organización.
- E. El eficiente funcionamiento socio-económico de las empresas campesinas.
- F. La coordinada acción entre el Estado y las empresas asociativas campesinas para el logro de los objetivos económicos, políticos y sociales de la reforma agraria.

4. Con Relación Gestión/Cogestión/Autogestión de las Empresas Asociativas Campesinas de Reforma Agraria.

4.1 Definición y Naturaleza del Problema.

La Ley Básica de Reforma Agraria (Art. 18), establece que las empresas intervenidas serán dirigidas mediante cogestión entre el Estado y los beneficiarios, hasta que la empresa campesina logre un grado de solidez que garantice su desarrollo.

•  
•  
•

•  
•  
•

•  
•  
•  
•

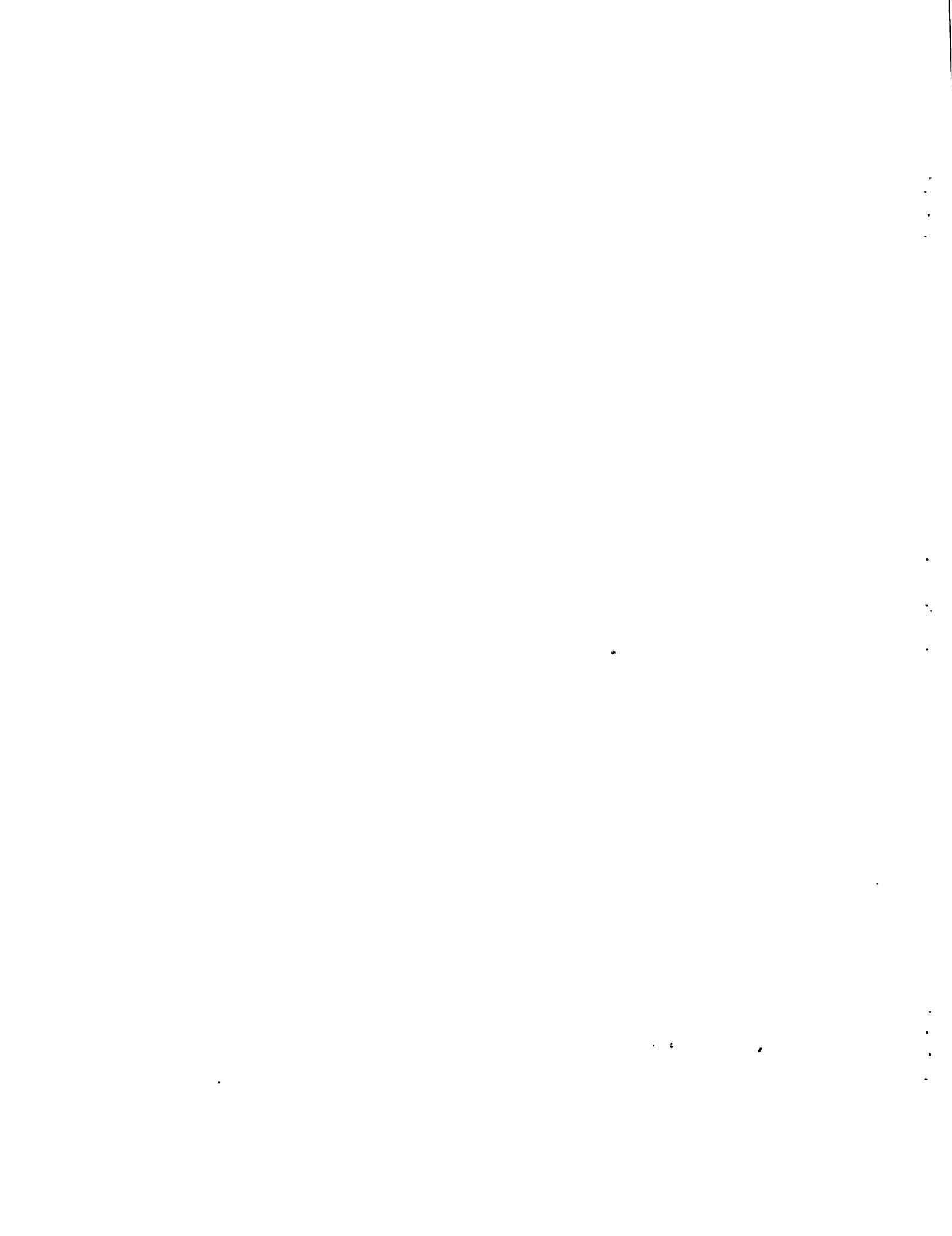
Es decir, la cogestión se plantea como un paso previo de la autogestión campesina.

Dicho sistema de dirección, se concreta mediante delegados-cogestores del ISTA y las respectivas directivas campesinas y su fundamentación y justificación, es garantizar el normal funcionamiento de las empresas, el cumplimiento de los objetivos de la Reforma Agraria y la preparación de la etapa de autogestión.

#### 4.1.1 Definición del Problema.

La problemática general de la actual etapa de cogestión, puede resumirse en el siguiente cuadro:

- A. Todas las empresas de la primera etapa de la Reforma Agraria (mayores de 500 Has.) intervenidas por el Estado a través del ISTA, se encuentra formalmente bajo cogestión.
- B. Aparte de los lineamientos generales y más específicamente funciones de los cogestores del ISTA planteados en el CORAN, no se ha definido en forma clara la naturaleza, significado, alcances y mecanismos de la cogestión.
- C. Al no haberse definido y sancionado formalmente el modelo asociativo-empresarial de las empresas campesinas de la primera etapa de la Reforma Agraria, el sistema de cogestión se encuentra seriamente limitado en su aplicación, debido a que precisamente,



una vez definido el modelo empresarial, quedarán a su vez claramente determinadas la estructura, objetivos y funcionamiento de las empresas, los cuales constituyen elementos fundamentales para definir y aplicar el sistema de cogestión.

La actual vigencia de hecho de distintos tipos o formas empresariales, no formalmente sancionadas, complica aún más seriamente lo expuesto.

- D. En la actualidad, la cogestión que se viene aplicando en las explotaciones de la primera etapa de la Reforma, es limitada en su cobertura, ya que no alcanza a todas.

Así, según la evaluación PERA, se tiene: <sup>69/</sup>

- Que vienen trabajando un total de 183 delegados-cogestores del ISTA, de los cuales 96 atienden a tiempo completo una empresa cada uno, y 87 cubren más de una empresa tiempo parcial.
- En cuanto a explotaciones, se tiene que 96 son atendidas a tiempo completo y 207 solo a tiempo parcial, haciendo un total de 303 explotaciones cogestionadas.
- Si tenemos presente que se cuenta con un total de 374 explotaciones, se tiene que 71 unidades de producción no son atendidas ni siquiera parcialmente.

- E. El actual funcionamiento asociativo-empresarial de las empresas campesinas de Reforma Agraria, confronta diversos problemas en los aspectos social, técnico

---

<sup>69/</sup> Véase: PERA, Ob. Cit., Quadro N°47.



y operativo, lo que afecta seriamente su funcionamiento; vale decir la cogestión. Tal situación puede caracterizarse con las siguientes observaciones:

E.1 En el aspecto asociativo.

Se carece de criterios uniformes en la concepción, organización e implementación de aspectos importantes, tales como:

- Gobierno, Dirección y Administración.
- Denominación de las empresas.
- Naturaleza, composición, funciones y responsabilidades de los cuerpos directivos.
- Derechos y obligaciones de los miembros.
- Formas y mecanismos de participación de los miembros en la marcha de la empresa.
- Capacitación, servicios de previsión social y otros.
- Régimen de ingreso (afiliación) y retiro de los miembros, etc.

E.2 En el aspecto empresarial.

La adecuada estructuración y eficaz cumplimiento de las funciones empresariales, también se ve limitada y tiene expresión, entre otros, en los siguientes campos:

- La determinación de una racional y coherente estructura empresarial-productiva.
- La racionalización del trabajo y el régimen laboral de los miembros.
- Los sistemas de control, supervisión y evaluación del funcionamiento empresarial.



E.3 En vía ilustrativa del cuadro anterior, se puede mencionar la siguiente situación con respecto a la gestión contable de las empresas de Reforma Agraria: <sup>70/</sup>

- Para el total de 374 empresas, se cuenta sólo con 111 contadores.
- Sólo 133 empresas cuentan con el concurso de contadores.
- 129 empresas llevan "contabilidad formal", es decir, no en términos regulares.

Se puede concluir que la mayoría de las empresas carece de una contabilidad adecuada. En términos generales, se carece de un sistema y plan contable uniforme para todas las empresas.

E.4 Según los resultados de la Evaluación realizada por el Proyecto PERA la actual gestión (cogestión) de las empresas, en varios casos, acusa vicios y distorsiones tales como:

- Centralización y monopolio de la dirección y decisiones en una sola forma.
- Autoritarismo de las personas que concentran la dirección y poder de decisión.
- Comisión de irregularidades en la marcha de las empresas.
- Resistencia, indiferencia y hasta rechazo de los campesinos beneficiarios.

E.5 Además de la situación anotada, en términos generales, se puede decir que las empresas no cuentan con una adecuada capacidad gerencial y en términos más amplios de una adecuada capacidad de gestión.

---

<sup>70/</sup> Véase: PERA, Ob. Cit., Cuadro No.

•  
•  
•

•

•

•

•  
•  
•

•  
•  
•

F. Como se ha visto, la cobertura de la cogestión es limitada en términos cuantitativos, lo mismo se puede decir del aspecto cualitativo; situación que exige una mayor coordinación a partir del ISTA como órgano ejecutor del proceso de Reforma Agraria.

#### 4.1.2 Factores que Inciden en el Problema.

Básicamente, la problemática de la Gestión/Cogestión/Autogestión de las empresas asociativas campesinas de Reforma Agraria está configurada por la incidencia de los siguientes factores:

##### A. Marco Institucional y Coordinación.

El ISTA, por el tipo de experiencia acumulada por su personal, la originalidad del modelo de Cogestión Estado/campesinos, la ausencia de planteamientos y experiencias sobre el particular, la insuficiencia de los recursos asignados y otros elementos, no ha estado preparado para asumir eficazmente la cogestión de las empresas campesinas.

A nivel de la coordinación con otros organismos involucrados con la Reforma Agraria tampoco ha encontrado el apoyo necesario, por las mismas razones ya expresadas y otras.

##### B. Teórico-Normativo.

Descontando los lineamientos generales contenidos en el CORAN, se carece del necesario marco teórico que sustente e implemente la Gestión/Cogestión/Autogestión de las empresas campesinas. Esta situación se ha reflejado en la ausencia de instrumentos operativos para aplicar la cogestión Estado/ campesinos, en la perspectiva de la autogestión campesina. Asimismo ha incidido



en la dificultad para diseñar el modelo o modelos organizacionales adecuados.

C. Modelo Asociativo-Empresarial.

El factor que más viene condicionado la problemática de la Gestión/Cogestión/Autogestión de las empresas de Reforma Agraria es la ausencia de una definición formal y explícita del modelo o modelos asociativo-empresariales para la aplicación de la Reforma Agraria. Tal situación encierra consecuencias diversas de orden socio-económico, político y operativo.

D. Socio-cultural.

En el caso de las empresas de la primera etapa de la Reforma Agraria, la carga histórica del campesinado sujeto a un sistema de relaciones de producción y con patrones ideológicos y culturales propios, dificulta y ofrece diversos problemas concretos al establecimiento y funcionamiento de la cogestión.

E. Recursos Técnicos.

El ISTA carece de los técnicos debidamente preparados para asumir eficazmente las funciones de cogestores en representación del Estado. Más aún, la insuficiencia cuantitativa de los cogestores se traduce en la imposibilidad de introducir la cogestión en todas las empresas de la primera etapa de la Reforma Agraria.

F. El ISTA como titular de la cogestión de las empresas no ha contado ni cuenta con la asesoría del caso para implementar adecuadamente el funcionamiento de las mismas.



## 4.2 Acción del país para resolver el problema.

### 4.2.1 Acciones Principales

La principal acción del ISTA ha consistido en asignar a parte de su personal a las empresas asociativas en calidad de "Delegados Cogestores".

El CENCAP en coordinación con el ISTA y el Departamento de Asociaciones Agropecuarias, ha desarrollado una intensa actividad de capacitación para la cogestión; no obstante, siendo importante y valiosa dicha acción, requiere enmarcarse y responder a un enfoque apropiado, a una política definida y a un plan que a su vez respondan a la naturaleza y alcances de la cogestión/autogestión y a los requerimientos del proceso y de cada empresa en particular.

### 4.2.2 Acciones concurrentes previstas

A partir de los planteamientos generales dados y el Plan Operativo del ISTA, se puede decir que se tienen previstas las siguientes acciones:

- A. Cubrir con la asignación de cogestores todas las empresas asociativas campesinas.
- B. Continuar con la capacitación de todos los cogestores.
- C. Reglamentar la función de los cogestores.
- D. Dotar a las empresas de un plan de desarrollo integral.
- E. Reforzar la coordinación interinstitucional para la adecuada aplicación de la cogestión.
- F. Reforzar la acción estatal frente a las empresas mediante las unidades regionales y zonales del ISTA y del MAG.

### 4.2.3 Acciones concurrentes no previstas

No obstante lo hasta aquí expresado se puede observar que no se han previsto las siguientes acciones concurrentes:



- A. La definición de la naturaleza, alcances y significado de la cogestión.
- B. Igual definición con relación a la autogestión campesina que tendrá vigencia en cuanto se considere superada la actual etapa transitoria de cogestión.
- C. La planificación del funcionamiento de las empresas dentro del modelo de cogestión y como etapa preparatoria de la autogestión.
- D. Los criterios que definan el período de duración de la cogestión.

#### 4.3 Organización Institucional para Resolver el Problema.

##### 4.3.1 Identificación de los Organismos Responsables de la Ejecución de las Acciones del País.

Como se ha visto, el ISTA, por mandato expreso de la Ley Básica de Reforma Agraria (Decreto N° 153, Arts. 18 y 23) es el titular de la cogestión en representación del Estado, a través de sus respectivos funcionarios como delegados-cogestores.

##### 4.3.2 Vinculación de los Organismos a las Acciones del País.

Como se ha visto también, por diversas razones el ISTA no cubre eficientemente todos los requerimientos de la cogestión, en orden a garantizar el eficaz funcionamiento o gestión socio-económica de las empresas asociativas campesinas.

En su nueva estructura orgánica, prevista a entrar en vigencia a partir del 1° de enero de 1982, se ha considerado una División de Desarrollo Empresarial y formando parte de ella un Departamento de Cogestión.



Se espera que el ISTA, con el funcionamiento de su nueva estructura y contando con los recursos e instrumentos operativos adecuados, podrá reducir o resolver en gran medida los diversos problemas de orden normativo, técnico y operativo que en la actualidad afronta la cogestión en las empresas asociativas campesinas.

#### 4.4 Definición y Naturaleza del Problema que se intenta resolver.

El Proyecto busca apoyar al organismo nacional responsable en la consecución del óptimo funcionamiento de las empresas asociativas campesinas de Reforma Agraria bajo el modelo de Cogestión, como una forma de preparar y garantizar la eficiente autogestión campesina de las mismas; a través de las siguientes acciones:

- A. Definición de un marco teórico de la cogestión y autogestión.
- B. Definición de una política y estrategia de la cogestión como etapa preparatoria de la autogestión campesina.
- C. Elaboración de los instrumentos normativos y operativos en orden a garantizar:
  - Una eficiente gestión asociativa (autogestión)
  - Una eficiente gestión económico-empresarial (gestión productiva, administrativa, financiera, contable, comercial, de servicios, etc.).
  - La organización social del trabajo.
  - La participación consciente y responsable de los trabajadores-miembros en la marcha y destino de sus empresas.
- D. La permanente capacitación de los miembros de las empresas y familiares.

### 5. Con Relación a la Capacitación para la Reforma Agraria

#### 5.1 Definición y Naturaleza del Problema.

La capacitación, por su significado, naturaleza y alcances,



constituye un componente indispensable de todo proceso de Reforma Agraria. Junto a ella y complementándola, reforzándola y haciéndola extensiva, la comunicación entendida como una verdadera educación/capacitación de doble vía (no la comunicación orientada a la mera información, propaganda, o relaciones públicas) también juega papel de primer orden en todo proceso de Reforma Agraria.

Frente al proceso de Reforma Agraria de El Salvador, tanto sobre la capacitación como sobre la comunicación, se han formulado los documentos básicos correspondientes en julio de 1980. <sup>71/</sup>

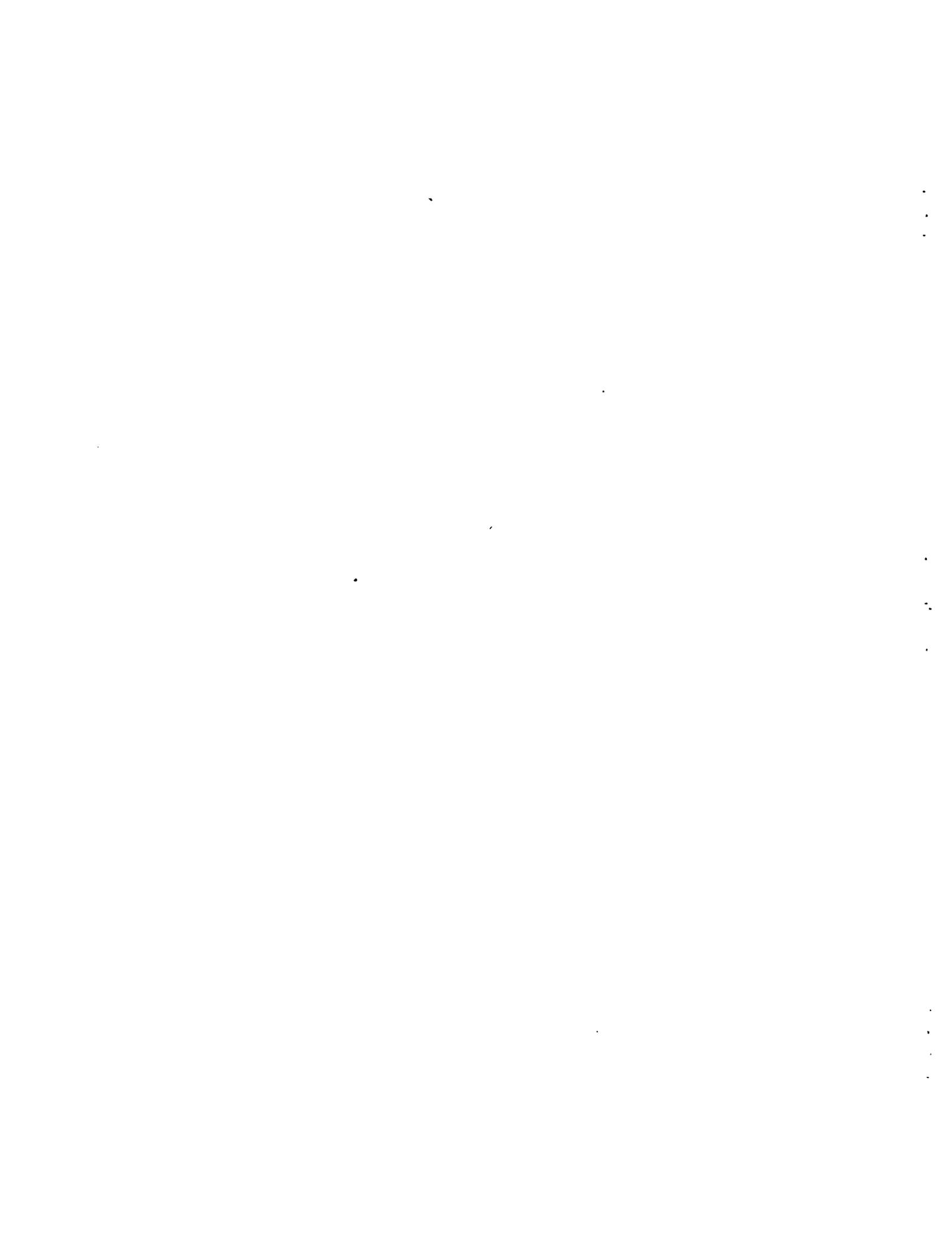
#### 5.1.1 Definición del Problema.

En términos generales, la problemática de la capacitación para la Reforma Agraria se caracteriza por los siguientes elementos:

- A. Se observa que el principal problema de la Capacitación para la Reforma Agraria es la ausencia de una política, planificación y una estrategia global, lo cual tiene consecuencias directas en la atención racional de los requerimientos y necesidades de los técnicos, campesinos y del propio proceso de Reforma Agraria, y del desarrollo rural como impulsor del desarrollo nacional.

---

<sup>71/</sup> Véase: IICA, "Lineamientos de Política, Plan y Estrategia de Capacitación para la Reforma Agraria" y "Lineamientos de Política, Plan, Estrategia y Organización de la Comunicación para la Reforma Agraria". Ambos documentos forman parte del planteamiento... resultado a raíz de la presente Propuesta de Proyecto (Anexos N° 5 y N° 6) y sus respectivos contenidos siguen vigentes en su contenido. Es de advertir que dichos documentos fueron elaborados con la participación directa de las contrapartes nacionales CENCAP e ISTA.



Igualmente la falta de planificación condiciona los aspectos técnico-pedagógicos de la capacitación. Cuantitativamente pueden ser significativas las acciones, pero deben tener su correspondencia cualitativa en términos de logros concretos con relación al avance del proceso de Reforma Agraria.

- B. No se ha definido en términos generales los niveles y modalidades de la capacitación, lo cual condiciona directamente los aspectos técnico-pedagógicos: contenidos, dosificación, metodologías, etc.
- C. El "Plan de Acción 1981" del CENCAP, si bien contiene importantes acciones en términos cuantitativos, las mismas no responden a un planteamiento global de la Reforma Agraria; es así que se puede observar una marcada tendencia a privilegiar los aspectos técnico-operativos con descuido de los socio-políticos, que se consideran importantes en la capacitación orientada a la Reforma Agraria. <sup>72/</sup>
- D. También se puede considerar que persiste la falta de una más efectiva coordinación de las acciones que directa o indirectamente desarrollan diversos organismos del sector, con enfoques, contenidos y metodologías propias; no obstante, el CENCAP ha adelantado significativamente en la tarea normativa y de coordinación de la capacitación para la Reforma Agraria.

La ausencia de una política, plan y estrategia de capacitación para la Reforma Agraria a nivel global se deja sentir también en el paralelismo de acciones de otros sectores, y la falta de coordinación con los mismos.

---

<sup>72/</sup> Véase: "Plan de Acción 1981", MAG-CENCAP, San Salvador, 1981.



- E. Se adolece de la falta de un plan y de la infraestructura necesaria para la producción de los apoyos didácticos que demanda el adecuado desarrollo de las acciones de capacitación para la Reforma Agraria, sobre todo si se tiene en cuenta que se trabaja con población adulta (Educación de Adultos), gran parte de ella analfabeta (campesinos).
- F. Los recursos públicos asignados son definitivamente insuficientes para atender en forma adecuada los requerimientos y necesidades de capacitación de la Reforma Agraria.
- G. La cobertura de las acciones es muy limitada frente a la demanda. No se satisface adecuadamente ni siquiera los requerimientos de capacitación del personal del sector público directamente involucrado en el proceso de Reforma Agraria y la población campesina prácticamente no ha sido tocada en forma orgánica, salvo acciones puntuales con limitada participación.

#### 5.1.2 Factores que inciden en el problema.

Los principales factores que inciden en la configuración de la problemática de la capacitación para la Reforma Agraria son:

##### A. Marco institucional y coordinación.

No se ha definido en forma específica el marco institucional directamente responsable de la capacitación para la Reforma Agraria. Si bien es cierto que el CENCAP como organismo técnico-normativo encargado de la capacitación a nivel de todo el sector agropecuario ha concentrado toda su capacidad operativa en el desarrollo de programas para la reforma agraria, también es verdad que el ISTA, como responsable del proceso,

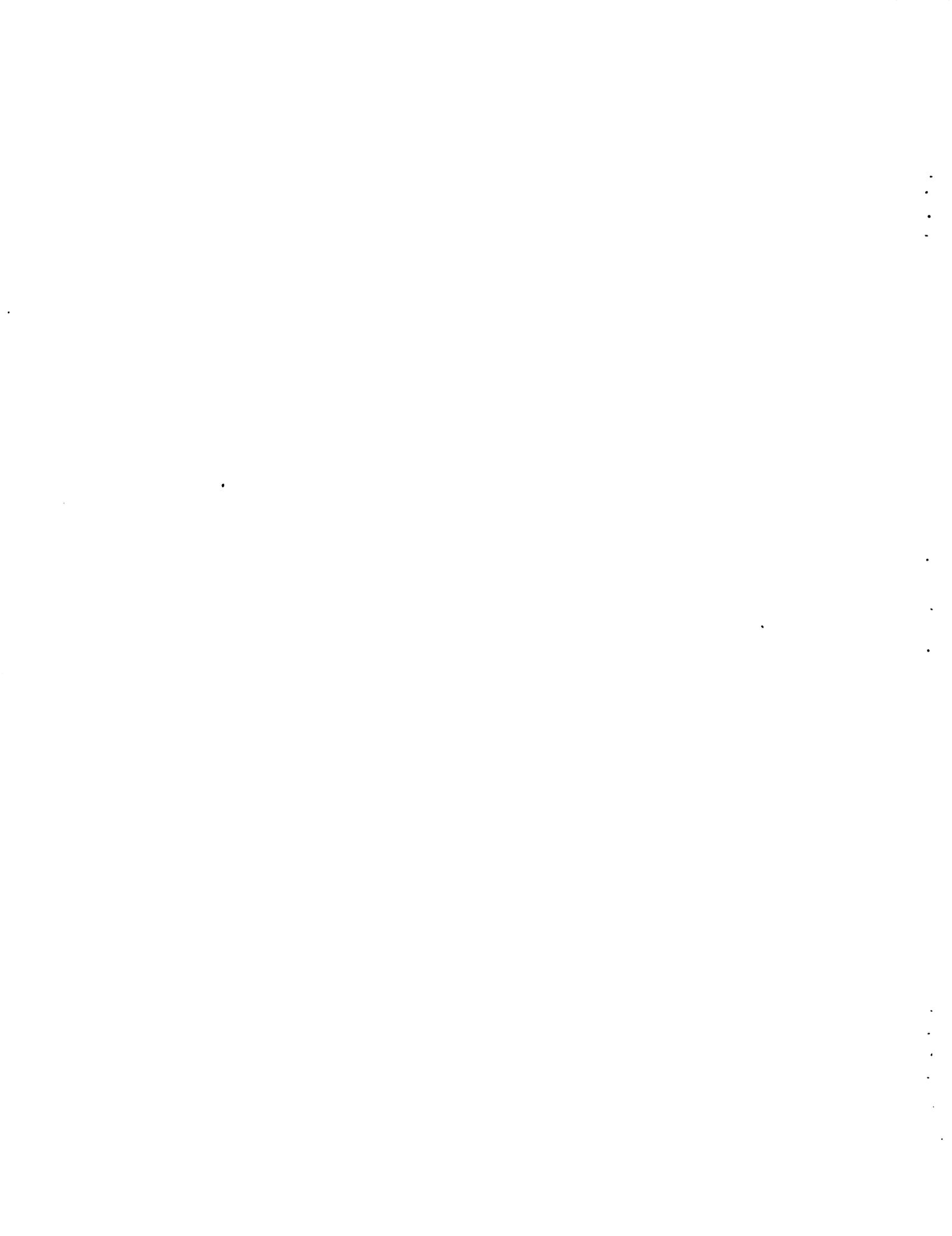


cuenta con una unidad de capacitación y desarrolla acciones de menor alcance que el CENCAP. Sin embargo, ninguno de los dos organismos ha definido una política, estrategia y plan global cuya falta, como se ha visto, es el principal problema que afronta la capacitación.

Por otro lado, otros organismos del propio sector y de los demás sectores involucrados con la problemática rural desarrollan diversas acciones simultáneas y/o paralelas y cuya coordinación y compatibilización se dificulta, precisamente, por la falta de definición específica del organismo responsable de la capacitación para la Reforma Agraria y la ausencia de la respectiva política, plan y estrategia de acción.

Formalmente, a partir de lo dispuesto en la Ley de su creación y la Ley Básica de la Reforma Agraria, el ISTA se constituye en el organismo responsable de la capacitación, como parte de sus funciones de organismo ejecutor de la reforma agraria pero, como hemos visto, el CENCAP es el ente técnico-normativo de carácter nacional en materia de capacitación agropecuaria.

Como ya se ha dicho también, el CENCAP desaparecerá a partir del próximo 1° de enero al incorporarse al Instituto Salvadoreño de Capacitación y Transferencia de Tecnología (ISCATT) en la nueva estructura orgánica del MAG. Se entiende que con la nueva situación que se configure el ISTA asumirá plenamente la



responsabilidad de la capacitación para la Reforma Agraria, en atención de que dicha capacitación responde a planteamientos, requisitos y exigencias propias a la naturaleza del proceso y que escapan a la concepción de la capacitación agropecuaria en general; salvo que el ISCATT asuma explícitamente tal responsabilidad.

B. Teórico-Normativo.

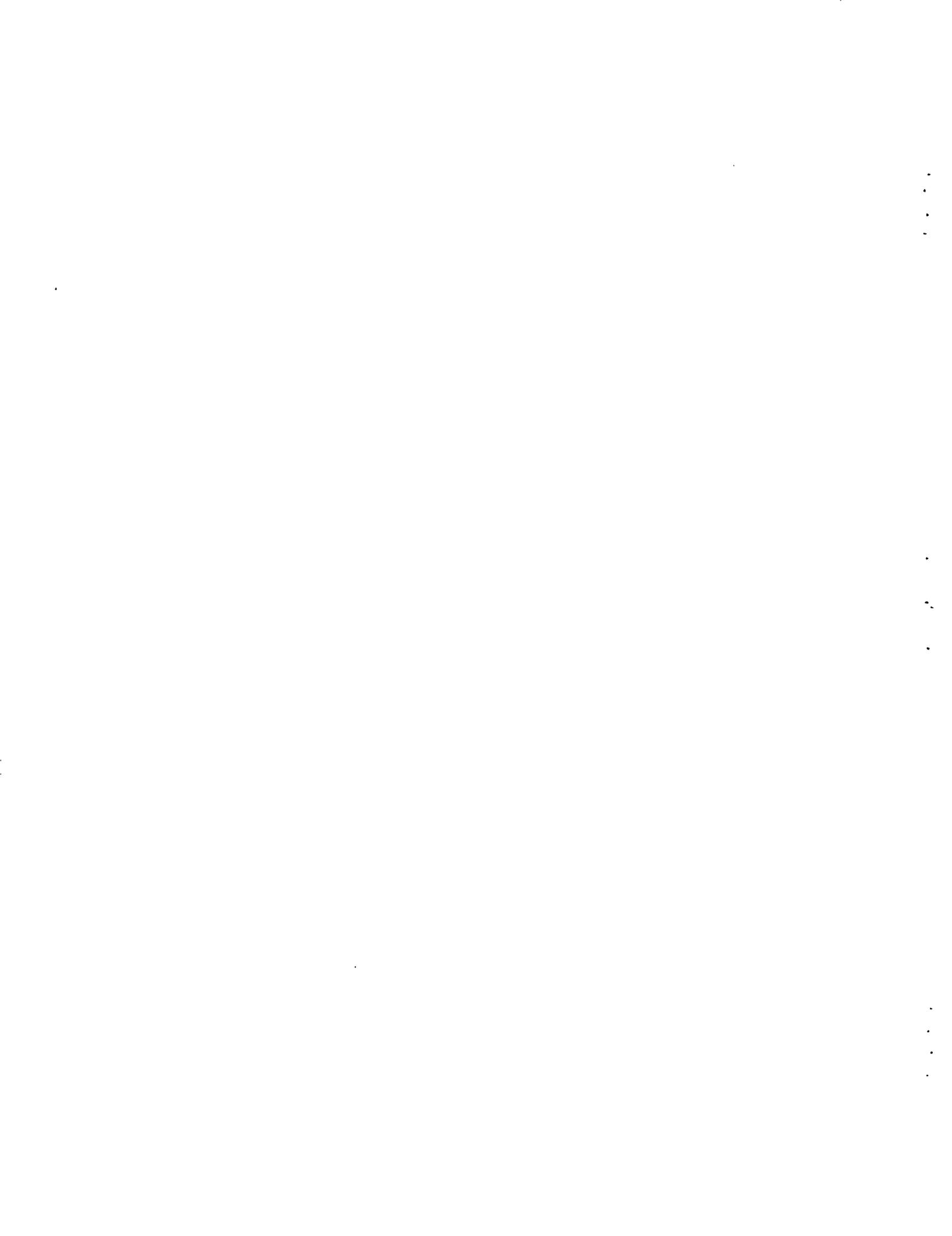
La capacitación para la Reforma Agraria adolece de un marco teórico-conceptual coherentemente definido a partir de la naturaleza de la Reforma Agraria, los modelos organizacionales de su aplicación y la realidad socio-cultural de la población beneficiada. Tal situación condiciona los alcances y resultados finales de las diversas acciones. El CENCAP ha hecho avances pero no ha resuelto el problema.

C. Técnico-Pedagógico.

El aspecto técnico-pedagógico de las acciones (contenidos, niveles, modalidades, dosificación, metodologías, apoyos didácticos, etc.) no responden a una estrategia orientada a dar respuestas a la problemática de la Reforma Agraria en términos globales y a las realidades concretas de sus diversos requerimientos.

D. Socio-cultural.

La capacitación para la Reforma Agraria, en tanto su destinatario final es el campesino en su calidad de productor, gestor y miembro de una comunidad con patrones de comportamiento y valores propios; escapa, a los moldes de la capacitación sistematizada y



escolarizada tradicional, exigiendo la máxima creatividad en función de la realidad y a partir de un enfoque adecuado. El analfabetismo, por ejemplo, es un elemento condicionante decisivo en los planteamientos y alcances de la capacitación para la Reforma Agraria.

E. Recursos Técnicos.

Frente a la importante infraestructura que viene implementando el CENCAP a nivel nacional, se adolece de la falta de suficiente número de cuadros técnicos (planificación/programación, tecnología educativa, docencia, administración, producción de apoyos, etc.). Tal situación también condiciona los reales alcances y resultados finales de las acciones desarrolladas.

F. Medios de Comunicación.

Los medios de comunicación masiva (Prensa escrita, radio, televisión) en general, salvo casos excepcionales nada significativos, actúan en dirección opuesta a las grandes orientaciones de la capacitación para la Reforma Agraria, incidiendo en sus alcances. En El Salvador, no obstante el caso particular e importante de contarse con dos canales estatales de televisión y otros medios de comunicación, no se cuenta con una estrategia de concertación y empleo de dichos medios como vehículos ídneos de capacitación para la Reforma Agraria.

5.2 Acción del País para Resolver el Problema.

5.2.1 Acciones Principales

Desde el inicio de la Reforma Agraria el país ha desarrollado y viene desarrollando las siguientes acciones

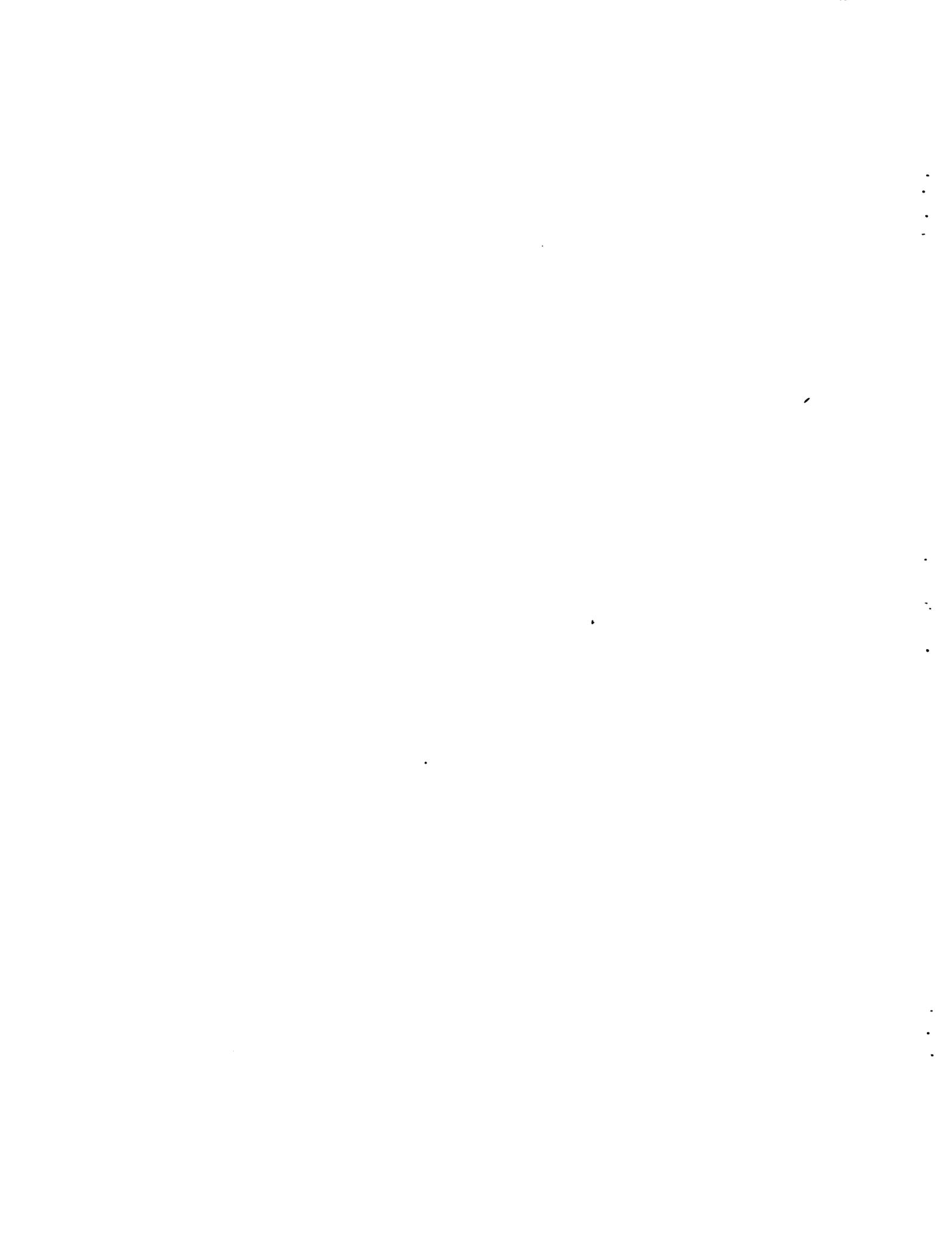


principales frente a los requerimientos de la capacitación:

- A. Fortalecimiento de la capacidad instalada y operativa del CENCAP, programando sus acciones de forma descentralizada. En esta acción es apoyada por la Cooperación Técnica Internacional por medio de Proyectos FAO y BIRF.
- B. El ISTA también se encuentra en pleno proceso de fortalecer sus acciones de capacitación contando con el apoyo internacional de la AID.
- C. El CENCAP ha creado el Centro de Formación de Promotores Sociales Rurales del Sector Público Agropecuario bajo un planteamiento que consideramos requiere un mayor análisis y revisión. Es de advertirse que tal acción debe analizarse frente a los promotores rurales que también viene formando el Ministerio de Educación y también la formación que imparte la ENA.
- D. Con respecto a la cantidad de eventos de capacitación desarrollados, la evaluación realizada por el Proyecto PERA registra los siguientes datos: <sup>73/</sup>
  - 26 eventos de marzo a junio de 1980 con 1.528 participantes y en total de 157 eventos de julio de 1980 a junio de 1981 se desarrollaron 183 eventos de capacitación y a los que concurrieron 8.338 personas.
  - Los eventos fueron desarrollados con diferentes contenidos y han estado dirigidos a técnicos y campesinos.

---

<sup>73/</sup> Véase: PERA, Ob. Cit., Cuadro No. 49.



- La fuente no indica el organismo u organismos que programaron los eventos. Teniendo presente la actividad que viene desplegando el CENCAP, se entiende que dicho organismo ha programado los eventos en coordinación con otros organismos involucrados en el proceso de Reforma Agraria.
- E. También el ISTA a través de su Unidad de Capacitación, ha programado y viene desarrollando acciones aplicando el método de Laboratorios Experimentales. No se ha accedido a datos sobre la cobertura de tales acciones, pero se entiende que es significativa.
- F. Principalmente, los eventos desarrollados han sido orientados a la capacitación de los promotores y los cogestores de las empresas campesinas. La participación campesina en tales eventos ha sido muy relativa.
- G. También se han desarrollados seminarios sobre reforma agraria con participación de ejecutivos del sector público agropecuario. Uno de dichos eventos organizado por el CENCAP contó con el apoyo de FAO, AID, IICA y PRACA.

#### 5.2.2 Acciones concurrentes previstas

A nivel de los planes trienales nacional y sectorial 1981-1983, los planes del CENCAP (que en enero de 1982 pasará a formar parte del ISCATT) y del ISTA, así como del Programa de Alfabetización y Educación de Adultos del Ministerio de Educación; se tienen previstos el desarrollo de las siguientes acciones, entre otras; en forma general:

- A. Capacitación de promotores, cogestores y otros técnicos asignados a las empresas campesinas. En un caso se trata de profundizar la capacitación ya impartida y en otro de capacitar a personal nuevo que se incorporará a las empresas.



- B. Capacitación de los cuerpos directivos de las empresas asociativas campesinas.
- C. Capacitación de los cuerpos administrativos de las empresas.
- D. El fortalecimiento de los Centros de Capacitación Regional que el CENCAP viene implementando a nivel nacional.
- E. La organización de los Comités de Educación de las Empresas Campesinas.
- F. La capacitación de los trabajadores agropecuarios miembros de las empresas campesinas y sus familiares.
- G. La utilización de los medios masivos de comunicación (radio y televisión) en apoyo directo de la capacitación.
- H. Continuar con el Programa de Alfabetización y Educación de Adultos, el cual tiene importante significación al interior de las empresas campesinas.

### 5.2.3 Acciones concurrentes no previstas

A partir de la información disponible se puede decir que no se han previsto las siguientes acciones concurrentes:

- A. La definición de una política de capacitación para la reforma agraria en el Marco del Modelo de Desarrollo Nacional y el papel estratégico de la reforma Agraria en dicho proceso.
- B. La formulación de un plan y estrategia específica de la capacitación para la reforma agraria.

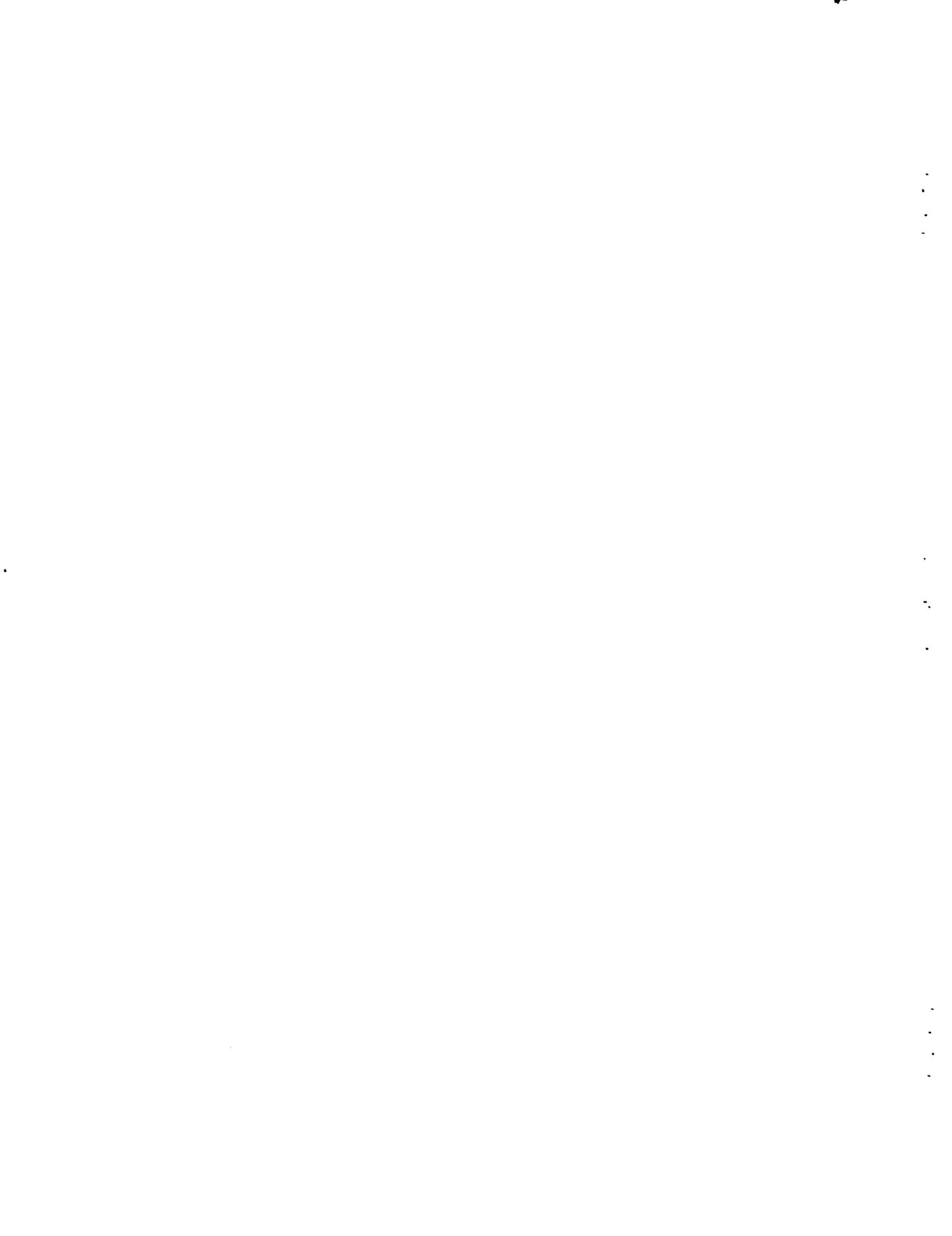


- C. La definición del marco institucional específico y responsable de la capacitación para la reforma agraria, a raíz de la desaparición del CENCAP.
- D. La capacitación específica de los beneficiarios del Decreto No. 207.

### 5.3 Organización Institucional para Resolver el Problema.

Se entiende que el organismo responsable de la capacitación para la Reforma Agraria, entre otras, debe tener las siguientes características básicas:

- A. Contar con una ubicación institucional y modelo de organización y funcionamiento adecuado para los requerimientos de la Reforma Agraria.
- B. Poseer suficiente capacidad operativa para:
  - Desarrollar acciones de investigación aplicada sobre aspectos importantes de la población campesina relacionados con la Reforma Agraria y la capacitación.
  - Establecer los requerimientos de capacitación reales y potenciales, así como para identificar las necesidades de capacitación de la Reforma Agraria, generados por su propia dinámica.
  - Definir políticas específicas y planificar y programar las acciones prestando asistencia y asesoramiento a los demás organismos que desarrollan capacitación y las empresas campesinas.
  - Coordinar y ejecutar las acciones previstas en el plan y programas y establecer enlaces efectivos con los organismos involucrados.
  - Evaluar y ejecutar tareas de docencia y extensión.
  - Dar una cobertura a todos los requerimientos del proceso, potencializando los resultados de la coordinación inter-institucional.



- Organizar un sistema funcional y eficiente de administración de la capacitación.
- Producir los apoyos didácticos necesarios.
- Desarrollar programas específicos de capacitación.

#### 5.3.1 Identificación de los Organismos Responsables de la Ejecución de las Acciones del País.

Con relación al marco institucional responsable de la capacitación para la Reforma Agraria, se asiste a la siguiente situación:

- A. El CENCAP, como ente normativo de ámbito sectorial, se ocupa de la capacitación de todo el sector y dentro del mismo de la Reforma Agraria. Con la reestructuración del MAG, en proceso de implementación, el CENCAP pasará a formar parte del Instituto Salvadoreño de Capacitación y Transferencia de Tecnología (ISCATT), lo que significa redefinir sus funciones y alcances.
- B. El ISTA como órgano ejecutor del proceso de Reforma Agraria, cuenta con una unidad de capacitación y cuya capacidad instalada no responde a las exigencias de la Reforma Agraria.
- C. De lo anterior, se desprende que no se dispone de un organismo específicamente encargado de la capacitación para la Reforma Agraria.
- D. Hay que agregar que los otros organismos del sector, así como otros sectores, desarrollan en forma directa o indirecta, acciones de capacitación orientados al proceso de Reforma Agraria.



E. El CENCAP cuenta con una importante capacidad instalada a nivel nacional, con una sede central (San Salvador) y siete centros de capacitación distribuidos en el territorio del país (Los Lagartos, Santa Cruz Porrillo, Nueva Guadalupe, Metalfo, San Andrés, Moncagua y Usulután). Sin embargo, la estructura orgánica del CENCAP, no responde necesariamente a los requerimientos de capacitación del proceso de Reforma Agraria, sino que está diseñado para atender la capacitación agropecuaria nacional. <sup>74/</sup> Dicha estructura, también deberá adecuarse al nuevo marco institucional del sector.

#### 5.3.2 Vinculación de los Organismos a las Acciones del País.

Como ya se ha explicado, la vinculación del CENCAP y el ISTA con la capacitación para la reforma agraria se dá a partir de situaciones distintas, a saber:

- A. El CENCAP: como ente técnico-normativo de ámbito nacional en materia de capacitación agropecuaria y como un organismo central del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).
- B. El ISTA: como organismo descentralizado autónomo del sector público agropecuario y como responsable de la ejecución del proceso de reforma agraria por mandato de la Ley Básica de Reforma Agraria y la Ley de su creación.

Como se puede apreciar, una vez más, la responsabilidad institucional frente a la capacitación para la reforma agraria no se encuentra explícitamente definida. Sin

---

<sup>74/</sup> Véase: Manual de Organización del CENCAP, San Salvador, Diciembre 1980.



embargo la situación descrita cambiará a partir del 1° de enero de 1982 con la desaparición del CENCAP para dar lugar al Instituto Salvadoreño de Capacitación y Transferencia de Tecnología (ISCATT), oportunidad en que se entiende que se redefinirá la problemática institucional de la capacitación para la reforma agraria.

- 5.4 Definición y Naturaleza del Problema que se Intenta Resolver.
- A partir del análisis realizado con los equipos de contraparte nacional (OSPA/ISTA /CENCAP y equipo ISTA) y la problemática planteada, el Proyecto busca apoyar la consolidación de la reforma agraria a través de las acciones de capacitación que ella requiere y mediante el apoyo al organismo responsable (u organismos) en los siguientes campos:
- A. Definición de una política de capacitación de la reforma agraria compatible con su rol en el desarrollo nacional y sus objetivos económicos, políticos y sociales.
  - B. Formulación de un diagnóstico de la capacitación de la reforma agraria
  - C. Formulación de un plan y estrategia para la ejecución de la capacitación para la reforma agraria.
  - D. Formulación de los lineamientos metodológicos de la capacitación para la reforma agraria.
  - E. Formulación de instructivos e instrumentos operativos para la ejecución de la capacitación para la reforma agraria.
  - F. Capacitación de los técnicos involucrados en la ejecución del proceso de reforma agraria.
  - G. Formación de equipos técnico-docentes para la capacitación para la reforma agraria.

•  
•  
•

•  
•  
•

•  
•  
•  
•

- H. Formación de los Comités de Educación de las empresas asociativas campesinas.
- I. Fortalecimiento institucional del organismo responsable de la capacitación para la reforma agraria.

6. Con Relación a la Organización/Integración/Participación de la Población Beneficiada por la Reforma Agraria.

6.1 Definición y Naturaleza del Problema.

En el papel asignado al proceso de Reforma Agraria en la concreción del modelo de desarrollo nacional, entre otras tareas, como el instrumento que posibilita la participación de la población campesina en el desarrollo y su consecuente plena incorporación en la vida económica, política y social de la nación, el concepto de la participación y su aplicación en todos los aspectos y niveles, adquiere fundamental importancia.

Por otro lado, la participación de la población campesina como dicho proceso de su plena incorporación a la vida nacional, implica necesariamente, su adecuada y coherente integración, la que a su vez vendrá a reflejar su grado de organización en los distintos niveles.

La organización, la integración y la participación de la población campesina en los distintos niveles y aspectos, pues, surgen como tres elementos y acciones íntimamente ligados y complementarios para concretar el desarrollo de las empresas campesinas, consolidar la Reforma Agraria e incorporar la población campesina a la vida nacional; vale decir, para participar activamente en las tareas del desarrollo nacional.

•  
•  
•

•  
•  
•

•  
•  
•  
•



### 6.1.1 Definición del Problema.

La problemática de la organización/integración/participación de la población beneficiada por la reforma agraria puede establecerse a partir de las consideraciones que siguen:

- A. El "CORAN" consigna consideraciones y lineamientos generales sobre la participación campesina, referidos tanto al sector reformado como no reformado. Sobre el particular es de advertirse:
- Que al plantearse la organización y participación de la población campesina, se dicotomiza lo económico de lo político y social, es decir, se plantea distintos tipos de organización para lo económico y para lo representativo-gremial o político. Dada la experiencia latinoamericana al respecto, se considera que tal dicotomización, merece un análisis particular. <sup>75/</sup>
  - Al referirse a los campesinos beneficiarios del Decreto No. 207 se sugiere otras organizaciones de integración y participación. Se considera conveniente que debe plantearse, promover y organizar un solo sistema de organización, integración y participación campesina a partir del proceso de Reforma Agraria.
- B. Hasta la actualidad, el proceso de Reforma Agraria, no ha impulsado ningún sistema o modelo organizacional de integración y participación de la población campesina, no obstante haberse dictado varios dispositivos

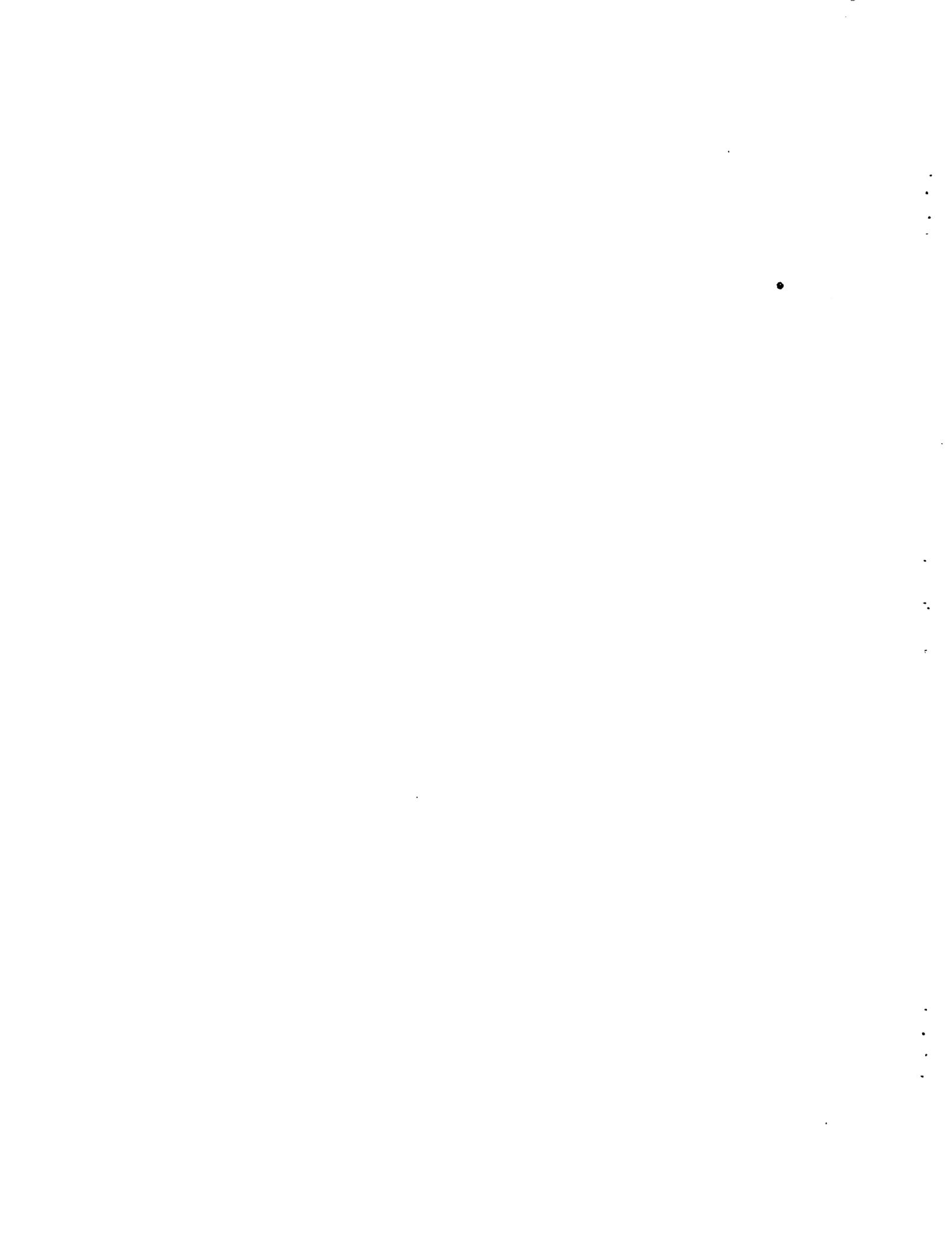
---

<sup>75/</sup> Véase: "CORAN", Págs., 61-64.



legales que hacen referencia a la necesidad de tal integración y participación.

- C. En el mes de junio del presente año, el MAG a través del ISTA y el Departamento de Asociaciones Agropecuarias formuló el proyecto para establecer "El Sistema Nacional de Organizaciones Campesinas".<sup>76/</sup> Se entiende que el indicado proyecto no ha merecido el estudio e implementación del caso. Por lo demás, se considera el citado proyecto, un importante documento de trabajo, entre otros planteamientos que se puedan formular.
- D. En la actual situación, las organizaciones campesinas de carácter representativo-gremial (U.C.S., ANIS, C.C.S. etc), anteriores al proceso de Reforma Agraria, estarían llenando el vacío generado por la ausencia de los modelos organizacionales de integración y participación producto de la Reforma Agraria.
- E. Se entiende que la ausencia de planteamientos sobre modelos organizacionales de integración y participación y, en su caso, la falta de análisis y difusión del proyecto ya referido, han generado un vacío sobre el particular, traduciéndose tal situación en la desinformación y confusión de los técnicos y campesinos protagonistas del proceso de Reforma Agraria; debiendo reiterarse que en cierta forma dicho vacío viene siendo llenado por las organizaciones campesinas ya citadas, en lo que respecta al componente representativo-gremial de defensa o político.
- F. De la situación planteada se puede deducir los siguientes principales problemas y requerimientos de la



organización, integración y participación campesina:

Al no tenerse todavía la definición formal del modelo o modelos asociativo-empresariales como las unidades base o primarias, para a partir de las mismas generar la integración y participación campesina, se asiste a la necesidad de:

- Definir el modelo o modelos asociativo-empresariales en base a las empresas en actual cogestión.
- Estudiar y plantear las alternativas o modelos de organización de los campesinos beneficiarios del Decreto No. 207.
- Definir el sistema y los modelos institucionales de integración campesina, en base a lo expuesto en los dos puntos anteriores.
- Diseñar las formas y mecanismos de participación en todos los niveles del sistema de integración campesina.
- Adoptar las normas jurídicas y administrativas necesarias que aseguren la base legal para la organización, implementación y funcionamiento del sistema institucional de integración y participación campesina.

G. Con respecto al sistema de integración campesina, se asiste a la necesidad de definir en forma específica, la naturaleza, cobertura, niveles, sentidos y aspectos de tal integración. Sobre el particular se cree pertinente esbozar los siguientes criterios básicos:

g.1 Naturaleza de la integración.

Se cree que un sólo modelo institucional abarque o comprenda tanto la integración socio-política (representativa, gremial o de defensa) y la integración económica. Es decir, que una misma organización cumple con la finalidad económica



y representativo gremial. Este planteamiento elimina el problema y riesgo de generar, con los mismos campesinos, dos tipos de organismos de integración: unos de finalidad económica y otros de carácter representativo gremial, lo que en los hechos significaría dividir al mismo campesino en dos tipos de organizaciones.

g.2 Cobertura de la integración.

También se cree pertinente que los organismos de integración abarquen o emprendan a las siguientes organizaciones:

- Las organizaciones que se generen en base a las empresas en actual cogestión.
- Las organizaciones que se promuevan con los campesinos beneficiarios del Decreto No. 207.
- Las organizaciones que se promuevan con los pequeños y medianos productores del sector no reformado.

g.3 Niveles de la integración.

Teniendo en cuenta la realidad del país y la regionalización administrativa, se cree pertinente que el sistema de integración y participación debe darse en los siguientes niveles:

- A Nivel de Base o Primario: Empresas asociativas campesinas; de producción (actuales empresas de cogestión) y de servicios y/o de producción (beneficiarios del Decreto No. 207 y pequeños y medianos productores),

•  
•  
•  
•

•  
•  
•

•  
•  
•  
•

según las alternativas y la decisión de los interesados.

- A Nivel Zonal: Organizaciones de segundo grado, en correspondencia con las zonas administrativas del ISTA y/o sector público agropecuario.
- A Nivel Regional: Organismos de tercer grado, en correspondencia con la regionalización administrativa.
- A Nivel Nacional: Organismo de cuarto grado, con sede en la capital del país como organismo cúpula.

#### g.4 Aspectos de Integración.

Se cree pertinente que el sistema de integración y participación así concebido, abarque al mismo tiempo los aspectos asociativo y económico, a saber:

- Aspecto Asociativo: Cumple la finalidad representativo-gremial o de defensa.
- Aspecto Económico: Cumple la finalidad de consolidar la Reforma Agraria y propiciar el desarrollo rural en general, en coordinación con el Estado y a través de las siguientes funciones o actividades:
  - . Planificación
  - . Económico-financiera
  - . Capacitación
  - . Asistencia técnica
  - . Servicios: Legal, contable, auditoría, sociales, maquinarias, etc.



- . Abastecimientos: De insumos para la producción y de bienes de consumo para la población (concentración de la demanda).
- . Comercialización de los productos (concentración de la oferta).
- . Otras que sean necesarias.

H. Con respecto a la participación, también se asiste a la necesidad de definir las formas y mecanismos de participación, a partir de los lineamientos contenidos en el "CORAN" y en todos los niveles de integración planteados. Se cree pertinente distinguir los siguientes aspectos de la participación:

h.1 Intra-Institucional.

Formas y mecanismos de participación al interior de cada una de las organizaciones integradas, desde las unidades de base o primarias, hasta el organismo de carácter nacional.

h.2 Inter-Institucional.

Formas y mecanismos de relaciones, apoyo y coordinación entre las organizaciones del mismo nivel.

h.3 Extra-Institucional.

Formas y mecanismos de participación de las organizaciones de integración campesina de cada nivel en los organismos directamente involucrados con el proceso de Reforma Agraria y los demás que resulten de los estudios y planteamientos pertinentes.

•  
▲  
•  
•

•  
•  
•

•  
•  
•  
•



I. Frente a la actual proliferación de diversas denominaciones de empresas asociativas campesinas de Reforma Agraria, a efectos de generar un sistema de integración y participación coherente; paralelamente a la definición e implementación del modelo o modelos asociativo-empresariales pertinentes, se asiste a la necesidad de eliminar tal proliferación adecuando las actuales empresas al modelo o modelos que se opten.

Como se puede observar, la organización/integración/participación de la población beneficiada por la Reforma Agraria implica una amplia problemática al mismo tiempo que encierra grandes alcances para el cumplimiento de los objetivos económicos, políticos y sociales del proceso y por ende del desarrollo nacional.

#### 6.1.2 Factores que Inciden en el Problema.

Entre los principales factores que inciden en el problema se pueden mencionar:

A. Modelo/s Asociativo-Empresarial de aplicación de la Reforma Agraria.

Siendo que la base de la organización/integración/participación está dado por las empresas asociativas campesinas de reforma agraria, la no definición explícita del modelo o modelos respectivos condiciona terminantemente la implementación del sistema de organización/integración/participación campesina.

Definido el modelo o modelos respectivos será necesario adecuar las actuales empresas a dichos modelos e implementarlos adecuadamente para que se constituyan en el soporte básico del sistema de organización/



integración/participación campesina de la reforma agraria.

B. Teórico-Normativo.

La ausencia de los respectivos planteamientos y enfoques sobre los alcances, modelos organizacionales y demás aspectos condiciona la adecuada configuración de la organización/integración/participación. Contándose con un importante documento de trabajo sobre el aspecto organizacional, sería conveniente su complementación y profundización.

C. Socio-Cultural.

El factor socio-cultural incide en forma directa e importante en el planteamiento, implementación y funcionamiento de la organización/integración/participación campesina.

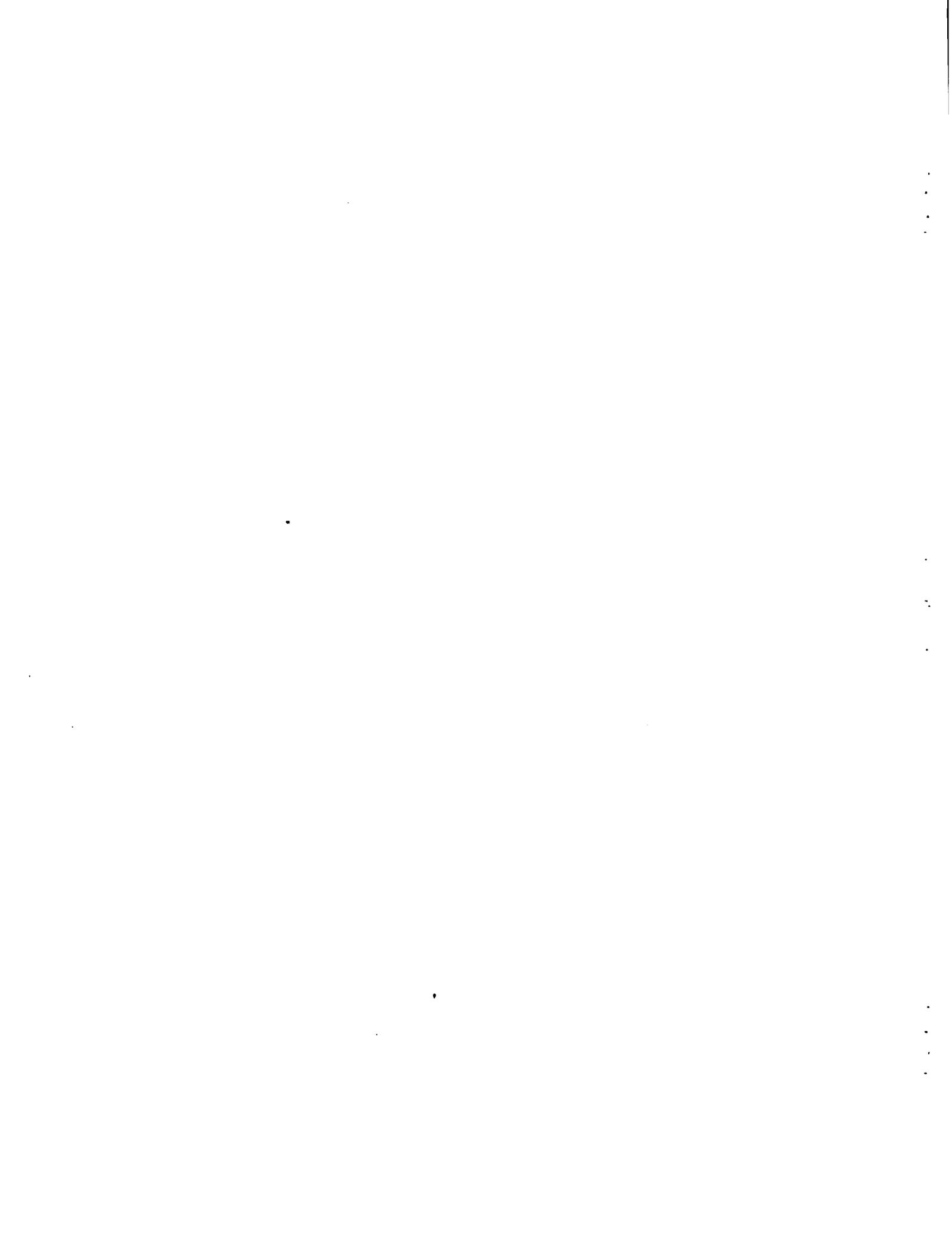
D. Socio-Político.

El hecho de que en la actualidad existan organizaciones campesinas de carácter representativo/gremial/político (U.C.S., ANIS, C.C.S.) constituidas con anterioridad al proceso de reforma agraria, y, en el entendido de que dichas organizaciones vienen llenando el vacío generado por la falta de organizaciones surgidas de la reforma agraria; constituye un factor que incide fuertemente en la organización/integración/participación de la población campesina beneficiada por la reforma agraria.

6.2 Acción del País para Resolver el Problema.

6.2.1 Acciones Principales

Según la información recopilada, en realidad, la única acción que se ha desarrollado es la formulación del



documento "El Sistema Nacional de Organización Campesina" elaborado, como se ha dicho, mediante un trabajo coordinado entre el ISTA y el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del MAG, en junio del presente año.

Aún siendo parcial (contiene sólo el aspecto organizacional) el indicado documento constituye una base importante para plantear y diseñar la organización/integración/participación campesina de la reforma agraria.

#### 6.2.2 Acciones Concurrentes Previstas.

En términos de lineamientos generales de política, el CORAN y los Planes Trienales Nacional y Agropecuario 1981-1983 preveen la organización/integración/participación de la población campesina en la vida económica, política y social del país.

#### 6.2.3 Acciones Concurrentes no Previstas.

En realidad, a parte de lo contenido en los lineamientos generales y documento indicados, no se han previsto las acciones orientadas a la fundamentación, planteamiento, organización, implementación y funcionamiento de la organización/integración/participación campesina.

#### 6.3 Organización Institucional para Resolver el Problema.

Con relación al marco institucional responsable de la organización/integración/participación de la población beneficiada por la reforma agraria; nos remitimos a la problemática ya expresada para el caso de la promoción/organización de empresas asociativas de reforma agraria, por configurar, en el fondo, el mismo problema.



6.4 **Definición y Naturaleza del Problema que se intenta resolver.**  
El Proyecto busca contribuir al logro de los objetivos económicos, políticos y sociales de la reforma agraria, apoyando al organismo u organismos responsables de la organización /integración/participación campesina en el desarrollo de las siguientes actividades inherentes:

- A. Fundamentación y planteamiento del sistema de organización /integración/participación de la población beneficiada por el proceso de la reforma agraria.
- B. Planteamiento y diseño de los modelos organizacionales y mecanismos y formas de la integración/participación.
- C. Planteamiento de la promoción/organización del sistema de organización/integración/participación.
- D. Elaboración de los instrumentos normativos y operativos del sistema de organización/integración/participación.
- E. Implementación del sistema de organización/integración/participación.

### III. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO EN RELACION CON LA EJECUCION Y CONSOLIDACION DEL PROYECTO DE REFORMA AGRARIA

#### 1. Definición del Objetivo

Cooperar con el Gobierno de El Salvador en la ejecución y consolidación del proceso de Reforma Agraria, la consecuente realización de sus objetivos económicos, políticos y sociales y el efectivo cumplimiento de su rol estratégico en el proceso de desarrollo económico-social nacional.

El objetivo planteado se cumplirá a través de la cooperación frente a los siguientes componentes del proceso de reforma agraria:



- 1.1 Política, Plan y Estrategia específicos de ejecución de la Reforma Agraria.
- 1.2 Promoción/Organización de las empresas asociativas campesinas de Reforma Agraria.
- 1.3 Gestión/cogestión/autogestión de las empresas asociativas campesinas de Reforma Agraria.
- 1.4 Capacitación para la Reforma Agraria.
- 1.5 Organización/Integración/Participación de la población beneficiada por la Reforma Agraria.

2. Contribución del logro del objetivo del proyecto a la solución del problema

El cumplimiento de este objetivo general mediante, a su vez, el cumplimiento de los respectivos objetivos y metas de los cinco (5) componentes, permitirá reducir y/o eliminar el nivel de los problemas que hoy afronta la ejecución de la reforma agraria en materia de política, plan y estrategia de ejecución; promoción/organización; gestión/cogestión; capacitación e integración/participación de la población beneficiada; contribuyendo a su consolidación y cumplimiento de su papel en el desarrollo nacional.

A continuación se pasa a desarrollar los objetivos, metas y operacionalización de cada uno de los componentes o áreas.



POLITICA Y PLANIFICACION DE LA  
EJECUCION DEL PROCESO DE REFORMA AGRARIA

1. Objetivos del Proyecto

1.1 Objetivo General

1.1.1 Definición del Objetivo

Cooperar con el organismo responsable de la ejecución del proceso de reforma agraria en la implementación de un sistema de planificación a nivel nacional, regional, zonal y unidad económica (Empresa Asociativa), como instrumentos de ejecución de la reforma agraria; de tal modo que permita el mejor uso y combinación de los recursos, se cumplan los objetivos económicos, políticos y sociales de la reforma agraria y que ésta cumpla con el papel asignado en el desarrollo nacional

1.1.2 Contribución del logro del objetivo a la solución del problema .

El cumplimiento del objetivo planteado se traducirá en la mayor racionalización en la ejecución de la reforma agraria, eliminando y/o reduciendo los problemas que se afrontan en materia de política y planificación de ejecución, y permitiendo contar con instrumentos de política y estrategia a nivel macro y de gestión y desarrollo a nivel micro (empresas asociativas).

1.2 Objetivos Específicos

1.2.1 Definición de los objetivos

A. Apoyar el fortalecimiento institucional del orga-



nismo responsable de la ejecución del proceso de reforma agraria, en el campo de la política, planificación y estrategia de ejecución del proceso.

- B. Apoyar la definición/elaboración de una política, plan y estrategia de ejecución del proceso de reforma agraria.
- C. Apoyar la definición, adopción e implementación de un modelo de planificación partici--pante a nivel micro, como instrumento de gestión y desarrollo integral de las empresas asociativas campesinas de reforma agraria.

1.2.2 Relación de los objetivos específicos con el objetivo general

Los objetivos específicos se plantean directamente relacionados con el objetivo general, por cuanto:

- A. El organismo responsable de la ejecución de la reforma agraria fortalecerá su capacidad operativa en materia de planificación de la ejecución del proceso.
- B. La ejecución del proceso de reforma agraria contará con un marco de política, plan y estrategia específicos que optimicen el aprovechamiento de los recursos y se compatibilicen con las políticas y planes sectorial y --nacional.
- C. El cumplimiento de los objetivos económicos políticos y sociales de la reforma agraria --



contará con un instrumento orientador y operativo, mediante la aplicación de políticas y planes de nivel nacional, regional y zonal.

- D. Las empresas asociativas campesinas de reforma agraria contarán con políticas y planes como instrumentos de gestión y desarrollo integral, de carácter participatorio.

1.2.3. Descripción de la situación al final del proyecto

Al final del proyecto se contará:

- A. Con una unidad de planificación con la suficiente capacidad operativa y de coordinación en el organismo responsable de reforma agraria.
- B. Con una política coherente de ejecución de la reforma agraria.
- C. Con un sistema de planificación de la ejecución de la reforma agraria a nivel nacional, regional y zonal.
- D. Con un modelo de planificación participante y de desarrollo institucional para las empresas asociativas campesinas, concordante con su naturaleza, los propósitos de la reforma agraria y los postulados del desarrollo nacional.

2. Operacionalización del Proyecto

2.1 Definición de las Metas

Para alcanzar cada uno de los objetivos específicos planteados se establecen las siguientes metas.



**2.1.1 Metas del Objetivo 1.2.1.A:**

- A. Contar con una política institucional del organismo responsable de la ejecución del proceso de reforma agraria (ISTA) específicamente definida y aprobada por su Consejo Directivo.**
- B. Determinar la competencia y responsabilidad institucional en materia de la planificación de la ejecución del proceso de reforma agraria, dictándose el respectivo dispositivo legal y/o administrativo.**
- C. Formular y desarrollar un programa específico de fortalecimiento de la Oficina de Planificación del ISTA.**
- D. Definir y establecer un adecuado mecanismo de coordinación entre la Oficina de Planificación y las demás dependencias del ISTA.**
- E. Definir e institucionalizar un adecuado mecanismo de coordinación entre la Oficina de Planificación del ISTA, OSPTA y MIPLAN.**
- F. Definir y establecer adecuados mecanismos de coordinación entre el ISTA y los organismos del Sector Público involucrados en la ejecución del proceso de reforma agraria.**
- G. Desarrollar un programa específico de capacitación del personal del ISTA sobre su papel en el proceso de reforma agraria.**

**2.1.2 Metas del Objetivo 1.2.1.B:**



- A. Formular una política general de ejecución de la reforma agraria.
- B. Definir y establecer los mecanismos de coordinación para la planificación de la ejecución de la reforma agraria y su compatibilización con el sistema de planificación nacional y de nivel micro (Empresas Asociativas).
- C. Formular un plan y estrategia nacional de ejecución de la reforma agraria.
- D. Formular un Plan Regional de Ejecución de la reforma agraria en cada una de las regiones - del Sector Público Agropecuario.
- E. Formular un Plan Zonal de Ejecución de la Reforma Agraria a nivel de cada una de las zonas integrantes de las respectivas regiones.
- F. Elaborar un folleto de divulgación del sistema de planificación de la ejecución de la reforma agraria.
- G. Desarrollar un programa específico de capacitación sobre planificación de la ejecución de la reforma agraria para los promotores, cogestores y demás funcionarios involucrados en la ejecución del proceso.

2.1.3 Metas del Objetivo 1.2.1.C:

- A. Definir y caracterizar los modelos organizacionales de aplicación de la reforma agraria correspondientes a:
  - A.1 : Primera Etapa de la Reforma Agraria (Empresas de la ...).

•  
•  
•  
•

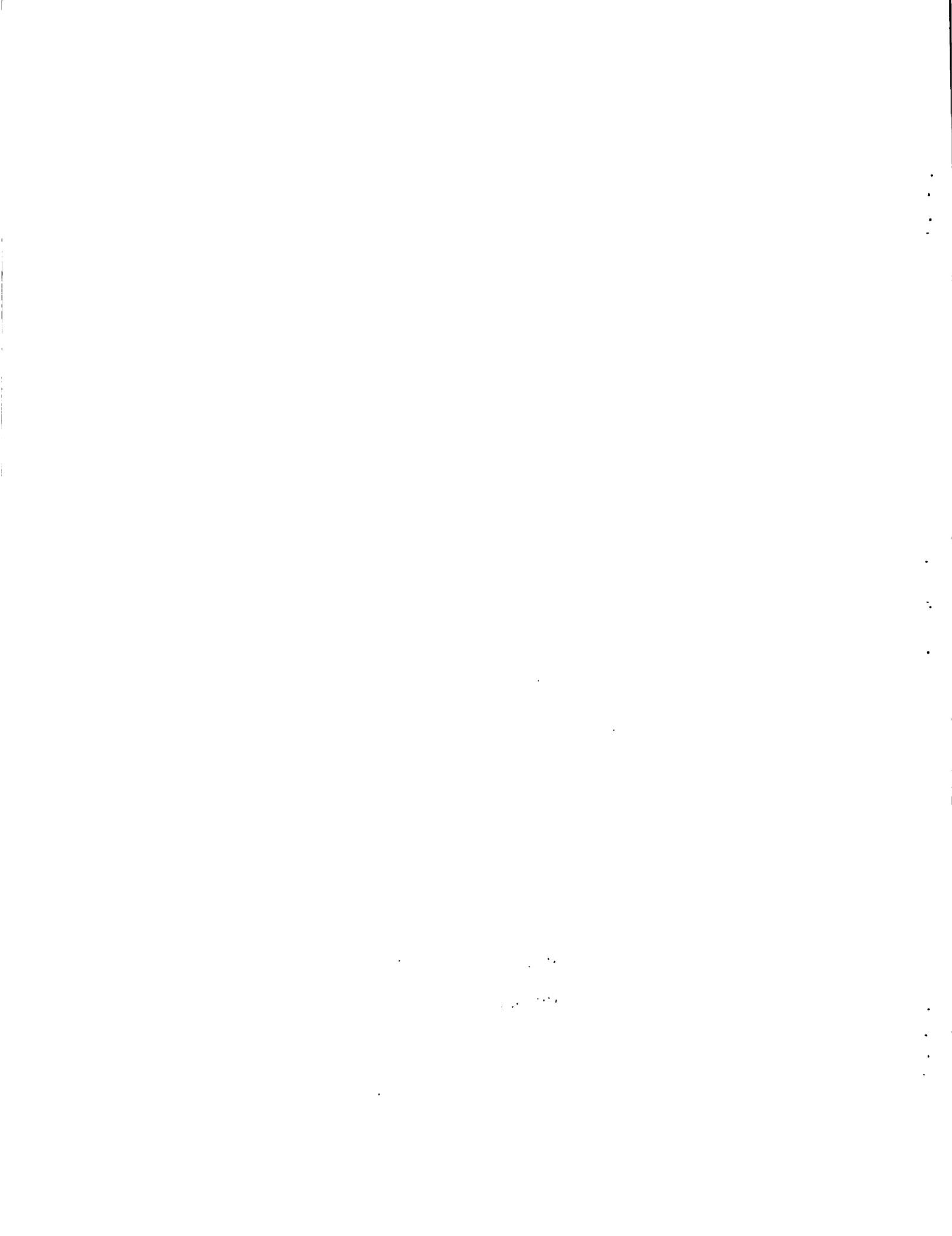
•  
•  
•

•  
•  
•  
•

- A. 2. : Beneficiarios de los Decretos 207 y 842
- A. 3. : Sistema Nacional de Integración/Participación de las Empresas.
- B. Formular un inventario de las empresas asociativas campesinas de reforma agraria.
- C. Definir y establecer un modelo de planificación participante para las empresas asociativas de reforma agraria.
- D. Divulgar el modelo de planificación participante entre los beneficiarios de la reforma agraria y los funcionarios involucrados.
- E. Formular y desarrollar un programa específico de capacitación sobre el modelo de planificación participante para los promotores, cogestores y demás funcionarios involucrados en la organización y funcionamiento de las empresas asociativas campesinas.
- F. Formular y desarrollar un programa específico de divulgación-motivación sobre la planificación participante para los cuadros directivos y administrativos de las empresas asociativas campesinas.
- G. Apoyar a las empresas campesinas para la formulación de sus respectivos planes de desarrollo integral.

## 2.2 Estrategia del Proyecto para Implementar las Metas

El Proyecto se ejecutará en el marco institucional del organismo responsable de la ejecución del proceso de reforma agraria (ISTA). La estrategia para el desarrollo de



las metas consistirá, básicamente, en el reforzamiento de la Oficina de Planificación, la coordinación con los organismos involucrados con el proceso de reforma agraria, la máxima participación campesina y la coordinación, apoyo y asesoría de los organismos de Cooperación Técnica Internacional; con el siguiente esquema específico :

2.2.1 Estrategias de las Metas del Objetivo 1.2.1.A :

A. Meta A :

A través de la formulación de un Proyecto en base a la Ley de Creación del ISTA (Decreto N° 302 del 26.6.75) y la Ley Básica de Reforma Agraria (Decreto N° 153 del 6.3.80) y la aprobación por el Consejo Directivo del ISTA.

B. Meta B :

Mediante la coordinación entre el ISTA, el MAG/OSPA y MIPLAN; teniendo presente el marco legal y dictándose el respectivo dispositivo administrativo.

C. Meta C :

Mediante la aprobación del Consejo Directivo del ISTA, la coordinación con OSPA y el ISCATT y el apoyo y asesoría de la Cooperación Técnica Internacional.

D. Metas D., E. y F. :

Mediante la coordinación interna del ISTA y entre ésta y OSPA, MIPLAN y los demás sectores involucrados en la ejecución de la reforma agraria (Ministerio de Educación: Programa de

•  
•  
•  
•

•  
•  
•

•  
•  
•  
•

Alfabetización y Educación de Adultos, DIDECO, Obras Públicas, etc.); dictándose los respectivos dispositivos administrativos.

- E. A través de la coordinación entre el ISTA y el ISCATT y el apoyo y asesoría de la Cooperación Técnica Internacional.

2.2.2 Estrategias de las Metas del Objetivo 1.2.1.B :

A. Meta A :

Mediante un proyecto coordinado entre el ISTA, el MAG, el Consejo Consultivo Agropecuario Sectorial (CCAS) y el Consejo Consultivo Agropecuario Nacional (CCAN).

B. Meta B :

Mediante la coordinación entre el ISTA (Oficina de Planificación), OSPA y MIPLAN, procurándose la máxima participación campesina.

C. Metas C., D y F :

Mediante la Oficina de Planificación del ISTA y la coordinación con el MAG (a nivel central, regional y zonal), con MIPLAN (nivel central), con los demás sectores involucrados (Educación DIDECO, etc.), y con las organizaciones agrarias (Especialmente a nivel zonal y regional) y con el apoyo y asesoría de la Cooperación Técnica Internacional (Proyectos PERA, DIECRA, CAPTA, PEDRI, "Entrenamiento en Fincas" (AID), etc.

D. Meta F :



Mediante la Oficina de Planificación del ISTA, la coordinación y apoyo de OSPA y la asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

E. Meta G :

Mediante el Departamento de Capacitación del ISTA, la coordinación y asesoría del ISCATT y el apoyo de Cooperación Técnica Internacional.

2.2.3 Estrategias de las Metas del Objetivo 1.2.1.C :

A. Meta A :

Mediante la coordinación entre el ISTA y el MAG y el apoyo y asesoría de la Cooperación Técnica Internacional; dictándose los respectivos dispositivos legales y/o administrativos.

B. Meta B :

Mediante la coordinación ISTA-MAG y el apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional (Proyectos en ejecución y nuevos proyectos).

C. Meta C :

A través de la Oficina de Planificación del ISTA, coordinando con OSPA-MIPLAN y con el apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional. Se considera importante la mayor participación de las organizaciones campesinas.

D. Meta D :

Mediante un folleto específico, a través de



las oficinas regionales, zonales, promotores, cogestores y demás funcionarios involucrados; con apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

E. Meta E :

A través del Departamento de Capacitación del ISTA, coordinación del ISCATT y el apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

F. Meta F :

\* Mediante las oficinas zonales del ISTA, en coor  
dinación con el ISCATT y con el apoyo y aseso  
ría de Cooperación Técnica Internacional.

G. Meta G :

A través de las oficinas zonales del ISTA, con equipos coordinados ISTA -ISCATT, apoyo y ase  
soría de Cooperación Técnica Internacional y aplicación del método de "Laboratorio Organiza  
cional".

•  
•  
•

•  
•  
•

•  
•  
•

2.3. Programación

**POLITICA Y PLANIFICACION DE LA EJECUCION DE LA REFORMA AGRARIA**

**OBJETIVO (1.1.1.) :**

Cooperar con el organismo responsable de la ejecución del proceso de reforma agraria en la implementación de un sistema de planificación a nivel nacional, regional, zonal y unidad económica (Empresa Asociativa), como instrumentos de ejecución de la reforma agraria; de tal modo que permita el mejor uso y combinación de los recursos, se cumplan los objetivos económicos, políticos y sociales de la reforma agraria y que ésta cumpla con el papel asignado en el desarrollo nacional.

AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
<p>1. (1.2.1.A.) APOYAR EL FORTALECIMIENTO DEL ORGANISMO RESPONSABLE DE LA EJECUCION DEL PROCESO DE REFORMA AGRARIA, EN EL CAMPO DE LA POLITICA, PLANIFICACION Y ESTRATEGIA DE EJECUCION DEL PROCESO.</p> <p>A. (2.1.1.A.) Contar con una política institucional del organismo responsable de la ejecución del proceso de reforma agraria, (ISTA) específicamente definida y aprobada por su Consejo Directivo.</p> <p>B. (2.1.1.B.) Determinar la competencia y responsabilidad institucional en materia de la planificación de la ejecución del proceso de reforma agraria, dictándose el respectivo dispositivo legal y/o administrativo.</p> <p>C. Formular y desarrollar un programa específico de fortalecimiento de la Oficina de Planificación del ISTA (2.1.1.C.).</p> <p>D. (2.1.1.D.) Definir y establecer un adecuado mecanismo de coordinación entre la Oficina de Planificación y demás dependencias del ISTA.</p>	<p>X</p> <p>X</p> <p>XXX</p> <p>X</p>		

\* Cada aspa equivale a dos meses.



AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
E. (2.1.1.E.) Definir e institucionalizar un adecuado mecanismo de coordinación entre la Oficina de Planificación del ISTA y OSPA y MIPLAN.	X		
F. (2.1.1.F.) Definir y establecer adecuados mecanismos de coordinación entre el ISTA y los organismos del Sector Público involucrados en la ejecución del proceso de reforma agraria.	X		
G. (2.1.1.G.) Desarrollar un programa específico de capacitación del personal del ISTA sobre su papel en el proceso de reforma agraria.	XXX		
2. (1.2.1.B.) APOYAR LA DEFINICION/ELABORACION DE UNA POLITICA, PLAN Y ESTRATEGIA DE EJECUCION DEL PROCESO DE REFORMA AGRARIA.			
A. (2.1.2.A.) Formular una política general de ejecución de la reforma agraria.	X		
B. (2.1.2.B.) Definir y establecer los mecanismos de coordinación para la planificación de la ejecución de la reforma agraria y su compatibilización con el sistema de planificación nacional y de nivel micro (Empresas Asociativas).	X		
C. (2.1.2.C.) Formular un plan y estrategia nacional de ejecución de la reforma agraria.	X		
D. (2.1.2.D.) Formular un Plan Regional de Ejecución de la Reforma Agraria en cada una de las regiones del Sector Público Agropecuario.	X		
E. (2.1.2.E.) Formular un Plan Zonal de Ejecución de la Reforma Agraria a nivel de cada una de las zonas integrantes de las respectivas regiones.	X		
F. (2.1.2.F.) Elaborar un folleto de divulgación del sistema de planificación de la ejecución de la Reforma Agraria.	X		
G. (2.1.2.G.) Desarrollar un programa específico de capacitación sobre planificación de la ejecución de la reforma agraria para los promotores, cogestores y demás funcionarios involucrados en la ejecución del proceso.	XX		



AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
3. (1.2.1.C.) APOYAR LA DEFINICION, ADOPCION E IMPLEMENTACION DE UN MODELO DE PLANIFICACION PARTICIPANTE A NIVEL MICRO, COMO INSTRUMENTO DE GESTION Y DESARROLLO INTEGRAL DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS CAMPESINAS DE REFORMA AGRARIA.			
A. (2.1.3.A.) Definir y caracterizar los modelos organizacionales de aplicación de la reforma agraria correspondientes a :			
A.1.: Primera Etapa de la Reforma Agraria (Empresas de la...)	X		
A.2.: Beneficiarios de los Decretos 207 y 842	X		
A.3.: Sistema Nacional de Integración/Participación de las Empresas.	X		
B. (2.1.3.B.) Formular un inventario de las empresas asociativas campesinas de reforma agraria.			
		XX	
C. (2.1.3.C.) Definir y establecer un modelo de planificación participante para las empresas asociativas de reforma agraria.			
	X		
D. (2.1.3.D.) Divulgar el modelo de planificación participante entre los beneficiarios de la reforma agraria y los funcionarios involucrados.			
		XX	
E. (2.1.3.E.) Formular y desarrollar un programa específico de capacitación sobre el modelo de planificación participante para los promotores, cogestores y demás funcionarios involucrados en la organización y funcionamiento de las empresas asociativas campesinas.			
		XX	
F. (2.1.3.F.) Formular y desarrollar un programa específico de divulgación-motivación sobre la planificación participante para los cuadros directivos y administrativos de las empresas asociativas campesinas.			
		XX	

•  
•  
•  
•

•  
•  
•

•  
•  
•  
•

AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
G. (2.1.3.G.) Apoyar a las empresas asociativas campesinas para la formulación de sus respectivos planes de desarrollo integral.	XXX	XXXXXXXX	

PROMOCION/ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS  
ASOCIATIVAS CAMPESINAS DE REFORMA AGRARIA

1. Objetivos del Proyecto

1.1. Objetivo General

1.1.1. Definición del Objetivo.

Cooperar con el organismo responsable de la ejecución del proceso de reforma agraria para el cumplimiento de sus objetivos económicos, políticos y sociales, mediante la efectiva organización de los campesinos beneficiarios en empresas asociativas, según los modelos organizacionales de aplicación de la reforma agraria.

1.1.2. Contribución del logro del objetivo a la solución del problema.

El cumplimiento del objetivo enunciado se tradu-

•  
•  
•  
•

•  
•  
•

•  
•  
•  
•

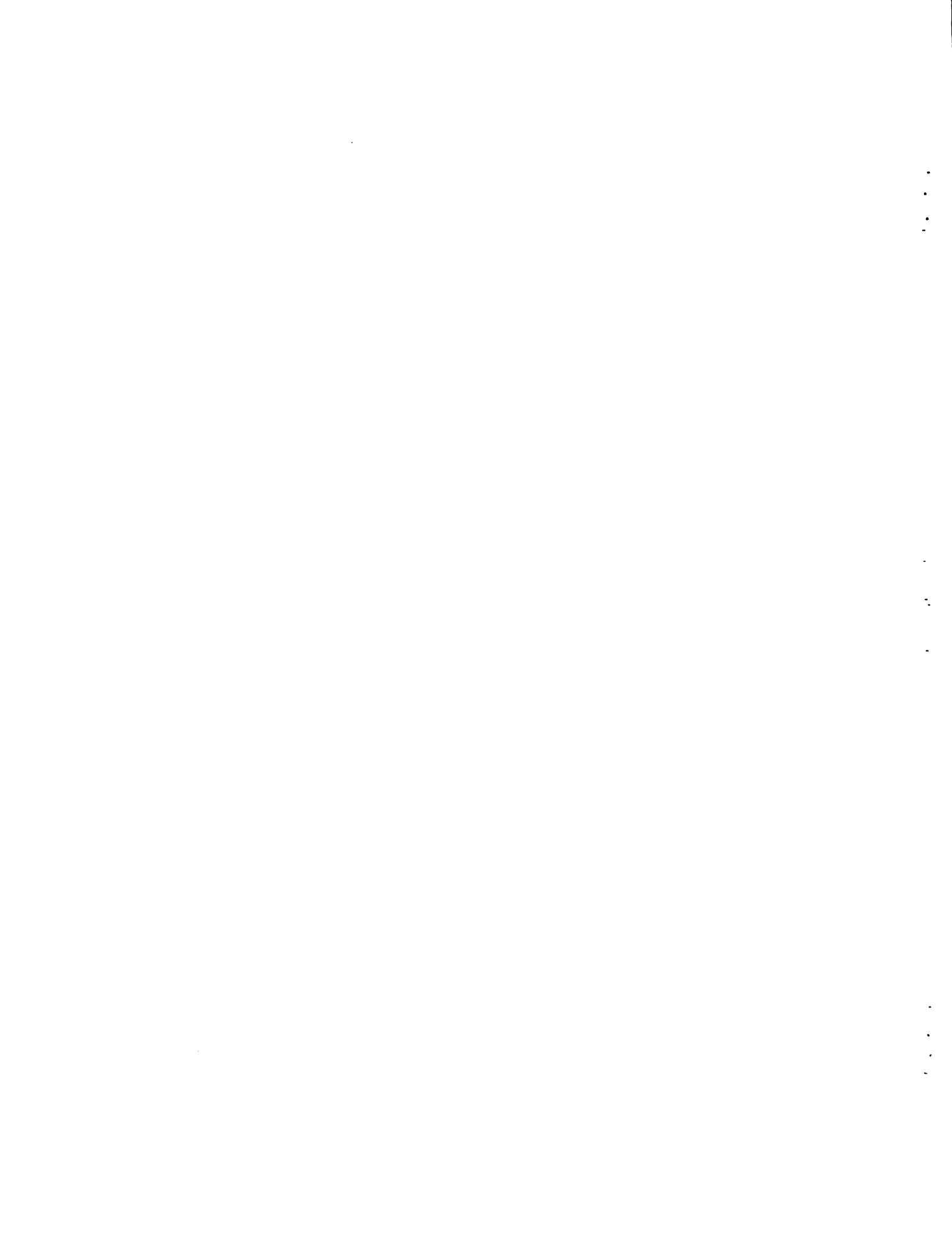
cirá en los siguientes aspectos de la dinámica del proceso de reforma agraria:

- A. Concretar la organización socio-económica de los campesinos beneficiarios de la reforma agraria, eliminando o reduciendo los problemas que actualmente se afrontan por la debilidad organizativa de los mismos.
- B. Eliminar la actual proliferación de formas empresariales que han surgido por la propia dinámica del proceso de reforma agraria, sin responder a una definición, enfoque y modelos que correspondan coherentemente a la naturaleza y propósitos del proceso de reforma agraria.
- C. Potencializar la acción estatal en la ejecución del proceso de reforma agraria.
- D. Garantizar el coherente desarrollo y consolidación de la reforma agraria.

## 1.2. Objetivos Específicos

### 1.2.1. Definición de los Objetivos

- A. Apoyar el fortalecimiento institucional del ISTA en el campo de la promoción/organización campesina, contribuyendo a la culminación de la fase de adjudicación de la reforma agraria.



- B. Difundir el mejor conocimiento y cabal comprensión de los modelos organizacionales de aplicación de la reforma agraria, por parte de los campesinos beneficiarios, los funcionarios involucrados y la población en general.
- C. Adecuar las actuales formas empresariales de la reforma agraria registradas en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del MAG al modelo o modelos definidos para la aplicación del proceso.
- D. Promover la organización de empresas asociativas integradas por los campesinos beneficiarios de los Decretos N° 207 y 842.
- E. Promover el fortalecimiento de los mecanismos de coordinación de los organismos involucrados en las tareas de promoción/organización de los modelos organizacionales de aplicación de la reforma agraria.

1.2.2. Relación de los objetivos específicos con el objetivo general.

Los objetivos específicos se relacionan directamente con el objetivo general de la siguiente manera:

- A. El fortalecimiento de la promoción/organización se relaciona en forma directa con



la adecuada ejecución y culminación de la fase de adjudicación de la reforma agraria.

- B. El conocimiento y aplicación de los modelos organizacionales se relaciona en forma directa con solidez y coherencia de las empresas asociativas campesinas de la reforma agraria.
- C. La adecuación de las actuales empresas al modelo o modelos organizacionales definidos para la aplicación de la reforma agraria tiene directa relación con el cumplimiento de los propósitos de la reforma.
- D. La organización de los campesinos beneficiarios de los Decretos N° 207 y N° 842 tiene directa relación con la consolidación del proceso de reforma agraria.
- E. El fortalecimiento de la coordinación entre los organismos involucrados en las tareas de promoción/organización guarda directa relación con la mejor aplicación de los recursos y la optimización de la promoción/organización.

1. 2. 3. Descripción de la situación al final del proyecto.

Al finalizar el proyecto la actual situación habrá cambiado en el siguiente cuadro de la promoción/organización campesina de la reforma



agraria:

- A. El ISTA contará con una unidad de promoción/organización con suficiente capacidad operativa y habrá culminado con la etapa de organización de las empresas asociativas de reforma agraria.
- B. Los campesinos beneficiarios habrán asumido plenamente la naturaleza, alcances y perspectivas de sus respectivas empresas asociativas.
- C. La proliferación de formas empresariales no coherentes habrá desaparecido en la ejecución del proceso de la reforma agraria.
- D. Los campesinos beneficiarios de los Decretos N° 207 y N° 842 contarán con una perspectiva de desarrollo a través de modelos organizacionales apropiados.
- E. La promoción/organización campesina se habrá fortalecido mediante adecuados y efectivos mecanismos de coordinación entre los organismos públicos involucrados.

## 2. Operacionalización del Proyecto

### 2.1. Definición de las Metas

Cada uno de los objetivos planteados se cumplirá con la realización de las siguientes metas :



2.1.1. Metas del Objetivo 1.2.1.A. :

- A. Contar con una política específica de promoción/organización para la reforma agraria.
- B. Elaborar y desarrollar un programa específico de fortalecimiento de la Unidad de Promoción/Organización del ISTA.
- C. Formular y ejecutar un plan específico de promoción/organización para la reforma agraria.
- D. Definir y establecer una metodología adecuada para la promoción/organización de la reforma agraria.
- E. Elaborar una guía de promoción/organización para la reforma agraria, para los promotores.
- F. Desarrollar un seminario nacional sobre promoción/organización para funcionarios involucrados en la ejecución de la reforma agraria.
- G. Desarrollar un seminario sobre promoción/organización en cada ámbito regional, para los promotores del ISTA.

2.1.2. Metas del Objetivo 1.2.1.B. :

- A. Elaborar y difundir una cartilla de divulga



ción sobre los modelos organizacionales de la reforma agraria, destinada a los campesinos y funcionarios involucrados.

- B. Elaborar y difundir por lo menos tres afiches sobre los modelos organizacionales de la reforma agraria, a nivel general.
- C. Producir y difundir un programa quincenal de televisión sobre los modelos organizacionales de la reforma agraria.
- D. Desarrollar un seminario nacional sobre los modelos organizacionales de la reforma agraria, para los funcionarios involucrados con su ejecución.
- E. Desarrollar un seminario sobre los modelos organizacionales y su promoción/organización, en cada una de las regiones, para los promotores y cogestores.
- F. Desarrollar un seminario de divulgación de los modelos organizacionales, en cada zona, para los dirigentes y miembros de las empresas asociativas campesinas.
- G. Desarrollar por lo menos un evento de capacitación sobre el respectivo modelo organizacional en cada una de las empresas asociativas campesinas.

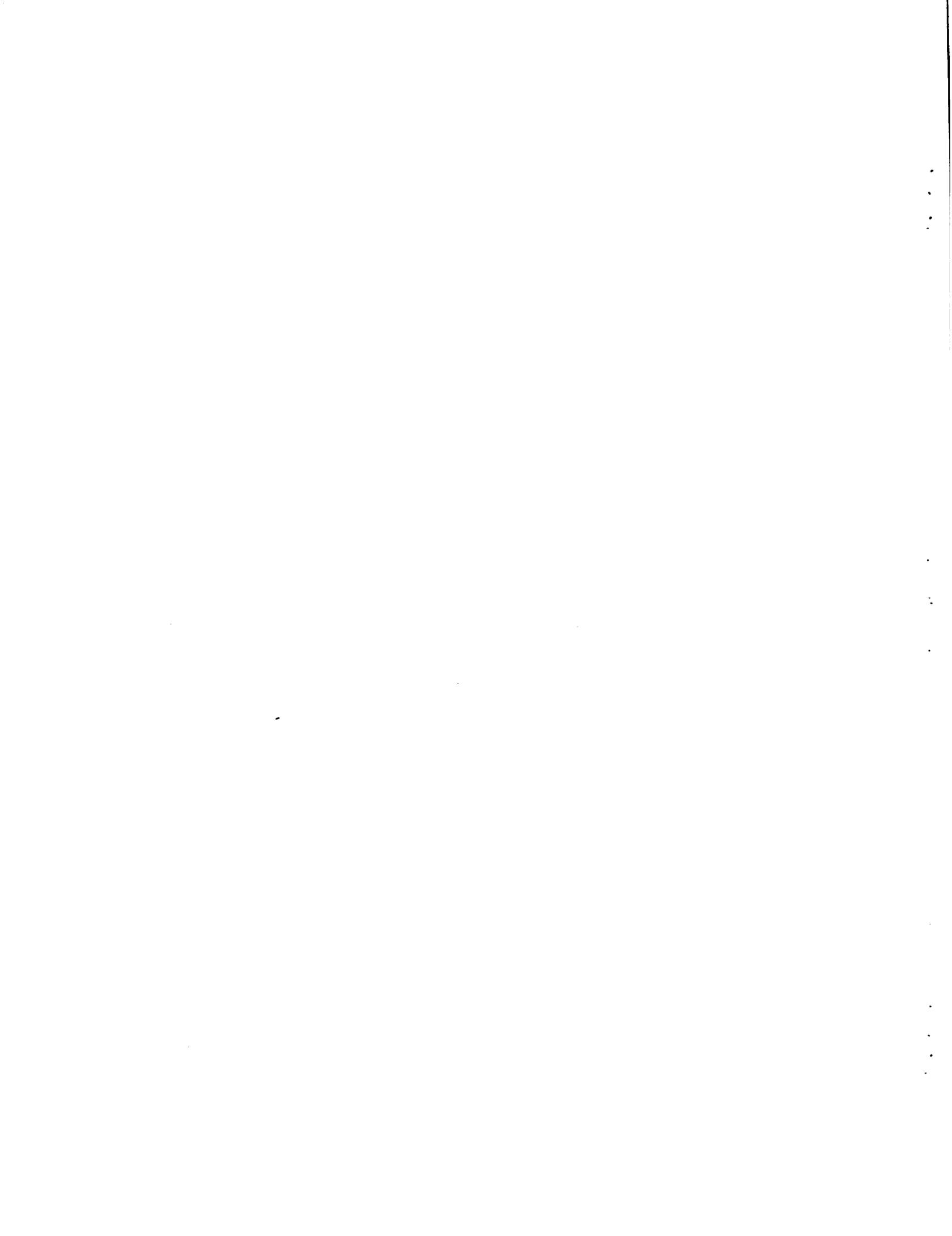


2.1.3. Metas del Objetivo 1.2.1.C. :

- A. Dictar los dispositivos legales y/o administrativos pertinentes para la adecuación de las actuales empresas a los modelos organizacionales definidos.
- B. Formular y desarrollar un plan y estrategia específicos para la adecuación de las actuales empresas a los modelos organizacionales definidos.
- C. Elaborar una cartilla especial de orientación sobre la adecuación de las empresas, destinada a los promotores y campesinos integrantes de las empresas.

2.1.4. Metas del Objetivo 1.2.1.D. :

- A. Dictar los dispositivos legales y/o administrativos pertinentes.
- B. Elaborar y ejecutar un plan y estrategia específicos de promoción/organización de los beneficiarios de los Decretos 207 y 842.
- C. Elaborar un folleto específico de orientación destinado a los beneficiarios de los Decretos 207 y 842.
- D. Desarrollar un seminario de análisis y motivación general a nivel de cada región, pa-



ra líderes campesinos y promotores.

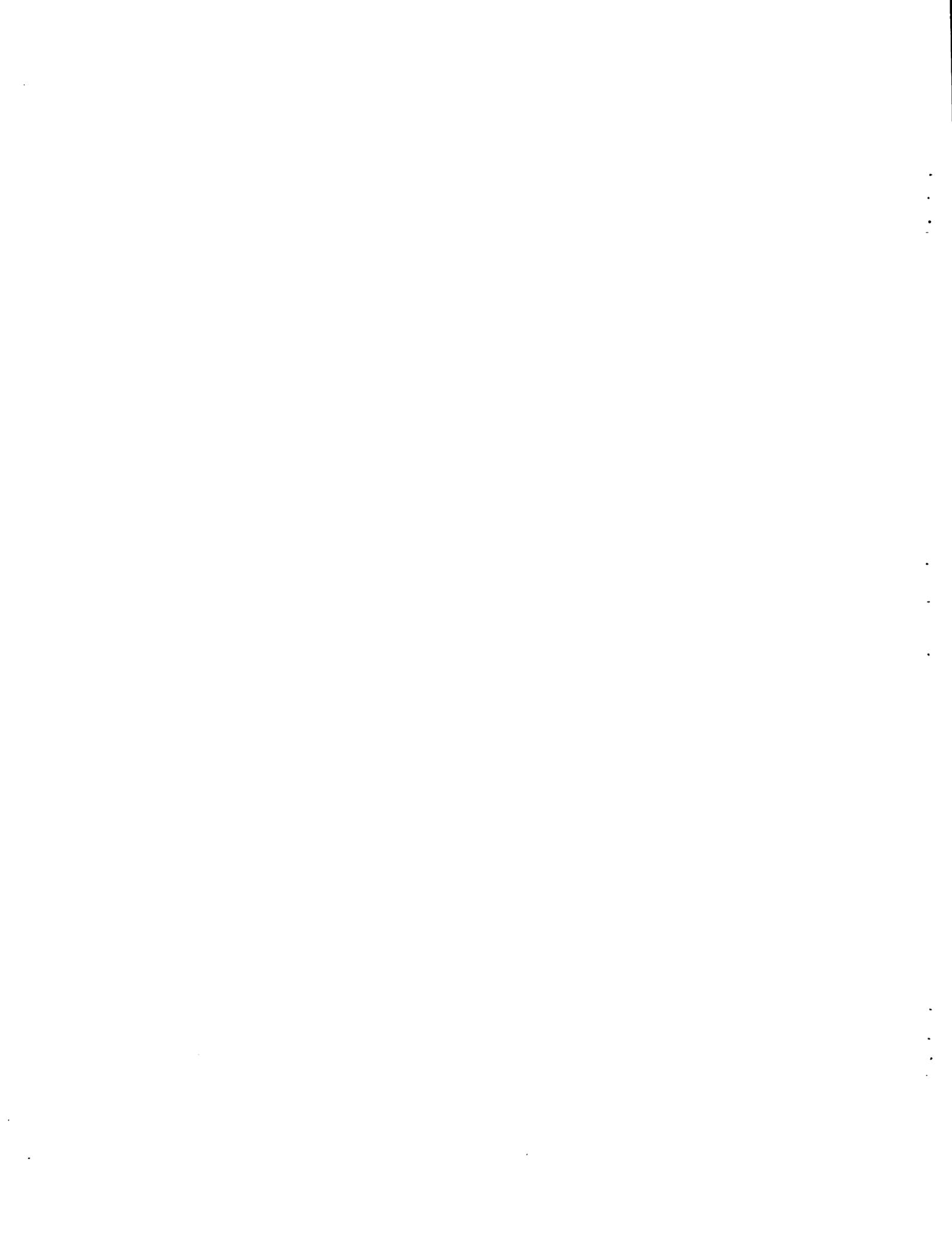
- E. Desarrollar por lo menos un Laboratorio Organizacional con cada grupo campesino dispuesto a generar una empresa.

2.1.5. Metas del Objetivo 1.2.1.E. :

- A. Definir un esquema y los niveles y mecanismos de coordinación.
- B. Institucionalizar la coordinación a nivel central (nacional), regional y zonal; mediante los respectivos dispositivos administrativos.
- C. Elaborar un Instructivo General sobre la coordinación de los organismos involucrados en la promoción/organización de la reforma agraria.

2.2. Estrategia para Implementar las Metas

Las metas se cumplirán aplicando como estrategia general el reforzamiento de la Unidad de Promoción/Organización del ISTA, la definición de una política, plan y metodología; la potencialización de las actuales acciones mediante la adecuada coordinación institucional e interinstitucional, y el apoyo y la asesoría de la Cooperación Técnica Internacional. Como estrategias específicas se plantean las siguientes :



2.2.1. Estrategias de las Metas del Objetivo 1.2.1.A.:

A. Meta A. :

Mediante proyecto elaborado en coordinación ISTA -MAG y aprobación del Consejo Directivo del ISTA.

B. Meta B. :

Mediante proyecto elaborado por la Unidad de Promoción-Oficina de Planificación del ISTA en coordinación en coordinación con el MAG y aprobación por el Consejo Directivo del ISTA. Apoyo del MAG y Cooperación Técnica Internacional para su ejecución.

C. Meta C. :

Mediante formulación por ISTA (Unidad de Promoción/Organización-Oficina de Planificación) en coordinación con el MAG(DAA) y aprobación del Consejo Directivo ISTA. Apoyo del MAG y apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional, para su ejecución.

D. Meta D. :

Mediante coordinación del ISTA (Unidad de Promoción/Organización) con los organismos que desarrollan acciones de promoción en el sector rural en forma directa o indirecta (ISCATT, DIDECO, MIPLAN-PDRI



Programa de Alfabetización y Educación de Adultos, etc.), con el apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

E. Meta E. :

Mediante elaboración por la Unidad de Promoción/Organización del ISTA con apoyo de Cooperación Técnica Internacional y su difusión por las dependencias regionales, zonales y promotores.

F. Metas F. y G. :

Mediante coordinación del ISTA (Departamento de Capacitación) con el ISCATT, con el apoyo y asesoría de Cooperación Técnica - Internacional.

2.2.3. Estrategias de las Metas del Objetivo 1.2.1.C. :

A. Meta A. :

Mediante estudio y coordinación de un pro - yecto entre el ISTA (Oficina Jurídica -Unidad de Promoción/Organización -Oficina de Planificación) y dación del dispositivo legal y/o administrativo pertinente por la instancia competente.

B. Meta B. :

Mediante coordinación del ISTA(Unidad de Promoción/Organización) con el MAG (DAA - OSPA: Proyectos PERA y DIECRA) y apoyo



y asesoría de Cooperación Técnica Internacional en la ejecución del plan.

C. Meta C. :

Elaboración por el ISTA (Unidad de Promoción/Organización-Oficina de Relaciones Públicas), con apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

2.2.4. Estrategias de las Metas del Objetivo 1.2.1.D.:

A. Meta A. :

Mediante coordinación del ISTA (Oficina Jurídica-Unidad de Promoción/Organización) con FINATA para la elaboración de un proyecto y aprobación por el Consejo Directivo del ISTA.

B. Meta B. :

Mediante coordinación del ISTA (Unidad de Promoción/Organización-Oficina de Planificación) con FINATA, aprobación del Consejo Directivo del ISTA y ejecución en coordinación con el MAG (ISCATT), con el apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

C. Meta C. :

Mediante coordinación del ISTA (Unidad de Promoción/Organización-Oficina de Relaciones Públicas) con FINATA.



D. Metas D. y E :

Mediante coordinación del ISTA (Departamento de Capacitación) con FINATA y el MAG (ISCATT), con el apoyo de Cooperación Técnica Internacional.

2.2.5. Estrategias de las Metas del Objetivo 1.2.1.E.:

A. Metas A., B. y C. :

Mediante la coordinación del ISTA (Unidad de Promoción/Organización) con el MAG - (ISCATT -DAA -OSPA): Proyectos PERA y DIECRA), Ministerio de Educación (Programa de Alfabetización y Educación de Adultos), DIDECO, etc; la institucionalización y conformación de equipos integrados inter institucionales y la dación de los respectivos dispositivos administrativos.



2.3. Programación

PROMOCION/ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS CAMPESINAS  
DE REFORMA AGRARIA

OBJETIVO (1.1.1.) :

Cooperar con el organismo responsable de la ejecución del proceso de reforma agraria para el cumplimiento de sus objetivos económicos, políticos y sociales, mediante la efectiva organización de los campesinos beneficiarios en empresas asociativas, según los modelos organizacionales de aplicación de la reforma agraria.

AREAS ( OBJETIVOS ) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
1. (1.2.1.A.) APOYAR EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL ISTA EN EL CAMPO DE LA PROMOCION/ORGANIZACION CAMPESINA? CONTRIBUYENDO A LA CULMINACION DE LA FASE DE ADJUDICACION DE LA REFORMA AGRARIA.			
A. (2.1.1.A.) Contar con una política específica de promoción/organización de la reforma agraria.	X		
B. (2.1.1.B.) Elaborar y desarrollar un programa específico de fortalecimiento de la Unidad de Promoción/Organización del ISTA.	XXX		
C. (2.1.1.C.) Formular y ejecutar un plan específico de promoción/organización para la reforma agraria	XXXX	XXXXXXX	
D. (2.1.1.D.) Definir y establecer una metodología adecuada para la promoción/organización de la reforma agraria.	X		
E. (2.1.1.E.) Elaborar una guía de promoción/organización para la reforma agraria, para los promotores.	X		

\* Cada aspa equivale a dos meses



AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
F. (2.1.1.F.) Desarrollar un seminario nacional sobre promoción/organización para funcionarios involucrados en la ejecución de la reforma agraria	X		
G. (2.1.1.G.) Desarrollar un seminario sobre promoción/organización en cada ámbito regional, para los promotores del ISTA.	X		
2. (1.2.1.B.) DIFUNDIR EL MEJOR CONOCIMIENTO Y CABAL COMPRESION DE LOS MODELOS ORGANIZACIONALES DE APLICACION DE LA REFORMA AGRARIA, POR PARTE DE LOS CAMPESINOS-BENEFICIARIOS, LOS FUNCIONARIOS INVOLUCRADOS Y LA POBLACION EN GENERAL.			
A. (2.1.2.A.) Elaborar y difundir una cartilla de divulgación sobre los modelos organizacionales de la reforma agraria, destinada a los campesinos y funcionarios involucrados.	X		
B. (2.1.2.B.) Elaborar y difundir por lo menos tres afiches sobre los modelos organizacionales de la reforma agraria, a nivel general.	XX		
C. (2.1.2.C.) Producir y difundir un programa quincenal de televisión sobre los modelos organizacionales de la reforma agraria.	XXXX	XXXXXX	XXXXXX
D. (2.1.2.D.) Desarrollar un seminario nacional sobre los modelos organizacionales de la reforma agraria, para los funcionarios involucrados con su ejecución.	X		
E. (2.1.2.E.) Desarrollar un seminario sobre los modelos organizacionales y su promoción organización, en cada una de las regiones, para los promotores y cogestores.	X		



AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
F. (2.1.2.F.) Desarrollar un seminario de divulgación de los modelos organizacionales, en cada zona, para los dirigentes y miembros de las empresas asociativas campesinas.	XXX		
G. (2.1.2.G.) Desarrollar por lo menos un evento de capacitación sobre el respectivo modelo organizacional en cada una de las empresas asociativas campesinas.	XX	XXX	
3. (1.2.1.C.) ADECUAR LAS ACTUALES FORMAS EMPRESARIALES DE LA REFORMA AGRARIA REGISTRADAS EN EL DEPARTAMENTO DE ASOCIACIONES AGROPECUARIAS DEL MAG AL MODELO O MODELOS DEFINIDOS PARA LA APLICACION DEL PROCESO.			
A. (2.1.3.A.) Dictar los dispositivos legales -- y/o administrativos pertinentes para la adecuación de las actuales empresas a los modelos organizacionales definidos.	X		
B. (2.1.3.B) Formular y desarrollar un plan y estrategia específicos para la adecuación de las actuales empresas a los modelos organizacionales definidos.	XXXX		
C. (2.1.3.C.) Elaborar una cartilla especial - de orientación sobre la adecuación de las - empresas, destinada a los promotores y campesinos integrantes de las empresas.	X		
4. (1.2.1.D.) PROMOVER LA ORGANIZACION DE EMPRESAS ASOCIATIVAS INTEGRADAS POR LOS CAMPESINOS BENEFICIARIOS DE LOS DECRETOS N° 207 y N° 842.			



AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
A. (2.1.4.A.) Dictar los dispositivos legales y/o administrativos pertinentes.	X		
B. (2.1.4.B.) Elaborar y ejecutar un plan y estrategia específicos de promoción/organización de los beneficiarios de los Decretos 207 y 842.	XXXX	XXXXXXX	XXXXXXX
C. (2.1.4.C.) Elaborar un folleto específico de orientación destinado a los beneficiarios de los Decretos 207 y 842.	X		
D. (2.1.4.D.) Desarrollar un seminario de análisis y motivación general a nivel de cada región, para líderes campesinos y promotores.	XX		
E. (2.1.4.E.) Desarrollar por lo menos un Laboratorio Organizacional con cada grupo campesino dispuesto a generar una empresa.	XX	XXX	
5. (1.2.1.E.) PROMOVER EL FORTALECIMIENTO DE LOS MECANISMOS DE COORDINACION DE LOS ORGANISMOS INVOLUCRADOS EN LAS TAREAS DE PROMOCION/ORGANIZACION DE LOS MODELOS ORGANIZACIONALES DE APLICACION DE LA REFORMA AGRARIA.			
A. (2.1.5.A.) Definir un esquema y los niveles y mecanismos de coordinación.	X		
B. (2.1.5.B.) Institucionalizar la coordinación a nivel central (nacional), regional y zonal; mediante los respectivos dispositivos administrativos.	X		
C. (2.1.5.C.) Elaborar un Instructivo General sobre la coordinación de los organismos involucrados en la promoción/organización de la reforma agraria.	X		



## CAPACITACION PARA LA REFORMA AGRARIA

### 1. Objetivos del Proyecto

#### 1.1. Objetivo General

##### 1.1.1. Definición del Objetivo

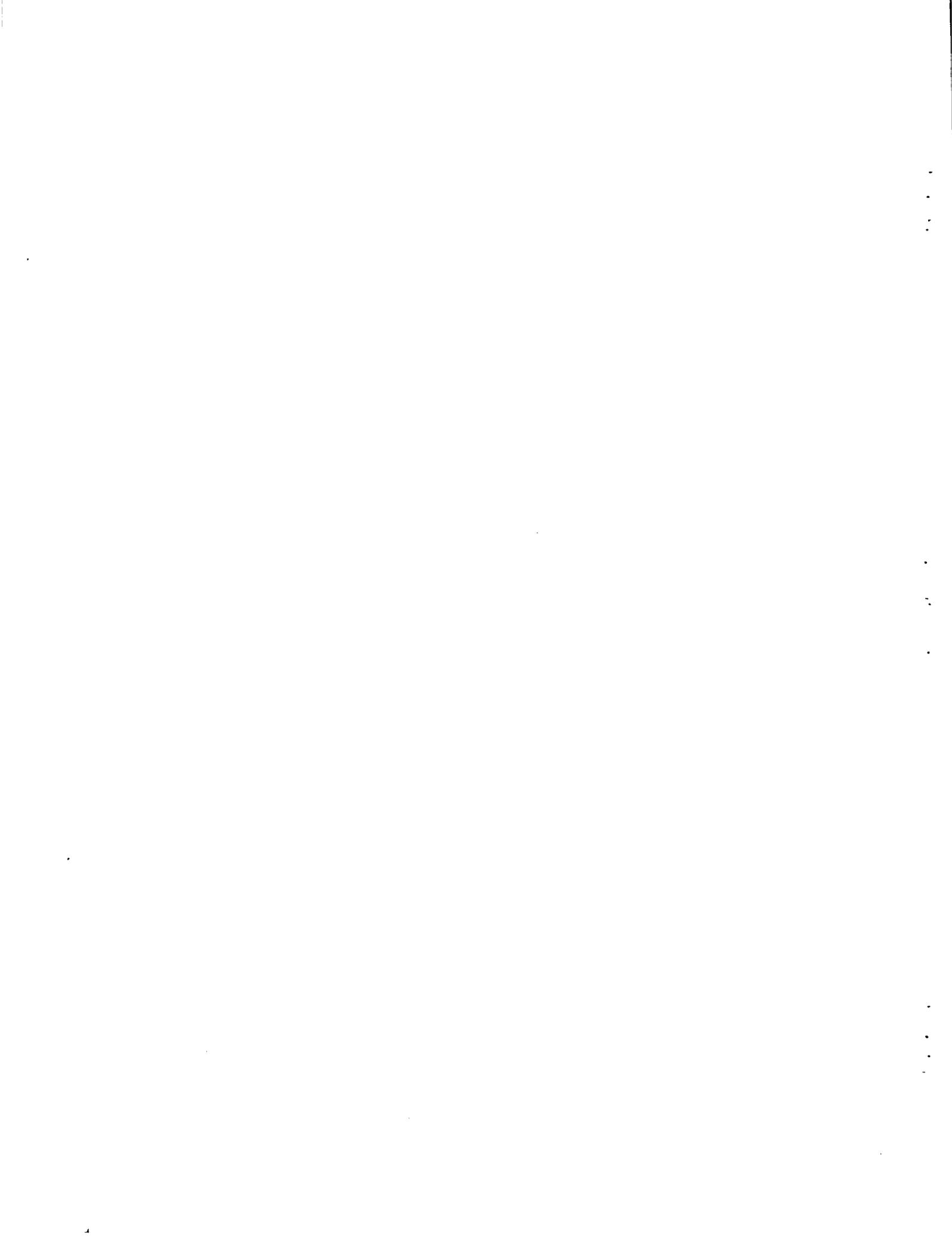
Cooperar con el Gobierno de El Salvador a la consolidación del proceso de reforma agraria a través de la capacitación de los funcionarios involucrados y los campesinos beneficiarios en aspectos ideopolíticos y técnico-productivos, en concordancia con los objetivos económicos, políticos y sociales de la reforma agraria y el "Marco Evolutivo del Desarrollo Económico-Social 1980-2000" (CORAN).

##### 1.1.2. Contribución del logro del Objetivo a la Solución del Problema

El cumplimiento del objetivo planteado contribuirá a la solución del problema en los siguientes aspectos:

A. La mejor y más eficiente actuación de los funcionarios involucrados, como resultado de la adecuada interpretación y comprensión de la naturaleza, importancia y alcances del proceso de reforma agraria.

B. La consolidación económica y social de las empresas asociativas campesinas de reforma agraria por sus integrantes (campesinos) y la efi---



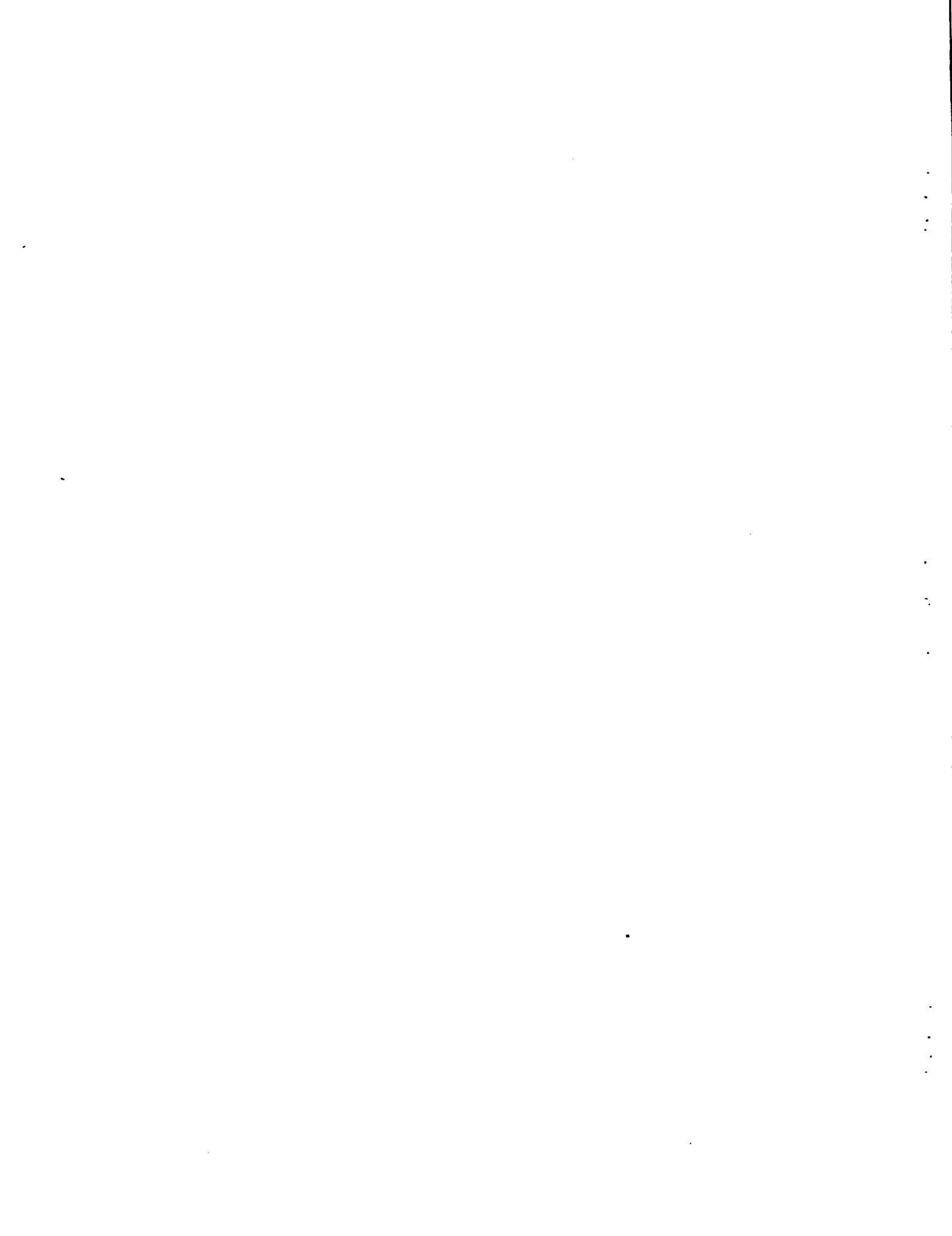
ciente gestión socio-económica de las mismas.

- C. Contribución para que la reforma agraria cumpla eficientemente con el papel estratégico que se le ha asignado en el proceso del desarrollo nacional.

## 1.2. Objetivos Específicos

### 1.2.1. Definición de los Objetivos

- A. Apoyar el fortalecimiento institucional del organismo directamente responsable de la capacitación para la reforma agraria a efectos de que cuente con la adecuada capacidad técnica y operativa y las acciones de capacitación se desarrollen en aplicación de una política, plan y estrategia específicos.
- B. Coordinar y complementar las acciones de capacitación e investigación vinculadas al proceso de reforma agraria y desarrollo rural que realizan los organismos públicos y privados.
- C. Desarrollar la capacitación orientada a la organización, funcionamiento y desarrollo de las empresas asociativas campesinas de reforma agraria.
- D. Promover la participación campesina en la formulación, ejecución y evaluación de los planes de capacitación que desarrolla el Estado, e incentivar, apoyar y asesorar a las empresas asociativas campesinas y sus organismos de integración para que



asuman su propia capacitación.

E. Brindar al campesinado los instrumentos metodológicos y mecanismos a través de los cuales pueda interpretar su problemática, analizar las causas estructurales de la misma y autoproponerse alternativas de solución en armonía con los propósitos de la reforma agraria y los requerimientos del desarrollo nacional.

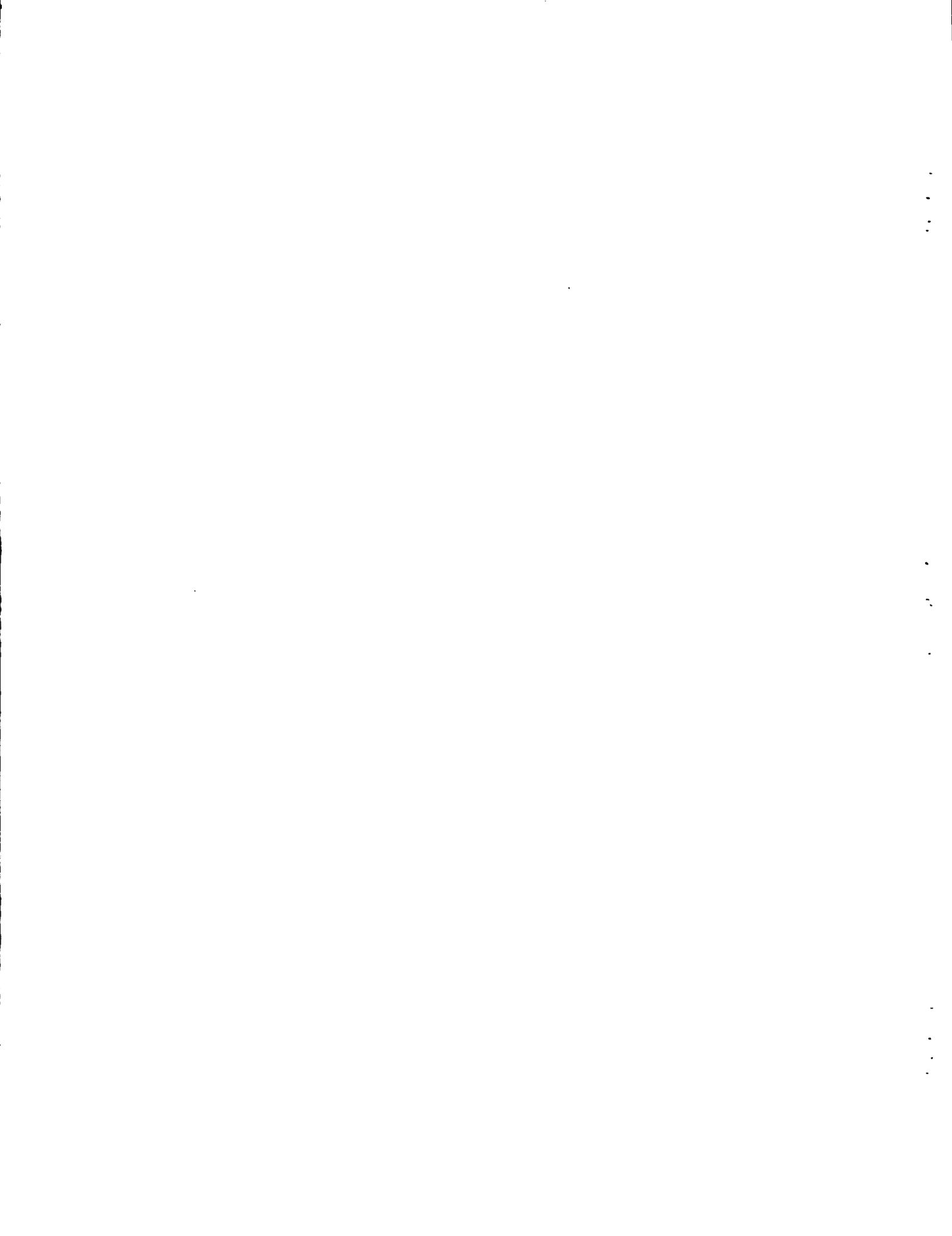
1. 2. 2. Relación de los objetivos específicos con el objetivo general .

Los objetivos específicos guardan directa relación con el objetivo general; por cuanto :

A. El fortalecimiento del organismo responsable y la definición y formulación de una política, plan y estrategia específicos permitirá orientar y racionalizar las acciones de capacitación, en la perspectiva de consolidar el proceso de reforma agraria.

B. La coordinación y complementación de las acciones permitirá hacer un uso óptimo de recursos escasos y potencializar las acciones, con resultados directos en la consolidación del proceso de reforma agraria.

C. La capacitación de los campesinos beneficiarios y el eficiente funcionamiento de sus empresas -



permitirá el cumplimiento de los objetivos de la reforma agraria y de su papel en el desarrollo nacional.

D. La participación campesina en la planificación, ejecución y evaluación de la capacitación y la capacidad técnica y operativa de las empresas asociativas para desarrollar la capacitación de sus miembros permitirá coadyuvar a la consolidación económica y social de las mismas y por ende a la consolidación del proceso de reforma agraria.

E. El campesinado, al asumir su problemática y plantear y desarrollar alternativas de solución, en el marco de los postulados de la reforma agraria, contribuirá directamente a la consolidación del proceso de reforma agraria, al desarrollo rural y al desarrollo nacional.

1. 2. 3. Descripción de la situación al final del proyecto.

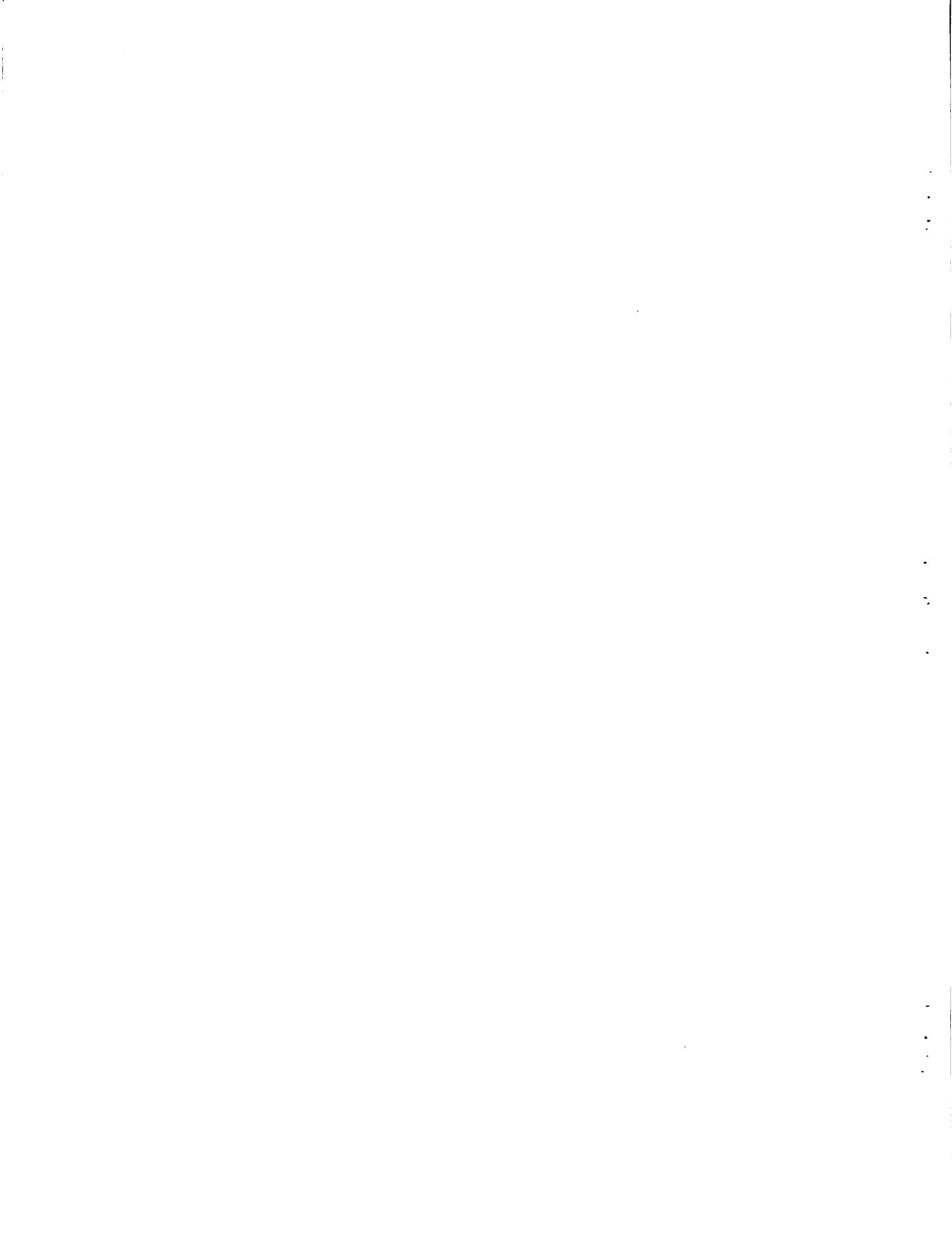
Al finalizar el proyecto, la actual problemática de la capacitación para la reforma agraria tendrá la siguiente imagen:

A. Se contará con un organismo o unidad específica responsable de la capacitación para la reforma agraria con la adecuada capacidad operativa y técnica, y se habrá ejecutado (o se encontra-



rá en ejecución) una política, plan y estrategia específicos.

- B. Se habrá eliminado o reducido al máximo la dispersión, superposición y paralelismo de las acciones de capacitación orientadas a la reforma agraria, potencializando los resultados de los organismos involucrados.
- C. Se habrá cumplido, en gran parte, con los requerimientos de capacitación de los cuadros dirigenciales y administrativos de las empresas asociativas campesinas de reforma agraria.
- D. Existirán adecuados mecanismos de participación y coordinación para el desarrollo de las acciones de capacitación, entre el Estado y los campesinos beneficiarios. Asimismo, cada empresa asociativa campesina contará con una unidad de capacitación con la adecuada capacidad técnica y operativa.
- E. El campesinado beneficiario de la reforma agraria habrá comprendido la problemática rural en el marco de la reforma agraria y el desarrollo rural y nacional y asimismo se encontrará capacitado para formular y ejecutar alternativas de solución para la problemática que enfrente.



## **2. Operacionalización del Proyecto**

### **2.1. Definición de las Metas**

Para el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos formulados se plantean las siguientes metas :

#### **2.1.1. Metas del Objetivo 1.2.1.A. :**

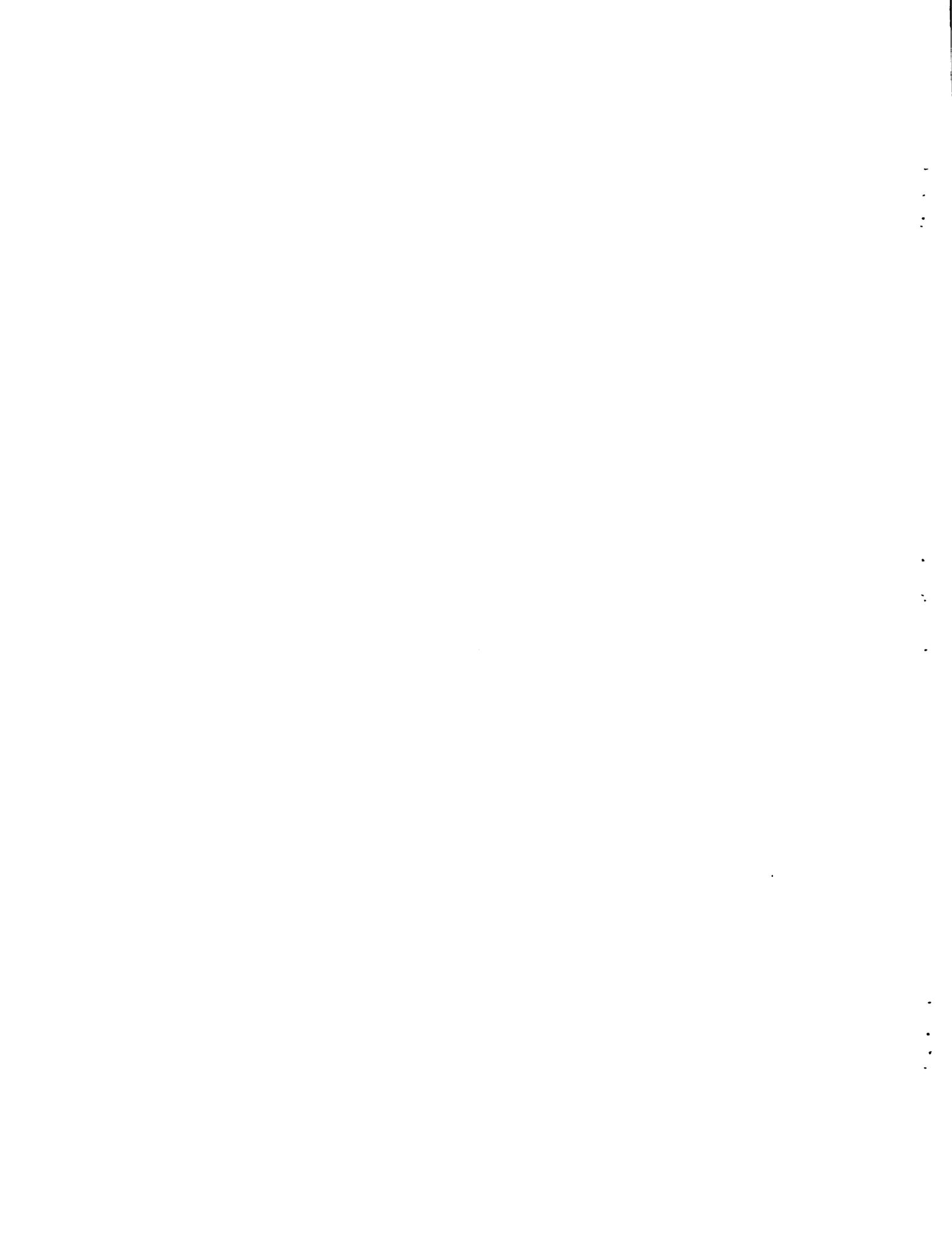
- A. Definir en forma específica el marco institucional responsable de la capacitación para la reforma agraria.**
- B. Formular y ejecutar un plan específico de fortalecimiento del organismo responsable de capacitación para la reforma agraria.**
- C. Formular un diagnóstico de la capacitación para la reforma agraria.**
- D. Formular y ejecutar una política, plan y estrategia global (nacional) de capacitación para la reforma agraria.**
- E. Formular y ejecutar una política, plan y estrategia de capacitación para la reforma agraria a nivel de cada Región.**
- F. Formular y ejecutar una política, plan y estrategia de capacitación para la reforma agraria a nivel de cada una de las Zonas integrantes de las regiones.**



- G. Formular y desarrollar un programa específico de formación de capacitadores para la capacitación en la reforma agraria (planificación, docencia, administración).
- H. Desarrollar un programa específico de capacitación para los funcionarios involucrados en la ejecución de la reforma agraria.
- I.\* Formular una Guía General de la capacitación para la reforma agraria destinada a los capacitadores, promotores y cogestores.

2.1.2. Metas del Objetivo 1.2.1.B. :

- A. Formular un inventario de los organismos y entidades públicas y privadas que desarrollan acciones de capacitación orientadas a la reforma agraria, sea en forma directa o indirecta.
- B. Definir y establecer un esquema de coordinación de los organismos y entidades identificados en el inventario.
- C. Institucionalizar mecanismos de coordinación a nivel central (nacional), regional y zonal entre los organismos públicos involucrados en la capacitación para la reforma agraria.
- D. Convocar, propiciar y establecer mecanismos

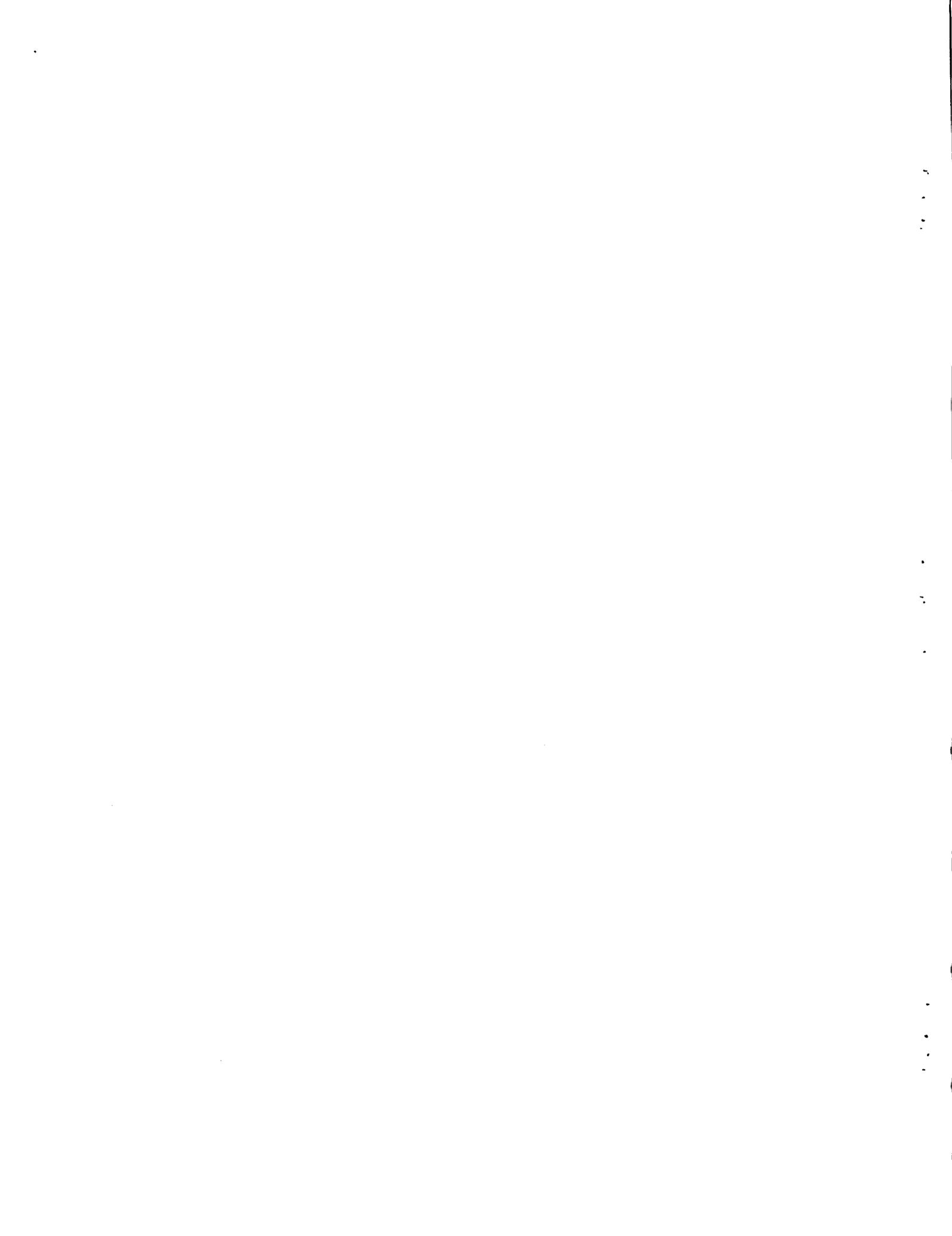


coordinación entre el organismo responsable de la capacitación para la reforma agraria y las entidades privadas que desarrollan acciones de capacitación campesina.

- E. Elaborar un folleto -instructivo sobre la coordinación de los organismos públicos involucrados con la capacitación para la reforma agraria.

2.1.3. Metas del Objetivo 1.2.1.C. :

- A. Formular un inventario específico de requerimientos de capacitación de los cuadros dirigenciales y administrativos del universo de las empresas asociativas campesinas de reforma agraria. (En el marco del diagnóstico y plan nacional).
- B. Desarrollar un seminario nacional sobre los requerimientos de capacitación de las empresas asociativas campesinas, para los funcionarios y técnicos directamente involucrados con la capacitación. (Dentro del plan nacional).
- C. Desarrollar un seminario sobre los requerimientos específicos de capacitación regional, en cada Región, con los funcionarios y técnicos directamente involucrados con la capacitación. (En el marco de la planificación nacional, regional y zonal).



- D. Desarrollar por lo menos dos eventos de capacitación en cada Región para dirigentes y cogestores de las empresas asociativas campesinas. (Programa específico en el marco del plan nacional y regional).
- E. Desarrollar por lo menos dos eventos de capacitación en cada Región para los administradores o gerentes y cogestores de las empresas asociativas. (En el marco de los planes nacional y regional : Programa Específico).
- F. Desarrollar por lo menos dos eventos de capacitación en cada Zona para cuadros directivos en general y cogestores de las empresas asociativas. (En el marco de los planes nacional, regional y zonal).
- G. Desarrollar por lo menos dos eventos de capacitación en cada Zona para integrantes de cada cuerpo directivo de las empresas asociativas en forma específica (Consejo de Administración, Comité de Vigilancia, Comités Especializados). (Programas específicos, para cada cuerpo directivo, en el marco de los planes nacional, regional y zonal).
- H. Desarrollar por lo menos dos eventos de capacitación en cada Zonal para los administrado --



res o gerentes y cogestores de las empresas asociativas. (Programa específico en el marco de los planes nacional, regional y zonal).

I. Formular y desarrollar un plan específico de capacitación a nivel de cada empresa - asociativa. (En el marco de la planificación zonal).

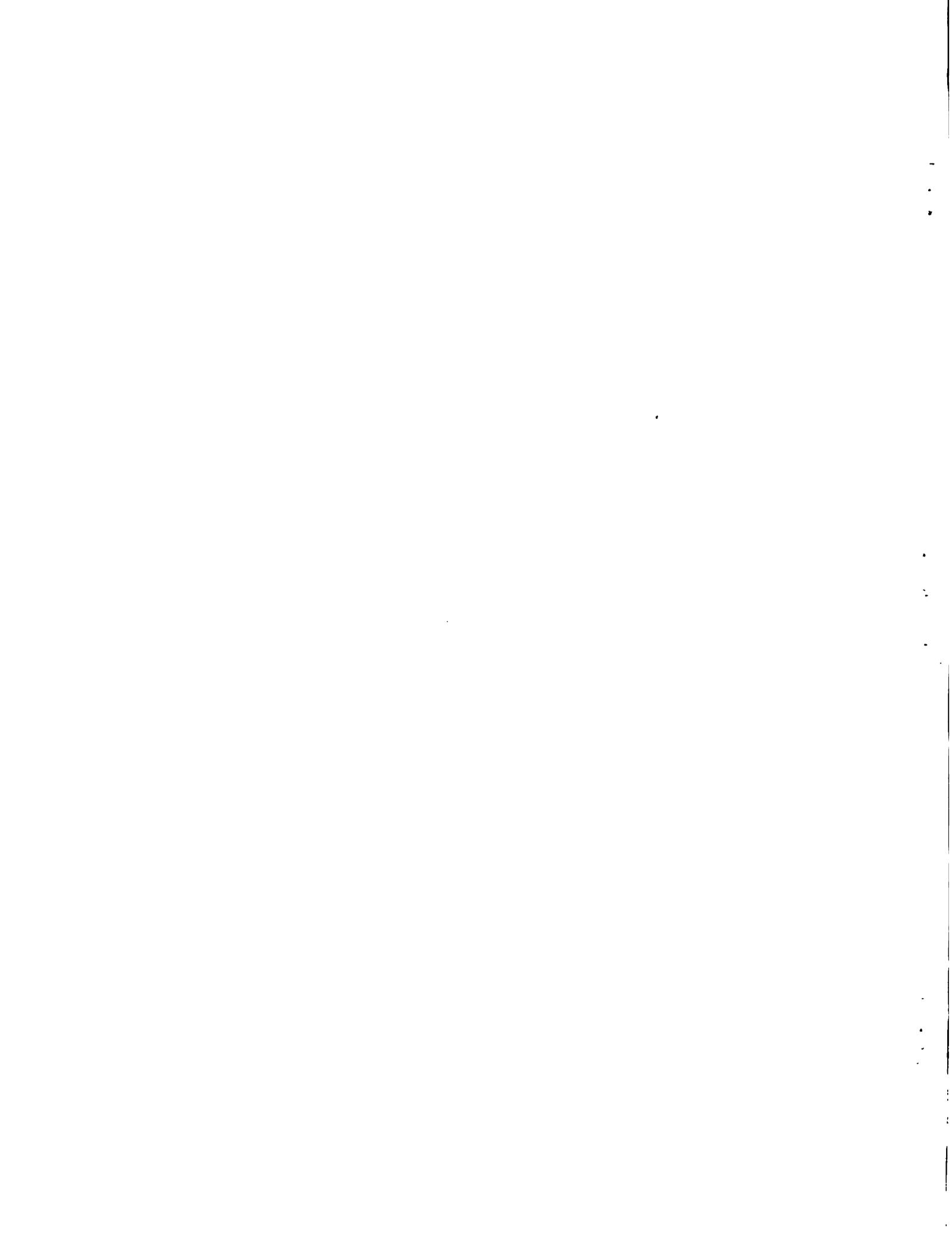
J. Formular y desarrollar un plan específico de extensión (mujer campesina, juventud rural, población en general) a nivel de cada empresa asociativa. (En el marco de la planificación zonal).

K. Formular y ejecutar un plan específico de producción de apoyos didácticos para la capacitación para la reforma agraria. (En el marco de la planificación nacional).

2.1.4. Metas del Objetivo 1.2.1.D. :

A. Conformar un Comité de Participación Campesina en cada Región para la formulación, ejecución y evaluación del respectivo plan de capacitación regional. (En el marco del plan nacional y regional).

B. Conformar un Comité de Participación Cam



pesina en cada Zona para la formulación, ejecución y evaluación del plan de capacitación zonal. (En el marco del plan zonal y regional).

- C. Formular un inventario de requerimientos básicos para la promoción, organización y funcionamiento del Comité de Educación o Capacitación en cada empresa asociativa. (En el marco del plan zonal y regional ).
- D. Desarrollar por lo menos un evento de capacitación en cada Zona, dirigido a los dirigentes y/o promotores de los Comités de Educación o capacitación . (En el marco de la planificación zonal y regional).
- E. Elaborar un folleto específico sobre la organización y funcionamiento de los Comités de Educación o capacitación . (En el marco de la planificación zonal y regional).
- F. Formular y ejecutar un plan específico para la promoción, organización y funcionamiento del Comité de Educación o Capacitación en cada empresa asociativa . (En el marco de la planificación zonal y regional).

2.1.5. Metas del Objetivo 1.2.1.E. :

-  
•  
•

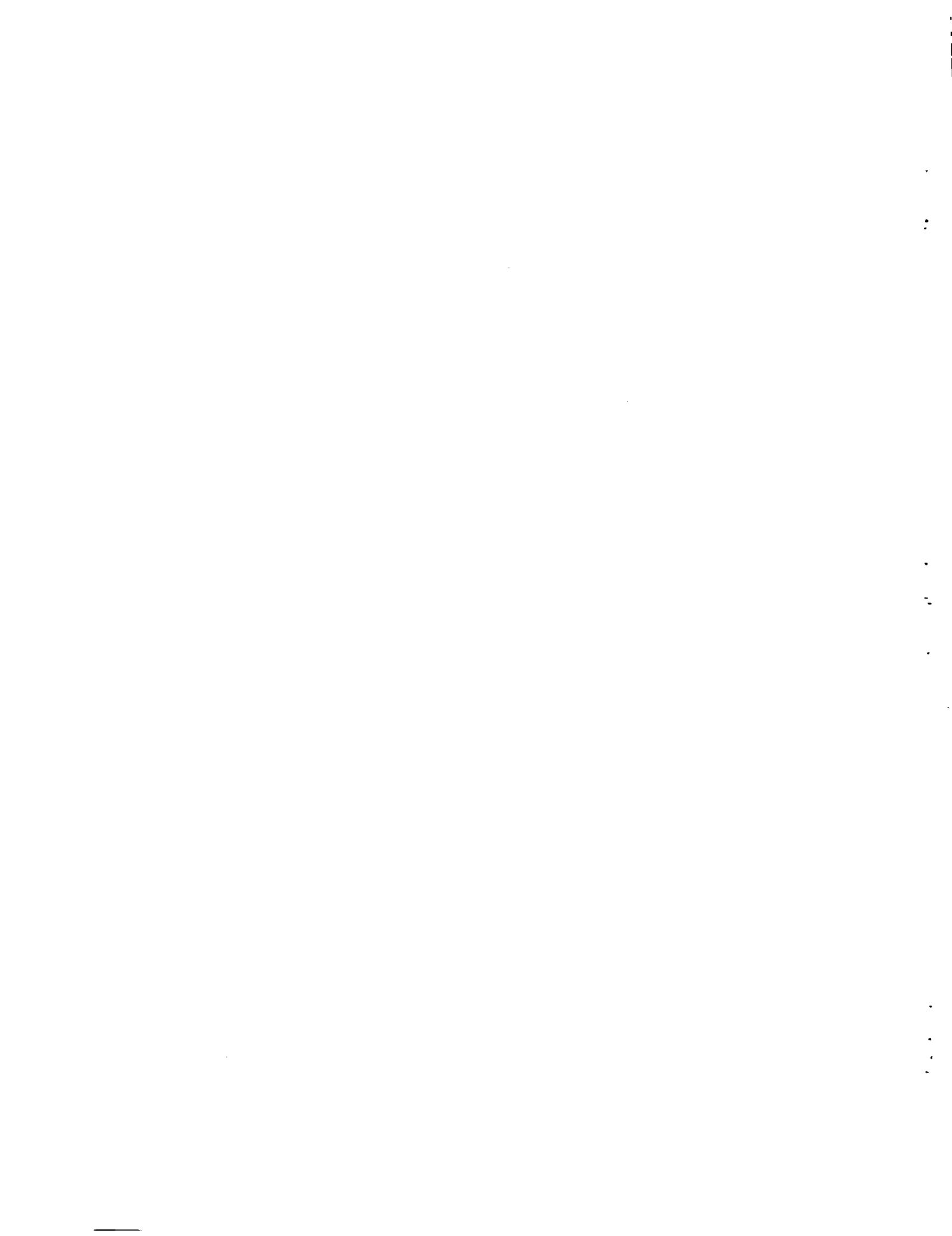
•  
•  
-

•  
•  
•

- A. Elaborar una guía metodológica para el análisis e interpretación de la problemática institucional (empresa), zonal, regional y nacional en el marco de la reforma agraria y el desarrollo nacional, destinada a los campesinos beneficiarios.
- B. Desarrollar por lo menos dos seminarios en cada Región sobre análisis e interpretación de la problemática regional para dirigentes campesinos, en el marco de la reforma agraria y el desarrollo nacional (Programa específico en el marco de la planificación regional y nacional).
- C. Desarrollar por lo menos dos seminarios en cada Zona sobre análisis e interpretación de la problemática zonal para dirigentes de las empresas asociativas. (En el marco de la planificación zonal y regional).
- D. Formular y ejecutar un programa específico de análisis e interpretación de la problemática institucional de las empresas asociativas en el marco de la reforma agraria y el desarrollo nacional, con el desarrollo de por lo menos dos eventos en cada empresa. (En el marco de la planificación zonal y regional).

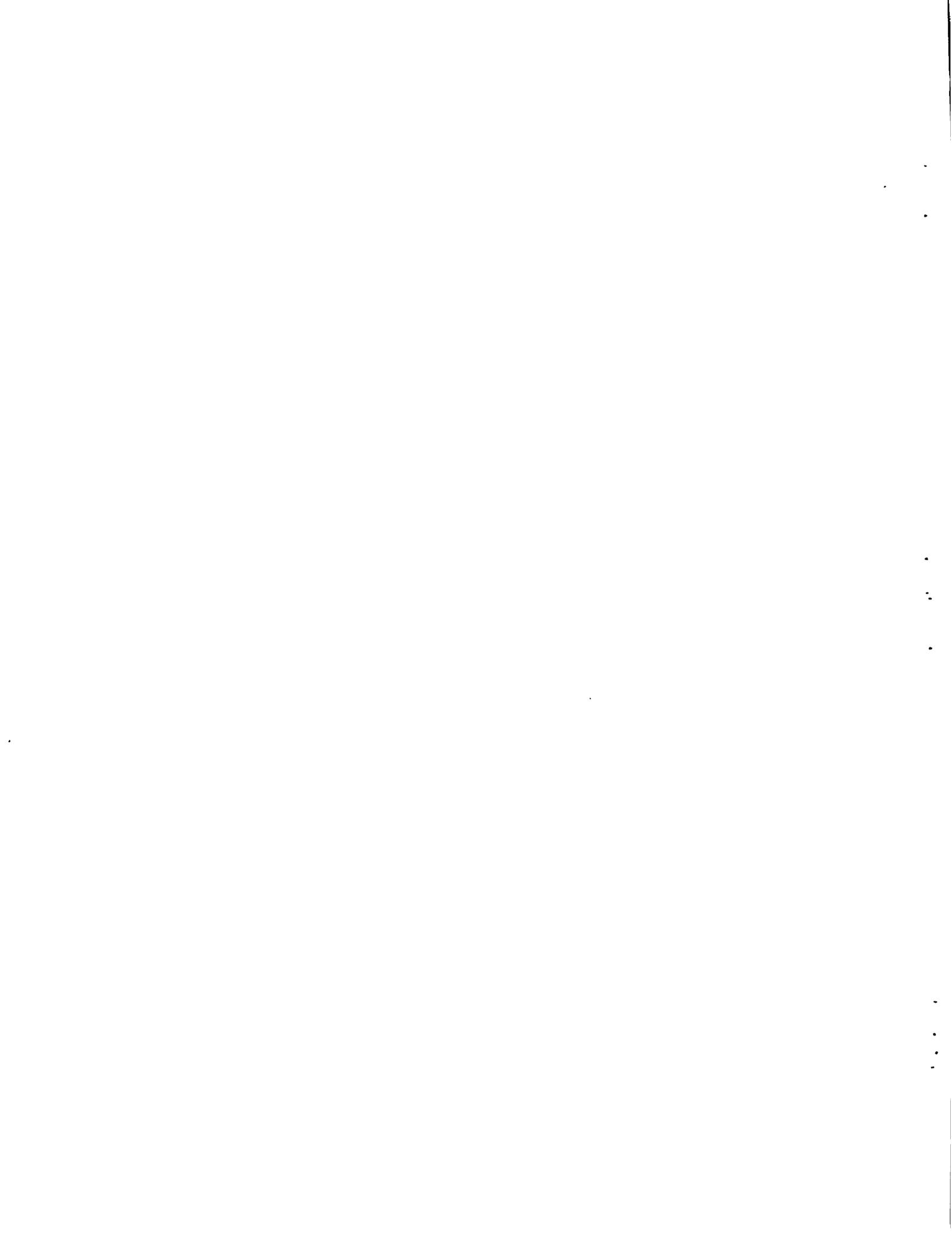
## 2. 2. Estrategia para Implementar las Metas

Las metas planteadas se cumplirán aplicando la siguiente



estrategia general :

- A. La capacitación para la reforma agraria se desarrollará como un programa del plan nacional de ejecución de la reforma agraria y en la perspectiva de un subsistema del sistema educativo nacional.
- B. La participación campesina se constituye como elemento fundamental en la determinación, programación, ejecución y evaluación de las acciones a realizarse en el marco del plan nacional y planes regionales y zonales de capacitación para la reforma agraria.
- C. Las acciones de capacitación se incentivarán en mayor grado en aquellas zonas que cuenten con índices importantes referidos a la población campesina, número de empresas e importancia económica y político-social.
- D. En las zonas, la estrategia espacial se orienta a la utilización de la infraestructura existente y a la determinación de empresas-piloto, a fin de lograr una adecuada integración y prestación de los servicios educativos.
- E. En cuanto a la coordinación interinstitucional e intersectorial, deberán ponerse en funcionamiento Comisiones Técnicas Permanentes de Trabajo, a fin de coordinar la programación de las acciones y el desarrollo de los aspectos técnicos de la capacitación concernientes al plan nacional y planes regionales y zonales.
- F. En general, deberán priorizarse las acciones de capa-



**citación que responden a los siguientes criterios :**

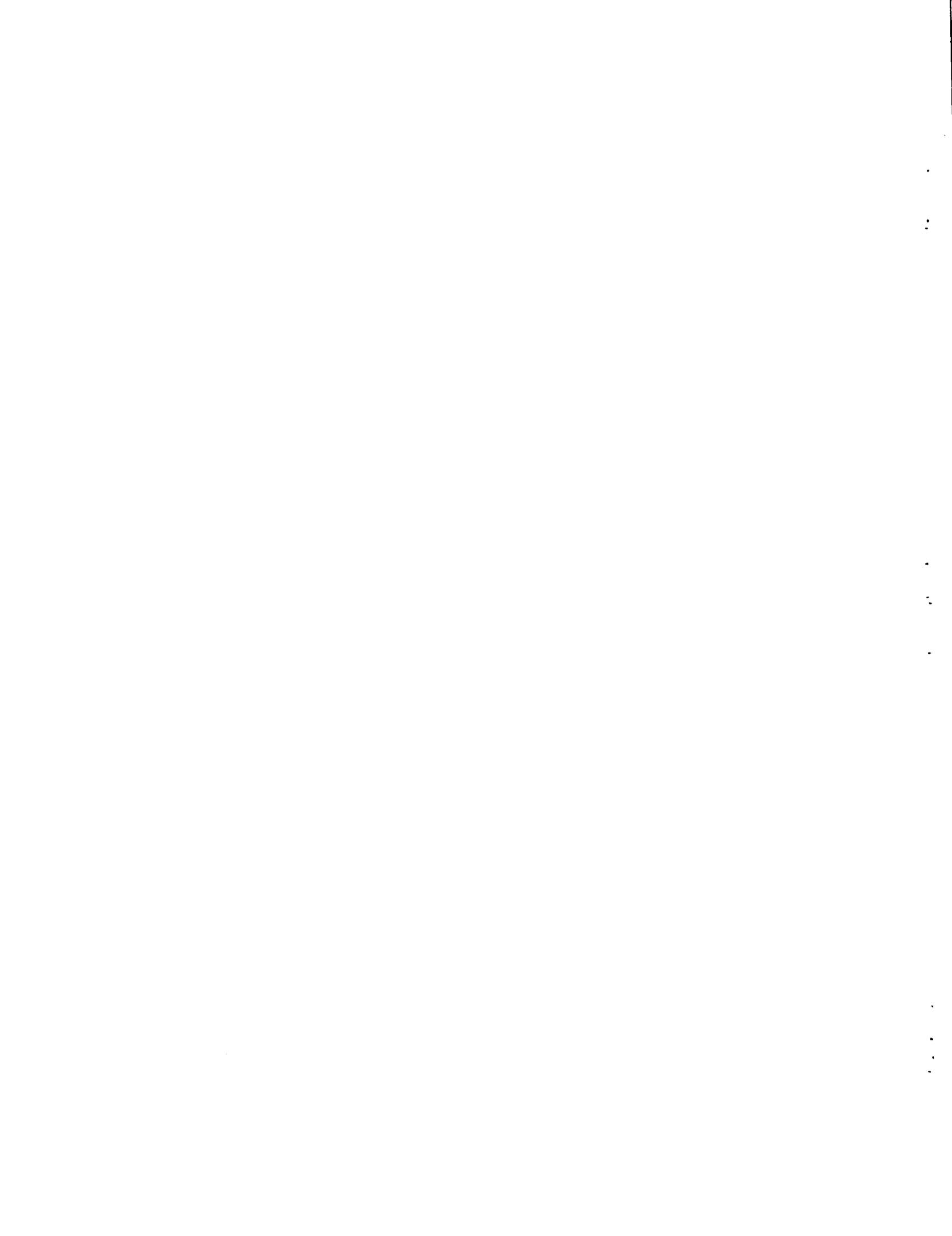
- Integración de lo ideopolítico y técnico-productivo en los contenidos.
- Aquellas que se refieran a la consolidación y desarrollo empresarial y al desarrollo y consolidación de los organismos de integración campesina.
- En cuanto a los grupos humanos participantes se procederá en el siguiente orden : Capacitadores (técnicos-docentes), dirigentes campesinos (empresas y organismos de integración), funcionarios involucrados en la ejecución de la reforma agraria, y población campesina en general.
- En cuanto a la metodología para la ejecución y evaluación de las acciones, se dará preferencia a aquellas que se realicen en un contexto de planificación de base y que generen una amplia participación de la población.

**En lo que respecta a estrategias específicas se plantean las siguientes, de acuerdo a la naturaleza de las metas respectivas:**

**2.2.1. Estrategias de las Metas del Objetivo 1.2.1.A. :**

**A. Meta A. :**

**En coordinación entre el ISTA y el MAG y mediante la dación del dispositivo o directiva administrativa pertinente.**



**B. Meta B. :**

En coordinación ISTA -MAG, con el apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

**C. Meta C. :**

Por el organismo responsable de la capacitación, en coordinación con todos los organismos involucrados con la ejecución de la reforma agraria y el apoyo y asesoría de la Cooperación Técnica Internacional.

**D. Metas D., E. y F. :**

En el marco de la política y planificación de la ejecución de la reforma agraria (niveles nacional, regional y zonal), en coordinación entre el organismo responsable de la capacitación, el ISCATT y demás organismos involucrados y con el apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

**E. Meta G. :**

Mediante el organismo responsable de la capacitación con el apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

**F. Meta H. :**

Mediante coordinación entre el organismo responsable de la capacitación y el ISCATT, con el apoyo y asesoría de Cooperación Técnica -



**Internacional.**

**G. Meta I. :**

**Mediante el organismo responsable de la capacitación, con apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.**

**2.2.2. Estrategias de las Metas del Objetivo 1.2.1.B. :**

**A. Meta A. :**

**Mediante el organismo responsable de la capacitación con el apoyo de todos los organismos involucrados con la ejecución del proceso de reforma agraria.**

**B. Meta B. :**

**Mediante coordinación entre el ISTA y el ISCATT.**

**C. Meta C. :**

**En coordinación del ISTA con los organismos involucrados y mediante la dación del dispositivo o directiva administrativa pertinente.**

**D. Meta D. :**

**Mediante coordinación del organismo responsable de la capacitación y la firma de convenios con las entidades involucradas.**

**E. Meta E. :**

**Mediante coordinación ISTA -ISCATT, con la**



participación de los organismo involucrados.

2. 2. 3. Estrategias de las Metas del Objetivo 1. 2. 1. C. :

A. Meta A. :

Por el organismo responsable de la capacitación, en coordinación con los organismos involucrados en la ejecución de la reforma agraria, la participación de los dirigentes de cada empresa asociativa y el apoyo de Cooperación Técnica Internacional.

B. Metas B. y C. :

Mediante coordinación entre el ISTA y el IS-CATT, participación campesina y de los organismos involucrados en capacitación y el apoyo de Cooperación Técnica Internacional.

C. Metas D., E., F., G. y H. :

Por el organismo responsable de la capacitación (sede central, regionales y zonales), en coordinación con los organismos involucrados, la máxima participación campesina y el apoyo y la asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

D. Meta I. :

Mediante la coordinación entre el organismo responsable de la capacitación (sede zonal) - con las empresas asociativas y el apoyo y ase



soría de Cooperación Técnica Internacional.

**E. Meta J. :**

Mediante coordinación del organismo responsable de la capacitación con los organismos involucrados en la ejecución de la reforma agraria y las empresas asociativas; con apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

**F. Meta K. :**

Mediante el ISTA en coordinación con el IS-CATT, con el apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

**2. 2. 4. Estrategias de las Metas del Objetivo 1. 2. 1. D. :**

**A. Metas A. y B. :**

Mediante la coordinación entre el organismo responsable de la capacitación (sedes regionales y zonales) y las empresas asociativas de los respectivos ámbitos y la dación de los respectivos dispositivos administrativos.

**B. Meta C. :**

Mediante programa específico del organismo responsable de la capacitación, en coordinación con las empresas asociativas y los organismos involucrados y con apoyo de Cooperación Técnica Internacional.



**C. Meta D. :**

Mediante coordinación entre las sedes zonales del organismo responsable de la capacitación y las respectivas empresas del ámbito zonal, con apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

**D. Meta E. :**

Mediante coordinación entre el ISTA y el IS-CATT, con el apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

**E. Meta F. :**

Mediante coordinación las sedes zonales del organismo responsable, en coordinación con las respectivas empresas asociativas y el apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

**2.2.5. Estrategias de las Metas del Objetivo 1.2.1.E. :**

**A. Meta A. :**

Mediante coordinación entre el ISTA y el IS-CATT, con el apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

**B. Metas B. y C. :**

Mediante coordinación entre el ISTA y el IS-CATT (sedes nacional, regional y zonal) con las respectivas empresas campesinas; con



el apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

C. Meta D. :

Mediante un programa específico, a través de las sedes zonales del organismo responsable, en coordinación con las respectivas empresas asociativas y con el apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

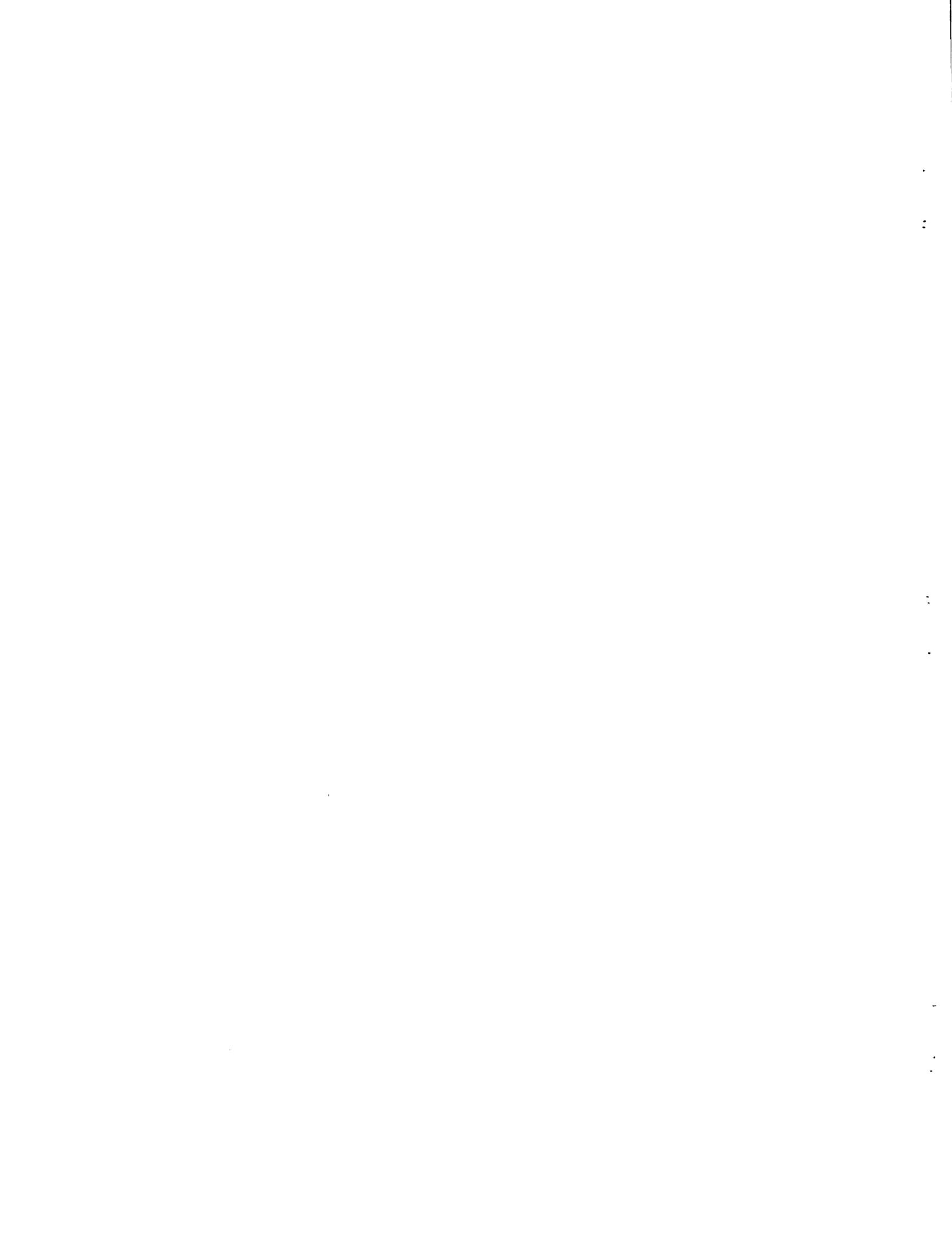
2.3. Programación

<u>CAPACITACION PARA LA REFORMA AGRARIA</u>			
<b>OBJETIVO (1.1.1.) :</b> Cooperar con el Gobierno de El Salvador a la consolidación del proceso de reforma agraria a través de la capacitación de los funcionarios involucrados y los campesinos beneficiarios en aspectos ideopolíticos y técnico-productivos, en concordancia con los objetivos económicos, políticos y sociales de la reforma agraria y el "Marco Evolutivo del Desarrollo Económico-Social 1980-2000" (CORAN).			
AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
1. (1.2.1.A.) APOYAR EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL ORGANISMO DIRECTAMENTE RESPONSABLE DE LA CAPACITACION PARA LA REFORMA AGRARIA A EFECTOS DE QUE CUENTE CON LA ADECUADA CAPACIDAD TECNICA Y OPERATIVA Y LAS ACCIONES DE CAPACITACION SE DESARROLLEN EN APLICACION DE UNA POLITICA, PLAN Y ESTRATEGIA ESPECIFICOS			
A. (2.1.1.A.) Definir en forma específica el marco institucional responsable de la capacitación para la reforma agraria.	X		

\* Cada aspa equivale a dos meses



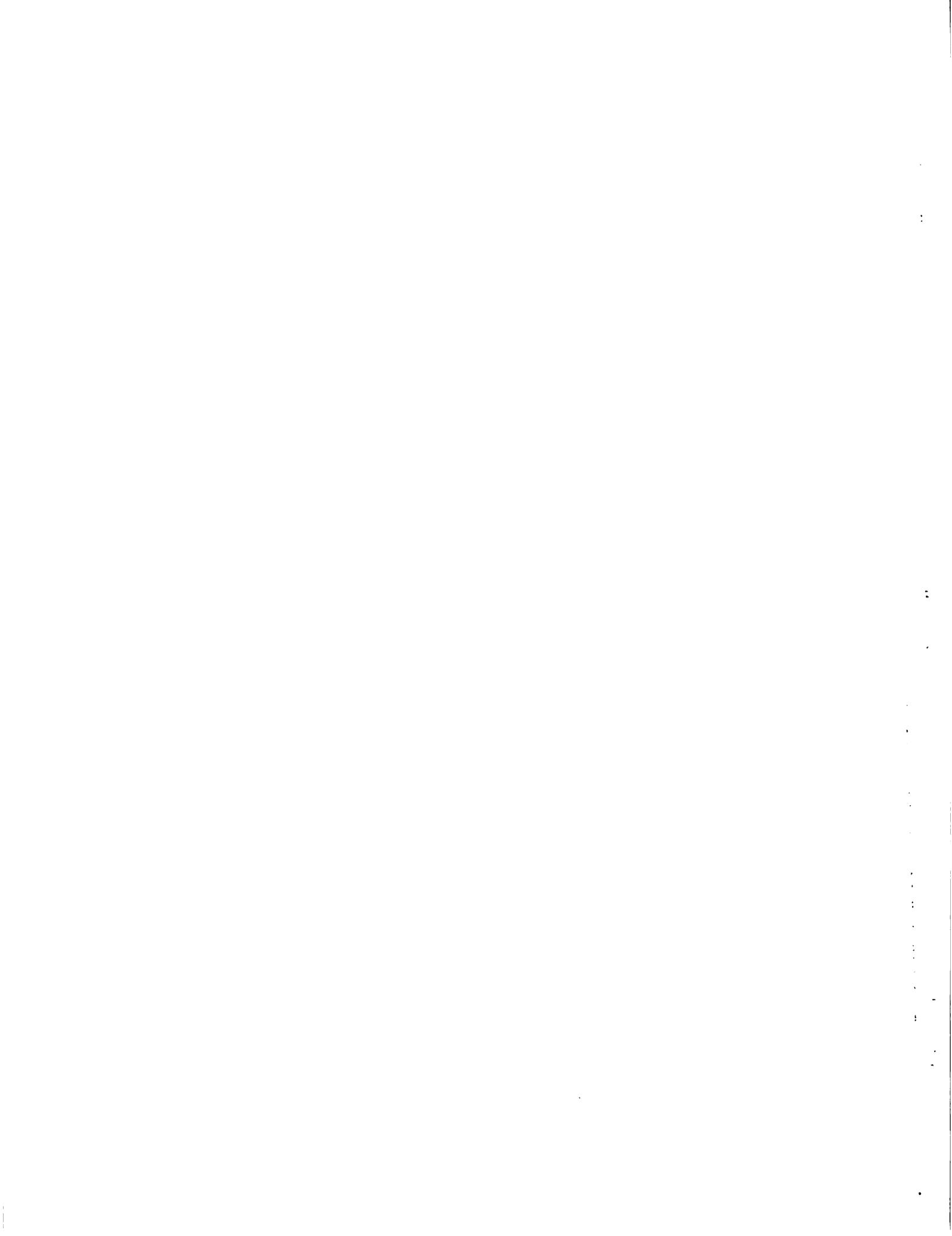
AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
B. (2.1.1.B.) Formular y ejecutar un plan específico de fortalecimiento del organismo responsable de capacitación para la reforma agraria.	XXXX	XXX	
C. (2.1.1.C.) Formular un diagnóstico de la capacitación para la reforma agraria.	XX		
D. (2.1.1.D.) Formular y ejecutar una política, plan y estrategia global (nacional) de capacitación para la reforma agraria.	XXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
E. (2.1.1.E.) Formular y ejecutar una política, plan y estrategia de capacitación para la reforma agraria a nivel de cada Región.	XXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
F. (2.1.1.F.) Formular y ejecutar una política, plan y estrategia de capacitación para la reforma agraria a nivel de cada una de las Zonas integrantes de las regiones.	XXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
G. (2.1.1.G.) Formular y desarrollar un programa específico de formación de capacitadores para la capacitación en la reforma agraria (planificación, docencia, administración).	XX		
H. (2.1.1.H.) Desarrollar un programa específico de capacitación para los funcionarios involucrados en la ejecución de la reforma agraria.	XX		
I. (2.1.1.I.) Formular una Guía General de la capacitación para la reforma agraria destinada a los capacitadores, promotores y cogestores.	X		
2. (1.2.1.B.) COORDINAR Y COMPLEMENTAR LAS ACCIONES DE CAPACITACION E INVESTIGACION VINCULADAS AL PROCESO DE REFORMA AGRARIA Y DESARROLLO RURAL QUE REALIZAN LOS ORGANISMOS PUBLICOS Y PRIVADOS.			



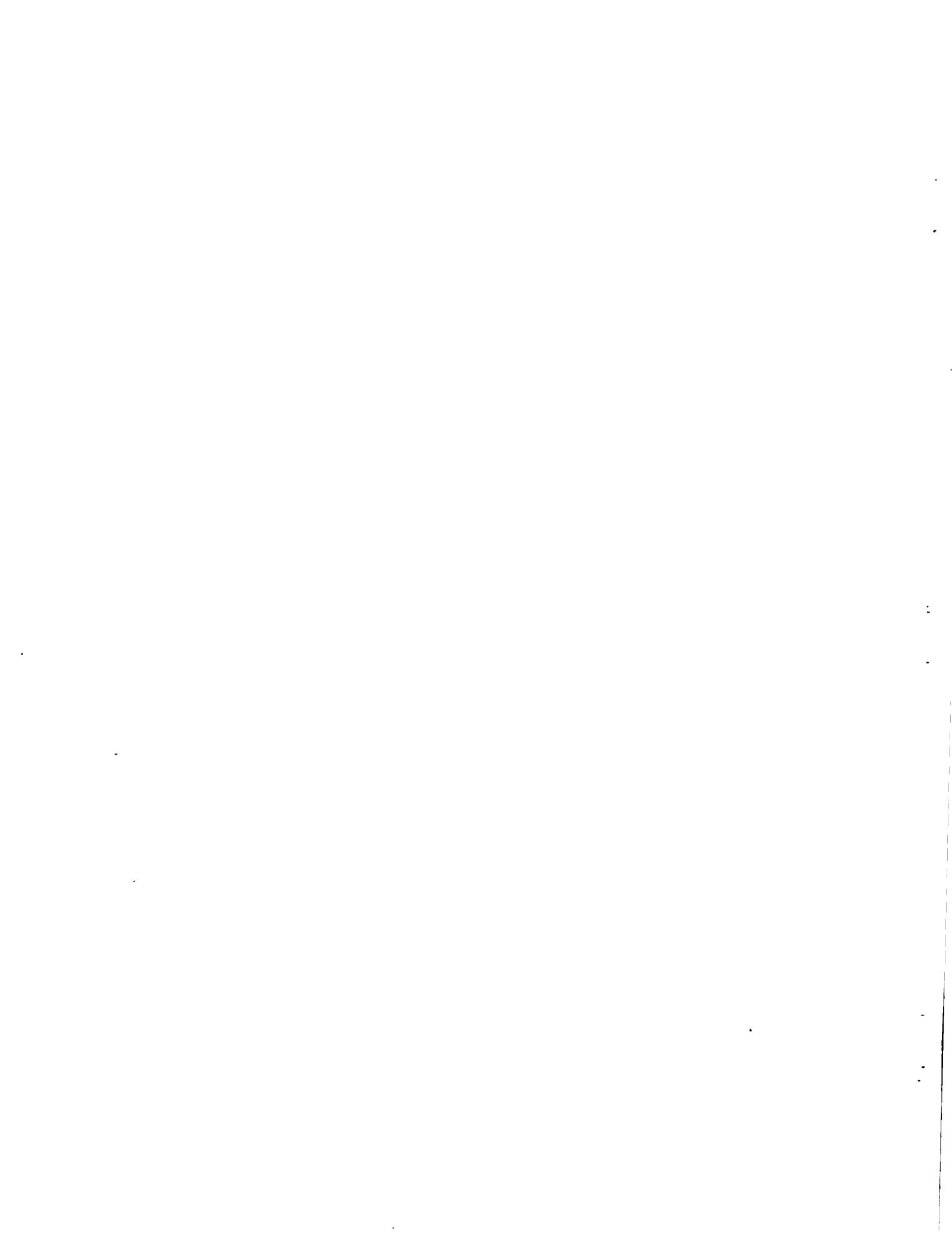
AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
A. (2.1.2.A.) Formular un inventario de los organismos y entidades públicas y privadas que desarrollan acciones de capacitación orientadas a la reforma agraria, sea en forma directa o indirecta.	XX		
B. (2.1.2.B.) Definir y establecer un esquema de coordinación de los organismos y entidades identificados en el inventario	X		
C. (2.1.2.C.) Institucionalizar mecanismos de coordinación a nivel central (nacional), regional y zonal entre los organismos públicos involucrados en la capacitación para la reforma agraria.	X		
D. (2.1.2.D.) Convocar, propiciar y establecer mecanismos de coordinación entre el organismo responsable de la capacitación para la reforma agraria y las entidades privadas que desarrollan acciones de capacitación campesina.	X		
E. (2.1.2.E.) Elaborar un folleto -instructivo sobre la coordinación de los organismos públicos involucrados con la capacitación para la reforma agraria.	X		
3. (1.2.1.C.) DESARROLLAR LA CAPACITACION ORIENTADA A LA ORGANIZACION, FUNCIONAMIENTO Y DESARROLLO DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS CAMPESINAS DE REFORMA AGRARIA.			
A. (2.1.3.A.) Formular un inventario específico de requerimientos de capacitación de los cuadros dirigenciales y administrativos del universo de las empresas asociativas campesinas de reforma agraria. (En el marco del diagnóstico y plan nacional.	XX		



AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
B. (2.1.3.B.) Desarrollar un seminario nacional sobre los requerimientos de capacitación de las <u>empresas asociativas campesinas</u> , para los <u>funcionarios</u> y <u>técnicos</u> directamente involucrados con la capacitación. (Dentro del plan nacional).	XX		
C. (2.1.3.C.) Desarrollar un seminario sobre los <u>requerimientos específicos de capacitación regional</u> , en cada Región, con los <u>funcionarios</u> y <u>técnicos</u> directamente involucrados con la capacitación. (En el marco de la planificación nacional, regional y zonal).	XX		
D. (2.1.3.D.) Desarrollar por lo menos dos eventos de capacitación en cada Región para <u>dirigentes</u> y <u>cogestores</u> de las <u>empresas asociativas campesinas</u> . (Programa específico en el marco del plan nacional y regional).	XX		
E. (2.1.3.E.) Desarrollar por lo menos dos eventos de capacitación en cada Región para los <u>administradores</u> o <u>gerentes</u> y <u>cogestores</u> de las <u>empresas asociativas</u> . (En el marco de los planes nacional y regional: Programa Específico).	XX		
F. (2.1.3.F.) Desarrollar por lo menos dos eventos de capacitación en cada zona para <u>cuadros directivos</u> en general y <u>cogestores</u> de las <u>empresas asociativas</u> . (En el marco de los planes nacional, regional y zonal).	XXX		
G. (2.1.3.G.) Desarrollar por lo menos dos eventos de capacitación en cada Zona para <u>integrantes</u> de cada cuerpo directivo de las <u>empresas asociativas</u> en forma específica (Consejo de Administración, Comité de Vigilancia, Comités Especializados). (Programas específicos para cada cuerpo directivo, en el marco de los planes nacional, regional y zonal).	XXXX	XXX	



AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
H. (2.1.3.H.) Desarrollar por lo menos dos eventos de capacitación en cada Zona para los administradores o gerentes y cogestores de las empresas asociativas. (Programa específico en el marco de los planes nacional, regional y zonal).	XXXX		
I. (2.1.3.I.) Formular y desarrollar un plan específico de capacitación a nivel de cada empresa asociativa. (En el marco de la planificación zonal).	XXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
J. (2.1.3.J.) Formular y desarrollar un plan específico de extensión (mujer campesina, juventud rural, población en general) a nivel de cada empresa asociativa. (En el marco de la planificación zonal).	XXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
K. (2.1.3.K.) Formular y ejecutar un plan específico de producción de apoyos didácticos para la capacitación para la reforma agraria. (En el marco de la planificación nacional).	XXXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
4. (1.2.1.D.) PROMOVER LA PARTICIPACION CAMPESINA EN LA FORMULACION, EJECUCION Y EVALUACION DE LOS PLANES DE CAPACITACION QUE DESARROLLA EL ESTADO, E INCENTIVAR, APOYAR Y ASESORAR A LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS CAMPESINAS Y SUS ORGANISMOS DE INTEGRACION PARA QUE ASUMAN SU PROPIA CAPACITACION.			
A. (2.1.4.A.) Conformar un Comité de Participación Campesina en cada Región para la formulación, ejecución y evaluación del respectivo plan de capacitación regional. (En el marco del plan nacional y regional).	X		
B. (2.1.4.B.) Conformar un Comité de Participación			



AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
<p>ción campesina en cada Zona para formulación, ejecución y evaluación del plan de capacitación zonal. (En el marco del plan zonal y regional).</p>	X		
<p>C. (2.1.4.C.) Formular un inventario de requerimientos básicos para la promoción, organización y funcionamiento del Comité de Educación o Capacitación en cada empresa asociativa. (En el marco del plan zonal y regional).</p>	XX		
<p>D. (2.1.4.D.) Desarrollar por lo menos un evento de capacitación en cada Zona, dirigido a los dirigentes y/o promotores de los Comités de Educación o Capacitación de las empresas asociativas. (En el marco de la planificación zonal y regional)</p>	XXX		
<p>E. (2.1.4.E.) Elaborar un folleto específico sobre la organización y funcionamiento de los Comités de Educación o Capacitación. (En el marco de la planificación zonal y regional).</p>	X		
<p>F. (2.1.4.F.) Formular y ejecutar un plan específico para la promoción, organización y funcionamiento del Comité de Educación o Capacitación en cada empresa asociativa. (En el marco de la planificación zonal y regional).</p>	XXX	XXXXXXXX	XXXXXXXX
<p>5. (1.2.1.E.) BRINDAR AL CAMPESINADO LOS INSTRUMENTOS METODOLOGICOS Y MECANISMOS A TRAVES DE LOS CUALES PUEDA INTERPRETAR SU PROBLEMÁTICA, ANALIZAR LAS CAUSAS ESTRUCTURALES DE LA MISMA Y AUTOPROPONERSE ALTERNATIVAS DE SOLUCION EN ARMONIA CON LOS PROPOSITOS DE LA REFORMA AGRARIA Y LOS REQUERIMIENTOS DEL DESARROLLO NACIONAL.</p>			



AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
A. (2.1.5.A.) Elaborar una guía metodológica para el análisis e interpretación de la problemática institucional (empresa), zonal, regional y nacional en el marco de la reforma agraria y el desarrollo nacional, destinada a los campesinos beneficiarios.	X		
B. (2.1.5.B.) Desarrollar por lo menos dos seminarios en cada Región sobre análisis e interpretación de la problemática regional para dirigentes campesinos, en el marco de la reforma agraria y el desarrollo nacional (Programa específico en el marco de la planificación regional y nacional).	XX		
C. (2.1.5.C.) Desarrollar por lo menos dos seminarios en cada Zona sobre análisis e interpretación de la problemática zonal para dirigentes de las empresas asociativas. (En el marco de la planificación zonal y regional).	X	XX	
D. (2.1.5.D.) Formular y ejecutar un programa específico de análisis e interpretación de la problemática institucional de las empresas asociativas en el marco de la reforma agraria y el desarrollo nacional, con el desarrollo de por lo menos dos eventos en cada empresa. (En el marco de la planificación zonal y regional).	XX	XXXXXXXX	XXXXXXXX



GESTION/COGESTION/AUTOGESTION DE LAS EMPRESAS  
ASOCIATIVAS CAMPESINAS DE LA REFORMA AGRARIA

1. Objetivos del Proyecto

1.1. Objetivo General

1.1.1. Definición del Objetivo

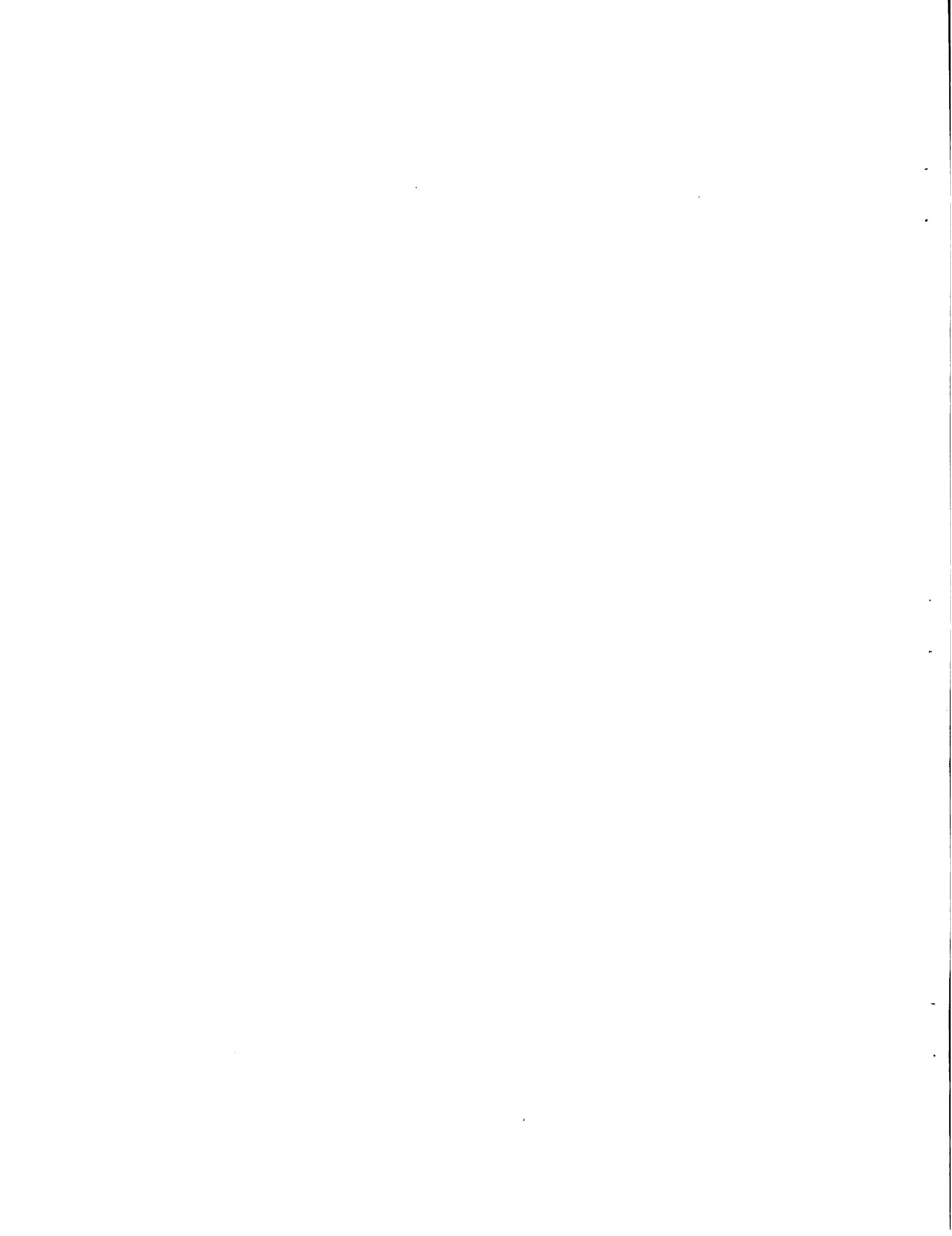
Cooperar con el Gobierno de El Salvador a la consolidación del proceso de reforma agraria a través del apoyo a la implementación y aplicación de un sistema de gestión institucional (asociativo-empresarial) en las empresas asociativas campesinas compatible con su naturaleza y fines, en orden a garantizar la consolidación y desarrollo económico y social de las mismas.

1.1.2. Contribución del logro del objetivo a la solución del problema.

El cumplimiento del objetivo planteado permitirá contribuir a la solución del problema en los siguientes términos :

A. El eficiente funcionamiento de las empresas asociativas campesinas de reforma agraria mediante la aplicación de un sistema de adecuada gestión social y técnico-productiva.

B. La compatibilización entre el funcionamiento de las empresas asociativas campesinas, los



objetivos de la reforma agraria y los requerimientos del desarrollo nacional.

## 1. 2. Objetivos Específicos

### 1. 2. 1. Definición de los Objetivos

- A. Cooperar al fortalecimiento institucional del organismo responsable de la ejecución del proceso de reforma agraria (ISTA) en orden a incrementar su capacidad técnica y operativa para el mejor apoyo a la gestión asociativo-empresarial de las empresas de reforma agraria y la adecuada ejecución de la etapa de cogestión de las mismas.
  
- B. Apoyar a las empresas asociativas campesinas de reforma agraria a definir y establecer un sistema de gestión institucional (asociativo-empresarial) compatible con su naturaleza, la planificación participante y los objetivos de la reforma agraria; en orden a garantizar su consolidación y desarrollo económico-social.
  
- C. Proporcionar a los campesinos-beneficiarios de la reforma agraria los fundamentos conceptuales y los instrumentos económicos, técnicos y sociales que permitan orientar y asegurar el normal funcionamiento de las empresas asociativas, su consolidación y desarrollo y el cumplimiento de los propósitos de la reforma agraria.



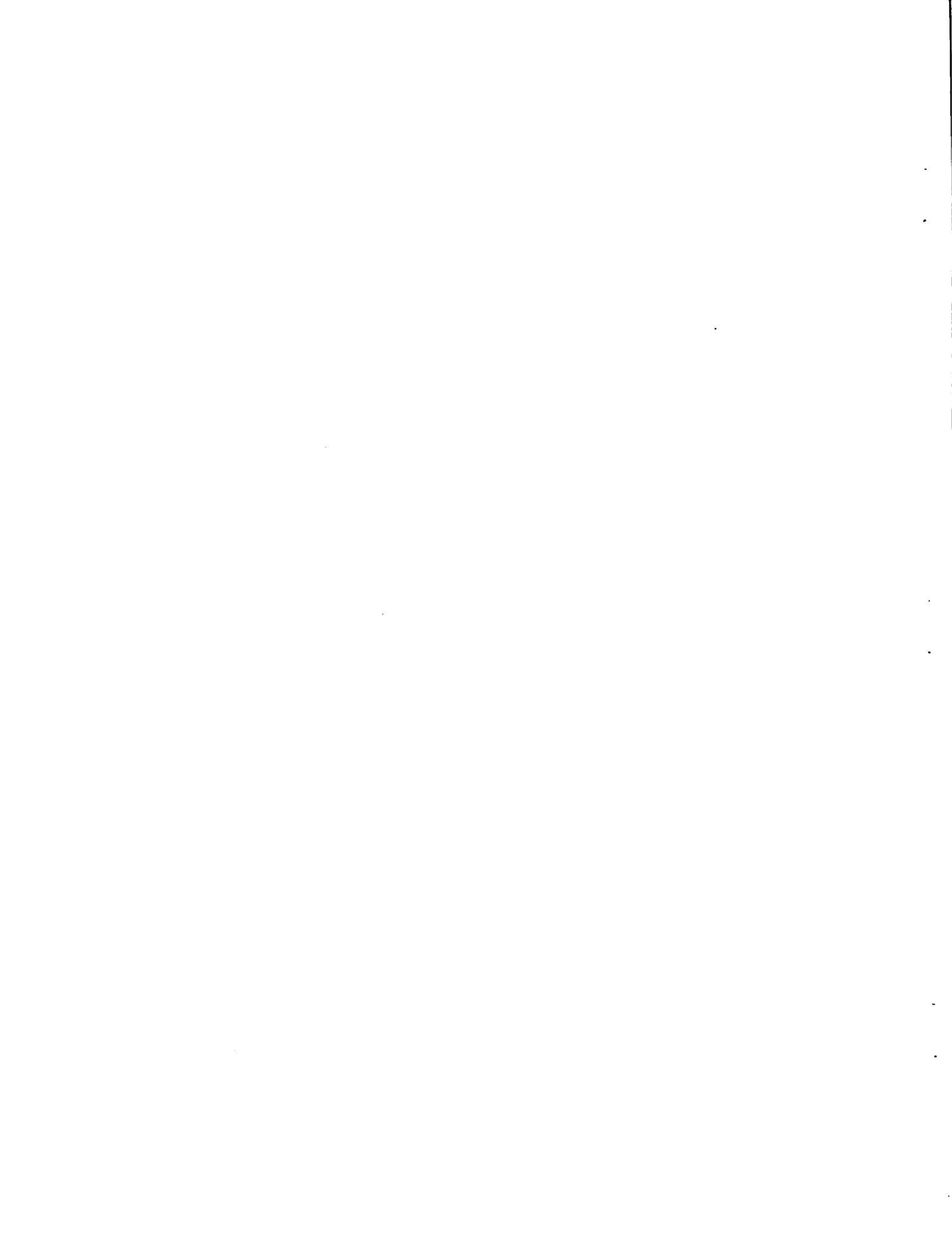
**1. 2. 2. Relación de los Objetivos Específicos con el Objetivo General.**

Los objetivos específicos tienen directa relación con el objeto general, en tanto que :

- A. El fortalecimiento de la capacidad técnica y operativa del ISTA redundará en el mejor cumplimiento de sus funciones y por consiguiente en la consolidación del proceso de reforma agraria.
- B. La consolidación y desarrollo de las empresas asociativas campesinas permitirá el cumplimiento de los objetivos económicos, políticos y sociales de la reforma agraria y por consiguiente su consolidación.
- C. El adecuado uso y manejo de los fundamentos teóricos e instrumentos económicos, técnicos y sociales por parte de los campesinos beneficiarios permitirá la normal marcha de las empresas, el cumplimiento de los objetivos de la reforma agraria y su plena participación en el proceso de desarrollo nacional.

**1. 2. 3. Descripción de la situación al final del Proyecto.**

Al finalizar el Proyecto, la situación con respecto a la gestión/cogestión/autogestión de las empresas asociativas campesinas deberá ser la siguiente :



- A. Se habrá definido la naturaleza y alcances de la etapa de cogestión y se estará aplicando según la realidad de cada empresa.
- B. Se habrá definido el marco teórico de la autogestión y las empresas que hayan culminado con la etapa de cogestión, se encontrarán bajo el sistema autogestión.
- C. Las empresas asociativas campesinas orientarán su funcionamiento con un sistema adecuado y compatible con su naturaleza y fines.
- D. Los campesinos beneficiarios habrán adquirido los conocimientos y experiencia necesarios para asegurar el eficiente funcionamiento de las empresas asociativas.
- E. Los problemas que en la actualidad se afrontan respecto del funcionamiento de las empresas asociativas campesinas se habrán eliminado o reducido al mínimo.

## 2. Operacionalización del Proyecto

### 2.1. Definición de las Metas

#### 2.1.1. Metas del Objetivo 1.2.1.A. :

- A. Formular y ejecutar un programa específico de fortalecimiento institucional del ISTA en orden



a incrementar su capacidad técnica y operativa para el apoyo y asistencia del funcionamiento de las empresas asociativas campesinas. (En coordinación con los programas de fortalecimiento en planificación, promoción/organización y capacitación).

- B. Formular un inventario de los problemas y requerimientos específicos de la cogestión en ac tual aplicación.
- C. Definir en forma específica la naturaleza y alcances de la etapa de la cogestión de las emp resas asociativas.
- D. Elaborar una Guía de la Cogestión, destinada a los cogestores de las empresas asociativas.
- E. Elaborar un reglamento que regule la dependen cia, funciones, facultades/atribuciones y res ponsabilidades de los cogestores.
- F. Desarrollar un programa específico en gestión/ cogestión/autogestión para los-cogestores. (En el marco del plan nacional de capacitación para la reforma agraria.

2.1.2. Metas del Objetivo 1.2.1.B. :

- A. Definir el marco teórico de la gestión/ cogestión



/autogestión de las empresas asociativas. (En el marco de la planificación participante y la promoción/organización).

- B. Desarrollar un programa específico para que a nivel de cada empresa asociativa se defina y establezca el sistema de cogestión/autogestión. (En coordinación con las acciones de planificación participante y promoción/organización).

2.1.3. Metas del Objetivo 1.2.1.C. :

- A. Cubrir los requerimientos de cogestores de todas las empresas asociativas campesinas de la primera etapa de la reforma agraria.
- B. Elaborar un Manual Básico de Gestión/Cogestión/Autogestión para las empresas asociativas campesinas.
- C. Definir y establecer una metodología de carácter participativo para el análisis y evaluación del funcionamiento de las empresas asociativas, destinada a los campesinos beneficiarios de la reforma agraria.
- D. Apoyar el normal funcionamiento de las empresas asociativas a través de la formulación, en Talleres de Gestión Empresarial, de los siguientes instrumentos básicos a nivel de cada empre -



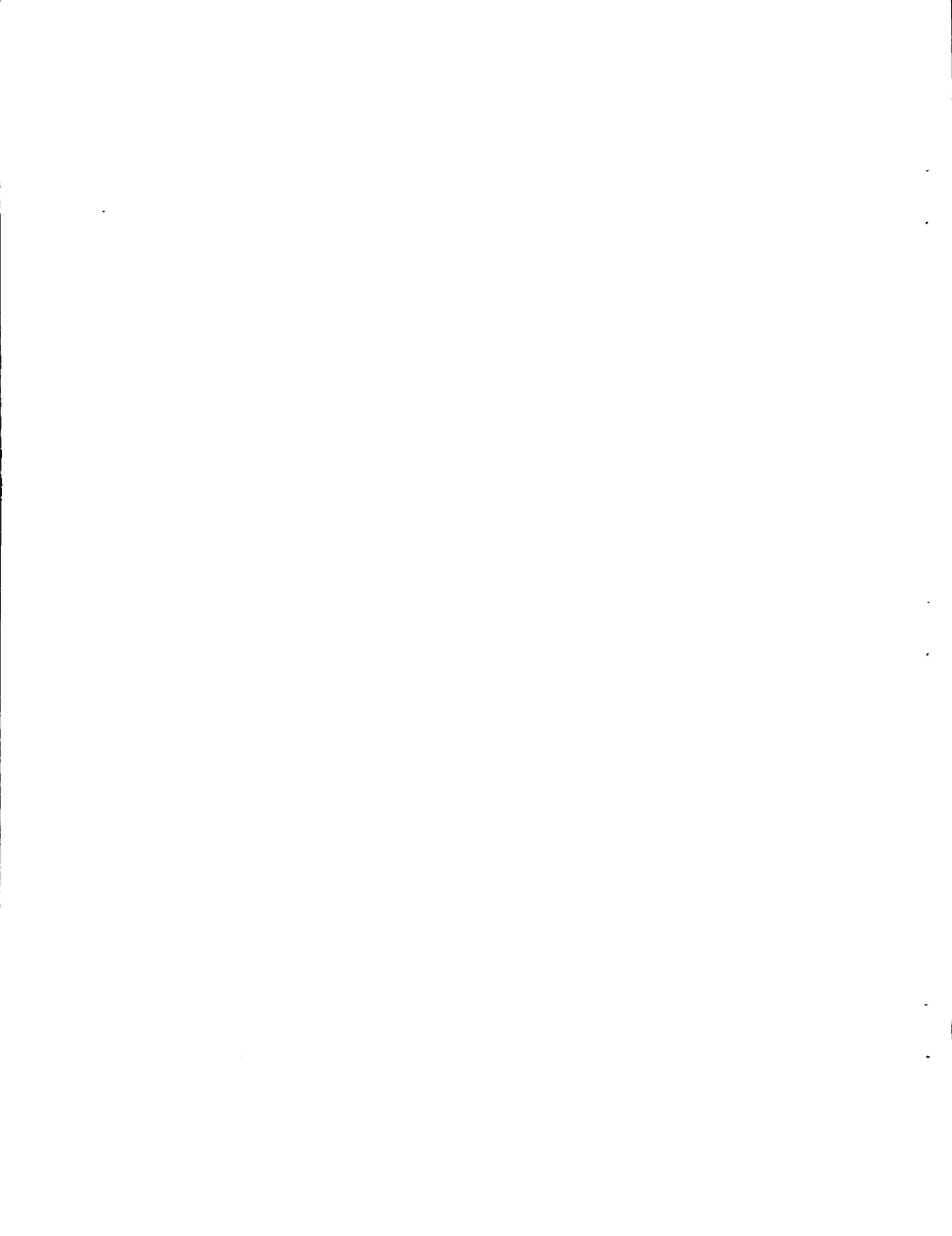
sa. (En el marco de la planificación participante) :

- d. 1. Estructura Orgánica Institucional
- d. 2. Manual de Organización y Funciones
- d. 3. Manual de Procedimientos
- d. 4. Programación/Presupuesto
- d. 5. Manual de Procedimientos de Supervisión, Control y Evaluación.
- d. 6. Reglamento Interno de la Empresa
- d. 7. Reglamento de Asambleas
- d. 8. Reglamento de Elecciones
- d. 9. Reglamento de Cuerpos Directivos
- d. 10. Otros instrumentos de carácter asociativo y empresarial.

## 2. 2. Estrategia para Implementar el Proyecto

La estrategia general para la realización de las metas planteadas consistirá en la estrecha coordinación institucional - (ISTA) e interinstitucional (con los demás organismos involucrados en la ejecución de la reforma agraria) mediante la conformación de equipos técnicos multidisciplinarios, para el trabajo en estrecha relación con las empresas asociativas a través de sus cuadros directivos y equipos de trabajo específicos conformados por campesinos. En general, se deberá propender a la máxima participación campesina en el desarrollo de todas las acciones.

Como estrategias específicas se plantean las siguientes :



**2. 2. 1. Estrategias de las Metas del Objetivo 1. 2. 1. A. :**

**A. Meta A. :**

Mediante formulación del ISTA (Oficina de Planificación y División de Desarrollo Empresarial) y ejecución en coordinación con el ISCATT y apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional .

**B. Meta B. :**

Mediante el ISTA (División de Desarrollo Empresarial), con apoyo de los organismos involucrados con la ejecución del proceso de reforma -- agraria y Cooperación Técnica Internacional.

**C. Meta<sup>s</sup>C., D. y E. :**

Por el ISTA (División de Desarrollo Empresarial), con apoyo de Cooperación Técnica Internacional.

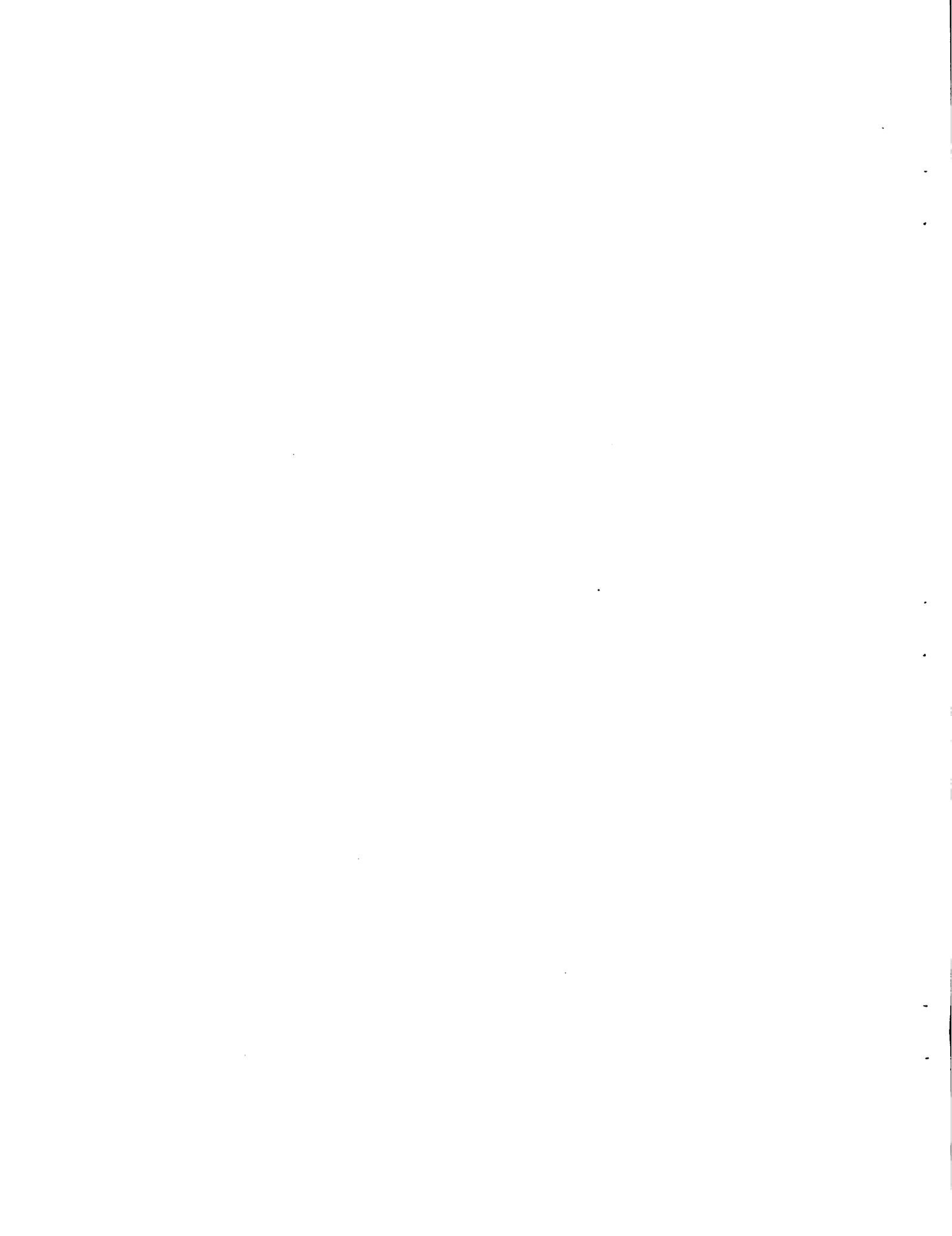
**D. Meta F. :**

Por el ISTA (Departamento de Capacitación en - coordinación con la División de Desarrollo Empresarial) en coordinación con el ISCATT y con el apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

**2. 2. 2. Estrategias de las Metas del Objetivo 1. 2. 1. B. :**

**A. Meta A. :**

Por el ISTA (Equipo multidisciplinario) en coordinación con el ISCATT, mediante la elabora--



ción de un documento específico; con apoyo de Cooperación Técnica Internacional y participación campesina.

**B. Meta B. :**

En coordinación entre el ISTA y el ISCATT, mediante la aplicación de la planificación participante y talleres de gestión empresarial; con apoyo de Cooperación Técnica Internacional y participación campesina.

**2.2.3. Estrategias de las Metas del Objetivo 1.2.1.C. :**

**A. Meta A. :**

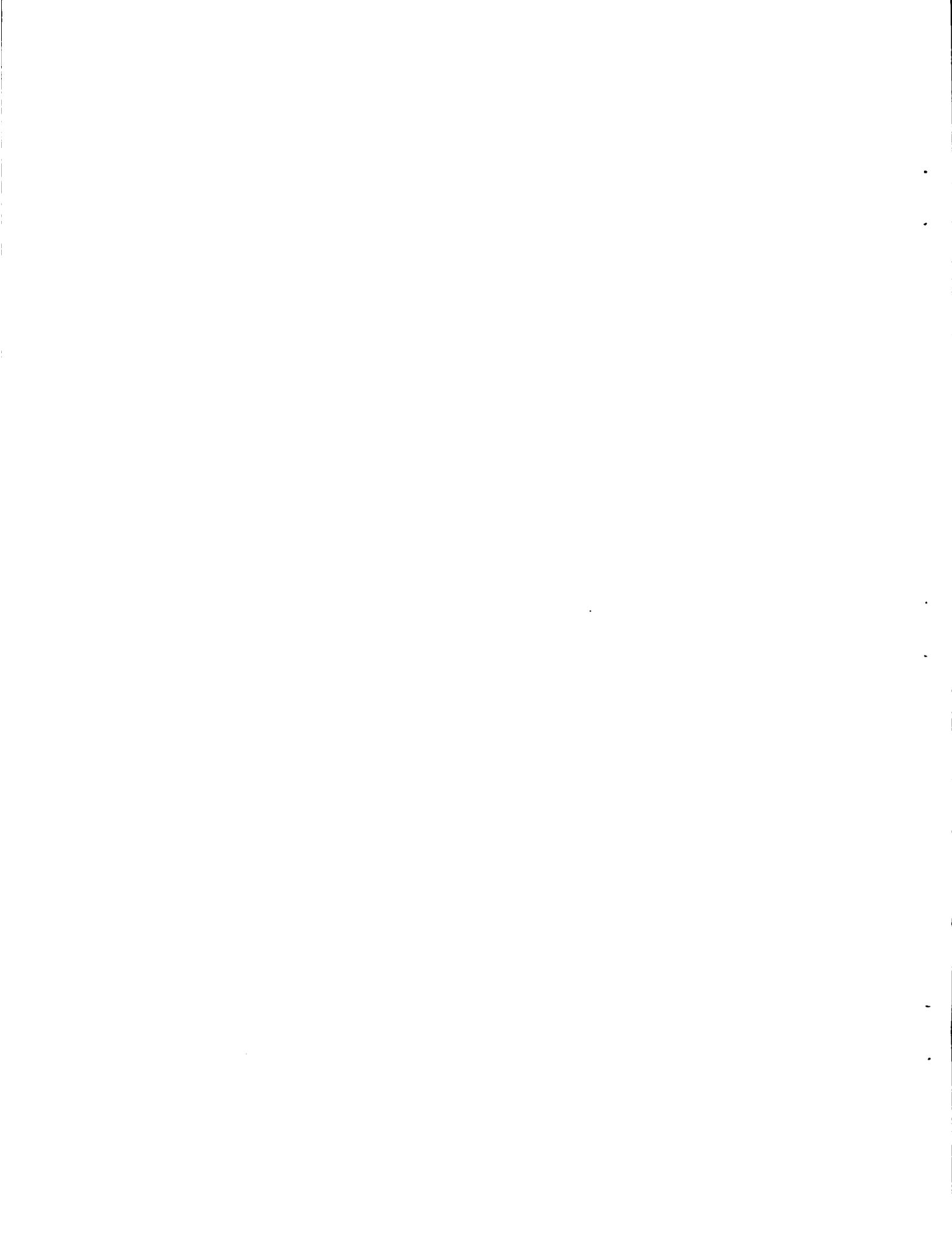
Mediante la evaluación, selección y contratación del personal requerido.

**B. Metas B. y C. :**

Mediante coordinación entre el ISTA (División de Desarrollo Empresarial/Promoción-Organización) y el ISCATT; con apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional y participación campesina.

**C. Meta D. :**

En coordinación entre el ISTA, ISCATT y las empresas asociativas; a través de Talleres de Gestión Empresarial y con el apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.



2. 3. Programación

GESTION/COGESTION/AUTOGESTION DE LAS EMPRESAS  
ASOCIATIVAS CAMPESINAS DE LA REFORMA AGRARIA

OBJETIVO (1.1.1.) :

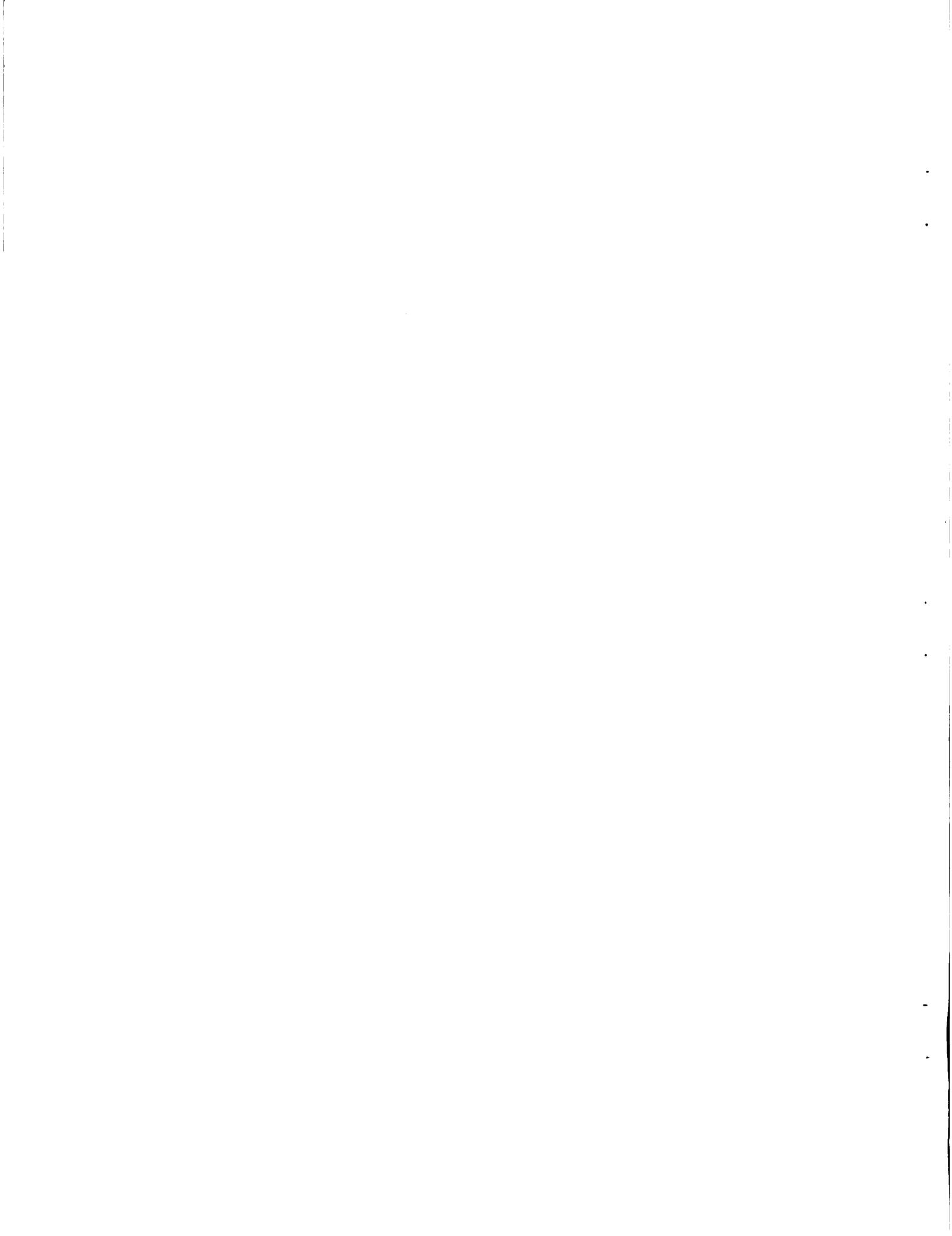
Cooperar con el Gobierno de El Salvador a la consolidación del proceso de reforma agraria a través del apoyo a la implementación y aplicación de un sistema de gestión institucional (asociativo-empresarial) en las empresas asociativas campesinas compatible con su naturaleza y fines, en orden a garantizar la consolidación y desarrollo económico y social de las mismas.

AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
<p>1. (1.2.1.A.) COOPERAR AL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL ORGANISMO RESPONSABLE DE LA EJECUCION DEL PROCESO DE REFORMA AGRARIA (ISTA) EN ORDEN A INCREMENTAR SU CAPACIDAD TECNICA Y OPERATIVA PARA EL MEJOR APOYO A LA GESTION ASOCIATIVO-EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS DE REFORMA AGRARIA Y LA ADECUADA EJECUCION DE LA ETAPA DE COGESTION DE LAS MISMAS.</p> <p>A. (2.1.1.A.) Formular y ejecutar un programa específico de fortalecimiento institucional del ISTA en orden a incrementar su capacidad técnica y operativa para el apoyo y asistencia del funcionamiento de las empresas asociativas campesinas. (En coordinación con los programas de fortalecimiento en planificación, promoción/organización y capacitación).</p> <p>B. (2.1.1.B.) Formular un inventario de los problemas y requerimientos específicos de la co-gestión en actual aplicación.</p> <p>C. (2.1.1.C.) Definir en forma específica la naturaleza y alcances de la etapa de la co-gestión de las empresas asociativas.</p>	<p>XXXXXX</p> <p>XX</p> <p>X</p>		

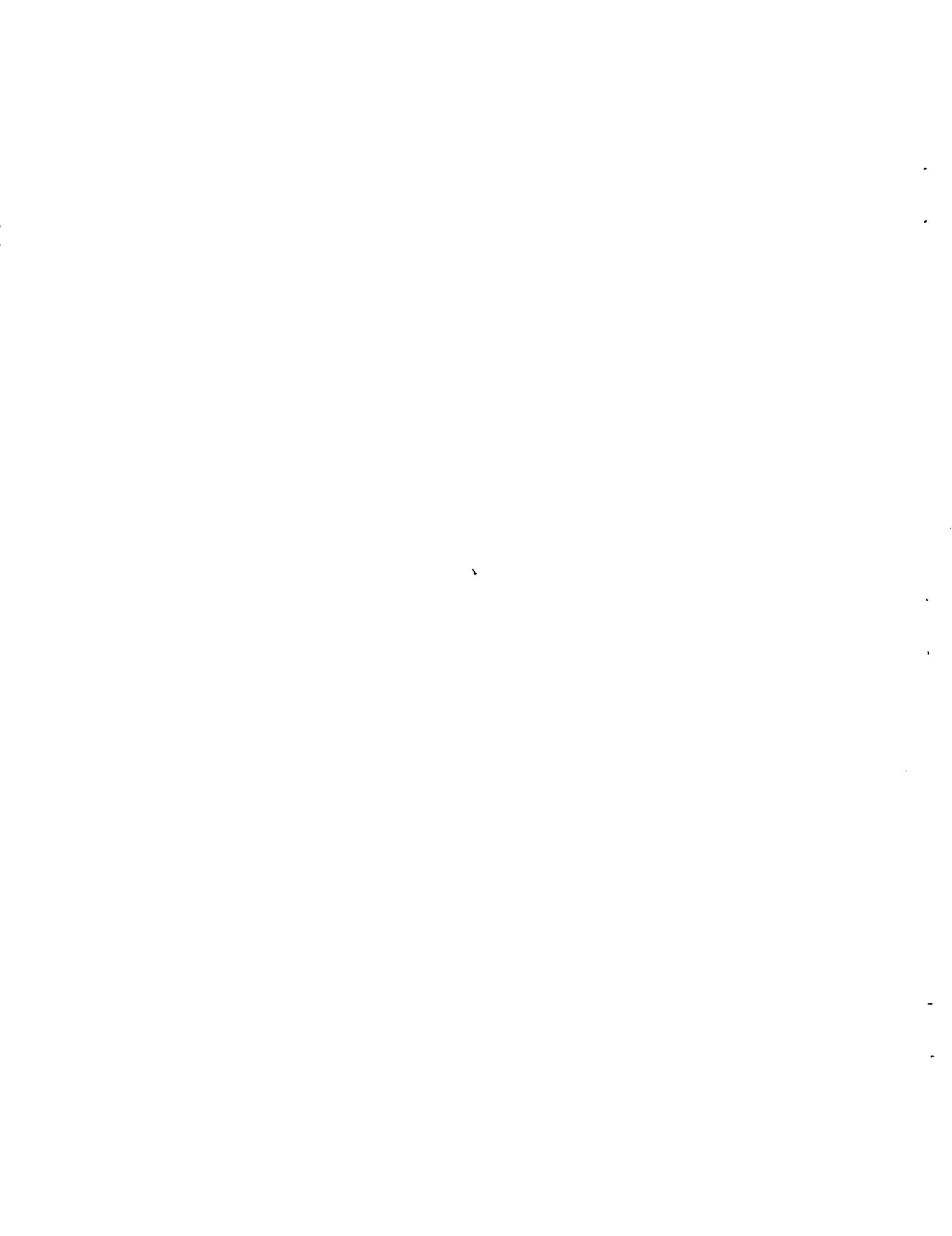
\* Cada aspa equivale a dos meses.



AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
D. (2.1.1.D.) Elaborar una Guía de la Cogestión, destinada a los cogestores de las empresas asociativas.	X		
E. (2.1.1.E.) Elaborar un reglamento que regule la dependencia, funciones, facultades/atribuciones y responsabilidades de los cogestores.	X		
F. (2.1.1.F.) Desarrollar un programa específico en gestión/cogestión/autogestión para los cogestores. (En el marco del plan nacional de capacitación para la reforma agraria.).	XX		
2. (1.2.1.B.) APOYAR A LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS CAMPESINAS DE REFORMA AGRARIA A DEFINIR Y ESTABLECER UN SISTEMA DE GESTION INSTITUCIONAL (ASOCIATIVO-EMPRESARIAL) COMPATIBLE CON SU NATURALEZA, LA PLANIFICACION PARTICIPANTE Y LOS OBJETIVOS DE LA REFORMA AGRARIA; EN ORDEN A GARANTIZAR SU CONSOLIDACION Y DESARROLLO ECONOMICO SOCIAL.			
A. (2.1.2.A.) Definir el marco teórico de la gestión/cogestión/autogestión de las empresas asociativas. (En el marco de la planificación participante y la promoción/organización).	X		
B. (2.1.2.B.) Desarrollar un programa específico para que a nivel de cada empresa asociativa se defina y establezca el sistema de cogestión/autogestión. (En coordinación con las acciones de planificación participante y promoción/organización).	XXX	XXX	
3. (1.2.1.C.) PROPORCIONAR A LOS CAMPESINOS BENEFICIARIOS DE LA REFORMA AGRARIA LOS FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y LOS INSTRU			



AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
<p>MENTOS ECONOMICOS, TECNICOS Y SOCIALES QUE PERMITAN ORIENTAR Y ASEGURAR EL NORMAL -- FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS ASOCIATIVAS SU CONSOLIDACION Y DESARROLLO Y EL CUMPLIMIENTO DE LOS PROPOSITOS DE LA REFORMA AGRARIA.</p> <p>A. (2.1.3.A.) Cubrir los requerimientos de cogestores de todas las empresas asociativas campesinas de la primera etapa de la reforma agraria.</p> <p>B. (2.1.3.B.) Elaborar un Manual Básico de Gestión /Cogestión/Autogestión para las empresas asociativas campesinas.</p> <p>C. (2.1.3.C.) Definir y establecer una metodología de carácter participativo para el análisis y evaluación del funcionamiento de las empresas asociativas, destinada a los campesinos beneficiarios de la reforma agraria.</p> <p>D. (2.1.3.D.) Apoyar el normal funcionamiento de las empresas asociativas a través de la formulación, en Talleres de Gestión Empresarial, de los siguientes instrumentos básicos a nivel de cada empresa. (En el marco de la planificación participante) :</p> <p>d. 1. Estructura Orgánica Institucional  d. 2. Manual de Organización y Funciones  d. 3. Manual de Procedimientos  d. 4. Programación/Presupuesto  d. 5. Manual de Procedimientos de Supervisión, Control y Evaluación  d. 6. Reglamento Interno de la Empresa  d. 7. Reglamento de Asambleas  d. 8. Reglamento de Elecciones  d. 9. Reglamento de Cuerpos Directivos  d. 10. Otros instrumentos de carácter asociativo y empresarial.</p>	<p>XX</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>XXXX</p>	<p>XXXXXXX</p>	



ORGANIZACION/INTEGRACION/PARTICIPACION  
DE LA POBLACION CAMPESINA BENEFICIADA  
POR LA REFORMA AGRARIA

1. **Objetivos del Proyecto**

1.1. **Objetivo General**

1.1.1. **Definición del Objetivo**

Cooperar con el Gobierno de El Salvador a la consolidación del proceso de reforma agraria a través de la promoción e implementación de un sistema nacional de organización/integración/participación de la población campesina beneficiada, como medio para su plena incorporación a la vida económica, política y social del país y como una forma de que la reforma agraria cumpla con su papel en el proceso de desarrollo nacional.

1.1.2. **Contribución del logro del objetivo a la solución del problema.**

El cumplimiento del objetivo planteado permitirá contribuir a la solución del problema de la organización/integración/participación de la población campesina beneficiada por el proceso de reforma agraria, en los siguientes términos:

A. **Integración de la población campesina beneficiada por la reforma agraria mediante modelos orga**



nizacionales apropiados, su efectiva participación en la ejecución del proceso de reforma agraria y su incorporación plena y activa a la vida económica, política y social del país.

B. Consolidación del proceso de reforma agraria como resultado de la organización/integración/participación de la población campesina beneficiada.

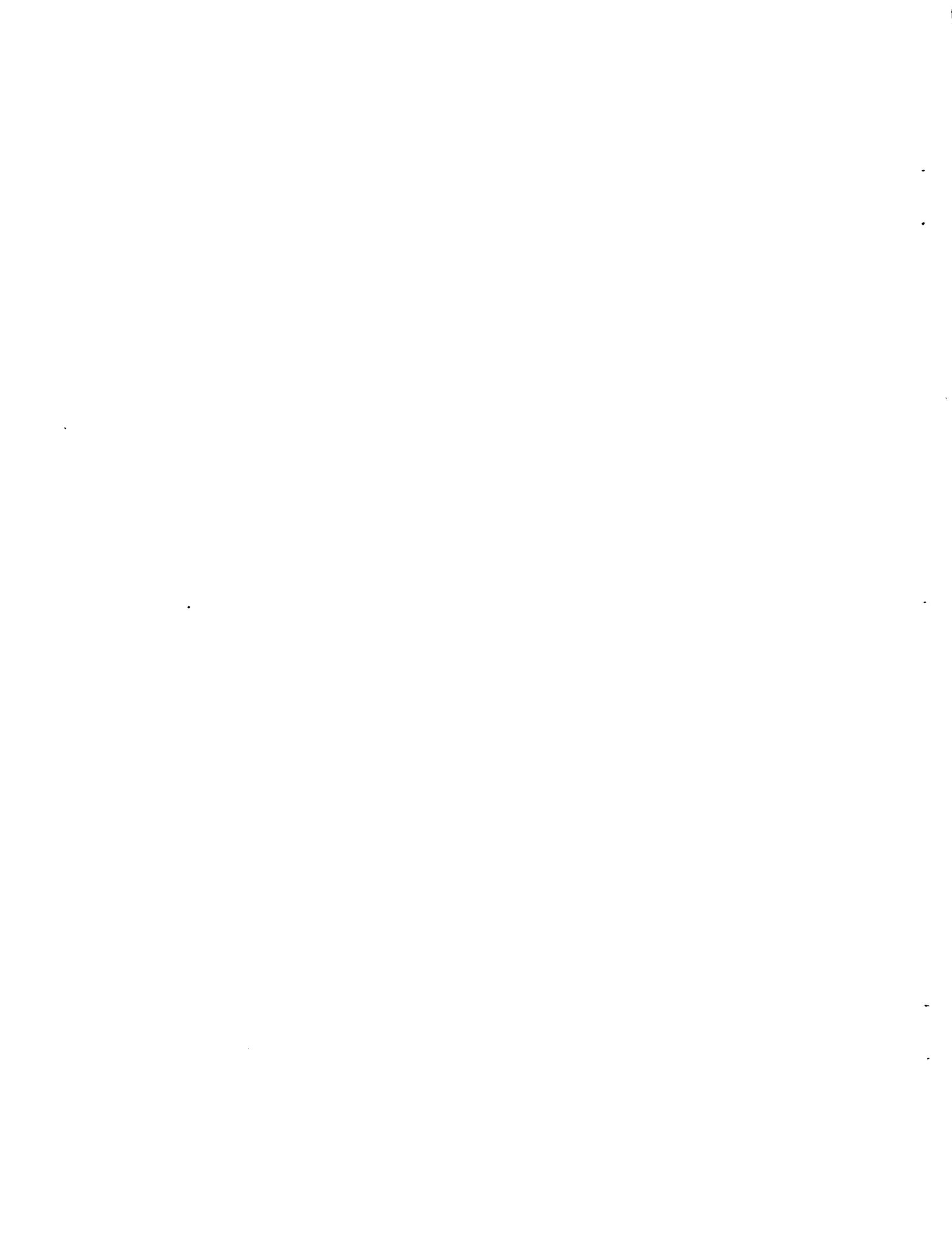
C. Contribución para que el proceso de reforma agraria cumpla con el rol estratégico que se le ha asignado en el desarrollo económico-social del país.

## 1. 2. Objetivos Específicos

### 1. 2. 1. Definición de los Objetivos

A. Estudiar y definir el marco teórico, un sistema nacional y los respectivos modelos organizacionales de la organización/integración/participación de la población campesina beneficiada por la reforma agraria.

B. Apoyar el fortalecimiento institucional del organismo responsable de la ejecución del proceso de reforma agraria (ISTA) en orden a incrementar su capacidad técnica y operativa para que a su vez preste el adecuado apoyo a la organización/integración/participación de la población



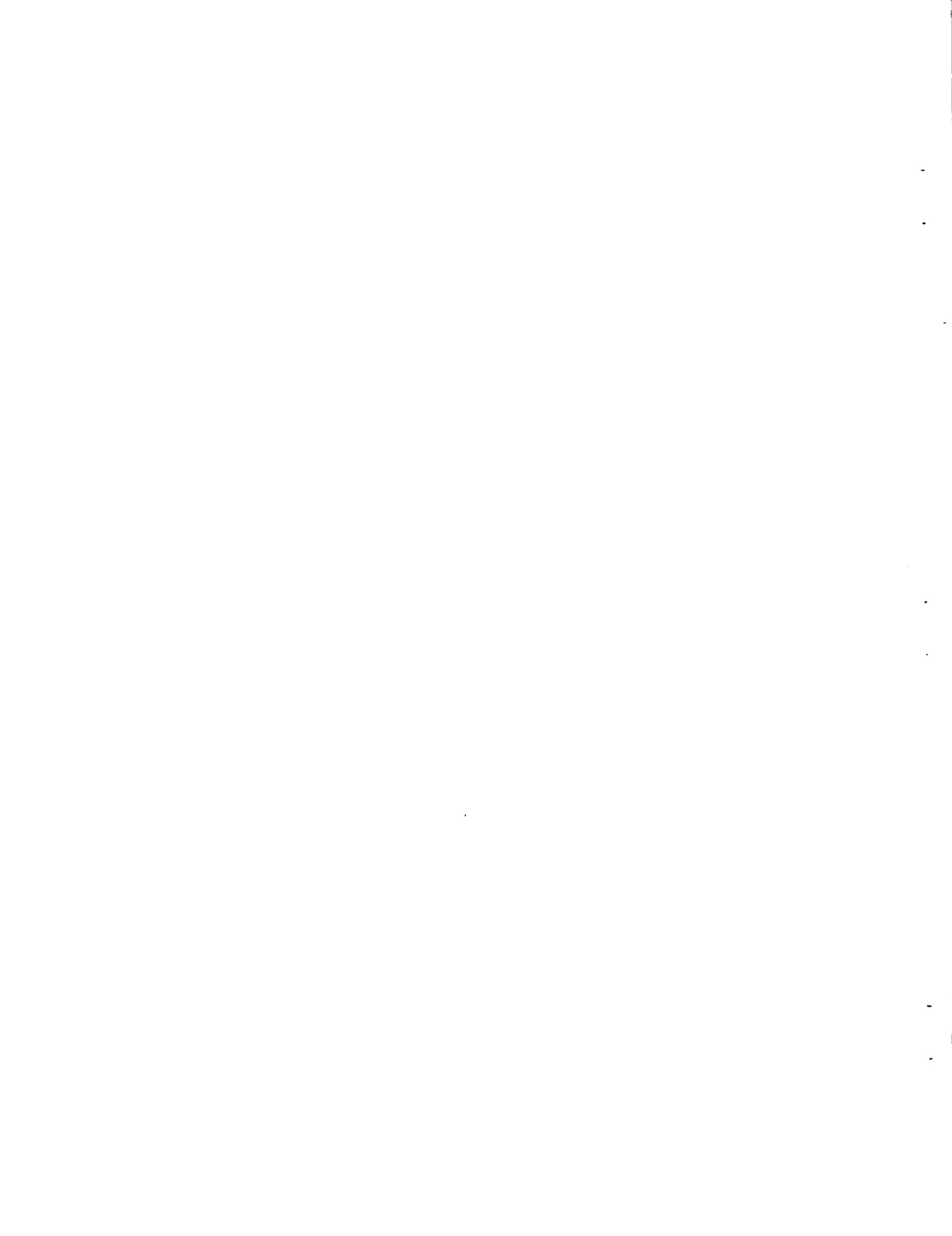
campesina beneficiada por el proceso.

- C. Apoyar la promoción y el desarrollo orgánico de los organismos del sistema nacional de organización/integración/participación de la población campesina beneficiada por la reforma agraria, en sus diferentes niveles y aspectos.

1. 2. 2. Relación de los Objetivos Específicos con el Objetivo General

Los objetivos específicos guardan directa relación con el objetivo general, en tanto que :

- A. La promoción e implementación del sistema nacional de organización/integración/participación de la población campesina beneficiada por la reforma agraria requiere del necesario fortalecimiento técnico y operativo del organismo responsable de la ejecución del proceso de reforma agraria (ISTA), en cuanto a los aspectos y requerimientos específicos pertinentes.
- B. La promoción de la organización/integración/participación de la población campesina beneficiada por la reforma agraria requiere, previamente, definir un marco teórico en correspondencia con la naturaleza y propósitos de la reforma agraria y el modelo de desarrollo nacional, así como definir un sistema nacional, sus modelos organizacionales y las formas y meca-



nismos de participación, entre otros elementos.

- C. La generación y vigencia del sistema nacional de organización/integración/participación de la población campesina beneficiada por la reforma agraria requiere de la necesaria acción de promoción, apoyo y asistencia estatal, a través del organismo responsable de la ejecución del proceso de reforma agraria, en coordinación con los demás organismos públicos involucrados.
- D. La vigencia y adecuado funcionamiento del sistema nacional de organización/integración/participación de la población campesina beneficiada -- por la reforma agraria contribuirá directamente a la consolidación del proceso de reforma agraria y al cumplimiento de su papel en el desarrollo nacional.

1. 2. 3. Descripción de la situación al final del Proyecto

Al finalizar el Proyecto y cumplidos las metas y objetivos que se plantean, la situación respecto de la organización/integración/participación de la población campesina beneficiada por la reforma agraria, deberá ser la siguiente :

- A. El organismo responsable de la ejecución del proceso de reforma agraria (ISTA) contará con la adecuada capacidad técnica y operativa para apoyar eficientemente la consolidación de la or



ganización/integración/participación de la población beneficiada por la reforma agraria.

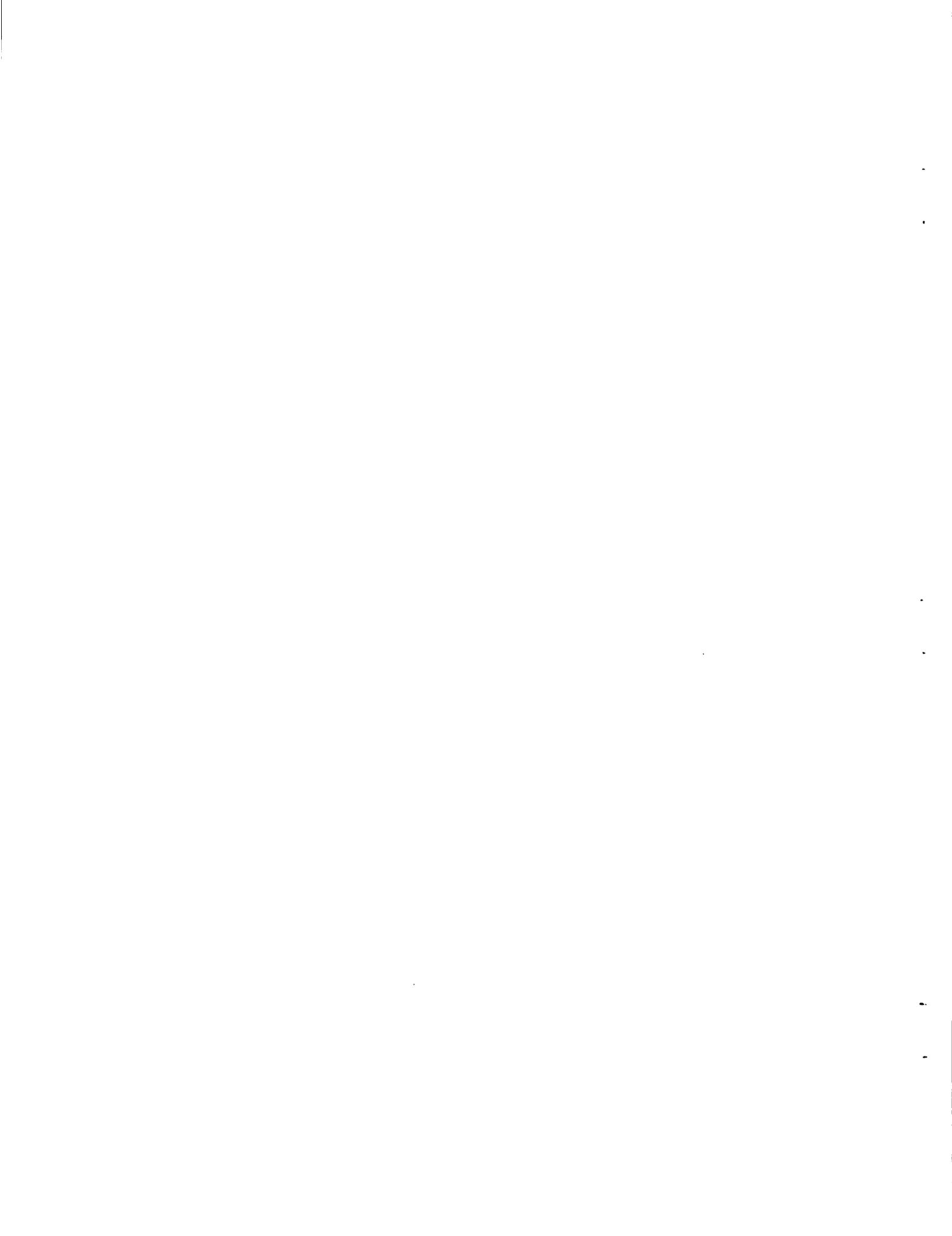
- B. Se habrá definido y generado y se encontrará en plena vigencia un sistema nacional de organización/integración/participación de la población campesina beneficiada por la reforma agraria.
- C. Se habrán generado adecuadas formas y mecanismos de participación de la población campesina en los diferentes niveles y aspectos de la ejecución del proceso de reforma agraria.
- D. Se habrá promovido e iniciado la coherente y plena incorporación de la población campesina en la vida económica, política y social del país.
- E. Se habrá subsanado el actual vacío que se afronta respecto de la organización/integración/participación de la población campesina beneficiada por la reforma agraria.

## 2. Operacionalización del Proyecto

### 2.1. Definición de las Metas

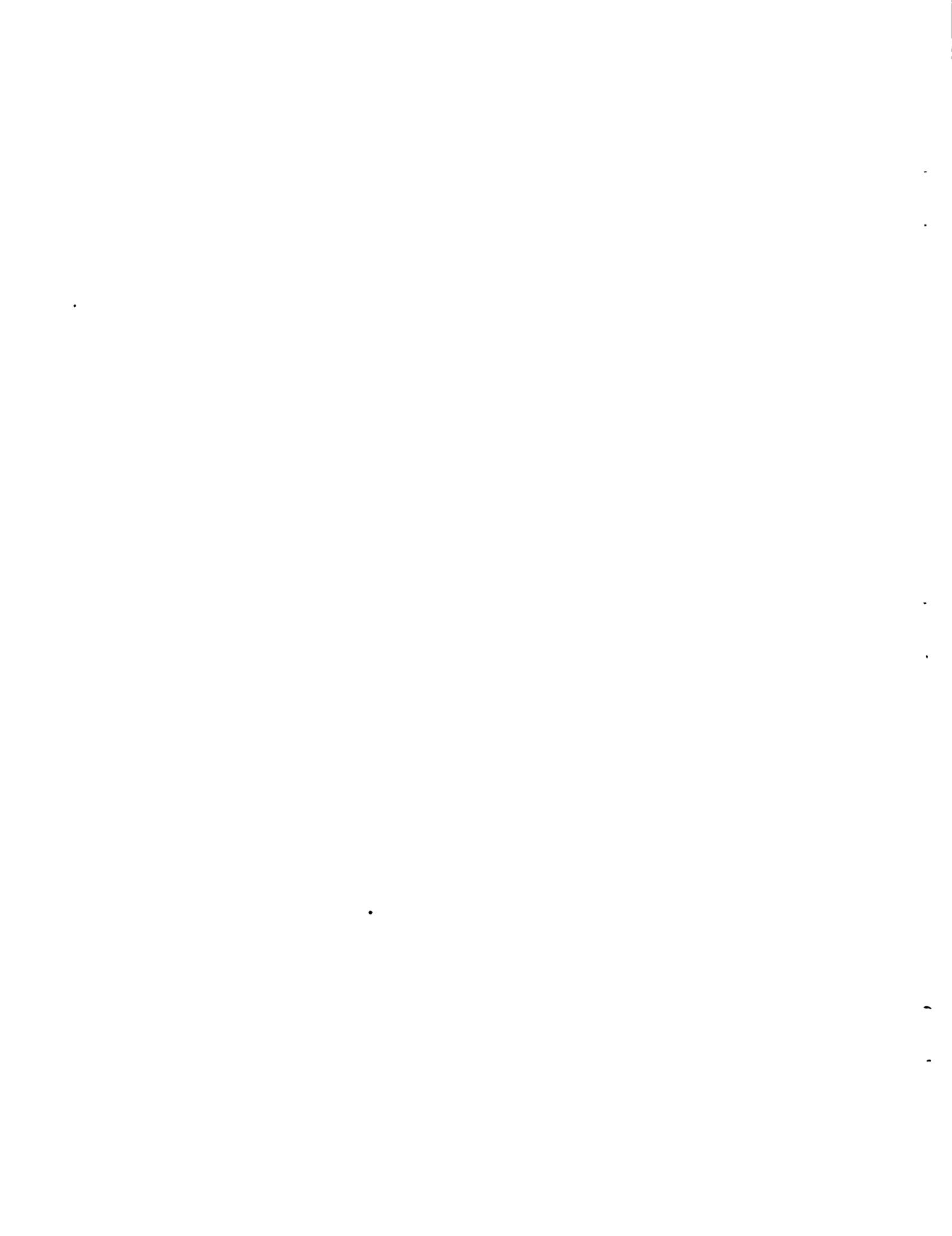
#### 2.1.1. Metas del Objetivo 1.2.1.A. :

- A. Definir el marco teórico y elaborar un documento específico de justificación y fundamentación del sistema nacional de organización/integración



**/participación de la población campesina beneficiada por la reforma agraria.**

- B. Estudiar y diseñar la estructura orgánica del sistema nacional de organización/integración/participación campesina teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes elementos :**
- b. 1. Naturaleza de la integración (unidad de la integración económica con la integración asociativo -representativa).**
  - b. 2. Niveles de la integración: En correspondencia con la regionalización y zonificación del Sector Público Agropecuario.**
  - b. 3. Modelos organizacionales: Organismos de distinto grado según los niveles de integración.**
  - b. 4. Cobertura de la integración: Primera etapa de la Reforma Agraria, Beneficiarios de los Decretos 207 y 842 y demás campesinos (Cobertura Nacional).**
  - b. 5. Aspectos de la integración: Representación - defensa, planificación, económico - financiera, capacitación, comercialización, abastecimientos, asistencia técnica, servicios --- (contable, legal, impresiones, auditoría, so ciales, etc.).**
  - b. 6. Naturaleza y formas y mecanismos de la participación campesina.**
  - b. 7. Participación intrainstitucional (empresa),**



interinstitucional (entre empresas y organismos campesinos) y extrainstitucional (entre las organizaciones campesinas y el Estado: zonal, regional, nacional).

C. Aprobar y sancionar formalmente el sistema nacional de organización/integración/participación, mediante el dispositivo legal y/o administrativo pertinente.

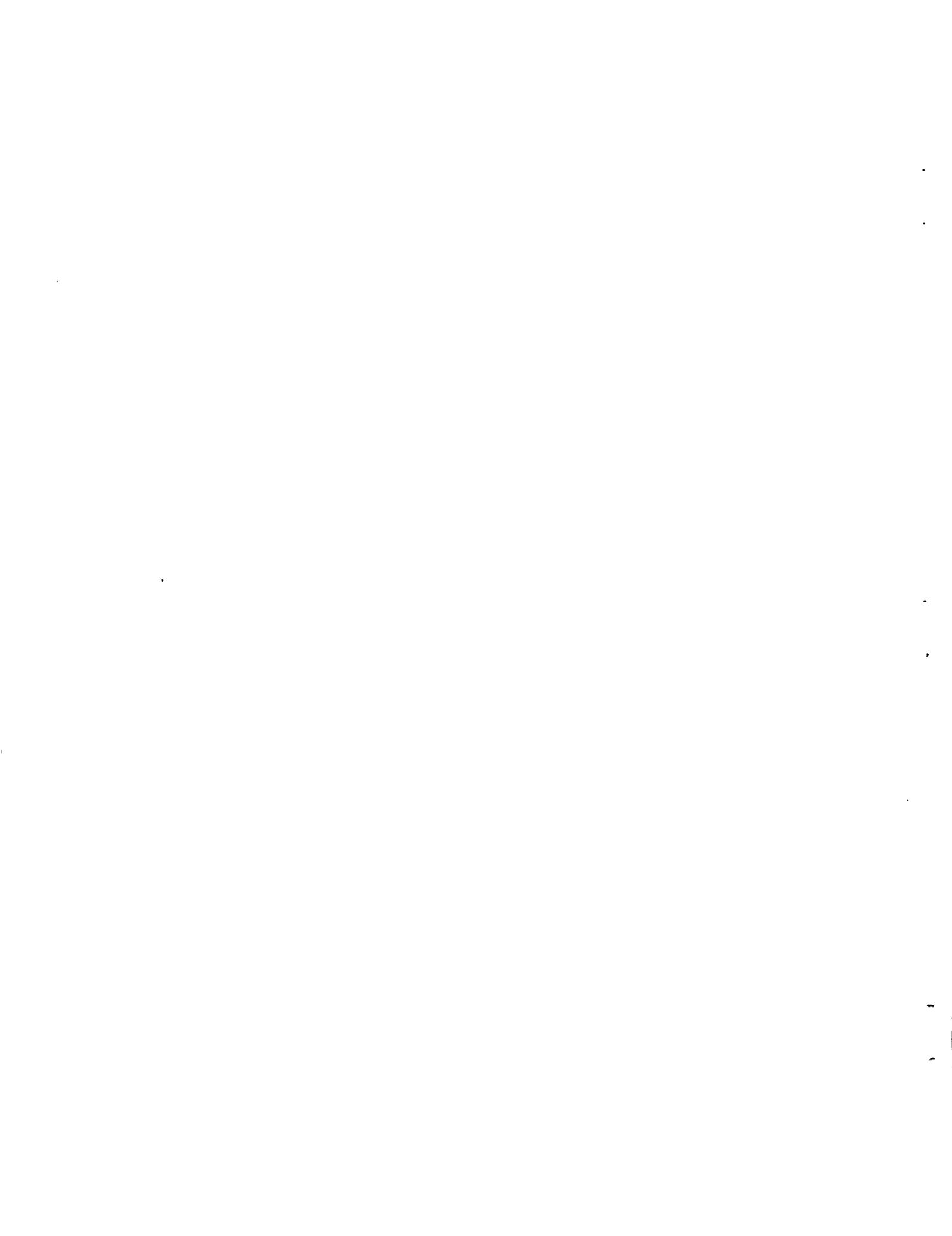
2.1.2. Metas del Objetivo 1.2.1.B. :

A. A nivel del ISTA, definir una política específica frente a la organización/integración/participación campesina.

B. Desarrollar un programa específico de capacitación de promotores y demás funcionarios involucrados sobre la organización/integración/participación campesina. (En el marco de los planes de capacitación para la reforma agraria).

C. Elaborar un folleto-guía del sistema nacional de organización/integración/participación campesina, destinado a los promotores y demás personal involucrado con la promoción del sistema.

D. Desarrollar un programa específico de fortalecimiento institucional del ISTA en apoyo del incremento de su capacidad técnica y operativa



para la promoción del sistema nacional de organización/integración/participación campesina.

2.1.3. Metas del Objetivo 1.2.1.C. :

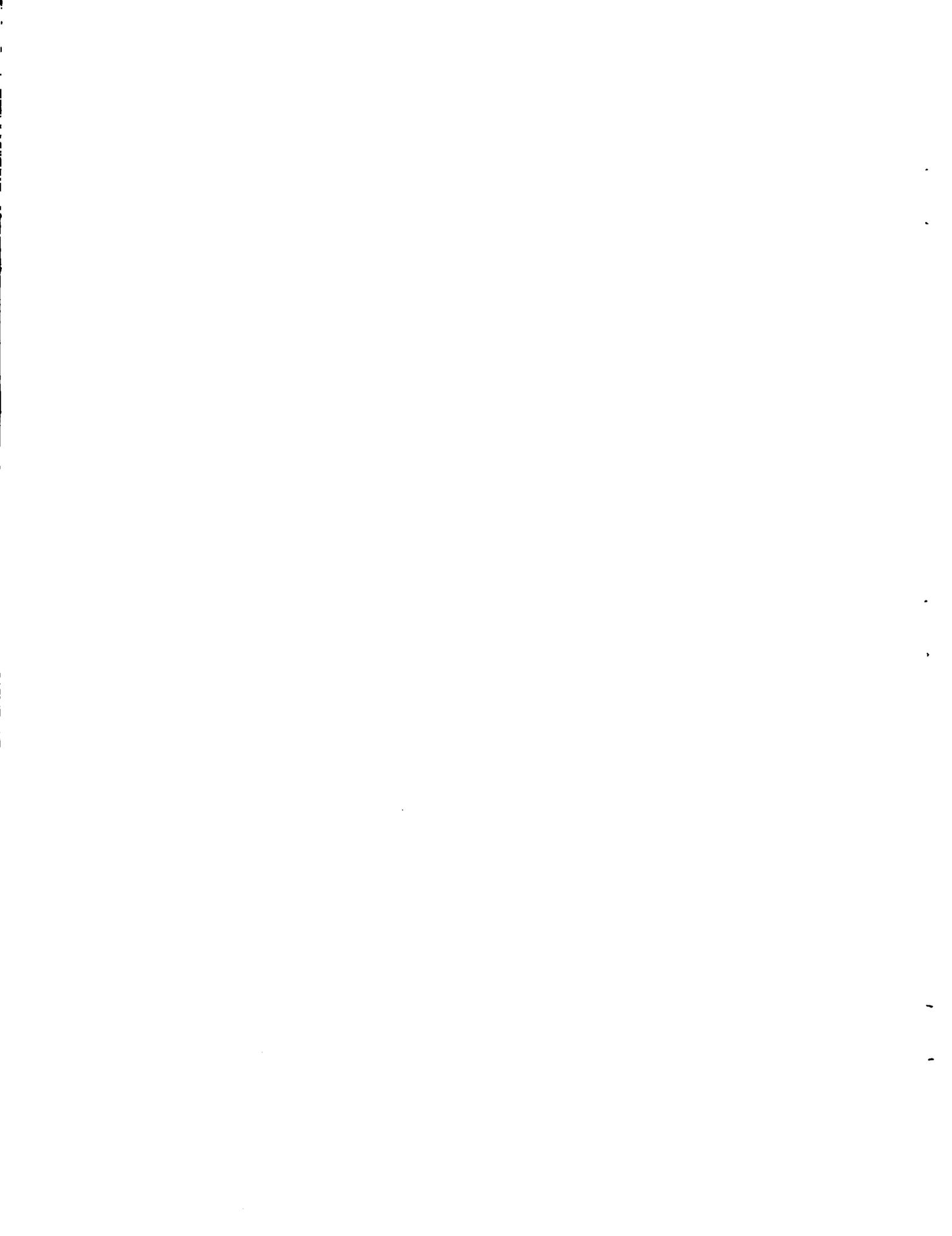
- A. Elaborar un folleto de divulgación del sistema de organización/integración/participación destinado a los campesinos.
- B. Elaborar estatutos-modelos de los modelos organizacionales del sistema de organización/integración/participación (organismos zonales, regionales y nacional).
- C. Desarrollar un seminario nacional sobre la promoción del sistema nacional de organización/integración/participación campesina, para funcionarios involucrados en la ejecución de la reforma agraria.
- D. Desarrollar un programa específico de difusión y promoción del sistema nacional de organización/integración/participación campesina, a nivel de todas las empresas asociativas de reforma agraria.
- E. Desarrollar un programa específico de promoción del sistema nacional de organización/integración/participación campesina a nivel de todos los ámbitos zonales.



- F. Apoyar la constitución de los organismos de integración de nivel zonal, en base a las empresas asociativas campesinas de los respectivos ámbitos zonales.
- G. Apoyar la constitución de los organismos de integración de nivel regional, en base a los organismos de integración zonal.
- H. Apoyar la constitución del organismo nacional de integración, en base a los organismos de integración de nivel regional.
- I. Formular y ejecutar un plan específico de apoyo al funcionamiento y consolidación de los organismos de integración campesina constituídos.

## 2. 2. Estrategia para Implementar el Proyecto

La estrategia general para el adecuado cumplimiento de las metas y objetivos consistirá en plantear el sistema nacional de organización/integración/participación campesina en el marco del proceso de reforma agraria, el desarrollo rural y el modelo de desarrollo nacional, teniendo como base la organización previa de las empresas asociativas campesinas de la primera etapa de la reforma agraria en forma adecuada y de acuerdo al modelo o modelos organizacionales formalmente definidos. El planteamiento, promoción y organización del sistema se concretará mediante la máxima participación campesina y la efectiva coordinación del ISTA con los demás organismos públicos involucrados en la ejecución del



del proceso de reforma agraria, especialmente el ISCATT y los organismos autónomos del sector agrario; contándose con el apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

Como estrategias específicas para el cumplimiento de las metas planteadas se indican las siguientes :

2. 2. 1. Estrategias de las Metas del Objetivo 1. 2. 1. A. :

A. Meta A. :

- Mediante la coordinación del ISTA con el ISCATT y con la asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

B. Meta B. :

Mediante un equipo técnica conformado por el ISTA, OSPA y el ISCATT a nivel central, un representante de cada región (funcionario) y participación campesina a través de delegados regionales; con el apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

C. Meta C. :

Mediante proyecto elaborado por la Oficina Jurídica del ISTA y aprobado por su Consejo Directivo.

2. 2. 2. Estrategias de las Metas del Objetivo 1. 2. 1. B. :

A. Meta A. :

Definido por el ISTA en base al marco teórico,



con asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

**B. Meta B. :**

Mediante coordinación entre el ISTA y el ISCATT, con apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

**C. Meta C. :**

Elaborado a nivel del ISTA con asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

**D. Meta D. :**

Elaborado a nivel del ISTA (Oficina de Planificación -Unidad de Promoción/Organización) con asesoría de Cooperación Técnica Internacional y ejecutado con el apoyo del ISCATT y de Cooperación Técnica Internacional.

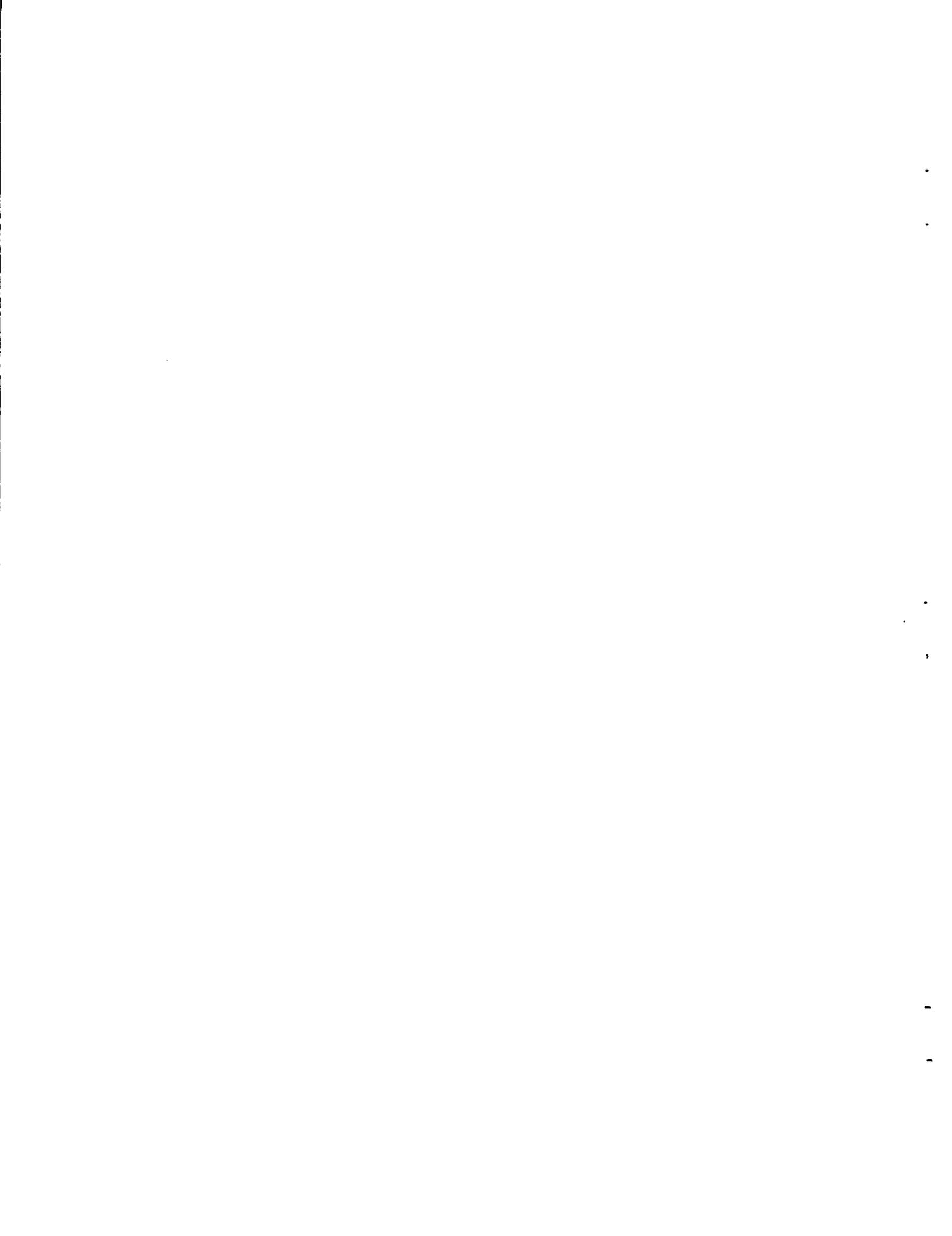
**2.2.3. Estrategias de las Metas del Objetivo 1.2.1.C. :**

**A. Meta A. :**

Elaborado por el ISTA (Unidad de Promoción/Organización-Oficina de Relaciones Públicas) en coordinación con el ISCATT y con la asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

**B. Meta B. :**

Elaborado por el ISTA (Oficina Jurídica -Unidad de Promoción/Organización) coordinado con el



ISCATT y con asesoría de Cooperación Técnica Internacional.

C. Meta C. :

Mediante coordinación entre el ISTA (Departamento de Capacitación-Unidad de Promoción/Organización) y el ISCATT, con apoyo de Cooperación Técnica Internacional.

D. Metas D. y E. :

Mediante programa elaborado en coordinación ISTA-ISCATT y ejecutado bajo la coordinación de un equipo técnico central de los mismos organismos, conformación de equipos de coordinación en las respectivas zonas y regiones y con el apoyo de Cooperación Técnica Internacional, buscándose la máxima participación campesina a través de Laboratorios Organizacionales.

E. Metas F. y G. :

Mediante congresos zonales y regionales de constitución específicos, con participación de delegados de las empresas asociativas y de los organismos de integración zonales, respectiva y formalmente elegidos. La coordinación y dirección de los congresos estará a cargo del mismo equipo central ISTA-ISCATT, con el apoyo de Cooperación Técnica Internacional. Se formulará una directiva específica para la constitución de los organismos de integración.

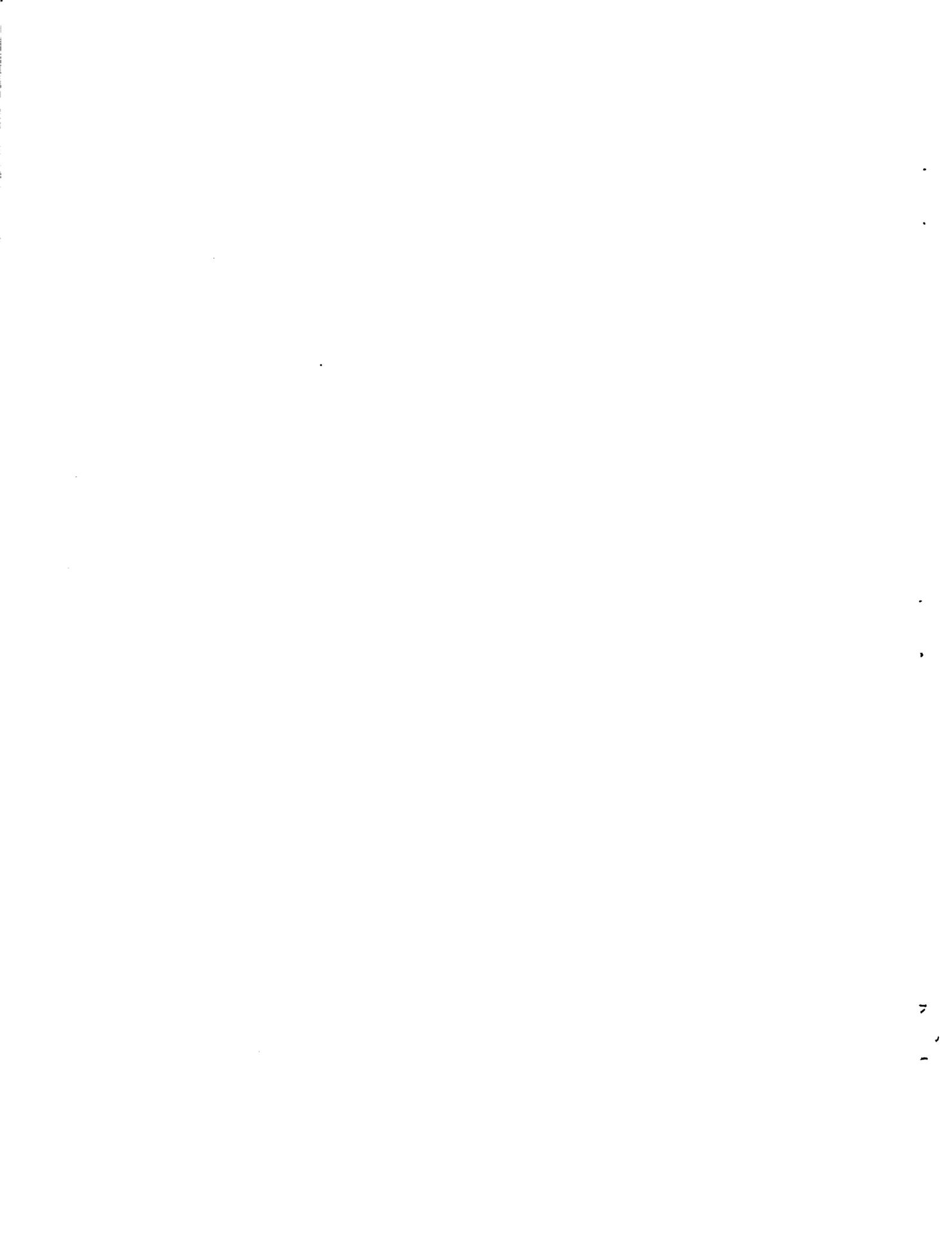


**F. Meta H. :**

Mediante un congreso nacional de constitución con delegados elegidos por los organismos de integración regionales. La coordinación y dirección estará a cargo del equipo central ISTA -ISCATT; con apoyo de Cooperación Técnica Internacional. Se formulará una directiva específica.

**G. Meta I. :**

Mediante plan elaborado en coordinación ISTA -ISCATT -organismo nacional de integración campesina y ejecutado por el ISTA en coordinación con los organismos involucrados en la ejecución de la reforma agraria, teniendo en cuenta los niveles regional y zonal; con apoyo y asesoría de Cooperación Técnica Internacional.



2.3. Programación

ORGANIZACION/INTEGRACION/PARTICIPACION  
DE LA POBLACION CAMPESINA BENEFICIADA  
POR LA REFORMA AGRARIA

**OBJETIVO (1.1.1.) :**

Cooperar con el Gobierno de El Salvador a la consolidación del proceso de reforma agraria a través de la promoción e implementación de un sistema nacional de organización/integración/participación de la población campesina beneficiada, como medio para su plena incorporación a la vida económica, política y social del país y como una forma de que la reforma agraria cumpla con su papel en el proceso de desarrollo nacional.

AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
<p>1. (1.2.1.A.) ESTUDIAR Y DEFINIR EL MARCO TEORICO, UN SISTEMA NACIONAL Y LOS RESPECTIVOS -- MODELOS ORGANIZACIONALES DE LA ORGANIZACION/INTEGRACION/PARTICIPACION DE LA POBLACION CAMPESINA BENEFICIADA POR LA REFORMA AGRARIA.</p> <p>A. (2.1.1.A.) Definir el marco teórico y elaborar un documento específico de justificación y fundamentación del sistema nacional de organización/integración/participación de la población campesina beneficiada por la reforma agraria.</p> <p>B. (2.1.1.B.) Estudiar y diseñar la estructura orgánica del sistema nacional de organización/integración/participación campesina teniendo en cuenta, entre otros, los siguientes elementos :</p> <p>b.1. Naturaleza de la integración (unidad de la integración económica con la integración asociativo-representativa).</p> <p>b.2. Niveles de la integración: En correspondencia con la regionalización y zonificación del Sector Público Agropecuario.</p>	X		

\* Cada aspa equivale a dos meses.



AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
<p>b. 3. Modelos organizacionales: Organismos de distinto grado según los niveles de integración.</p> <p>b. 4. Cobertura de la integración: Primera etapa de la Reforma Agraria, Beneficiarios de los Decretos 207 y 842 y demás campesinos (Cobertura Nacional).</p> <p>b. 5. Aspectos de la integración: Representación-defensa, planificación, económico-financiera, capacitación, comercialización, abastecimientos, asistencia técnica, servicios (contable, legal, impresiones, auditoría, sociales, etc.).</p> <p>b. 6. Naturaleza y formas y mecanismos de la participación campesina.</p> <p>b. 7. Participación intrainstitucional (empresa), interinstitucional (entre empresas y organismos campesinos) y extrainstitucional (entre las organizaciones campesinas y el Estado: zonal, regional, nacional).</p>			
<p>C. (2.1.1.C.) Aprobar y sancionar formalmente el sistema nacional de organización/integración/participación, mediante el dispositivo legal y/o administrativo pertinente.</p>	X		
<p>2. (1.2.1.B.) APOYAR EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL ORGANISMO RESPONSABLE DE LA EJECUCION DEL PROCESO DE REFORMA AGRARIA (ISTA) EN ORDEN A INCREMENTAR SU CAPACIDAD TECNICA Y OPERATIVA PARA QUE A SU VEZ PRESTE EL ADECUADO APOYO A LA ORGANIZACION/INTEGRACION/PARTICIPACION DE LA POBLACION CAMPESINA BENEFICIADA POR EL PROCESO.</p>			
<p>A. (2.1.2.A.) A nivel del ISTA, definir una política específica frente a la organización/integración/participación campesina.</p>	X		

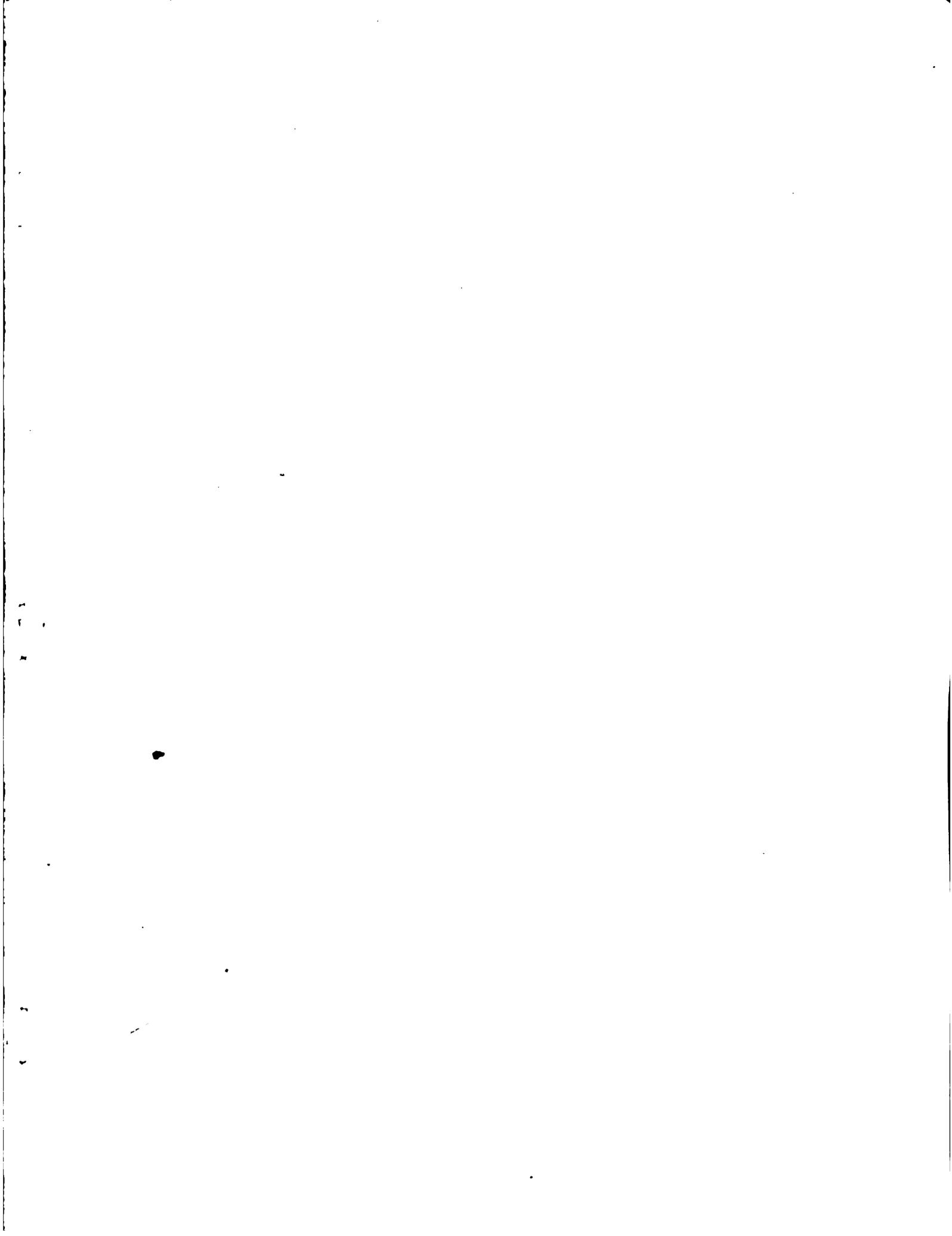


AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
B. (2.1.2.B.) Desarrollar un programa específico de capacitación de promotores y demás funcionarios involucrados sobre la organización/integración/participación campesina. (En el marco de los planes de capacitación para la reforma agraria).	X		
C. (2.1.2.C.) Elaborar un folleto-guía del sistema nacional de organización/integración/participación campesina, destinado a los promotores y demás personal involucrado con la promoción del sistema	X		
D. (2.1.2.D.) Desarrollar un programa específico de fortalecimiento institucional del ISTA en apoyo del incremento de su capacidad técnica y operativa para la promoción del sistema nacional de organización/integración/participación campesina,	XXX		
3. (1.2.1.C.) APOYAR LA PROMOCION Y EL DESARROLLO ORGANICO DE LOS ORGANISMOS DEL SISTEMA NACIONAL DE ORGANIZACION/INTEGRACION/PARTICIPACION DE LA POBLACION CAMPESINA BENEFICIADA POR LA REFORMA AGRARIA, EN SUS DIFERENTES NIVELES Y ASPECTOS.			
A. (2.1.3.A.) Elaborar un folleto de divulgación del sistema de organización/integración/participación destinado a los campesinos.	X		
B. (2.1.3.B.) Elaborar estatutos-modelos de los modelos organizacionales del sistema de organización/integración/participación (organismos zonales, regionales y nacional).	X		
C. (2.1.3.C.) Desarrollar un seminario nacional sobre la promoción del sistema nacional de organización/integración/participación campesina, para funcionarios involucrados en la ejecución de la reforma agraria.	X		



AREAS (OBJETIVOS) Y ACTIVIDADES (METAS)	* EJECUCION		
	1982	1983	1984
D. (2.1.3.D.) Desarrollar un programa específico de difusión y promoción del sistema nacional de organización/integración/participación campesina, a nivel de todas las empresas asociativas de reforma agraria.	XX	X	
E. (2.1.3.E.) Desarrollar un programa específico de promoción del sistema nacional de organización/integración/participación campesina a nivel de todos los ámbitos zonales.	X	XX	
F. (2.1.3.F.) Apoyar la constitución de los organismos de integración de nivel zonal, en base a las empresas asociativas campesinas de los respectivos ámbitos zonales.			XXX
G. (2.1.3.G.) Apoyar la constitución de los organismos de integración de nivel regional, en base a los organismos de integración zonal.			XX
H. (2.1.3.H.) Apoyar la constitución del organismo nacional de integración, en base a los organismos de integración de nivel regional.			X
I. (2.1.3.I.) Formular y ejecutar un plan específico de apoyo al funcionamiento y consolidación de los organismos de integración campesina constituidos.			X XXXXXXX







IICA  
E15

~~AGRO~~

Propuesta de proyecto de  
organización, desarrollo  
y consolidación de empre-  
~~sas asociativas campesinas~~  
de reforma agraria

Título

Fecha  
Devolución

Nombre del solicitante



DOCUMENTO  
MICROFILMADO

Fecha: 7 JUL 1983