

✓

23159000  
IICA-CIDIA

**INSTITUTO INTERAMERICANO DE COOPERACION PARA LA AGRICULTURA  
IICA  
OFICINA EN EL SALVADOR**

**PROGRAMA REGIONAL DE FOMENTO DE LAS COOPERATIVAS  
EN EL ITSMO CENTROAMERICANO  
PROCOOPCA**



N

**PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO Y COOPERACION  
TECNICA PARA CINCO COOPERATIVAS DE LA REFORMA  
AGRARIA**

IICA  
E40  
8516

**INFORME FINAL**

**San Salvador, noviembre de 1992.**

00005452

110A  
E40  
B516

BV ~~006418~~



**Propuesta de Financiamiento y Cooperación Técnica  
Asociaciones Cooperativas de la Reforma Agraria**

**Hacienda Nancuchiname de R. L.  
Hacienda Mata de Piña de R. L.  
Hacienda La Maroma de R. L.  
Hacienda Normandia de R. L.  
Finca San Mauricio de R. L.**

**CONSULTORES:**

**ING: Luis Alberto Bermudez de Paz  
LIC: Antonio Basagoitia**



EL SALVADOR

PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO DE PEQUEÑOS PROYECTOS.  
PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO Y COOPERACION TECNICA A:

COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA NANCUCHINAME DE R. L.  
COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA MATA DE PIÑA DE R. L.  
COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA LA MAROMA DE R.L.  
COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA NORMANDIA DE R. L.  
COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA SAN MAURICIO DE R.L.

## I MARCO DE REFERENCIA.

### A. ANTECEDENTES.

#### 1. LA SOLICITUD.

En los meses de Mayo y Junio, El Programa Regional de Fomento de las Cooperativas en el Istmo Centroamericano, (PROCOOPCA) y el Instituto Interamericano de Cooperación Para la Agricultura (IICA), buscaron identificar un determinado número de Cooperativas del Sector Reformado Agropecuario de El Salvador, que reunieran características específicas relativas a las condicionantes siguientes: a) Relativa solvencia financiera que permitiera obtener financiamiento para actividades productivas y pudieran ser repagados en condiciones normales. b) Potencial agropecuario suficiente. c) Potencial humano y d) Deseo manifiesto de ser sujeto de atención de un programa de apoyo financiero y asistencia técnica.

#### 2. DECLARATORIA DE NO OBJECION.

El Gobierno de la República de El Salvador, a través de la SECRETARIA TECNICA DE FINANCIAMIENTO EXTERNO, (SETEFE) dependencia del Ministerio de Planificación y Coordinación del Desarrollo Económico y Social, (MIPLAN), ha comunicado al Banco Interamericano por medio del IICA que no tiene objeción para que el Banco otorgue el financiamiento requerido a las Cooperativas arriba mencionadas, para la ejecución del programa propuesto.

#### 3. RELACION CON PROGRAMAS ESPECIFICOS DEL GOBIERNO.

El Gobierno de la República de El Salvador ha iniciado un Programa de Reconstrucción Nacional, posterior al conflicto bélico, cuyos objetivos son plenamente concordantes con el Programa de Asistencia Técnica y Crediticia presentado en este documento. El Programa es también consecuente con la política de apoyo a pequeñas empresas y con el esfuerzo de



fortalecimiento del sector agropecuario.

4. ESTRATEGIA DEL GOBIERNO.

El Gobierno de la República de El Salvador no ha estructurado un programa integral de apoyo a las micro o pequeñas empresas. No existe tampoco un organismo estatal orientado al desarrollo de la pequeña empresa. El esfuerzo institucional existe, pero es aislado.

Actualmente el programa más importante que se está desarrollando por parte del gobierno, es el Programa de Reconstrucción Nacional, que cuenta con fondos locales de contrapartida y apoyo financiero de organismos financieros internacionales. El Programa es parte de la estrategia de reconstrucción nacional y forma parte del esquema integrado de compensación social, dado que el Gobierno ha iniciado a partir de su toma de posesión, un programa de ajuste estructural, cuyas acciones se han intensificado a partir del año en curso.

5. ESTRATEGIA DEL BANCO.

El Banco Interamericano de Desarrollo a través del Programa de Financiamiento de Pequeños Proyectos, tiene como estrategia para El Salvador, el fortalecer a las instituciones que atienden al Sector Microempresarial, a fin de ampliar y mejorar sus sistemas de entrega de crédito, capacitación y asistencia técnica a los microempresarios, para incrementar los ingresos de este segmento de población de bajos recursos económicos y para generar nuevas fuentes de empleo. De esta manera, se compensarían algunos de los impactos negativos de una economía debilitada, que ha traído consigo un mayor empobrecimiento de los estratos más vulnerables y un elevado nivel de desempleo. El programa propuesto facilitaría el establecimiento de bases de crédito que atiendan a las empresas cooperativas, dotándolas de una mejor fundamentación financiera, generando en ellas una capacidad productiva que puede contribuir sensiblemente a mejorar las condiciones de vida de sus asociados.

B. LA ECONOMIA SALVADOREÑA.

A partir de la de la década de los 80, el conflicto social vivido por El Salvador, causó un inevitable retroceso en la economía, cuyos indicadores mostraron un grave deterioro en todas las áreas, sectores y rubros. Las cifras de crecimiento del PTB presentaron aguda contracción, habiéndose alcanzado tasas fuertemente negativas (-8.2% en 1982) cuando se dijo que la economía nacional "había tocado fondo". A partir de 1983, se inicia una débil y lenta recuperación, que tuvo alguna consistencia en el crecimiento sin grandes variantes. El crecimiento lento del Producto abarca el período 1983-86,





observándose un aceleramiento en la tasa de crecimiento del PTB a partir de 1987.

De acuerdo a los indicadores económicos que reflejan la situación salvadoreña, la recuperación persiste, pero no fue sino hasta en 1991 que se logró recuperar los niveles observados a fines de 1979. Las tasas de crecimiento del PTB fueron relativamente altas a partir de 1987, destacándose en ese año, el crecimiento de la industria de la construcción y de la minería ( 11.4 % y 13.6 % respectivamente) no obstante, durante los años siguientes, 1988 y 1989 la tasa sufrió un desaceleramiento, motivado por la caída en la producción y precios de algunos productos agropecuarios, y la crisis de la industria manufacturera.

La situación económica general de El Salvador puede calificarse como una en claro proceso de recuperación. La política económica puesta en marcha durante 1990 continuó impulsando el proceso de ajuste, de apertura externa y de estabilización iniciado el año 89 por el nuevo Gobierno. Las principales medidas han sido: desgravación arancelaria, libre cambio de divisas (flotación del tipo de cambio), contracción del circulante (restricción crediticia: Crédito Interno Neto reducido del 31 al 12 % en 1990); se ha acelerado también el proceso de privatización de la banca y de muchos activos propiedad del Estado. Se ha seguido, además, una política de austeridad fiscal disminuyendo la relación déficit fiscal/PIB de 8.8 en 1983 a 3.8 en 1990.

El PTB creció en 1990 a un ritmo del 3.4 % en términos reales, manteniendo el mismo ritmo de crecimiento en 1991 ( 3.47 %; en: FUSADES Cómo Está Nuestra Economía 1991? ) Es importante resaltar que la actividad económica ha tenido liderazgo en los llamados sectores no transables, para el caso, la industria de la construcción que registró otra vez, una elevada tasa en 1991: 10.1 % en términos reales. Puede concluirse que la economía salvadoreña observa en términos de PIB, una clara tendencia creciente, dado que, el PIB per-cápita, medida que explica el nivel de recuperación, después de varios años de tendencia contractiva, acelera su crecimiento al 1.37 % en 1990 y 1.44% en 1991.

#### D. EL SECTOR FINANCIERO DE EL SALVADOR.

La política del Gobierno ha sido la de liberalizar los precios claves de la economía; pese a que la tasa de interés no tiene todavía el carácter flotante, existen menos restricciones para su control. Puede decirse que el mayor avance del Gobierno en cuanto a reformas estructurales, ha sido en el Sector Financiero. La base monetaria aumentó en el periodo 90-91, en el 23.2 % y las Reservas Internacionales Netas, en el 14.3 %.



El Crédito interno Neto, disminuyó en el 7.1 % lo que denota una preocupación por mantener controlada la tasa de inflación, una de las más bajas de Latinoamérica.

El Sector Bancario, reprivatizado casi en su totalidad, ha mostrado mejor dinamismo, dado que el Banco Central creó una serie de medidas para lograr el saneamiento de las carteras de difícil recuperación, clasificadas en el nivel de riesgo D y E. Para tal efecto, se creó el FOSAFFI ( Un fondo de saneamiento financiero) quien ha adquirido toda la cartera de alto riesgo de la Banca Comercial. La mentalidad prevaleciente en la Banca Comercial, en relación con el sector de la Reforma Agraria, es altamente restrictiva, dada la mala experiencia de las cooperativas con el repago de la deuda en los primeros años de la reforma y de la falta de capacitación de los asociados para afrontar con responsabilidad y eficiencia la dirección y administración de las empresas.

#### D. EL SECTOR MICROEMPRESARIAL EN EL SALVADOR.

##### a) Características:

Como parte de la estrategia de apoyo al sector micro y pequeño empresarial de El Salvador, se ha analizado la situación de las mismas, arribándose a las conclusiones siguientes:

No existe una estructura administrativa a nivel de Gobierno, que se encargue del apoyo a la micro y pequeña empresa. Tampoco ha existido un análisis o estudios de seguimiento del comportamiento de las mismas. La información es aislada y en muchos casos, ha sido elaborada con diferentes propósitos y sin mayor consistencia que permita un análisis en un periodo relativamente largo para poder determinar tendencias y evolución de determinados rasgos.

Las micro y pequeñas empresas en El Salvador, han sido uno de los sectores más desprotegidos por las políticas económicas y de desarrollo que existen y han existido. El mismo término Micro y Pequeña Empresa tiene diversas connotaciones para la banca, el fisco, organizaciones no gubernamentales y organismos internacionales. En términos generales, los conceptos micro y pequeña empresa encierran el criterio de sectores que producen en escala reducida, por personas de bajos niveles de recursos económicos, alto grado de utilización de mano de obra familiar, uso de tecnología de baja productividad y baja utilización de recursos de capital.

Es significativa la importancia del sector micro y pequeño empresarial en El Salvador, no obstante las severas limitaciones con las que se enfrenta: dificultad para lograr su formalización, limitación al acceso al crédito, limitantes



10 de los 14 departamentos de El Salvador cubriendo sus operaciones el 70% del territorio Nacional; la población cooperativista integrada al sistema de la Federación es de aproximadamente 30,000 personas de los cuales el 70% son micro, pequeños y medianos empresarios de las actividades comerciales, industriales agropecuarias y servicios.

FEDECACES proporciona un adecuado servicio crediticio a sus afiliados. Ha actuado como una financiera privada habiendo hecho uso de los recursos del Banco Central hasta 1990 año en el que la nueva Ley del Banco la excluyera junto con otras instituciones Financieras no Bancarias. La cartera de préstamos al 31 de Diciembre de 1991 era de 27.3 millones de colones con una mora de aproximadamente de 2 millones de colones. Las reservas para saneamiento alcanzaron a la misma fecha 1.1 millones de colones, las otras reservas y el superávit fueron del orden de los 3 millones de colones.

FEDECACES también imparte programas de capacitación técnica para dirigentes y empleados de las cooperativas, programas de formación cooperativa y formación dirigenal. La Federación goza de gran aceptación entre sus asociados y el Sistema Financiero en general. Tiene su propia auditoría externa y ha estado bajo el control de la Superintendencia del Sistema Financiero.

FEDECACES fue fundada el 11 de Junio de 1966, siendo sus objetivos mas importantes los siguientes:

i) Integrar doctrinaria, social y económicamente a las Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador.

ii) Promover el fortalecimiento Económico-Financiero de las Cooperativas, mediante el establecimiento de sistemas que permitan la captación, colocación y manejo eficiente de recursos internos y externos, nacionales e internacionales.

iii) Representar, al Sistema Federado de Ahorro y Crédito y defender sus aspiraciones e intereses.

iv) Impulsar, de acuerdo a sus recursos, la organización, afiliación y desarrollo de nuevas Asociaciones Cooperativas de Ahorro y Crédito.

## 2. Estructura Institucional.

La asamblea General de Afiliadas es la autoridad máxima de FEDECACES, se reúne ordinariamente todos los años (primeros tres meses) y extraordinariamente las veces que sean necesarias, siempre que hubiesen aspectos o decisiones importantes que tratar; es la instancia que aprueba normas



generales de la Administración, elige los miembros de los Cuerpos Directivos, Consejo de Administración y Junta de Vigilancia.

El Consejo de Administración es el responsable del funcionamiento administrativo de la Federación y es el órgano ejecutivo de la Asamblea General; nombra a partir de una terna presentada por las Cooperativas, los miembros del Comité de Crédito y del Comité de Educación.

La Junta de Vigilancia supervisa y fiscaliza las actividades y operaciones que FEDECACES realiza en todas las áreas de trabajo.

Además existen algunos comités de apoyo al consejos de administración, tales como el de crédito, educación y directivas zonales. La ejecución de las operaciones están a cargo de un gerente General quien actúa bajo la dirección del Consejo de Administración.

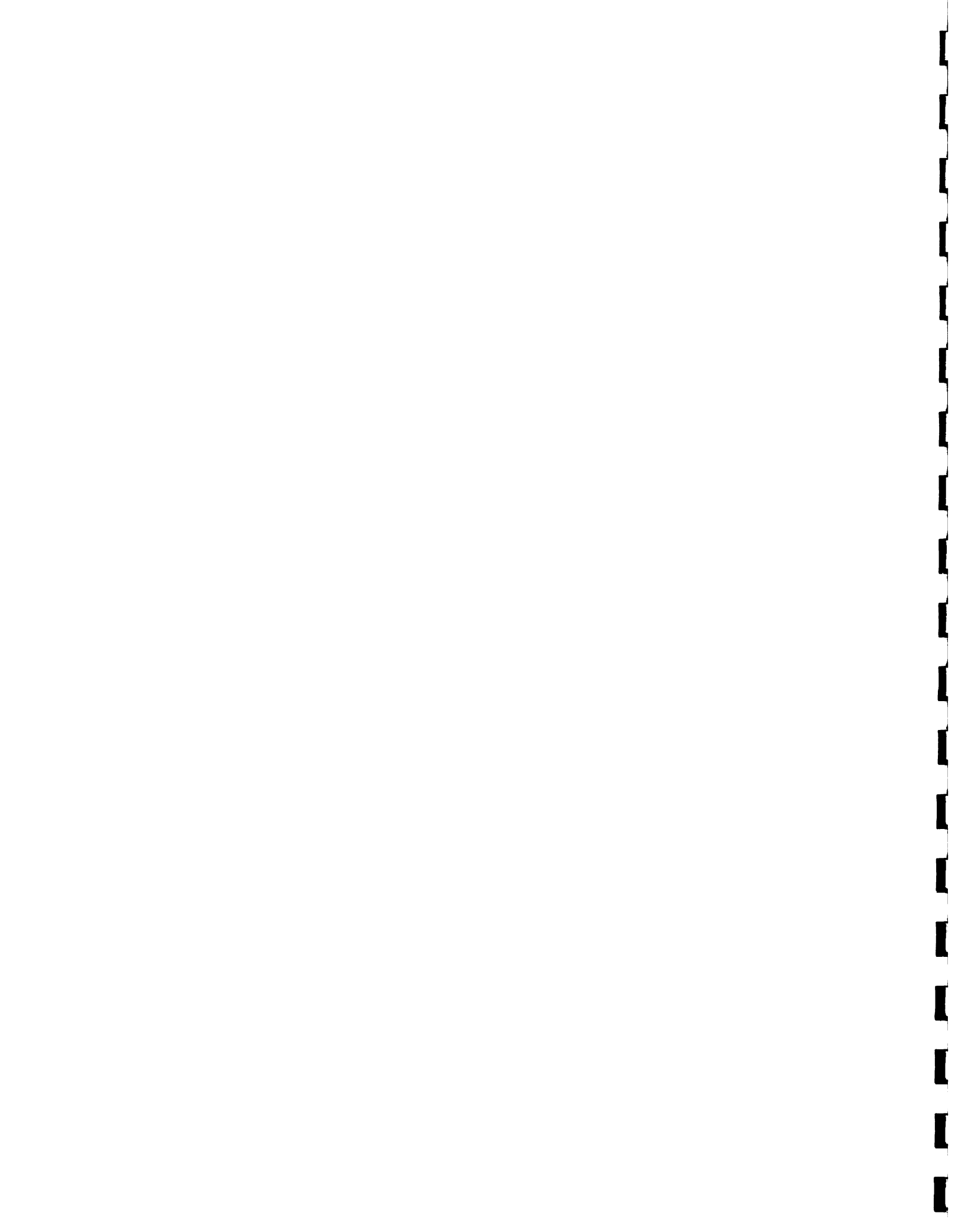
### 3. Actividades desarrolladas.

La Federación tiene como giro principal la colocación de recursos financieros que provienen de diferentes fuentes : préstamos y descuentos de instituciones financieras nacionales, Banco Central de Reserva e instituciones extranjeras el total de la cartera de préstamos es de 27.3 millones de colones de los que la mayor parte (75%) son para actividades productivas. Además la Federación ha servido de soporte empresarial y fuente de obtención de asistencia técnica a más de 52 asociaciones cooperativas; ha otorgado además seguros a carteras de préstamos y ahorro para evitar perdidas por muerte de asociados hasta por 60.6 millones de colones . A diciembre del 91 había 13,146 préstamos asegurados y casi 20,000 cuentas de ahorro. Presta también FEDECACES servicios de auditoría operativa a las asociadas, así como asesoría jurídica y asistencia técnica en diferentes áreas.

### 4. Situación financiera

El análisis que se presenta a continuación se basa en los estados financieros de 1989, 1990 y 1991 (Ver anexo).

Al 31 de Diciembre de 1989, los activos totales de la Federación eran de 48.4 millones de colones. Para 1990 esta suma se elevó a 58.8 millones alcanzando los 60.1 millones en 1991 . Por otra parte los pasivos totales eran de 38.7 millones en 1989 y de 46.8 en 1990, alcanzando los 47.7 millones en 1991. La proporción de crecimiento de los pasivos es evidentemente menor que los activos resultando en un rápido





crecimiento patrimonial. En efecto, el patrimonio pasó de 9.7 millones de colones en 1989 a 11.9 en 1990 y a 12.4 en 1991.

El crecimiento de FEDECACES puede considerarse como acelerado y sano. El único problema que afectaba sus estados financieros era una deuda contraída en dólares con AID que gravitaba fuertemente sobre su patrimonio dado que estaba pactada en moneda extranjera y sujeta por tanto, a las variaciones en el tipo de cambio. El convenio firmado con el Banco Central de Reserva tuvo una significación muy importante en las proyecciones financieras de la Federación, dado que el capital y diferencial cambiario, fueron negociados a un plazo de 40 años y a una tasa del 3% anual y pactada en colones.

En cuanto a ingresos, el rubro mayor son intereses con un saldo neto de 1.9 millones para los años de 1989 y 1990 habiendo subido a 2.1 millones en 1991. Los gastos más relevantes son los gastos administrativos y generales que pasaron de 1.7 millones en 1989 a 2.8 millones en 1991. Los excedentes a distribuir disminuyeron de 560.5 miles en 1989 a 496.5 miles en 1991. Este incremento se debió a incremento salariales e incremento en el número de personal y actividades debiendo destacarse que la relación entre gastos administrativos y cartera de préstamos es de 6.5% en tanto que el BFA y FEDECREDITO dos instituciones financieras de desarrollo, tal relación es del 13 y 9% respectivamente.

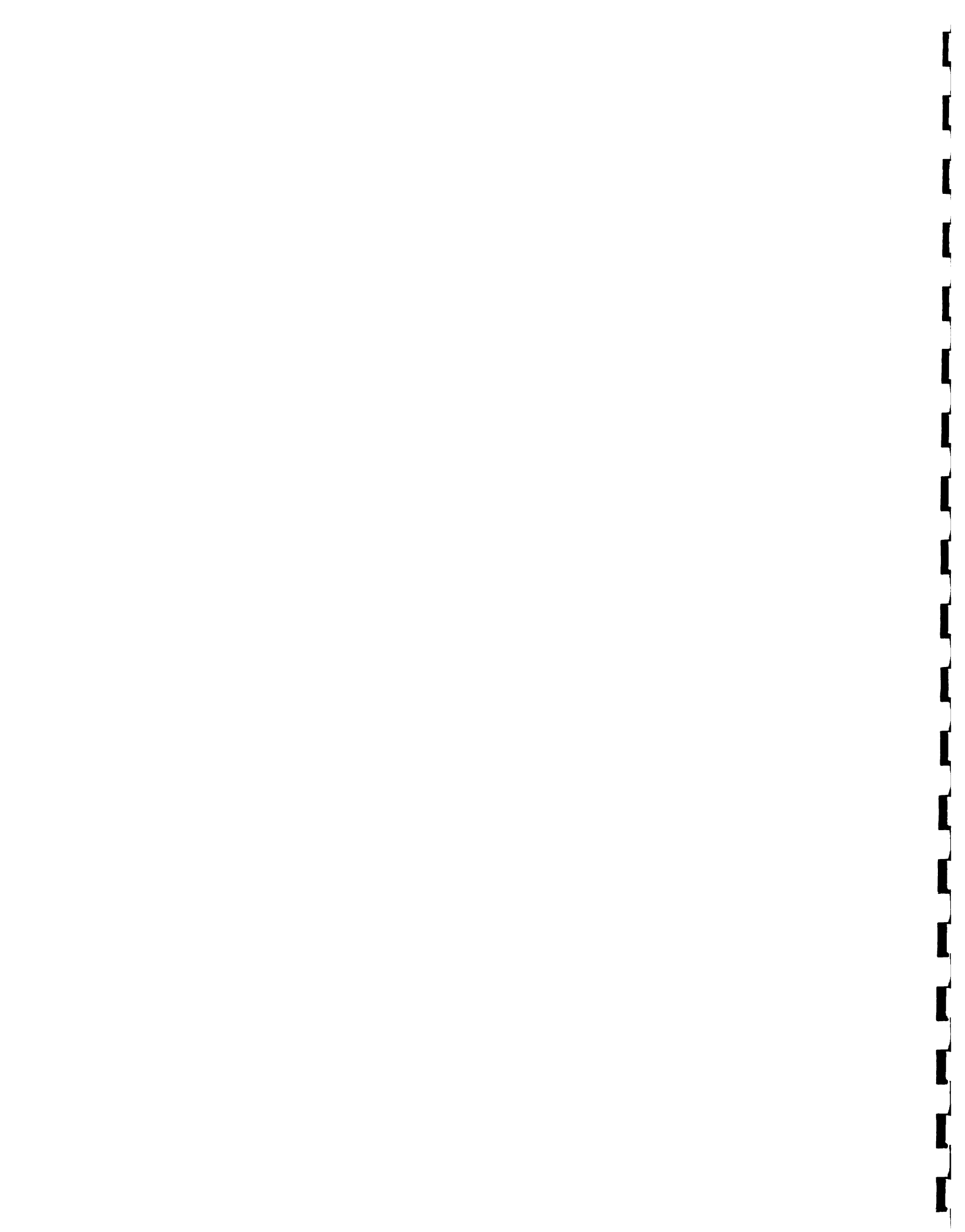
### III- LAS COOPERATIVAS BENEFICIARIAS

En la ejecución del Programa participarían como Cooperativas beneficiarias, las siguientes asociaciones cooperativas: Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria Nancuchiname de R.L.; Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria La Maroma de R.L.; Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria Mata de Piña de R.L.; Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria Normandía de R.L. y Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria Finca San Mauricio de R.L.

#### A. Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria Nancuchiname de R.L.

##### 1. Identidad, Origen y Objetivos

La Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria Nancuchiname de R.L., (ACOPRAN de R.L.) fue constituida el seis de marzo de mil novecientos ochenta; obtuvo su personería jurídica por decreto ejecutivo en el ramo de Agricultura y Ganadería el día nueve de junio de mil novecientos ochenta y está inscrita bajo



el código 178-8-SR-9-6-80 en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Posee Estatutos creados y aprobados por Asamblea General Extraordinaria, efectuada el día veintidós de junio de mil novecientos ochenta y cinco, después de revisados sus Estatutos fueron aprobados por el MAG, el día veinte de septiembre de mil novecientos ochenta y cinco, en base al Reglamento Regulador de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias, contenido en el Decreto número ciento veinticuatro, dado por la Junta Revolucionaria de Gobierno, a los diecinueve días del mes de enero de mil novecientos ochenta y dos, publicado en el Diario Oficial número quince del mismo mes y año.

Es de naturaleza cooperativa de producción agraria integral, personería jurídica de interés social; tiene su domicilio en el Cantón San Marcos Lempa, jurisdicción de Jiquilisco, Departamento de Usulután; cuenta con su patrimonio propio y está facultada para integrarse a los planes y sistemas de financiamiento nacionales e internacionales con el fin de obtener los recursos necesarios para la ejecución de sus planes, programas productivos y la comercialización de sus productos.

Los objetivos principales de la Asociación cooperativa están orientados al logro de la participación activa de sus miembros en el proceso de reforma agraria; mejorar el nivel de vida de todos los asociados, su grupo familiar y la comunidad mediante el trabajo colectivo armónico y técnico; capacitar asociativa, cultural y profesionalmente a los miembros de la Cooperativa, a sus grupos familiares y a la comunidad, para lograr una organización sólida y permanente en lo económico, social, cultural y político; trabajar de manera conjunta las tierras asignadas, de manera que todos los asociados participen en la dirección, administración, ejecución y evaluación de sus programas; integrarse y colaborar en los planes y programas de desarrollo económico del Gobierno Central, de manera que la cooperativa sea un elemento dinámico y orientador del desarrollo nacional.

## 2 Estructura Institucional

La Asamblea General es la autoridad suprema de la cooperativa; está constituida por todos los asociados, quienes pueden celebrar asambleas, que pueden ser de carácter ordinario o extraordinario. Su función más importante es establecer las políticas generales e institucionales, así como evaluar las actividades que lleva a cabo la cooperativa. El nivel ejecutivo está integrado por el Consejo de Administración, formado por cinco miembros elegidos por la Asamblea General para ocupar los cargos de presidente, vicepresidente, secretario tesorero



y uno o varios vocales y cinco suplentes, nombrados para un periodo de dos años. Además existen los comités de gestión empresarial y de gestión asociativa. Los cargos son desempeñados en forma ad honorem, aunque generalmente las personas que los integran conocen algunos aspectos sobre producción, no así en cuanto a los aspectos organizativos, gerenciales y de gestión. La Junta de Vigilancia es la encargada de supervisar todas las actividades del Consejo de Administración, la gerencia y demás órganos de la misma. La integran un presidente, un secretario, un vocal y tres suplentes.

Para la ejecución de las operaciones no existe gerente y estas son realizadas por el Consejo de Administración, quien además contrata a un contador para que elabore los balances y estados de resultados. Existe una pequeña oficina donde se hallan algunos registros y se ubica a la persona encargada de elaborar las planillas; ese local se utiliza además para realizar las reuniones de los distintos órganos directrices.

### 3 Actividades Desarrolladas

Las actividades mas importantes a las que se dedica la cooperativa son la producción de cereales (maíz, maicillo, arroz y frijol), así como a la explotación de ganado. Por la falta de capital, es muy poco lo que se trabaja en forma colectiva; la mayor parte se explota en forma individual, así como arrendamiento a terceros. No se manejan costos de producción para el ganado. Para esa actividad la cooperativa dispone un área de 2,100 manzanas (1,470 ha.).

En el ciclo agrícola 1991-1992, con recursos propios de los socios cultivaron parcelas de un promedio de dos manzanas con cultivos de granos básicos. en la actividad colectiva se explota un promedio de cuarenta a cincuenta manzanas en actividades agrícolas. Las instalaciones ganaderas se encuentran en abandono, pero en buenas condiciones y con poco esfuerzo y capital es posible su reactivación.

No existe maquinaria agrícola para la preparación de tierras y en su mayor parte se arrienda o se utiliza tracción animal. Lo anterior significa que se hace una labor mínima en cuanto a preparación de tierras y es frecuente la proliferación de malezas y problemas de plagas y enfermedades del suelo, lo cual eleva los costos de operación y disminuye los rendimientos esperados para cada uno de los cultivos.

El servicio de asistencia técnica es proporcionado en forma eventual por un facilitador de ISTA, quien tiene asignadas varias cooperativas en la zona para atenderlas en forma simultánea; dada la magnitud de trabajo que se debe realizar en cada empresa, es muy difícil que el técnico pueda atender



las cooperativas en la forma que ellas lo necesitan.

Posiblemente donde es mas obvio el deterioro de la cooperativa es en la producción animal, la cooperativa, cuando fue asignada a los socios, poseía un hato sumamente grande, pero fue diezmado, dado que se encuentra ubicado en el escenario donde durante doce años de desarrolló el conflicto armado. Eso dio lugar a la destrucción del hato, a tal grado que en la actualidad la ganadería es muy poca y solamente existen las instalaciones. En un tiempo la propiedad fue algodонера, pero por la razón antes expuesta y por la incertidumbre que generó el conflicto, el cultivo prácticamente ha desaparecido.

Comercialización. La comercialización de los productos se realiza en la parcela y los precios de venta normalmente son menores que los de la plaza. Los productos que se vende son maíz, maicillo, frijol blanco y ganado en pie.

Para el desarrollo de sus actividades, la cooperativa cuenta con infraestructura, como locales para oficinas, bodegas para guardar insumos y productos, canales de riego, comederos, abrevaderos, corrales, potreros y otras instalaciones pecuarias; y una red de caminos transitables únicamente durante la época seca.

#### 4. Situación Financiera

El análisis que se muestra a continuación está basado en los estados financieros que corresponden a los ejercicios contables de 1989-1990; 1990-1991 y 1991-1992 (ver anexo I-1).

Al 31 de marzo de 1991, los Activos Totales de la cooperativa eran de US\$854,713.76, observándose que no se produjo ningún crecimiento respecto al año anterior y no hubo ningún apoyo financiero que pudiera contribuir al incremento de los activos. Menos del dos por ciento corresponde a activos corrientes, entre los que se hallan las cuentas y documentos por cobrar y los inventarios (de bodega, ganado bovino y equino). El activo fijo está constituido principalmente por el valor de los terrenos, edificaciones e instalaciones y mobiliario y equipo. El activo funcional, constituido por maquinaria, herramientas y equipo, constituye un 1.5 por ciento y muestran un alto grado de deterioro.

Al 31 de marzo de 1991, los Pasivos Totales eran de US\$2,953,676.3, no experimentando mayor incremento respecto al ejercicio anterior, dado que no incurrió en créditos ni endeudamiento con ninguna institución financiera. En el exigible a corto plazo se tienen deudas acumuladas desde 1984 en concepto de créditos de avío proporcionados por el Banco de Fomento Agropecuario (BFA). En cuanto a intereses





pendientes de pago, la mayor proporción de las deudas corresponde al Banco Hipotecario, institución a la cual la cooperativa le adeuda un 77 por ciento del total de intereses pendientes de pago, dichos intereses se han acumulado a partir de un préstamo que apenas representa el 10.6 por ciento del capital recibido. El Exigible a largo plazo representa el 83 por ciento del pasivo total. Por otra parte el porcentaje mencionado deberá disminuir sensiblemente ya que de la superficie total que contaba la cooperativa (3,220 Ha), se disminuirá el derecho de reserva, campamentos ocupados por excombatientes de la guerrilla y áreas boscosas que pasarán a convertirse en reservas forestales y a la cooperativa solamente le será asignada una superficie de 1,120 hectáreas.

Al 31 de marzo de 1991, el Patrimonio era de solamente US\$9,356.3, que representa un porcentaje mínimo de los recursos totales de la cooperativa, aunque en este valor no se halla incluido el monto que corresponde a la tierra, la cual en su mayor parte representa un alto potencial, y como se explicó en el numeral anterior, la cooperativa solo contará con el 35 por ciento del área original. Los suelos, que en su mayoría son Clases de suelos I, II y III. son de alta productividad y factibles de llevar a cabo una diversificación agropecuaria.

En referencia a los Ingresos para el periodo 1990-1991, fueron de US\$6,348.7, habiendo disminuido en un 65.4 por ciento respecto al ejercicio anterior, siendo la principal fuente la venta de productos agrícolas, ganado y productos de origen animal. Los Egresos fueron de US\$9,934.82, o sea el 156.5 % de los ingresos, y corresponden básicamente a costos de explotación agrícolas y ganaderas, sin incluir los gastos de administración y financieros. Los Resultados representaron una pérdida del 56.5 por ciento respecto de los ingresos, lo cual evidencia que no existe eficiencia en el uso de los recursos y que debe hacerse labor de capacitación para modificar las actitudes y mentalidad de los cooperativistas, romper el esquema individualista y formar personal que pueda gerenciar la cooperativa.

La principal fuente de fondos de la Cooperativa provienen de préstamos que le proporcionan organismos no bancarios con FECORAO y CONFRAS, a los cuales la se halla afiliada.

**Cartera de Préstamos.** Los préstamos recibidos por la cooperativa en años anteriores, procedentes de bancos, mas la cartera ISTA/BFA, suman un valor de US\$1,667,949 y dada la forma de presentación mostrada en el balance general, no muestra modificaciones durante los periodos analizados. En la actualidad, de acuerdo al ISTA, la cartera se haya sin problemas, dado que las deudas han sido absorbidas por la institución mencionada y la cooperativa puede ser sujeta de



crédito en el sistema bancario, pero dada su iliquidez difícilmente puede ser favorecida por las instituciones financieras.

La cooperativa estima que la deuda que aparece en sus estados de cuentas será cancelada a un mediano o largo plazo, para lo cual el ISTA deberá elaborar un plan de pagos de acuerdo a las posibilidades reales de pago, así como a una tasa de interés relativamente baja.

Las causas principales del excesivo endeudamiento de la cooperativa se explican por el hecho de haber sido destruidos muchos cultivos durante el período de guerra, así como el saqueo de ganado, usurpación de las instalaciones y un abandono casi completo generado por la situación de violencia e inseguridad.

En conclusión, puede decirse que la cooperativa presenta un situación financiera un tanto difícil, pero con un gran potencial para desarrollar diferentes actividades agropecuarias.

## 5 Evaluación de Préstamos Anteriores

La Asociación Cooperativa Nancuchiname no recibe préstamos del sistema bancario formal desde 1984, hasta esa fecha la financiaba el BFA y el Banco Hipotecario, a partir de ese año se arreciaron los combates en las áreas de influencia y en las instalaciones de la cooperativa misma, donde se instalaron bases militares, que hasta agosto de este año han sido abandonadas por el ejército y entregadas a la Cooperativa. Con esas limitaciones no es mucho lo que pudo hacerse en forma colectiva y por lo que la mayor parte de las tierras se utilizan para que los asociados y otros pobladores de la vecindad cultiven las tierras en forma predominantemente individual.

### B. Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria Mata de Piña de R.L.

#### 1. Identidad, Origen y Objetivos

La Cooperativa de la Reforma Agraria Hacienda Mata de Piña de R.L., (CRAHMP de R.L.) fue constituida el seis de marzo de mil novecientos ochenta; obtuvo su personería jurídica por decreto ejecutivo en el ramo de Agricultura y Ganadería el día nueve de junio de mil novecientos ochenta y está inscrita bajo el código 147-7-SR en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Posee



Estatutos creados y aprobados por Asamblea General Extraordinaria, efectuada el día primero de marzo de mil novecientos ochenta y cuatro, después de revisados sus Estatutos fueron aprobados por el MAG, el día cuatro de abril de mil novecientos ochenta y cuatro, en base al Reglamento Regulador de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias, contenido en el Decreto número ciento veinticuatro, dado por la Junta Revolucionaria de Gobierno, a los diecinueve días del mes de enero de mil novecientos ochenta y dos, publicado en el Diario Oficial número quince del mismo mes y año. Es de naturaleza cooperativa de producción agraria integral, personería jurídica de interés social; tiene su domicilio en el Cantón San Marcos Lempa, jurisdicción de Jiquilisco, Departamento de Usulután; cuenta con su patrimonio propio y está facultada para integrarse a los planes y sistemas de financiamiento nacionales e internacionales con el fin de obtener los recursos necesarios para la ejecución de sus planes, programas productivos y la comercialización de sus productos.

Los objetivos principales de la Asociación cooperativa están orientados al logro de la participación activa de sus miembros en el proceso de reforma agraria; mejorar el nivel de vida de todos los asociados, su grupo familiar y la comunidad mediante el trabajo colectivo armónico y técnico; capacitar asociativa, cultural y profesionalmente a los miembros de la Cooperativa, a sus grupos familiares y a la comunidad, para lograr una organización sólida y permanente en lo económico, social, cultural y político; trabajar de manera conjunta las tierras asignadas, de manera que todos los asociados participen en la dirección, administración, ejecución y evaluación de sus programas; integrarse y colaborar en los planes y programas de desarrollo económico del Gobierno Central, de manera que la cooperativa sea un elemento dinámico y orientador del desarrollo nacional.

## 2 Estructura Institucional

La Asamblea General es la autoridad suprema de la cooperativa; está constituida por 223 asociados, quienes pueden celebrar las asambleas, que pueden ser de carácter ordinario o extraordinario. Su función más importante es establecer las políticas generales e institucionales, así como evaluar las actividades que lleva a cabo la cooperativa. El nivel ejecutivo está integrado por el Consejo de Administración, formado por cinco miembros elegidos por la Asamblea General para ocupar los cargos de presidente, vicepresidente, secretario tesorero y uno o varios vocales y cinco suplentes, nombrados para un período de dos años. Además existen los comités de gestión empresarial y de gestión asociativa. Los cargos son desempeñados en forma ad honorem, aunque



generalmente las personas que los integran conocen algunos aspectos sobre producción, no así en cuanto a los aspectos organizativos, gerenciales y de gestión. La Junta de Vigilancia es la encargada de supervisar todas las actividades del Consejo de Administración, la gerencia y demás órganos de la misma. La integran un presidente, un secretario, un vocal y tres suplentes.

Para la ejecución de las operaciones no existe gerente y son realizadas por el Consejo de Administración, quien además contrata a un contador para que elabore los balances y estados de resultados. Existe una pequeña oficina, vecina a las de la Cooperativas Nancuchiname, donde se hallan algunos registros y se ubica a la persona encargada de elaborar las planillas; ese local se utiliza además para realizar las reuniones de los distintos órganos directrices.

### 3 Actividades Desarrolladas

Las actividades mas importantes a las que se dedica la cooperativa son la producción de cereales (maiz, maicillo, arroz y frijol). Por la falta de capital, es muy poco lo que se trabaja en forma colectiva; la mayor parte se explota en forma individual, así como arrendamiento a terceros. Para la actividad agropecuaria la cooperativa dispone un área de 1,280 manzanas (896.0 ha.).

En el ciclo agrícola 1991-1992, con recursos propios de los socios cultivaron parcelas de un promedio de 1.45 manzanas con cultivos de granos básicos. en la actividad colectiva se explota un promedio de cincuenta y ocho manzanas en actividades agropecuarias; mas del 50 por ciento de la tierra se arrienda a no asociados, mas que todo para ganado de repasto.

No existe maquinaria agrícola para la preparación de tierras y en su mayor parte se arrienda la maquinaria o se utiliza tracción animal. Lo anterior significa que se hace una labor mínima en cuanto a preparación de tierras y es frecuente la proliferación de malezas y problemas de plagas y enfermedades del suelo, lo cual eleva los costos de operación y disminuye los rendimientos esperados para cada uno de los cultivos. No existe servicio de asistencia técnica, ni crediticia.

Posiblemente donde es más necesario el apoyo a la cooperativa es en la atención a la capacitación tanto para la producción agrícola. como animal, así como en el manejo de la contabilidad y gestión empresarial y gerencia.

Comercialización. Es llevada a cabo por los miembros del Consejo de Administración en las instalaciones de la





cooperativa; para la venta de los productos se hace un sondeo de precios en la plaza y se vende a un precio por quintal de producto disminuido en dos a cinco colones y se considera que ese es el costo que se incurre por concepto de transporte si transportara a Usulután o a Zacatecoluca.

Para el desarrollo de sus actividades esta cooperativa cuenta con una oficina improvisada, vecina a las instalaciones de Nancuchiname. En esa oficina además se almacenan insumos y productos y así mismo se utiliza para reuniones, tanto del Consejo de Administración, como de Asamblea General. Posee además algunos pozos y lugares adecuados para instalación de bombas extractoras de agua para la aplicación de riego.

#### 4. Situación Financiera

El análisis que se muestra a continuación está basado en los estados financieros que corresponden a los ejercicios contables de 1988-1989; 1989-1990 y 1990-1991 (ver anexo I-2).

Al 31 de marzo de 1991, los Activos Totales de la cooperativa eran de US\$244,913.28, observándose que no se produjo ningún crecimiento respecto al año anterior y no hubo ningún apoyo financiero que pudiera contribuir al incremento de los activos. Poco menos del 1 por ciento corresponde a activos corrientes, entre los que se hallan las cuentas y documentos por cobrar y los inventarios (de bodega y ganado). El activo fijo está constituido principalmente por el valor de los terrenos, edificaciones e instalaciones y mobiliario y equipo. El activo funcional, constituido por maquinaria, herramientas y equipo, constituye un 1.1 por ciento.

Al 31 de marzo de 1991, los Pasivos Totales eran de US\$514,423.06 no experimentando mayor incremento respecto al ejercicio anterior, dado que no incurrió en créditos ni endeudamiento con ninguna institución financiera. En el exigible a corto plazo se tienen deudas acumuladas desde 1984 en concepto de créditos de avío proporcionados por el Banco de Fomento Agropecuario (BFA). En cuanto a intereses pendientes de pago, la mayor proporción de las deudas corresponde al Banco Cuscatlán, institución a la cual la cooperativa le adeuda un 66 por ciento del total de intereses pendientes de pago, dichos intereses constituyen el 65% de un préstamo recibido del banco mencionado; a la fecha el capital mas los intereses corresponden en total a un valor de US\$225,470.91 (intereses por pagar y bancos. El Exigible a largo plazo representa el 75.5 por ciento del pasivo total.

Al 31 de marzo de 1991, el Patrimonio era de solamente US\$10,110.3, que representa un porcentaje mínimo de los recursos totales de la cooperativa, aunque en este valor no se



halla incluido el monto que corresponde a la tierra, cuyo valor según los balances tiene un valor de US\$241,610.69 y son tierras con un alto potencial productivo, (Clases de suelos I, II y III).

En referencia a los Ingresos fueron de US\$8,391.76, habiendo incrementado en un 207 por ciento respecto al ejercicio anterior, siendo la principal fuente la venta de productos agrícolas, bovinos de carne, productos silvícolas y ornamentales. Los Egresos fueron de US\$6,835.84, o sea el 81.5 % de los ingresos, y corresponden básicamente a costos de explotación agrícolas y ganaderas, sin incluir los gastos de administración y financieros. Los Resultados representaron una pérdida del 8.3 por ciento respecto de los ingresos, lo cual evidencia que no existe eficiencia en el uso de los recursos y que debe hacerse labor de capacitación para modificar las actitudes y mentalidad de los cooperativistas y romper el esquema individualista, de modo que laboren en forma colectiva y solidaria.

La principal fuente de fondos de la Cooperativa provienen de préstamos que le proporcionan organismos no bancarios con FEDECOOPADES y CONFRAS, a los cuales la se halla afiliada; así como arrendamiento de potreros a ganaderos de la zona.

La causa principal de endeudamiento de la cooperativa es su localización en una zona sumamente conflictiva, lo cual provocó la destrucción de cultivos durante varios años, así mismo ha incidido la poca habilidad gerencial de sus dirigentes y la inexistencia de planes de producción agropecuaria que permitan la generación de utilidades.

## 5 Evaluación de Préstamos Anteriores

La Asociación Cooperativa Mata de Piña no recibe préstamos del sistema bancario formal desde 1985, antes la financiaba el BFA y el Banco Cuscatlán, año en que arreciaron los combates en las áreas de influencia y tierras de la cooperativa misma. Con esas limitaciones no es mucho lo que puede hacerse en forma colectiva y la mayor parte de las tierras se utiliza para que los asociados y otros pobladores de la vecindad las cultiven en forma predominantemente individual.

### C. Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria La Maroma de R.L.

#### 1. Identidad, Origen y Objetivos

La Cooperativa de la Reforma Agraria Hacienda La Maroma de R.L., (COORAHLM de R.L.) fue constituida el seis de marzo de

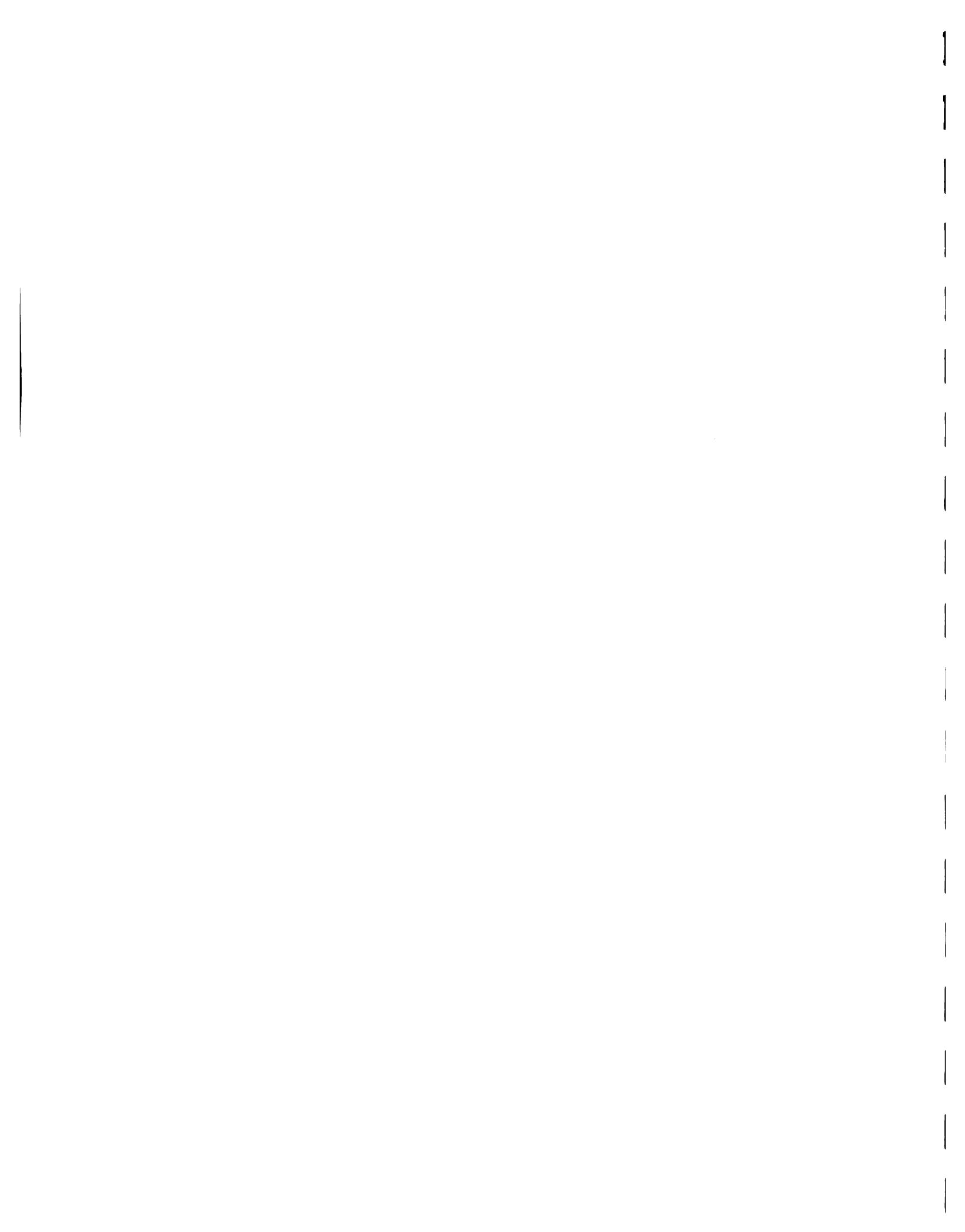


mil novecientos ochenta; obtuvo su personería jurídica por decreto ejecutivo en el ramo de Agricultura y Ganadería el día nueve de junio de mil novecientos ochenta y está inscrita bajo el código 164-07-SR-9-06-80 en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Posee Estatutos creados y aprobados por Asamblea General efectuada el día catorce de septiembre de mil novecientos ochenta y tres, después de revisados sus Estatutos fueron aprobados por el MAG, el día ocho de febrero de mil novecientos ochenta y cuatro, en base al Reglamento Regulador de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias, contenido en el Decreto número ciento veinticuatro, dado por la Junta Revolucionaria de Gobierno, a los diecinueve días del mes de enero de mil novecientos ochenta y dos, publicado en el Diario Oficial número quince del mismo mes y año. Es de naturaleza cooperativa de producción agraria integral, personería jurídica de interés social; tiene su domicilio en el Cantón La Noria, jurisdicción de Jiquilisco, Departamento de Usulután; cuenta con su patrimonio propio y está facultada para integrarse a los planes y sistemas de financiamiento nacionales e internacionales con el fin de obtener los recursos necesarios para la ejecución de sus planes, programas productivos y la comercialización de sus productos.

Los objetivos principales de la Asociación cooperativa están orientados al logro de la participación activa de sus miembros en el proceso de reforma agraria; mejorar el nivel de vida de todos los asociados, su grupo familiar y la comunidad mediante el trabajo colectivo armónico y técnico; capacitar asociativa, cultural y profesionalmente a los miembros de la Cooperativa, a sus grupos familiares y a la comunidad, para lograr una organización sólida y permanente en lo económico, social, cultural y político; trabajar de manera conjunta las tierras asignadas, de manera que todos los asociados participen en la dirección, administración, ejecución y evaluación de sus programas; integrarse y colaborar en los planes y programas de desarrollo económico del Gobierno Central, de manera que la cooperativa sea un elemento dinámico y orientador del desarrollo nacional.

## 2 Estructura Institucional

La Asamblea General es la autoridad suprema de la cooperativa; está constituida por 116 asociados, quienes pueden celebrar las asambleas, que pueden ser de carácter ordinario o extraordinario. Su función más importante es establecer las políticas generales e institucionales, así como evaluar las actividades que lleva a cabo la cooperativa. El nivel ejecutivo está integrado por el Consejo de Administración, formado por cinco miembros elegidos por la Asamblea General para ocupar los cargos de presidente, vicepresidente,



secretario tesorero y uno o varios vocales y cinco suplentes, nombrados para un periodo de dos años. Además existen los comités de gestión empresarial y de gestión asociativa. Los cargos son desempeñados en forma ad honorem, aunque generalmente las personas que los integran conocen algunos aspectos sobre producción, no así en cuanto a los aspectos organizativos, gerenciales y de gestión. La Junta de Vigilancia es la encargada de supervisar todas las actividades del Consejo de Administración, la gerencia y demás órganos de la misma. La integran un presidente, un secretario, un vocal y tres suplentes.

Para la ejecución de las operaciones no existe gerente y son realizadas por el Consejo de Administración, quien además contrata a un contador para que elabore los balances y estados de resultados. De las cooperativas mostradas en este grupo posiblemente es la mejor organizada y sus dirigentes se observa que son elementos responsables en el cumplimiento de sus actividades.

### 3 Actividades Desarrolladas

Las actividades mas importantes a las que se dedica la cooperativa son la producción de cereales (maiz), ajonjolí en la modalidad tanto colectiva como individual; ganado de repasto, las que dedica un área de 248 manzanas en la modalidad colectiva. Por la falta de capital, es muy poco lo que se trabaja en forma colectiva (un 38% del área disponible); un 43 por ciento del total de la propiedad se explota en forma individual, así como arrendamiento a terceros. Para la actividad agropecuaria la cooperativa dispone un área de 248 manzanas (173.6 ha.), mas un área baldío de 118.5 manzanas. Así mismo se dedica a la explotación de ganado de repasto.

En el ciclo agrícola 1991-1992, con recursos propios de los socios cultivaron parcelas de un promedio de tres manzanas con cultivos de granos básicos. En la modalidad colectiva se explota un promedio de 226 hectáreas en actividades agropecuarias.

No existe maquinaria agrícola y para la preparación de tierras se arrienda o se utiliza tracción animal. Lo anterior significa que se hace una labor mínima en cuanto a preparación de tierras con uso de maquinaria y es frecuente la proliferación de malezas y problemas de plagas y enfermedades del suelo, lo cual eleva los costos de operación, ya que se requiere la aplicación de agroquímicos para el buen rendimiento en cada uno de los cultivos. No obstante, y dado el potencial de las tierras, los rendimientos pueden catalogarse como excelentes, para el caso del frijol blanco (1.13





toneladas por hectárea); en maíz, el rendimiento es bajo (2,27 tm/ha), en ajonjolí también el rendimiento es bajo (0.23 tm/ha). No existe servicio de asistencia técnica, ni crediticia.

Posiblemente donde es mas necesario el apoyo a la cooperativa es en la atención a la capacitación tanto para la producción agrícola, como animal, así como en el manejo de la contabilidad y gestión empresarial y gerencia. Para esa actividad existe elemento humano joven con algún grado de alfabetismo y con deseos de participación y según las necesidades de los cultivos y otras actividades a las que desea dedicarse la cooperativa, en un periodo de tres años se pretende capacitar a 139 personas.

Comercialización. La producción se vende en la cooperativa y los precios de venta son de US\$7.50 por quintal de maíz y US\$33.00 por quintal de ajonjolí. Esta labor la realiza el Consejo de Administración y el comité de comercialización

Para el desarrollo de las actividades, la cooperativa posee un local que se utiliza como oficina, en el cual existen las condiciones mínimas de trabajo y así mismo se cuenta con poco mobiliario para guardar información. Además existen bodegas para guardar productos e insumos y tierras de buena calidad.

#### 4. Situación Financiera

El análisis que se muestra a continuación está basado en los estados financieros que corresponden a los ejercicios contables de 1988-1989; 1989-1990 y 1990-1991 (ver anexo I-3).

Al 31 de marzo de 1991, los Activos Totales de la cooperativa eran de US\$464,477.67, observándose un incremento del 9.71% con respecto al ejercicio anterior a pesar de no contar con ningún apoyo financiero. Poco mas del 7.8 por ciento corresponde a activos corrientes, entre los que se hallan las cuentas y documentos por cobrar y los inventarios general y ganado. El activo fijo está constituido principalmente por el valor de los terrenos, edificaciones e instalaciones, mobiliario y equipo. El activo funcional, constituido por maquinaria, herramientas, equipo y ganado, constituye un 8.2 por ciento.

Al 31 de marzo de 1991, los Pasivos Totales eran de US\$1,041,114.6 experimentando un incremento de solo un 2.64% respecto al ejercicio anterior, dado que no incurrió en créditos ni endeudamiento con ninguna institución financiera. En el exigible a corto plazo se tienen deudas acumuladas desde 1984 en concepto de créditos de avío proporcionados por el Banco de Fomento Agropecuario (BFA). En cuanto a intereses



pendientes de pago, el monto según el último ejercicio es de US\$281,260.89; la mayor proporción de las deudas corresponde al Banco Capitalizador. El Exigible a largo plazo representa el 63.72 por ciento del pasivo total. Debe aclararse que el monto adeudado al BFA ha sido absorbido por el ISTA y no se provisionarán intereses desde enero de 1992. Al respecto, no ha existido comunicación formal por parte del BFA e ISTA, es por ello que la deuda se mantiene en el balance.

Al 31 de marzo de 1991, el Patrimonio era de solamente US\$17,918.20, que representa un porcentaje mínimo de los recursos totales de la cooperativa, aunque en este valor no se haya incluido el monto que corresponde a la tierra, cuyo valor es de US\$309,913.94, la cual en su mayor parte representa un alto potencial, dado que en su mayoría son Clases de suelos I, II y III y que en total suma 592.9 ha.

En referencia a los Ingresos fueron de US\$64,794.34, habiendo disminuido en un 1 por ciento respecto al ejercicio anterior, siendo la principal fuente la venta de bovinos de carne, las ventas agrícolas y otras ventas. Los Egresos fueron de US\$40,079.82, o sea el 61.9 % de los ingresos, y corresponden básicamente a costos de explotación ganadera, y agrícolas, sin incluir los gastos de administración y financieros. Los Resultados representaron una utilidad del 38.1 por ciento respecto de los ingresos, lo cual evidencia que existe eficiencia en el uso de los recursos a pesar de no contar con financiamiento de la banca formal, pero que es necesario hacer labor de capacitación para modificar las actitudes y mentalidad de algunos cooperativistas y romper el esquema individualista, de modo que laboren en forma colectiva y solidaria.

La principal fuente de fondos de la Cooperativa provienen de fondos propios que han acumulado durante varios años, así como préstamos que le proporcionan organismos no bancarios, y cuyo monto asciende a la suma de US\$40,706 y se usan para la repasto de ganado y cultivo de granos básicos.

**Cartera de Préstamos.** La cartera de préstamos con el ISTA es de US\$108,407.88, la cual fue liberada en el mes de mayo del año anterior y en virtud de esa situación, la cooperativa puede ser sujeta de crédito en el sistema bancario formal.

Las principales causas del endeudamiento de la cooperativa se deben a su localización en una zona sumamente conflictiva, situación que ha mejorado a partir de principios del presente año. No se ha cancelado una sola cuota de la deuda agraria y el ISTA hará una evaluación de las posibilidades reales de pago de la cooperativa y en función de esa evaluación establecerá un plan de amortizaciones, tanto de la deuda agraria, como de la cartea ISTA/BFA.



## 5 Evaluación de Préstamos Anteriores

La Asociación Cooperativa La Maroma no recibe préstamos del sistema bancario formal desde 1989. Por esa razón es poca la actividad colectiva y la mayor parte de las tierras se utiliza para que los asociados y otros pobladores de la vecindad las cultiven en forma individual, tanto en actividades agrícolas, como ganaderas.

### D. Asociación Cooperativa de la Reforma Agraria Normandía de R.L.

#### 1. Identidad, Origen y Objetivos

La Cooperativa de la Reforma Agraria Hacienda La Normandía de R.L., (COORAHLN de R.L.) fue constituida el seis de marzo de mil novecientos ochenta; obtuvo su personería jurídica por decreto ejecutivo en el ramo de Agricultura y Ganadería el día nueve de junio de mil novecientos ochenta y está inscrita bajo el código 154-07-SR-060680 en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Posee Estatutos creados y aprobados por Asamblea General, revisados y aprobados por el MAG, el día dieciocho de marzo de mil novecientos ochenta y seis, en base al Reglamento Regulador de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias, contenido en el Decreto número ciento veinticuatro, dado por la Junta Revolucionaria de Gobierno, a los diecinueve días del mes de enero de mil novecientos ochenta y dos, publicado en el Diario Oficial número quince del mismo mes y año. Es de naturaleza cooperativa de producción agraria integral, personería jurídica de interés social; tiene su domicilio en el Cantón Cruzadilla de San Juan, jurisdicción de Jiquilisco, Departamento de Usulután; cuenta con su patrimonio propio y está facultada para integrarse a los planes y sistemas de financiamiento nacionales e internacionales con el fin de obtener los recursos necesarios para la ejecución de sus planes, programas productivos y la comercialización de sus productos.

Los objetivos principales de la Asociación cooperativa están orientados al logro de la participación activa de sus miembros en el proceso de reforma agraria; mejorar el nivel de vida de todos los asociados, su grupo familiar y la comunidad mediante el trabajo colectivo armónico y técnico; capacitar asociativa, cultural y profesionalmente a los miembros de la Cooperativa, a sus grupos familiares y a la comunidad, para lograr una organización sólida y permanente en lo económico, social, cultural y político; trabajar de manera conjunta las tierras asignadas, de manera que todos los asociados participen en la dirección, administración, ejecución y evaluación de sus



programas; integrarse y colaborar en los planes y programas de desarrollo económico del Gobierno Central, de manera que la cooperativa sea un elemento dinámico y orientador del desarrollo nacional.

## 2 Estructura Institucional

La Asamblea General es la autoridad suprema de la cooperativa; está constituida por 270 asociados, quienes pueden celebrar asambleas, que pueden ser de carácter ordinario o extraordinario. Su función más importante es establecer las políticas generales e institucionales, así como evaluar las actividades que lleva a cabo la cooperativa. El nivel ejecutivo está integrado por el Consejo de Administración, formado por cinco miembros elegidos por la Asamblea General para ocupar los cargos de presidente, vicepresidente, secretario tesorero y uno o varios vocales y cinco suplentes, nombrados para un período de dos años. Además existen los comités de gestión empresarial y de gestión asociativa. Los cargos son desempeñados en forma ad honorem, aunque generalmente las personas que los integran conocen algunos aspectos sobre producción, no así en cuanto a los aspectos organizativos, gerenciales y de gestión. La Junta de Vigilancia es la encargada de supervisar todas las actividades del Consejo de Administración, la gerencia y demás órganos de la misma. La integran un presidente, un secretario, un vocal y tres suplentes.

Para la ejecución de las operaciones no existe una coordinación gerencial y esta es realizada por el Consejo de Administración, quien además contrata los servicios de un contador para que atienda los aspectos económicos y financieros de la cooperativa y además elabore los balances y estados de resultados.

## 3 Actividades Desarrolladas

Las actividades más importantes a las que se dedica la cooperativa son la producción de cereales (maíz, maicillo) y ajonjolí, a las que dedica un área de 915 manzanas en la modalidad individual y colectiva. Además existen pequeñas parcelas de musáceas, piña y yuca; por la falta de capital, es muy poco lo que se trabaja en forma colectiva; la mayor parte se explota en forma individual.

En el ciclo agrícola 1991-1992, con recursos propios de los socios cultivaron parcelas de un promedio de dos manzanas con cultivos de granos básicos.

No existe maquinaria agrícola para la preparación de tierras





y en su mayor parte se arrienda o se utiliza tracción animal. Para otras actividades utilizan agroquímicos, con lo que elevan los costos y destruyen la fauna benéfica. Lo anterior indica que se hace una labor mínima en cuanto a preparación de tierras; se usa dosis alta de semilla, y es frecuente la proliferación de malezas y problemas de plagas y enfermedades del suelo, esto eleva los costos de producción y disminuye los rendimientos esperados para cada uno de los cultivos.

En esta cooperativa se alquila tierras a particulares para la siembra de cultivos no tradicionales de exportación, a los que al aplicarles riego y un buen manejo producen buenos rendimientos. No obstante, y dado el potencial de las tierras, los socios se conforman con lograr ocupación en esos cultivos y no trabajan la esas tierras porque hace falta rehabilitar una presa para aprovechar el agua de riego. Los rendimientos que obtienen en forma colectiva son bajos (0.4 tm/ha de maíz y 0.3 tm/ha de ajonjolí. No obstante, el rendimiento obtenido por terceros se estima que es bueno, ya que incluso se cultiva melón para exportación). No existe servicio de asistencia técnica, ni crediticia.

Esta cooperativa necesita apoyo en todos los aspectos, tanto de producción, como gerencial, de gestión, contabilidad, y asesoría en la elaboración de programas y presupuestos. Los asociados atienden aquellas actividades comunes, sin devengar ningún salario, índice de la falta de capital para atender actividades colectivas.

Comercialización. La comercialización de productos se realiza en la finca, en un 100 % y los precios reportados para la venta de los mismos son de setenta colones por quintal de maíz y de cien colones por quintal de ajonjolí.

Para diversificar la producción, esta cooperativa cuenta con una fuente de agua que permitiría regar una superficie de por lo menos unas 350 manzanas. Por otra parte existe la posibilidad de construir una presa, pues el expropietario utilizaba el agua del río Diente de Oro, de donde es posible la utilización de agua para riego de hortalizas y potreros.

#### 4. Situación Financiera

El análisis que se muestra a continuación está basado en los estados financieros que corresponden a los ejercicios contables de 1988-1989; 1989-1990 y 1990-1991 (ver anexo I-4).

Al 31 de marzo de 1991, los Activos Totales de la cooperativa eran de US\$839,843.81, no observándose incremento con respecto al ejercicio anterior. Poco más del 7 por ciento corresponde a activos corrientes, entre los que se hallan las cuentas y documentos por cobrar y los inventarios (general y de ganado).



El activo fijo está constituido principalmente por el valor de los terrenos, edificaciones e instalaciones, mobiliario y equipo. El activo funcional, constituido por maquinaria, herramientas, equipo y ganado, constituye un 0.63 por ciento.

Al 31 de marzo de 1991, los Pasivos Totales eran de US\$2,118,6063.6 no experimentando modificaciones respecto al ejercicio anterior. En el exigible a corto plazo se tienen deudas acumuladas desde 1984 en concepto de créditos de avío proporcionados por el Banco de Fomento Agropecuario (BFA). Debe aclararse que la cartera con el BFA ha sido absorbida por el ISTA y no se provisionarán intereses a partir de enero de 1992; razón por la cual la cooperativa puede ser nuevamente sujeto de crédito.

Al 31 de marzo de 1991, el Patrimonio era de solamente US\$7,871.07, que representa un porcentaje mínimo de los recursos totales de la cooperativa, aunque en este valor no se haya incluido el monto que corresponde a la tierra, por cuya deuda la cooperativa tiene un monto de U\$906,728.82 por un superficie de 1,186.5 hectáreas, las cuales en su mayor parte presentan un alto potencial para diversificar la producción.

En referencia a los Ingresos fueron de US\$15,200.89, habiendo incrementado 9.5 veces respecto al ejercicio anterior, siendo la principal fuente la venta de bovinos, productos agrícolas y otras ventas. Los Egresos fueron de US\$10,805.26, o sea el 71.1 % de los ingresos, y corresponden básicamente a costos de explotación agrícola y ganadera, sin incluir los gastos de administración y financieros. Los Resultados representaron una utilidad del 28.9 por ciento respecto de los ingresos, lo cual evidencia que existe eficiencia en el uso de los recursos a pesar de no contar con financiamiento de la banca formal, pero que es necesario hacer labor de capacitación para solidificar las actitudes de solidaridad de los cooperativistas, de modo que laboren en forma colectiva y puedan afrontar los compromisos que presenta la cooperativa.

La Cooperativa no recibe préstamos de ninguna índole y algunos agroservicios les proporcionan insumos para la explotación de ganado.

## 5 Evaluación de Préstamos Anteriores

La Asociación Cooperativa Normandía no recibe préstamos del sistema bancario formal desde 1985. Por esa razón la mayor parte de las tierras se utiliza para que los asociados y otros pobladores de la vecindad las cultiven en forma predominantemente individual.

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

E. Asociación Cooperativa de producción Agropecuaria Finca San Mauricio

1. Identidad, Origen y Objetivos

La Cooperativa de la Reforma Agraria Finca Can Mauricio de R.L., (ACRAFMSM de R.L.) fue constituida el seis de marzo de mil novecientos ochenta; obtuvo su personería jurídica por decreto ejecutivo en el ramo de Agricultura y Ganadería el día nueve de junio de mil novecientos ochenta y está inscrita bajo el código 165-07-SR-9-06-80 en el Departamento de Asociaciones Agropecuarias del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Posee Estatutos creados y aprobados por Asamblea General, revisados y aprobados por el MAG, el día nueve de enero de mil novecientos ochenta y cuatro, en base al Reglamento Regulador de las Asociaciones Cooperativas Agropecuarias, contenido en el Decreto número ciento veinticuatro, dado por la Junta Revolucionaria de Gobierno, a los diecinueve días del mes de enero de mil novecientos ochenta y dos, publicado en el Diario Oficial número quince del mismo mes y año. Es de naturaleza cooperativa de producción agraria integral, personería jurídica de interés social; tiene su domicilio en el Cantón Gualache, jurisdicción de Tecapán, Departamento de Usulután; cuenta con su patrimonio propio y está facultada para integrarse a los planes y sistemas de financiamiento nacionales e internacionales con el fin de obtener los recursos necesarios para la ejecución de sus planes, programas productivos y la comercialización de sus productos.

Los objetivos principales de la Asociación cooperativa están orientados al logro de la participación activa de sus miembros en el proceso de reforma agraria; mejorar el nivel de vida de todos los asociados, su grupo familiar y la comunidad mediante el trabajo colectivo armónico y técnico; capacitar asociativa, cultural y profesionalmente a los miembros de la Cooperativa, a sus grupos familiares y a la comunidad, para lograr una organización sólida y permanente en lo económico, social, cultural y político; trabajar de manera conjunta las tierras asignadas, de manera que todos los asociados participen en la dirección, administración, ejecución y evaluación de sus programas; integrarse y colaborar en los planes y programas de desarrollo económico del Gobierno Central, de manera que la cooperativa sea un elemento dinámico y orientador del desarrollo nacional.

2 Estructura Institucional

La Asamblea General es la autoridad suprema de la cooperativa; está constituida por todos los asociados, quienes pueden celebrar las asambleas, que pueden ser de carácter ordinario



o extraordinario. Su función más importante es establecer las políticas generales e institucionales, así como evaluar las actividades que lleva a cabo la cooperativa. El nivel ejecutivo está integrado por el Consejo de Administración, formado por cinco miembros elegidos por la Asamblea General para ocupar los cargos de presidente, vicepresidente, secretario tesorero y uno o varios vocales y cinco suplentes, nombrados para un periodo de dos años. Además existen los comités de gestión empresarial y de gestión asociativa. Los cargos son desempeñados en forma ad honorem, aunque generalmente las personas que los integran conocen algunos aspectos sobre producción, no así en cuanto a los aspectos organizativos, gerenciales y de gestión. La Junta de Vigilancia es la encargada de supervisar todas las actividades del Consejo de Administración, la gerencia y demás órganos de la misma. La integran un presidente, un secretario, un vocal y tres suplentes.

Para la ejecución de las operaciones existe un gerente, quien a la vez es el presidente del Consejo de administración, hay además un contador que elabora los balances y estados de resultados, y para el beneficio existe en esas instalaciones el personal operativo según la demanda de necesidades.

### 3 Actividades Desarrolladas

Las actividades más importantes a las que se dedica la cooperativa son la producción y beneficiado de café, a la que dedica un área de 340 manzanas en la modalidad colectiva.

Hasta agosto de 1992 la cooperativa tiene un crédito cuyo saldo es de US\$194,567.16, utilizados para la fase agrícola del cultivo de café, tanto propia, como de terceros, así como para el mantenimiento y operación del beneficio.

Existe equipo para la agroindustrialización del café, el que se considera que es obsoleto y a ello se atribuye el elevado costos de operación en la actividad de beneficiado, tanto para exportación, como para venta local. En la producción agrícola, los rendimientos de café oro de la finca, han oscilado entre 4.16 y 9.66 quintales oro por manzana. Existe servicio de asistencia crediticia a través de UCRAPROBEX.

Esta cooperativa necesita apoyo más que todo financiero para la obtención de activos que permitan sustituir parte del equipo del beneficio de café, para mejoramiento de la finca y establecimiento de áreas nuevas de cafetal, así como en el aspecto de capacitación y fortalecimiento en la actividad gerencial.

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100



Comercialización. La comercialización de café oro se realiza en mercados exteriores en un 85 % y en el mercado de El Salvador, en un 15%. Los precios de venta son muy variables y oscilan de acuerdo a las variaciones del mercado.

Para incrementar el cultivo y producción de café, esta cooperativa cuenta con un área disponible de 100 manzanas y además cuenta con las instalaciones necesarias para ampliar las actividades de beneficiado, pero para mejorar la eficiencia necesita realizar la sustitución del equipo obsoleto y la adquisición de alguna maquinaria o accesorios que ayudarían a mejorar la actividad de procesamiento.

#### 4. Situación Financiera

El análisis que se muestra a continuación está basado en los estados financieros que corresponden a los ejercicios contables de 1988-1989; 1989-1990 y 1990-1991 (ver anexo I-5).

Al 31 de marzo de 1991, los Activos Totales de la cooperativa eran de US\$852,324.98, observándose un incremento del 8.67% respecto del periodo anterior. La razón ácida muestra un índice de 0.41, lo cual significa que por cada unidad monetaria de obligaciones a corto plazo, la empresa cuenta con 0.41 unidades de activos de gran liquidez. La razón de liquidez corriente muestra un valor de 0.42. El 13.2 por ciento corresponde a activos corrientes, entre los que se hallan las cuentas y documentos por cobrar y los inventarios (General y apícola). El activo fijo está constituido principalmente por el valor de los terrenos, edificaciones e instalaciones, mobiliario y equipo, mejoras a la propiedad y cultivos permanentes, representa el 67.9 por ciento del activo total. Los activos diferidos, constituidos por costos pendientes de liquidar y costos financieros, constituye el 16.4 por ciento.

Al 31 de marzo de 1991, los Pasivos Totales eran de US\$847,696.69 y no muestra ninguna variación respecto al ejercicio anterior. El Exigible a largo plazo representa el 63.5 por ciento del pasivo total.

Al 31 de marzo de 1991, el Patrimonio era de solamente US\$5,065.36, que representa un porcentaje mínimo de los recursos totales de la cooperativa, aunque en este valor no se haya incluido el monto que corresponde a la tierra e instalaciones, los cuales poseen un valor de US\$244,369.74 la tierra, con 410.3 ha. de superficie, en su mayor parte presenta un alto potencial para el cultivo de café.

En referencia a los Ingresos en 1991, fueron de US\$143,253.95, habiendo incrementado en un 87 por ciento respecto al



ejercicio anterior, siendo la principal fuente la venta de café y beneficiado de café. Los Egresos fueron de US\$62,924.14, o sea el 56.01 % de los ingresos, y corresponden básicamente a costos de explotación agrícola, apícola y agroindustriales, sin incluir los gastos de administración y financieros. Los Resultados representaron una utilidad del 43.92 por ciento respecto de los ingresos, lo cual evidencia que existe eficiencia en el uso de los recursos. Es necesario hacer labor de capacitación para mejorar la eficiencia en el beneficiado de café, a ello se agrega la necesidad de la compra de equipos para modificar el beneficio y la solidaridad de los asociados.

La principal fuente de fondos de la Cooperativa provienen de préstamos que le proporcionan organismos no bancarios como UCRAPROBEX y el Banco de Comercio.

**Cartera de Préstamos.** Hasta agosto de 1992, la cooperativa ha proporcionado a terceros una suma de US\$14,825.14 y lo hace con el fin de asegurar el aprovisionamiento de materia prima para el beneficio de café. Dicha suma a su vez la ha recibido la cooperativa a través de UCRAPROBEX. Para el ciclo anterior, es decir 1991/1992 la cooperativa tiene un crédito por un monto de US\$162,597.14 para los procesos de beneficiado húmedo y seco, mantenimiento del beneficio y avío de producción a terceros. En total, la cooperativa maneja un monto de US\$194,567.16.

En resumen, puede decirse que de las cinco cooperativas, junto con La Maroma son las mejor conformadas, ésta última desde el punto de vista organizacional y San Mauricio desde el punto de vista económico y financiero.

## 5 Evaluación de Préstamos Anteriores

La Asociación Cooperativa Finca San mauricio recibe préstamos del sistema bancario formal y de UCRAPROBEX. La mayor parte de las tierras se utiliza para la explotación agroindustriales y el área ociosa, con potencial para para café, se pretende sembrar con café, todo en la modalidad de explotación colectiva. en cuanto a los préstamos recibidos en los numerales anteriores se ha mencionado la forma de uso y solo resta comentar que con UCRAPROBEX la cooperativa tiene un buen récord.



#### IV - EL PROGRAMA, SU COSTO Y FINANCIAMIENTO

##### A. Descripción del Programa

El programa propuesto a ser financiado por el Banco, consiste en el desarrollo de Pequeños Proyectos Productivos de tipo agrícolas, pecuarios y agroindustriales, por parte de las cinco Cooperativas beneficiarias del Programa. Esperando con ello mejorar la situación socioeconómica de las familias asociadas a dichas Cooperativas; así como también al resto de familias residentes dentro del área de influencia de los proyectos; mediante la generación de trabajo rural de tipo permanente y la continua capacitación de los asociados en el desarrollo de las actividades de carácter relevante para los intereses de las Cooperativas.

El Programa propuesto, comprende el desarrollo de dos subprogramas complementarios y necesarios para la consecución de las metas y objetivos trazados. Estos son: (a) Crédito para el desarrollo de Proyectos e Inversiones. (b) Cooperación Técnica no Reembolsable.

##### B. Objetivos del Programa.

La ejecución del Programa propuesto, tiene como objetivos principales, (a) Mejorar y expandir la capacidad de las Cooperativas participantes en el manejo de créditos y desarrollo de proyecto productivos rentables, que les permita mejorar su situación económica y por ende el ingreso y la condición de vida de sus asociados. (b) Fortalecer la participación de los asociados en las actividades desarrolladas por las Cooperativas a fin de lograr que estas alcancen la autosuficiencia financiera y operativa que se pretende. (c) Facilitar que las familias asociadas a las Cooperativas desarrollen actividades productivas de carácter familiar, que complementen el desarrollo de la familia, mediante la participación de la mujer y los jóvenes en la generación de su propio bienestar económico y social.

##### C. Descripción de los Subprogramas.

###### 1. Subprograma de Crédito e Inversiones.

Los recursos del Programa propuesto, servirán para financiar las necesidades de crédito de las Cooperativas para el desarrollo de sus proyectos agrícolas y pecuarios, por un monto que asciende al equivalente de US\$ 2,472,747; este monto será destinado para capital de trabajo, compra de ganado



lechero y de carne, la adquisición de activos fijos (herramientas, equipos, vehiculos de trabajo y maquinaria agrícola) y el otorgamiento de crédito a los asociados para el desarrollo de proyectos productivos de carácter familiar.

a. Componentes de Subprograma de Créditos e Inversiones para cada una de las Cooperativas Beneficiarias del Programa

Cada una de las Cooperativas demanda apoyo financiero para el fortalecimiento de diferentes actividades productivas de tipo agropecuario y de inversión, que serán de mucho beneficio para el desarrollo socioeconómico de sus asociados; además se dará apoyo a las actividades productivas individuales de las familias beneficiarias directas; ésta situación les permitirá generar los ingresos necesarios para la capitalización del fondo rotatorio de crédito que servirá como fuente de autofinanciamiento de sus actividades futuras.

(1) Cooperativa NANCUCHINAME

Los fondos solicitados por esta Cooperativa y que suman un monto equivalente de US\$ 498,004 (Anexo II-1); y servirán para el financiamiento de las actividades detalladas a continuación.

(1.1) Fortalecer el área agrícola mediante la siembra de 358 manzanas, con diferentes tipos y variedades de cultivos como: Ajonjolí, Maiz, Maicillo y diferentes clases de hortalizas. El monto del crédito solicitado para esta actividad, asciende al equivalente de US\$ 153,794, que serán utilizados como capital de trabajo y de operación.

(1.2) Adquisición de un hato de ganado de carne y leche, por un monto equivalente a US\$ 87,765 y que servirá para fortalecer y consolidar la tradición ganadera de la Cooperativa, así como un generador de ingresos estables y duraderos que permitirá capitalizar el fondo de la cooperativa.

(1.3) Financiamiento de inversiones fijas, como son la adquisición de un tractor de 127 HP, equipo e implementos para dicho tractor y la adquisición de un camión con capacidad de 6 toneladas; el monto solicitado para ello es de US\$97,269.

(1.4) Apoyar con un fondo de crédito rotativo el





financiamiento de pequeños proyectos de carácter familiar, que servirán para incentivar la participación de la mujer y los miembros jóvenes de la familia en desarrollo de su propio bienestar económico y social. Para ello se requiere el equivalente de US\$159,176.

(2) Cooperativa MATA DE PIÑA

El apoyo económico requerido por esta Cooperativa se prevé que tendrá un equivalente de US\$ 483,207 (Anexo II-2) monto que será utilizado para financiar las actividades siguientes:

(2.1) Apoyo y fortalecimiento de la capacidad productiva de la Cooperativa, mediante el financiamiento de actividades agrícolas destinadas a la producción de granos básicos y hortalizas; situación que permitirá a la Cooperativa generar demanda de mano de obra, y con ello satisfacer una de las necesidades más grandes que en la actualidad afrontan los asociados, como es la generación de ingresos de carácter permanente. El desarrollo de estas actividades demandará una cantidad equivalente a los US\$ 137,703.

(2.2) Fortalecer el área ganadera de la Cooperativa mediante la adquisición de un hato destinado a la producción de carne y leche, para lo cual se requerirá el equivalente de US\$ 103,941.

(2.3) Financiamiento de inversiones fijas, orientadas a mejorar los sistemas de producción tanto en el área agrícola como en la pecuaria, para ello se prevé la adquisición de un tractor y sus implementos, una picadora de zacate y un camión con capacidad de 6 toneladas. Para la adquisición de estas inversiones será necesario un monto de US\$ 97,269.

(2.4) Creación de un fondo rotativo para el financiamiento de proyectos productivos familiares, destinados a promover la participación de la mujer y los jóvenes en la generación de ingresos complementarios que ayuden a mejorar la calidad de vida de las familias asociadas a la Cooperativa; este rubro requiere un equivalente de US\$144,294.

(3) Cooperativa LA MAROMA

Esta Cooperativa demanda el otorgamiento de fondos que equivalentes a los US\$ 495,098 (Anexo II-3); los cuales que serán destinados al financiamiento de las actividades



que se pretenden desarrollar en las áreas siguientes.

(3.1) Apoyo al desarrollo de las actividades agrícolas orientadas a la producción de granos básicos, caña de azúcar y diferentes variedades de hortalizas adaptables a la zona. El monto solicitado para capital de trabajo y desarrollo de esta actividad, equivale a US\$ 164,200.

(3.2) Fortalecimiento de las actividades ganaderas desarrolladas por la cooperativa, mediante el otorgamiento de financiamiento para la adquisición de un hato de ganado lechero; el desarrollo de esta actividad demanda una inversión equivalente a los US\$ 158,570.

(3.3) Adquisición de activos fijos orientados a mejorar los sistemas de producción, tanto del área agrícola como del área pecuaria; entre estos activos a adquirir, están: un tractor de 120 HP con sus respectivos implementos, una picadora de zacate y un camión de 6 toneladas de capacidad; para ello se prevé que se necesitara una inversión equivalente a los US\$ 97,270.

(3.4) Financiamiento por un monto de US\$ 75,058 cuyo destino es la creación de un fondo rotativo destinado para el financiamiento de pequeños proyectos productivos familiares y orientados a incentivar la participación de cada una de las familias de los asociados a la cooperativa a buscar incrementar sus ingresos familiares mediante el desarrollo de cualquier tipo de proyecto que genere rentabilidad.

#### (4) Cooperativa NORMANDIA.

Para el desarrollo de los proyectos demandados por esta cooperativa, se prevé un monto total equivalente a los US\$ 495,575 (Anexo II-4); cantidad que serviría para cubrir el financiamiento demandado para el desarrollo de los proyectos de tipo productivo y de inversión; con los cuales se pretende mejorar las condiciones de vida de las familias asociadas a la cooperativa y los residentes en el área de incidencia de esta.

(4.1) Se requieren fondos para el desarrollo de proyectos productivos de tipo agrícola, principalmente para el cultivo de granos básicos y hortalizas. Esta actividad se desarrollara prioritariamente con los cultivos que tradicionalmente han mostrado excelentes rendimientos y utilidades, como son el arroz, la yuca y las hortalizas. El desarrollo de esta actividad demanda un monto total



equivalente a los US\$ 178,358.

(4.2) Apoyar el establecimiento de un proyecto ganadero destinado a la producción de carne, para lo cual se requiere un financiamiento de US\$ 47,647.

(4.3) Fondos para la adquisición de equipo agrícola y de transporte, por un monto estimado de US\$ 94,864. Entre los activos fijos a adquirir con este financiamiento están, un tractor con sus implementos respectivos y un camión con una capacidad de carga de seis toneladas.

(4.4) Fortalecimiento a la actividad productiva familiar mediante la creación de un fondo rotativo para el financiamiento de pequeños proyectos familiares, orientados a incentivar la participación de las mujeres y los jóvenes en actividades tendientes a incrementar el ingreso familiar. La creación de este fondo requiere de un financiamiento equivalente a los US\$ 174,706.

(5) Cooperativa SAN MAURICIO.

La necesidad financiera de esta cooperativa está orientada al cultivo y mantenimiento de café y a la readecuación del Beneficio de Café existente en la cooperativa; estas actividades requieren de una inversión estimada en US\$ 500,860 (Anexo II-5) que serán utilizados en la forma siguiente.

(5.1) Desarrollo y fortalecimiento de la actividad agrícola. Para ello se requiere de un financiamiento de US\$ 313,972; destinados a la siembra y repoblación de cafetal y al mantenimiento de toda el área sembrada con este cultivo.

(5.2) Mejoramiento de la capacidad de beneficiado de la cooperativa, mediante la readecuación del Beneficio de Café existente. Esta importante actividad económica demanda un aporte financiero de US\$ 186,888, que serán destinados a la adquisición de la maquinaria y el equipo necesario para incrementar la producción y productividad de la cooperativa en el desarrollo de esta actividad.

## 2. Subprograma de Cooperación Técnica no reembolsable

Con el propósito de fortalecer institucionalmente a las cooperativas, paralelamente al subprograma de crédito e inversiones, se desarrollará una cooperación técnica no reembolsable. Este programa estará orientado a proporcionar



asistencia técnica en los aspectos de gerencia, organización y operación de proyectos productivos, reforzando esta capacitación con otras áreas de apoyo como computación, comercialización, y organización y métodos; esto con la finalidad de que las cooperativas puedan desempeñar eficientemente las actividades relacionadas con el desarrollo de los programas productivos,

El Plan de Operaciones conteniendo los términos de referencia para la ejecución del Programa de Cooperación Técnica, se presenta en el Anexo II. En el se contempla que el desarrollo del programa demanda la contratación de los servicios de firmas consultoras o entidades especializadas, para que diseñen y pongan en marcha un programa de capacitación gerencial y técnico que este de acuerdo a las expectativas y necesidades de cada una de las cooperativas beneficiarias de dicha cooperación. Además de lo anteriormente planteado, también se requerirá la contratación de los servicios de consultores individuales de diferentes especialidades, por un periodo de 262 meses consultor, de acuerdo al planteamiento establecido en Plan Operativo propuesto y cuyas especialización y tiempos, se muestran a continuación:

<u>Especialización</u>	<u>Meses Consultor</u>					
	San Mauricio	Norman día	Nancuchi name	Mata de Piña	La Ma roma	To tal
Administración	8	8	8	8	8	40
Fitotecnia	-	12	12	12	12	48
Zootecnia	-	12	12	12	12	48
Contabilidad y Finanzas	8	8	8	8	8	40
Comercialización	8	8	8	8	8	40
Cooperativismo	4	4	4	4	4	20
Agroindustria de Café	8					8
Cultivo de Café	12					12
Informática	6					6
Especialista en Riego	0	3	3	3	3	12
<b>TOTAL</b>	<b>54</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>274</b>

El subprograma de Cooperación Técnica también contempla la adquisición de equipo de computación, audiovisual y de reproducción de documentos, así como de mobiliario de oficina y materiales. Esto con la finalidad de mejorar la eficiencia operativa de las cooperativas y en apoyo a las actividades de capacitación y asistencia técnica.





C. Costos del Programa y su Financiamiento

La ejecución del Programa tendrá un costo que ha sido estimado en el equivalente de US\$2,472,744 monto del cual el Banco financiera con carácter de no reembolsable el equivalente de US\$742,305 y que corresponden al Programa de Cooperación Técnica, la cual será financiada con recursos provenientes del Fondo Especial para el Financiamiento de Pequeños Proyectos Productivos, establecido por la Comunidad Económica Europea. El detalle del financiamiento requerido por el programa, se muestra a continuación.



<u>Concepto</u>	<u>Financiamiento BID</u>
I . <u>SUBPROGRAMA DE CREDITO</u> <u>E INVERSIONES</u>	<u>US\$2,472,744</u>
1. Inversiones para las cinco Cooperativas	<u>1,919,510</u>
1.1 San Mauricio	500,860
1.2 Normandia	320,869
1.3 Nancuchiname	338,828
1.4 Mata de Piña	338,913
1.5 La Maroma	420,040
2. Crédito a los asociados a las Cooperativas	<u>553,234</u>
2.1 Normandia	174,706
2.2 Nancuchiname	159,176
2.3 Mata de Piña	144,294
2.4 La Maroma	75,058
II. <u>SUBPROGRAMA DE COOPERACION</u> <u>TECNICA NO REEMBOLSABLE</u>	<u>746,305</u>
3.1 San Mauricio	149,297
3.2 Normandia	149,118
3.3 Nancuchiname	149,654
3.4 Mata de Piña	149,118
3.5 La Maroma	149,118
T O T A L	<u>US\$3,219,049</u>

D. Ejecución del Programa

1. Responsabilidad de la Ejecución

La ejecución del Programa sería responsabilidad directa de cada una de las cooperativas participantes; razón por la cual cada una de las cinco cooperativas deberá suscribir por separado con el Banco, un convenio subsidiario de financiamiento por el monto necesario para la ejecución del Programa además el organismo intermediario FEDECACES, suscribirá un convenio global para la canalización de los fondos hacia los beneficiarios.

Se considera que a pesar de que las cooperativas beneficiarias del Programa, poseen cierta experiencia en el desarrollo de proyectos agropecuarios; no poseen la capacidad gerencial que permita garantizar el éxito en el desarrollo del Programa,



debido sobretodo a las fallas existentes en la sistematización y coordinación de las diferentes actividades que involucra el desarrollo de los proyecto; por tal razón se diseño el Programa de Cooperación Técnica anteriormente descrito con el cual se pretende que las cooperativas logren alcanzar el fortalecimiento institucional que haga viable el logro de los resultados y objetivos propuestos.

## 2. Reglamento de Crédito

En el Anexo xx se presenta el Reglamento de Crédito por el cual se regiría la ejecución del Programa propuesto en este documento. Este reglamento está de acuerdo a las normas y políticas del Banco relativas al financiamiento de Pequeños Proyectos, así como a las disposiciones legales y prácticas bancables y financieras vigentes en el país. La puesta en vigencia de este reglamento será condición previa al inicio de los desembolsos correspondientes a cada uno de los programas, siendo necesario que las cooperativas presenten al Banco evidencias de ello.

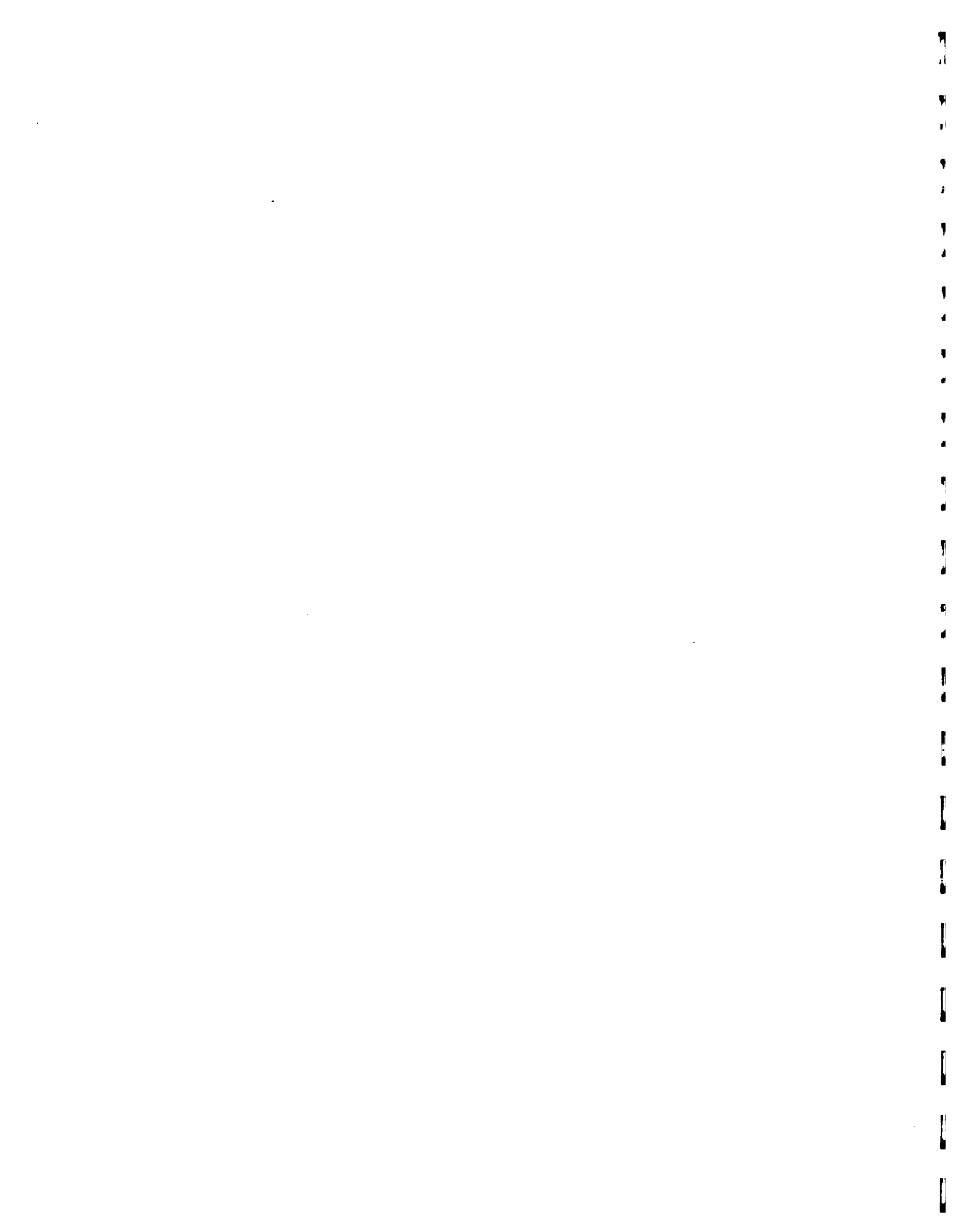
### (2.1) Utilización de los Recursos del Programa

Los recursos proporcionados por el Banco para el desarrollo del Programa, serán utilizados para capital de trabajo y para la adquisición de los activos fijos necesarios para el desarrollo de las proyectos productivos propuestos por las cooperativas, siempre que estos sean técnica y financieramente factibles, que generen nuevas oportunidades de empleo y que no generen efectos nocivos en el medio ambiente.

### (2.2) Restricciones en el uso de los Recursos del Programa

Los recursos del Programa estarán destinados únicamente a la ejecución de proyectos productivos orientados a mejorar las condiciones socioeconómicas de las familias asociadas a las cooperativas participantes, por tal razón no podrán ser utilizados para financiar: a. compra o arrendamiento de terrenos y de bienes inmuebles; b. pago de deudas, dividendos o recuperaciones de capital; c. compra de acciones, bonos u otros valores mobiliarios; d. adquisición de bienes de consumo doméstico; e. compra de vehículos o artículos de uso personal; y f. pago de impuestos. El organismo intermediario FEDECACES, se obligará a través del convenio, a realizar la supervisión del uso de los recursos.

### (2.3) Inversiones para las cinco Cooperativas



Las adquisición de las inversiones necesarias para el desarrollo del Programa, será responsabilidad de cada una de las cooperativas participantes, rigiéndose a las políticas y normas establecidas por el Banco para este fin.

#### (2.4) Cooperación Técnica Paralela no Reembolsable

El desarrollo del Programa de Cooperación Técnica, será responsabilidad directa de cada una de las cinco cooperativas involucradas, éstas serán las responsables de la contratación de los servicios de consultoría previstos dentro del programa, que como anteriormente se menciona consiste en la contratación de firmas consultoras o entidades especializadas y consultores individuales que tendrán la responsabilidad de diseñar y poner en marcha un programa de capacitación gerencial y técnico que se ajuste a las expectativas de desarrollo que se pretende lograr con la ejecución de este programa en cada una de las cooperativas beneficiarias. Las normas de Selección y Contratación de Firms Consultoras y/o Consultores Individuales, se presenta en el Apéndice ii; éstas han sido acordadas con las cooperativas; además, debido a la similitud de actividades, se prevé que el programa de administración y control gerencial a desarrollar, sea homogéneo, en vista de ello, se recomienda que la misma firma consultora sea contratada para que diseñe y ponga en marcha dichos sistemas; en el caso de la Cooperativa Finca San Mauricio, deberá contratarse una firma consultora de reconocida capacidad en el establecimiento de programas gerenciales orientados a la producción e industrialización de café.

#### (2.5) Ejecución del Programa en Etapas

Se propone que el programa sea desarrollado en etapas, ya que no obstante que se considera que las cooperativas tienen algún grado de experiencia en el desarrollo de proyectos productivos agropecuarios; se cree conveniente el desarrollo en etapas ya que esto permitiría realizar evaluaciones que permitan conocer la efectividad de los procedimientos utilizados en la ejecución de cada uno de los componentes del Programa. El Banco revisaría los resultados y recomendaciones surgidas de estas evaluaciones, que serían realizadas por consultores externos contratados para tal fin directamente por el Banco, con recursos provenientes de la Cooperación Técnica no Reembolsable y, de encontrarlos satisfactorios, autorizaría a la cooperativa la continuación del Programa; caso contrario, no autorizaría a la cooperativa en cuestión para que continúe el desarrollo del Programa, hasta tanto ésta no haya tomado medidas satisfactorias para corregir las deficiencias encontradas.





(2.6) Plazos para el desembolso de fondos de los financiamientos

Se propone que los recursos de los financiamientos sean desembolsados en un plazo máximo de 24 meses a partir de la vigencia de los convenios respectivos

(2.7) Anticipo de fondos

Por su naturaleza, el Programa requiere de una liquidez de recursos financieros en un monto suficiente para una rápida y oportuna provisión de fondos para iniciar las actividades de consultoría para el fortalecimiento institucional de las cooperativas. Por tal razón, a cada una de las cooperativas a través de FEDECACES, se le proveería de adelanto de fondos por un máximo de hasta el 10%, tanto del monto del financiamiento como de la Cooperación Técnica.

(2.8) Informes

Durante la ejecución del Programa y dentro de los 60 días siguientes al cierre de cada semestre calendario, las cooperativas deberán presentar por medio de FEDECACES, a satisfacción del Banco un informe sobre la marcha del Programa. El último de los cuales constituirá el Informe Final y deberá contener un resumen de los logros obtenidos en función de los objetivos originales del Programa.

(2.9) Auditoría Externa

Durante un período de cinco años, a partir de aquel en que se inicien las desembolsos, y dentro de los 120 días siguientes al cierre de cada año calendario, las cooperativas deberán presentar al Banco por medio de FEDECACES, sus estados financieros y los del Programa, dictaminados por un auditor independiente o una firma de contadores públicos independiente, aceptable por el Banco.

Será condición previa al primer desembolso de los financiamientos, que las cooperativas hayan convenido con el Banco respecto a la firma de auditoría externa que efectuaría los dictámenes de auditoría antes mencionados.

(2.10) Evaluación a posteriori

Con el objeto de medir el impacto que tendría la ejecución del Programa, las cooperativas recogerían la información necesaria para la preparación, dentro de los 24 meses

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

siguientes a los de la fecha del último desembolso, sendos informes de evaluación a posteriori, los cuales deberán ser sometidos a consideración del Banco.

Estos informes entre otros aspectos, deberán contener el numero de personas y familias que han sido beneficiadas, distribuidos por edad y sexo; mejoramiento en el ingresos de unidades económicas y su capitalización; empleo generado; mejoramiento en el nivel de vida de las familias de los asociados a las cooperativas, medido en términos de ingreso familiar; mejoramiento en la capacidad empresarial de los miembros de la cooperativa y mejoramiento institucional y financiero de éstas. Con este fin, como una condición previa al primer desembolso de los financiamientos, las cooperativas deberán presentar a satisfacción del Banco, la metodología, tipo de información que sería recopilada y criterios que se utilizarán para realizar estas evaluaciones.

#### (2.11) Coordinación entre los Organismos Participantes

No obstante de que se trata de operaciones financieras independientes debido a la similitud de actividades que desarrollan las cooperativas, a excepción de la cooperativa San Mauricio, se considera que sería de mucho beneficio para el Programa, que las cooperativas mantuvieran un canal de comunicación apropiado que les permita armonizar las políticas operativas y los programas a ejecutar; razón por la cual se prevé que las cooperativas mantengan un intercambio permanente de opiniones y experiencias.



## V . LOS BENEFICIARIOS

### 4.1 Características

Los beneficiarios potenciales de los proyectos, son familias de pequeños agricultores, asociados a cooperativas de producción agropecuaria que surgieron como resultado de la implementación del Proceso de Reforma Agraria en El Salvador, a inicio del año 1980. La forma de tenencia de la tierra es colectiva, es decir que la totalidad de la extensión de las haciendas ha sido adjudicada a las cooperativas, de acuerdo a lo estipulado en el decreto 153 de la Junta Revolucionaria de Gobierno. Por tal razón, al menos el 70 por ciento de las tierras utilizadas en actividades agropecuarias, deben ser trabajadas en forma colectiva, es decir con actividades propias de las cooperativas; y el restante 30 por ciento con actividades de tipo individual y generalmente con cultivos de granos básicos.

A pesar de pertenecer a Cooperativas que poseen tierras con un elevado potencial agropecuario, la gran mayoría de los beneficiarios potenciales viven en situación de extrema pobreza; el ingreso familiar que al inicio del Proceso de Reforma Agraria estaba constituido por la remuneración por el trabajo realizado en las actividades de tipo colectivo para la cooperativa, más el ingreso por la venta de los productos obtenidos en las actividades agrícolas individuales. Durante los últimos seis años el ingreso formal se ha visto reducido sustancialmente debido a que la parte más importante de los ingresos, que estaba constituida por la remuneración del trabajo colectivo realizado para la cooperativa, ha desaparecido debido a que las cooperativas fueron consideradas por la banca tradicional como no sujetos de crédito. A partir de ese período cada pequeño agricultor asociado a estas cooperativas, ha tenido que cultivar sus pequeñas parcelas individuales con sus propios recursos o con los recursos obtenidos en el sistema de crédito informal, a tasas de intereses increíblemente altas.

Debido a la situación anteriormente planteada, el ingreso familiar anual promedio de tan solo US\$508, no alcanza a cubrir el costo de la canasta básica familiar, que a la fecha tiene un valor mensual de US\$142. Este nivel de pobreza ha impedido a estas familias tener acceso a las fuentes convencionales de crédito, ya sea en forma individual o colectiva.

Toda esta situación, aunado al infructuoso esfuerzo de la cooperativa por obtener financiamiento para el desarrollo de sus proyectos productivos, a generado que los beneficiarios



potenciales de estos programas vean quebrantados sus valores de autoestima, determinación, solidaridad, productividad y visión de futuro.

Las familias asociadas a estas cooperativas en su gran mayoría están conformadas por un número de seis miembros y con un jefe de familia que sobrepasa los cuarenta años de edad, además el 23.00 por ciento de estos jefes de familia son mujeres que realizan actividades agrícolas y agroindustriales de igual forma que cualquiera de los asociados masculinos. El grado de escolaridad alcanzado por estos jefes de familia en su mayoría es de educación primaria incompleta.

#### 4.2 El rol de la mujer y de los jóvenes en la reactivación de las actividades asociativas de las cooperativas

Un factor importante de mencionar, lo constituye el hecho de que el 23 por ciento de los asociados a las cooperativas potencialmente beneficiarias, esta constituido por mujeres. Se reconoce que la mujer es la piedra angular de la sociedad salvadoreña, siendo ella la que mantiene el hogar, cuida a los niños y vela por su salud, además de todo esto trabaja a la par de su marido o compañero en las labores agrícolas familiares; en muchas ocasiones las mujeres realizan labores microindustriales rurales, tales como la elaboración de pan, dulces, tamales, tortillas, etc. para generar un complemento al ingreso familiar proveniente del trabajo del jefe de familia. Pero en algunos casos como es el de las mujeres asociadas a Cooperativas, éstas tienen que desarrollar labores agrícolas , agroindustriales y de comercialización que en muchos casos vienen a constituir la única fuente de ingresos para la familia. Sin embargo a pesar de esto, es notoria la falta de acceso de la mujer a las fuentes de ingresos, casi en forma generalizada no se permite que sean socias de cooperativas de la Reforma Agraria y se les dificulta ser propietarias de tierras, por la poca o ninguna posibilidad de que obtengan crédito.

Las cooperativas beneficiarias consideran de que el núcleo familiar constituye la base para el desarrollo y que el fortalecimiento de los núcleos familiares con actividades productivas en donde la mujer y los jóvenes jueguen un papel determinante en el desarrollo de la vida familiar; permitiría mejorar el nivel de cada una de las familias beneficiarias, con un ingreso adicional que vendría a incrementar el hasta ahora deficiente ingresos familiar; además esto podría en la mayoría de los casos frenar la migración del campo a la ciudad.

En los programas de trabajo de las cooperativas se tiene planeado apoyar el financiamiento de actividades donde la mujer y los jóvenes tengan un rol importante en el desarrollo





de pequeños proyectos productivos como son el cultivo de frutales y hortalizas en los patios de las viviendas o la crianza de pequeñas especies pecuarias.

Todo lo planteado anteriormente tendrá un efecto positivo si es acompañado de todo un esfuerzo de capacitación y asistencia técnica orientado a proporcionar las herramientas necesarias para que las mujeres y los jóvenes puedan realizar estas actividades en forma más adecuada y productiva.

#### 4.3 Número estimado y categoría de beneficiarios

Las Cooperativas beneficiarias poseen un total de 675 asociados distribuidos en igual número de familias con un promedio de 6 miembros cada una, considerando que con el desarrollo de los programas se generaran fuentes de trabajo para todos los asociados, se estima que el número de beneficiarios directos alcanzara un número de 4,050 personas; adicional a esto, se espera fortalecer y crear anualmente, alrededor de 2600 empleos temporales que beneficiarian a igual número de familias.



## VI. VIABILIDAD, JUSTIFICACION Y RIESGOS DE LA OPERACION

### 5.1 Viabilidad Socioeconómica

El financiamiento que los recursos de este programa darán al desarrollo de proyectos agropecuarios en cooperativas de la Reforma Agraria que actualmente no tienen acceso al crédito por parte del sector financiero convencional, pero que cuentan con un enorme potencial en recurso suelo; contribuirá al mejoramiento de las condiciones de vida de las familias de los pequeños agricultores asociados a estas cooperativas, ya que se generaran fuentes de trabajo que beneficiarán directamente a 675 familias que hoy día viven en un estado de pobreza, debido a que sus ingresos están por debajo del nivel estimado por el banco para definir a los grupos de bajos ingresos.

La ejecución de los programas solicitados por las cooperativas les permitiría consolidarse y hacer realidad los objetivos que se trazaron en su fundación, entre los cuales están el de generar empleo permanente a sus asociados a fin de que obtengan los ingresos financieros que les permitan llevar una vida digna, satisfactoria y económicamente productiva; además obtener las herramientas necesarias proporcionadas por la asistencia técnica, la capacitación y la formación para el trabajo, que les ayude a generar para su cooperativa y para su grupo familiar una mayor productividad y por ende mayores ingresos y bienestar. Además la ejecución de estos programas generaría una cantidad de puestos de trabajo temporales, que beneficiarían a una cantidad considerable de familias que residen en las proximidades de las cooperativas y aun de más lejos.

Se considera que la viabilidad socioeconómica para la ejecución de los programas relacionado con los beneficios que estos llevaran a las cooperativas beneficiadas, esta por demás garantizada; pero además de ello, los programas también generarán beneficios económicos no cuantificables como son el nivel de capacitación y preparación que alcancen los cooperativistas, el bienestar familiar y el mejoramiento de las condiciones ambientales y a raíz de ello la reducción de la migración de los habitantes del área rural a las ciudades.

### 5.2 Viabilidad Institucional

Las cinco cooperativas cuentan con una base legal adecuada a sus finalidades y objetivos, así mismo las tierras que poseen presentan un extraordinario potencial para el desarrollo de proyectos productivos agropecuarios de corto, mediano y largo plazo; además su estructura organizativa le permite ajustarse a las necesidades que el desarrollo de cada uno de los



proyectos vaya generando. Pero aunque cada uno de los asociados a las cooperativas poseen cierto grado de experiencia empírica en el manejo y administración de proyectos agropecuarios, se hace necesario corregir las debilidades existentes con un programa de fortalecimiento de las estructuras de las cooperativas, mediante la asistencia técnica proporcionada por un programa integral de cooperación técnica, que implique reforzar las áreas administrativas, de manejo de créditos y de operación y manejo de los proyectos. Esto permitiría a las cooperativas participar en el desarrollo de los programas en una forma más eficiente, así como para que puedan administrar en forma autogestionaria proyectos iguales o similares a los propuestos en éste estudio.

Por todo lo antes expuesto, se considera que las cooperativas beneficiarias poseen la capacidad y la estructura organizativa para la ejecución y desarrollo de programas como éste; siempre que sea acompañado de un programa de fortalecimiento institucional que les ayude a aprovechar en mejor forma los recursos que poseen y a ser más eficientes y productivos.

### 5.3 Viabilidad Financiera

Los recursos proporcionados por el programa, serán utilizados para financiar proyectos agropecuarios cuya rentabilidad económica y financiera será determinada previamente y evaluada durante todo el desarrollo de la actividad, de acuerdo a los criterios aprobados por el Banco.

La viabilidad financiera de los Programas propuestos dependerá en gran medida de los alcances y cobertura de la cooperación técnica no reembolsable ya que esto permitiría a las cooperativas alcanzar un alto grado de eficiencia para generar utilidades que permitan la capitalización de las inversiones a fin de mantener el valor del monto utilizado en la implementación de los Programas.

### 5.4 Justificación

Las operaciones de financiamiento y cooperación técnica a las cinco cooperativas propuestas, se enmarca dentro de los criterios de elegibilidad del Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos establecidos en los documentos GP-75-7 y GN-1238-2, así como con la Política Operativa relativa a la mujer y al Desarrollo contenida en el documento GP-114-3. Con ello serian beneficiadas directamente 675 familias de escasos recursos económicos asociadas a las cooperativas e indirectamente a más de 1200 familias residentes en el área de influencia de los proyectos, es decir en las comunidades vecinas a las cooperativas, compuestas más que todo por



familias que viven en un estado de extrema pobreza y que no tienen acceso a la tierra ni a fuentes de ingreso estables. Además es importante considerar que al menos un 23 por ciento de las familias beneficiarias poseen una mujer al frente.

Las cinco cooperativas cuentan con una base legal adecuada a sus finalidades y objetivos, así mismo sus activos en recursos naturales muestran un extraordinario potencial para el desarrollo de proyectos productivos agropecuarios de corto y largo plazo; además su estructura organizativa les permite ajustarse a las necesidades que el desarrollo de cada uno de los proyectos vaya generando. Pero aunque cada uno de los asociados a la cooperativa posee cierto grado de experiencia empírica en el manejo y administración de proyectos agropecuarios; se hace necesario corregir las debilidades existentes con un programa de fortalecimiento de las estructuras de la cooperativa, mediante la asistencia técnica proporcionada por un programa integral de Cooperación Técnica, que implique reforzar las áreas administrativas, de manejo de crédito y de operación y mantenimiento de proyectos. Esto permitirá que la cooperativa participe en el desarrollo de los proyectos en forma más eficiente, así como para que pueda administrar en forma autogestionaria proyectos iguales o similares a los propuestos en este estudio.

Por todo lo antes expuesto, se considera que las cooperativas poseen la capacidad y la estructura organizativa para la ejecución y desarrollo de programas como este; siempre que estos sean acompañados de un programa de fortalecimiento institucional que les ayude a aprovechar en mejor forma los recursos que poseen y a ser más eficientes y productivos.

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100



ANEXO 1

ESTADOS FINANCIEROS



COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA MANCUCHINAME

BALANCE GENERAL AL 31 DE MARZO DE:  
(CIFRAS EN US\$)

C U E N T A S	1989	1990	ANEXO I-1 1991
<b>ACTIVOS</b>			
<b>ACTIVO CIRCULANTE:</b>			
CAJA Y BANCOS	1,613.66	7,125.19	3,785.64
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	3,684.00	3,858.12	4,116.25
INVENTARIO GENERAL	5,800.07	9,976.24	40.94
INVENTARIO DE GANADO	10,935.29	335.29	8,461.76
INVERSIONES	3,707.97	3,707.97	3,707.97
<b>SUB TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>25,741.00</b>	<b>25,002.81</b>	<b>20,112.56</b>
<b>ACTIVO FIJO:</b>			
TERRENOS	781,651.91	781,651.91	781,651.91
EDIFICACIONES Y MEJORAS	38,823.53	38,823.53	38,823.53
MAQUINARIA Y EQUIPO	17,808.82	12,608.82	12,608.82
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	296.24	323.29	323.29
DEPRECIACION ACUMULADA	(76.47)	(76.47)	(76.47)
<b>SUB TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>838,504.03</b>	<b>833,331.09</b>	<b>833,331.09</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS:</b>			
DIFERIDOS	0.00	0.00	1,270.12
<b>SUB TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>1,270.12</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>864,245.03</b>	<b>858,333.90</b>	<b>854,713.76</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVO CIRCULANTE:</b>			
BANCOS	141,976.90	141,976.90	141,976.90
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	3,247.06	1,764.71	2,941.18
INTERESES POR PAGAR	343,128.90	343,128.90	343,128.90
<b>SUB TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>488,352.86</b>	<b>486,870.50</b>	<b>488,046.98</b>
<b>OBLIGACIONES DE LARGO PLAZO:</b>			
DEUDA AGRARIA	939,657.31	939,657.31	939,657.31
BANCOS	1,262,805.99	1,262,805.99	1,262,805.99
CARTERA ISTA/BFA	263,166.08	263,166.08	263,166.08
<b>SUB TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>2,465,629.38</b>	<b>2,465,629.38</b>	<b>2,465,629.38</b>
<b>PATRIMONIO SOCIAL Y RESERVAS</b>	<b>4,909.24</b>	<b>9,356.30</b>	<b>9,356.30</b>
<b>DONACIONES, SUBSIDIOS Y DEFICIT</b>	<b>(2,094,646.45)</b>	<b>(2,103,522.28)</b>	<b>(2,108,318.89)</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>864,245.03</b>	<b>858,333.90</b>	<b>854,713.76</b>



COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA NANCUCHIBANE

ESTADO DE RESULTADOS PARA LOS AÑOS:  
(CIFRAS EN US\$)

C U E N T A S	1989	1990	ANEXO I-1 1991
VENTAS	18,322.07	6,348.71	0.00
AGRICOLAS	11,070.35	2,886.00	
GANADERAS	6,554.78	3,462.71	
OTRAS VENTAS	696.94		
MEHOS			
COSTOS DE EXPLOTACION	19,723.18	9,934.82	0.00
Agrícolas	6,437.18	4,235.40	
Ganaderas	1,663.34	3,652.36	
COSTOS DE VENTA			
Producción Agrícola	6,387.36		
Ganaderas	5,235.29	2,047.06	
UTILIDAD BRUTA	(1,401.11)	(3,586.11)	0.00
MEHOS			
GASTOS DE OPERACION	8,753.97	4,692.01	0.00
De Administración	6,001.03	4,586.12	
De Ventas	2,647.06		
Financieros	105.88	105.88	
PERDIDA DE OPERACION	(10,155.08)	(8,278.12)	0.00
MAS			
PRODUCTOS DE OPERACION	1,279.24	3,481.51	0.00
Financieros	168.18	383.75	
Otros Productos	1,111.06	3,097.76	
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	(8,875.84)	(4,796.61)	0.00



COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA MATA DE PINA

BALANCE GENERAL AL 31 DE MARZO DE:  
(CIFRAS EN US\$)

C U E N T A S	1989	1990	ANEXO I-2 1991
<b>ACTIVOS</b>			
<b>ACTIVO CIRCULANTE:</b>			
CAJA Y BANCOS	389.53	1,864.61	1,374.56
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	330.64	450.64	424.16
INVENTARIO GENERAL	22.94	0.00	0.00
INVENTARIO DE GANADO	241.18	1,152.94	105.88
SUB TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	984.28	3,468.19	1,904.61
<b>ACTIVO FIJO:</b>			
TERRENOS	239,058.11	239,058.11	239,058.11
EDIFICACIONES Y MEJORAS	235.29	235.29	235.29
MAQUINARIA Y EQUIPO	10,225.76	1,623.53	1,881.29
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	377.06	377.06	384.24
DEPRECIACION ACUMULADA	(8,227.85)	(540.72)	(540.72)
SUB TOTAL ACTIVOS FIJOS	241,668.37	240,753.27	241,018.21
<b>ACTIVOS DIFERIDOS:</b>			
DIFERIDOS	0.00	99.41	1,990.46
SUB TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	0.00	99.41	1,990.46
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>242,652.65</b>	<b>244,320.87</b>	<b>244,913.28</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVO CIRCULANTE:</b>			
BANCOS	39,186.67	39,186.67	39,186.67
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	0.00	2,032.16	2,789.48
INTERESES POR PAGAR	84,127.03	84,127.03	84,127.03
SUB TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE	123,313.70	125,345.86	126,103.17
<b>OBLIGACIONES DE LARGO PLAZO:</b>			
DEUDA AGRARIA	241,610.69	241,610.69	241,610.69
BANCOS	102,157.21	102,157.21	102,157.21
CARTERA ISTA/BFA	44,551.99	44,551.99	44,551.99
SUB TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	388,319.89	388,319.89	388,319.89
<b>PATRIMONIO SOCIAL Y RESERVAS</b>	<b>7,244.76</b>	<b>9,571.82</b>	<b>10,110.29</b>
<b>DONACIONES, SUBSIDIOS Y DEFICIT</b>	<b>(276,225.70)</b>	<b>(278,916.70)</b>	<b>(279,620.08)</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>242,652.65</b>	<b>244,320.87</b>	<b>244,913.28</b>





COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA MATA DE PISA

ESTADO DE RESULTADOS PARA LOS AÑOS:  
(CIFRAS EN US\$)

C U E N T A S	1989	1990	ANEXO I-2
			1991
VENTAS	6,263.88	2,733.41	8,391.76
AGRICOLAS	3,861.76	2,291.06	2,731.76
SILVICOLA Y ORNAMENTALES	108.82		24.71
GANADERAS	2,285.29	423.53	5,635.29
OTRAS VENTAS	8.00	18.82	
MEHOS			
COSTOS DE EXPLOTACION	4,716.56	2,077.41	6,835.84
Agrícolas	2,201.47	1,767.76	2,371.99
Ganadera	178.97	49.65	251.06
Silvicola	1.29		
COSTOS DE VENTA			
Producción Agrícola	814.24		
Ganaderas	1,520.59	260.00	4,212.79
UTILIDAD BRUTA	1,547.32	656.00	1,555.92
MEHOS			
GASTOS DE OPERACION	23,754.92	9,124.93	2,269.94
De Administración	11,542.82	4,593.48	1,782.39
De Ventas	304.90	4,416.94	
Financieros	11,862.13	114.51	487.54
De Mantenimiento y Reparación	45.06		
PERDIDA DE OPERACION	(22,207.60)	(8,468.93)	(714.01)
MAS			
PRODUCTOS DE OPERACION	4,975.10	5,777.93	10.63
Financieros	57.40	34.80	10.63
Otros Productos	4,917.70	5,743.13	
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	(17,232.50)	(2,691.00)	(703.38)



COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA LA MAROMA

BALANCE GENERAL AL 31 DE MARZO DE:  
(CIFRAS EN US\$)

C U E N T A S	1989	1990	ANEXO I-3 1991
<b>ACTIVOS</b>			
<b>ACTIVO CIRCULANTE:</b>			
CAJA Y BANCOS	24,232.91	42,467.63	57,349.07
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	990.11	694.11	2,895.59
INVENTARIO GENERAL	15,244.84	552.77	2,816.28
INVENTARIO DE GANADO	0.00	7,410.32	30,864.76
INVERSIONES	2,974.43	2,974.43	2,974.43
<b>SUB TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>	<b>43,442.28</b>	<b>54,099.27</b>	<b>96,900.12</b>
<b>ACTIVO FIJO:</b>			
TERRENOS	355,858.82	355,858.82	355,858.82
EDIFICACIONES Y MEJORAS	8,109.57	8,148.86	8,148.86
MAQUINARIA Y EQUIPO	4,123.47	6,460.69	6,634.93
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	209.23	631.84	624.54
OTROS EQUIPOS	1,847.34	0.00	0.00
DEPRECIACION ACUMULADA	(1,125.09)	(2,945.19)	(3,689.61)
<b>SUB TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>369,023.34</b>	<b>368,155.03</b>	<b>367,577.55</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS:</b>			
DIFERIDOS	137,067.94	1,102.68	0.00
<b>SUB TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS</b>	<b>137,067.94</b>	<b>1,102.68</b>	<b>0.00</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>549,533.56</b>	<b>423,356.97</b>	<b>464,477.67</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVO CIRCULANTE:</b>			
BANCOS	68,482.78	68,482.78	96,247.48
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	0.00	1,190.47	241.29
INTERESES POR PAGAR	0.00	281,260.89	281,260.89
<b>SUB TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE</b>	<b>68,482.78</b>	<b>350,934.13</b>	<b>377,749.66</b>
<b>OBLIGACIONES DE LARGO PLAZO:</b>			
DEUDA AGRARIA	309,913.94	309,913.94	309,913.94
BANCOS	150,127.77	245,043.08	245,043.08
CARTERA ISTA/BFA	0.00	108,407.88	108,407.88
<b>SUB TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>460,041.71</b>	<b>663,364.89</b>	<b>663,364.89</b>
<b>PATRIMONIO SOCIAL Y RESERVAS</b>	<b>20,085.04</b>	<b>3,613.04</b>	<b>17,918.20</b>
DONACIONES, SUBSIDIOS Y DEFICIT	924.04	(594,555.10)	(594,555.10)
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>549,533.56</b>	<b>423,356.97</b>	<b>464,477.67</b>



COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA LA MAROMA

ESTADO DE RESULTADOS PARA LOS AÑOS:  
(CIFRAS EN US\$)

C U E N T A S	1989	1990	ANEXO I-3
			1991
VENTAS	15.689.37	65.355.24	64.794.34
AGRICOLAS	7.845.85	38.159.61	24.861.32
GANADERAS	7.843.52	26.667.65	39.414.71
OTRAS VENTAS		527.98	518.32
MENOS			
COSTOS DE EXPLOTACION	18.124.99	37.539.43	40.079.82
Agrícolas	12.179.06	14.545.21	9.944.28
Ganaderia	879.27	3.218.97	3.293.01
Agroindustriales	3.240.78		
DE VENTAS	1.825.88	19.775.25	26,842.53
UTILIDAD BRUTA	(2,435.62)	27,815.80	24,714.52
MENOS			
GASTOS DE OPERACION	5,619.78	496,437.00	8,096.13
De Administración	5,444.93	117,510.28	6,641.02
Financieros	65.88	377,275.72	343.94
Reservas y otros	108.98	1,651.00	1,111.18
PERDIDA DE OPERACION	(8,055.40)	(468,621.19)	16,618.38
MAS			
PRODUCTOS DE OPERACION	9,308.61	6,760.81	6,638.31
Financieros		448.09	964.84
Otros Productos	9,308.61	6,312.72	5,673.47
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	1,253.21	(461,860.39)	23,256.70



COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA NORMANDIA

BALANCE GENERAL AL 31 DE MARZO DE:  
(CIFRAS EN US\$)

	1989	1990	ANEXO I-4 1991
<b>C U E N T A S</b>			
<b>ACTIVOS</b>			
<b>ACTIVO CIRCULANTE:</b>			
CAJA Y BANCOS	1,439.00	308.12	4,483.90
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	14,198.58	131.76	602.35
INVENTARIO GENERAL	1,161.41	1,161.41	1,161.41
INVENTARIO DE GANADO	1,938.24	2,447.06	117.65
INVERSIONES	2,270.95	2,270.95	2,270.95
SUB TOTAL ACTIVO CIRCULANTE	21,008.18	6,319.30	8,636.25
<b>ACTIVO FIJO:</b>			
TERRENOS	825,411.76	825,411.76	825,411.76
EDIFICACIONES Y MEJORAS	7,384.80	2,190.70	2,190.70
MAQUINARIA Y EQUIPO	4,164.71	2,317.39	3,282.10
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	394.18	300.48	300.48
OTROS EQUIPOS	1,704.29	1,695.26	1,695.26
DEPRECIACION ACUMULADA	(2,490.45)	(2,490.45)	(2,490.45)
SUB TOTAL ACTIVOS FIJOS	836,569.29	829,425.15	830,389.85
<b>ACTIVOS DIFERIDOS:</b>			
DIFERIDOS	1,129,713.84	1,491.53	0.00
TRANSITORIAS	133,529.23	0.00	817.71
SUB TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	1,263,243.07	1,491.53	817.71
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>2,120,820.53</b>	<b>837,235.97</b>	<b>839,843.81</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVO CIRCULANTE:</b>			
BANCOS	225,316.51	225,316.51	225,316.51
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	12,134.12	12,134.12	12,134.12
INTERESES POR PAGAR	104,600.59	104,600.59	104,600.59
RETENCIONES LEGALES	242.11	242.11	242.11
SUB TOTAL DE PASIVO CIRCULANTE	342,293.33	342,293.33	342,293.33
<b>OBLIGACIONES DE LARGO PLAZO:</b>			
DEUDA AGRARIA	906,728.82	906,728.82	906,728.82
BANCOS	646,854.32	646,854.32	646,854.32
INTERESES POR PAGAR	222,187.22	222,187.22	222,187.22
SUB TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	1,775,770.36	1,775,770.36	1,775,770.36
<b>PATRIMONIO SOCIAL Y RESERVAS</b>	<b>305.07</b>	<b>5,069.11</b>	<b>7,871.07</b>
<b>DONACIONES, SUBSIDIOS Y DEFICIT</b>	<b>2,451.76</b>	<b>(1,285,896.84)</b>	<b>(1,286,090.95)</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>2,120,820.53</b>	<b>837,235.97</b>	<b>839,843.81</b>





COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA NORMANDIA

ESTADO DE RESULTADOS PARA LOS AÑOS:  
(CIFRAS EN US\$)

C U E N T A S	1989	1990	ANEXO I-4
			1991
VENTAS	1,129.41	1,447.00	15,200.89
AGRICOLAS		1091.59	7,750.32
SILVICOLA Y ORNAMENTALES	635.29		694.12
GANADERAS		96.59	1,576.47
OTRAS VENTAS	494.12	258.82	5,179.98
MENOS			
COSTOS DE EXPLOTACION	161.97	959.65	10,805.26
Agrícolas		271.24	10,303.97
Ganadería	161.97	688.41	501.29
UTILIDAD BRUTA	967.44	487.35	4,395.62
MENOS			
GASTOS DE OPERACION	56,136.59	1,489.99	1,957.34
De Administración		1043.63	1,728.00
Financieros	56,136.59	52.94	11.76
De Mantenimiento y Reparación		393.42	217.58
PERDIDA DE OPERACION	(55,169.15)	(1,002.64)	2,438.28
MAS			
PRODUCTOS DE OPERACION	4,975.10	2888.44	0.00
Financieros	57.40	0.2	
Otros Productos	4,917.70	2888.24	
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	(50,194.05)	1,885.80	2,438.28



COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA SAN MAURICIO

ESTADO DE RESULTADOS PARA LOS AÑOS:  
(CIFRAS EN US\$)

C U E N T A S	1989	1990	ANEXO I-5
			1991
VENTAS	65,176.69	76,604.41	143,253.95
AGRICOLAS	61,719.61	70,530.35	143,253.95
OTRAS VENTAS	3,457.08	6,074.06	
MENOS			
COSTOS DE EXPLOTACION	90,924.76	54,618.64	62,924.14
Agrícolas		30,008.41	12,159.33
Apícola	1,025.06	257.53	
Agroindustriales	89,899.70	24,352.70	50,764.81
DE VENTAS			
 UTILIDAD BRUTA	 (25,748.07)	 21,985.77	 80,329.82
MENOS			
GASTOS DE OPERACION	28,157.59	10,865.09	2,216.61
De Administración	17,373.59	5,012.68	1,746.09
Financieros	4,613.12	2,898.76	
Mantenimiento	6,170.88	2,953.65	470.52
PERDIDA DE OPERACION	(53,905.66)	11,120.68	78,113.20
MAS			
PRODUCTOS DE OPERACION	80,807.27	627.84	166.12
Otros Productos	80,807.27	627.84	166.12
 UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	 26,901.61	 11,748.52	 78,279.33



ANEXO 2

ACTIVIDADES A FINANCIAR



PERFIL DE PROYECTOS A DESARROLLAR POR LA  
ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA MANCUCHINAME

ANEXO II-1 ACTIVIDAD	AREA O CANTIDAD	COSTOS UNITARIOS	INVERSION TOTAL	(US\$)		INGRESO/ VENTAS	INGRESO NETO
				PRODUCC. TOTAL	PRECIO UNITARIO		
<b>I AGRICOLA</b>							
1. Ajonjolote	100	325.29	32,529.41	1,400	28.24	39,529.41	7,000.00
2. Maiz	50	303.29	15,164.71	3,250	10.59	34,411.76	19,247.06
3. Maicillo	50	291.76	14,588.24	3,250	7.06	22,941.18	8,352.94
4. Platano	50	1,017.65	50,882.35	8,000	11.76	94,117.65	43,235.29
5. Sandia	10	480.59	4,805.88	3,000	10.00	30,000.00	25,194.12
5. Yuca	5	539.41	2,697.06	1,400	4.71	6,588.24	3,891.18
6. Chile	4	770.59	3,082.35	1,000	10.59	10,588.24	7,505.88
7. Tomate	4	1,147.06	4,588.24	1,200	7.65	9,176.47	4,588.24
9. Melon	5	502.94	2,514.71	1,175	7.65	8,985.29	6,470.59
10. Pasto Mejorado	100	229.41	22,941.18				
Subtotal			153,794.12			256,338.24	125,485.29
<b>II GANADO</b>							
1. Novillos de Repasto	100	158.82	15,882.35	100	229.41	22,941.18	7,058.82
2. Novillas Lecheras	100	641.18	64,117.65				
3. Sementales	2	3,117.65	6,235.29				
4. Caballos de Trabajo	5	305.88	1,529.41				
Subtotal			87,764.71			22,941.18	7,058.82
<b>III EQUIPO</b>							
1. Tractor JD 127 HP	1	39,500.00	39,500.00				
2. Implementos		33,881.18	33,881.18				
3. Picadora de Zacate	1	2,405.88	2,405.88				
5. Camión de 6 Ton	1	21,482.35	21,482.35				
Subtotal			97,269.41				
<b>IV FONDO DE CRED. PARA ASOCIADOS</b>							
Subtotal	246	647.06	159,176.47				
			159,176.47				
<b>T O T A L E S</b>			498,004.71			279,279.41	132,544.12

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100



PERFIL DE PROYECTOS A DESARROLLAR POR LA  
ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA MATA DE PINA  
(US\$)

ANEXO II-2 ACTIVIDAD	AREA O CANTIDAD	COSTO UNITARIO	INVERSION TOTAL	PRODUCC. TOTAL	PRECIO UNITARIO	INGRESO/ VENTAS	INGRESO NETO
<b>I AGRICOLA</b>							
1. Ajonjolí	100	325.29	32,529.41	1,400	28.24	39,529.41	7,000.00
2. Arroz	30	531.18	15,935.29	2,100	9.41	19,764.71	3,829.41
3. Maicillo	25	291.76	7,294.12	1,625	7.06	11,470.59	4,176.47
4. Platano	50	1,017.65	50,882.35	14,000	7.06	98,823.53	47,941.18
5. Sandía	5	480.59	2,402.94	1,500	10.00	15,000.00	12,597.06
5. Yuca	5	539.41	2,697.06	1,400	4.71	6,588.24	3,891.18
6. Chile	4	770.59	3,082.35	1,000	10.59	10,588.24	7,505.88
7. Tomate	5	1,147.06	5,735.29	1,500	7.06	10,588.24	4,852.94
8. Pepino	4	538.24	2,152.94	1,400	3.41	4,776.47	2,623.53
9. Melón	7	502.94	3,520.59	1,645	7.65	12,579.41	9,058.82
10. Pasto Mejorado	50	229.41	11,470.59				
Subtotal			137,702.94			229,708.82	103,476.47
<b>II GANADO</b>							
1. Novillas Lecheras	150	641.18	96,176.47				
2. Sementales	2	3,117.65	6,235.29				
3. Caballos de Trabajo	5	305.88	1,529.41				
Subtotal			103,941.18				
<b>III EQUIPO</b>							
1. Tractor JD 127 HP	1	39,500.00	39,500.00				
2. Implementos		33,881.18	33,881.18				
3. Picadora de Zacate	1	2,405.88	2,405.88				
4. Camión de 6 Ton	1	21,482.35	21,482.35				
Subtotal			97,269.41				
<b>IV FONDO DE CRED. PARA ASOCIADOS</b>	223	647.06	144,294.12				
Subtotal			144,294.12				
<b>T O T A L E S</b>			483,207.65			229,708.82	103,476.47

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

PERFIL DE PROYECTOS A DESARROLLAR POR LA  
ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA LA MAROMA  
(US\$)

ANEXO II-3 ACTIVIDAD	AREA O CANTIDAD	COSTOS UNITARIOS	INVERSION TOTAL	PRODUCC. TOTAL	PRECIO UNITARIO	INGRESO/ VENTAS	INGRESO NETO
<b>I AGRICOLA</b>							
1. Ajonjolif	90	325.29	29,276.47	1,260	28.24	35,576.47	6,300.00
2. Cata de Az-car *	60	562.35	33,741.18	4,200	14.71	61,764.71	28,023.53
3. Maicillo	40	291.76	11,670.59	2,400	7.65	18,352.94	6,682.35
4. Platano	30	1,017.65	30,529.41	4,800	11.76	56,470.59	25,941.18
5. Sandia	5	480.59	2,402.94	1,500	10.00	15,000.00	12,597.06
5. Yuca	20	539.41	10,788.24	5,600	4.71	26,352.94	15,564.71
6. Chile	4	770.59	3,082.35	1,000	10.59	10,588.24	7,505.88
7. Tomate	5	1,147.06	5,735.29	1,500	7.65	11,470.59	5,735.29
8. Pepino	3	538.24	1,614.71	1,050	3.41	3,582.35	1,967.65
9. Melon	10	502.94	5,029.41	2,350	7.65	17,970.59	12,941.18
10. Maiz	100	303.29	30,329.41	6,000	10.59	63,529.41	33,200.00
Subtotal			164,200.00			320,658.82	156,458.82
<b>II GANADO</b>							
1. Novillas Lecheras	225	641.18	144,264.71				
2. Sementales	4	3,117.65	12,470.59				
3. Caballos de Trabajo	6	305.88	1,835.29				
Subtotal			158,570.59				
<b>III EQUIPO</b>							
1. Tractor JD 127 HP	1	39,500.00	39,500.00				
2. Implementos		33,881.18	33,881.18				
3. Picadora de Zacate	1	2,405.88	2,405.88				
4. Camiñ de 6 Ton	1	21,482.35	21,482.35				
Subtotal			97,269.41				
<b>IV FONDO DE CRED. PARA ASOCIADOS</b>							
Subtotal	116	647.06	75,058.82				
<b>T O T A L E S</b>			495,098.82			320,658.82	156,458.82



PERFIL DE PROYECTOS A DESARROLLAR POR LA  
ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA NORMANDIA

ANEXO II-4 ACTIVIDAD	(US\$)		(US\$)		PRECIO UNITARIO	INGRESO/ VENTAS	INGRESO TOTAL
	AREA O CANTIDAD	COSTO UNITARIO	INVERSION TOTAL	PRODUCC. TOTAL			
<b>I AGRICOLA</b>							
1. Ajonjolí	125	325.29	40,661.76	1,750	28.24	49,411.76	8,750.00
2. Maiz	50	303.29	15,164.71	3,250	10.59	34,411.76	19,247.06
3. Maicillo	100	291.76	29,176.47	6,500	7.06	45,882.35	16,705.88
4. Arroz	125	531.18	66,397.06	8,750	9.41	82,352.94	15,955.88
5. Soya	20	347.06	6,941.18	600	15.88	9,529.41	2,588.24
5. Yuca	30	539.41	16,182.35	8,400	4.71	39,529.41	23,347.06
6. Chile	2	770.59	1,541.18	500	10.59	5,294.12	3,752.94
7. Tomate	2	1,147.06	2,294.12	600	7.65	4,588.24	2,294.12
Subtotal			178,358.82			271,000.00	92,641.18
<b>II GANADO</b>							
1. Novillos	300	158.82	47,647.06	300	229.41	68,823.53	21,176.47
Subtotal			47,647.06			68,823.53	21,176.47
<b>III EQUIPO</b>							
1. Tractor JD 127 HP	1	39,500.00	39,500.00				
2. Imp. Agrícolas		33,881.18	33,881.18				
3. Camión 6 Ton	1	21,482.35	21,482.35				
Subtotal			94,863.53				
<b>IV FONDO DE CRED. PARA ASOCIADOS</b>							
Subtotal	270	647.06	174,705.88				
			174,705.88				
<b>T O T A L E S</b>			495,575.29			339,823.53	113,817.65



PERFIL DE PROYECTOS A DESARROLLAR POR LA  
ASOCIACION COOPERATIVA DE LA REFORMA AGRARIA FINCA SAN MAURICIO DE R.L

ANEXO II-5 ACTIVIDAD	(US\$) AREA O CANTIDAD	COSTO UNITARIO	INVERSION TOTAL
<b>I AGRICULTURA</b>			
1. Siembra de Cafetal	100	1,925.88	192,588.24
2. Repoblación de Cafetal	360	268.24	96,564.71
3. Mantenimiento de Cafetal	360	68.94	24,818.82
Subtotal			313,971.76
<b>II INVERSIONES PARA LA READJUCACION DEL BENEFICIO DE CAFE</b>			
1. Kit electrónico para instalar el Báscula. Marca TOLEDO, instalación incluida	1	5,281.18	5,281.18
2. Separadora de granos, tipo OLIVER ARKY-PAC, Modelo 90-42-10-92, 10 HP	1	6,941.18	6,941.18
3. Bandas de limpieza de 15 mt. de largo transmisión y motor eléctrico de 10 HP	2	8,235.29	16,470.59
4. Secadora con sistema Pacas, con sus accesorios.	2	10,000.00	20,000.00
5. Maquina desmucilizadora de 1.75 mt. de diametro y 3.25 mt. alto, motor de 30 HP	1	6,235.29	6,235.29
6. Pecheros de hule, completos con cuchillas de acero inoxidable de 24 pulgadas	6	217.65	1,305.88
7. Cribas con zaranda de cobre de 5/16 por 1" agujeros ovalados, 36" de diametro, tubo de 3"	2	3,882.35	7,764.71
8. Transmisiones para criba con motor de 2 HP	2	823.53	1,647.06
9. Silo de Café para exportación con capacidad de 200 a 250 quintales	1	5,147.06	5,147.06
10. Introducción de servicio trifásico 120/240, para 20 HP. para equipo de bombea inst. en beneficio	1	5,918.82	5,918.82
11. Planta eléctrica CATERPILAR, con motor, bomba, generador, medidores tablero de control y accesorios	1	38,047.06	38,047.06
12. Motor trifásico marca WEB	1	2,780.35	2,780.35
13. Construcción de una bodega para Café con un área de 720 mt. cúbicos.	1	6,352.94	6,352.94
14. Pic up NISSAN, Modelo UBLMD 215FC	1	18,031.06	18,031.06
15. Camión MACK, modelo MID-LINER, con capacidad de 8 toneladas	1	44,964.71	44,964.71
Subtotal			186,887.88
<b>T O T A L E S</b>			<b>500,859.65</b>









## ANEXO III

### PROGRAMA DE COOPERACION TECNICA

#### PLAN DE OPERACIONES

Fortalecimiento institucional de las cinco cooperativas participantes en un Programa de Créditos para el desarrollo de Pequeños Proyectos Productivos.

#### I . ANTECEDENTES

Paralelamente a la solicitud de financiamiento presentada dentro del marco del Programa para el Financiamiento de Pequeños Proyectos, las cooperativas solicitantes: Cooperativa de la Reforma Agraria Normandia, Cooperativa de la Reforma Agraria Nancuchiname, Cooperativa de la Reforma Agraria Mata de Piña, Cooperativa de la Reforma Agraria la Maroma y Cooperativa de la Reforma Agraria Finca San Mauricio; solicitan al Banco la concesión de una cooperación técnica no reembolsable, mediante la cual se desarrollará un programa destinado a su fortalecimiento institucional en las áreas de manejo y control de crédito y producción.

#### II . ORGANISMOS BENEFICIARIOS

Los organismos beneficiarios de esta cooperación técnica, serian las mismas cinco cooperativas que participarán en calidad de beneficiarios del Programa de Pequeños Proyectos Productivos.

Estas cooperativas beneficiarias, son organizaciones asociativas con personería jurídica, que tienen como objetivo promover y apoyar la ejecución de programas de producción, tanto en forma colectiva como individual; y que están autorizadas por sus estatutos para obtener recursos de fuentes financieras tanto internas como externas, así como para otorgar apoyo financiero a terceros y ofrecerles asistencia técnica y capacitación.

#### III . OBJETIVOS Y DESCRIPCION DEL PROGRAMA

El objetivo del Programa de Cooperación Técnica, es fomentar el fortalecimiento institucional de las cinco cooperativas participantes en el sub programa de créditos e inversiones, a fin de asegurar una correcta ejecución de dicho subprograma.

El Programa de Cooperación Técnica, deberá orientarse



prioritariamente a las actividades gerenciales de las empresas. ya que esta actividad constituye la principal limitante en el desarrollo economico y social de las cooperativas: además deberá reforzarse la capacitación en el área de desarrollo y mantenimiento de los proyectos agropecuarios y agroindustrial.

Como resultado de este Programa. se espera que las cooperativas logren alcanzar un nivel gerencial que les permita desarrollar y ejecutar con un alto grado de eficiencia este programa y otros similares que lleven como objetivo el desarrollo socioeconómico de las familias asociadas a ellas.

Los recursos de esta Cooperación Técnica se utilizarán para financiar la contratación de una firma consultora o personas especializadas. a fin de que estas se encarguen de diseñar y poner en marcha un programa de capacitación gerencial y técnico que se ajuste a las expectativas de desarrollo que se espera obtener con la ejecución de este programa. servirá además para la implementación de un sistema de información y control gerencial computarizado. que cubra todas las actividades desarrolladas por las cooperativas. Adicionalmente estos fondos servirán también para la contratación de servicios de consultores individuales en las especialidades y tiempos indicados a continuación:

<u>ESPECIALIZACION</u>	<u>MESES CONSULTOR</u>					
	San Mauricio	Norman dia	Nancuchi name	Mata de Piña	La Ma roma	To tal
Administración	8	8	8	8	8	40
Fitotécnia		12	12	12	12	48
Zootécnia		12	12	12	12	48
Contabilidad y Finanzas	8	8	8	8	8	40
Comercialización	8	8	8	8	8	40
Cooperativismo	4	4	4	4	4	20
Agroind. de Café	8					08
Cultivo de Café	12					12
Informática	6					06
Espesialista en Riego	0	3	3	3	3	12
TOTAL	54	55	55	55	55	274

La contratación de las firmas consultoras o entidades especializadas y de los expertos individuales necesarios para el desarrollo de este programa. se efectuará de acuerdo a los términos de referencia propuestos en apéndice A de este mismo Plan de Operaciones.



El Programa de Cooperación Técnica incluye también la adquisición de mobiliario de oficina, materiales y equipo de computación, audiovisual y de reproducción de documentos, todo ello para mejorar la eficiencia operativa de las cooperativas en apoyo a las actividades productivas realizadas por éstas.

Como parte del Programa de Capacitación se requiere que los miembros de las cooperativas efectúen intercambio de conocimientos y experiencias con otras cooperativas y con instituciones involucradas en el desarrollo de actividades similares, a fin de capitalizar estos conocimientos y experiencias y que ello permita garantizar el éxito esperado en el desarrollo de los proyectos propuestos.

#### IV. COSTOS Y FINANCIAMIENTO

La implementación del Programa de Cooperación Técnica propuesto, de acuerdo al detalle mostrado a continuación, tendrá un costo total estimado en el equivalente de US\$ 746.305.

#### COSTOS Y FINANCIAMIENTO DE LA COOPERACION TECNICA EN US\$

CATEGORIA	(Equivalente en US\$)				
	SAN MAU RICIO	NORMAN DIA	NANCUCHI NAME	MATA DE PIÑA	LA MARO MA
Honorarios a Consultores	54.000	62.000	62.000	62.000	62.000
Equipamiento de Cooperativas	12.260	2.460	2.019	2.460	2.460
Honorarios a Consultores Evaluadores	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000
Seminarios de Capacitación	7.465	9.102	10.030	9.036	9.102
Honorarios a firmas consultoras	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
SUBTOTAL	135.725	135.562	135.049	135.562	135.562
IMPREVISTOS (10%)	13.572	13.556	13.605	13.556	13.556
TOTAL POR COOPERATIVA	149.229	149.118	149.654	149.118	149.118
<b>T O T A L     G E N E R A L</b>					<b>US\$746.305</b>

La contribución del Banco, para el desarrollo del Programa de Cooperación Técnica, de hasta US\$ 746.305; provendría de los recursos del Fondo Especial para el financiamiento de Pequeños





Proyectos Productivos, establecido por la Comunidad Económica Europea.

El desembolso de los recursos para el desarrollo del Programa, serian desembolsados dentro de un plazo de 36 meses, contados a partir de la vigencia de los convenios de financiamiento y a solicitud de las cooperativas. A manera de asegurar un oportuno flujo de fondos para el programa, se podria otorgar un anticipo para cada cooperativa hasta por el 10% del monto de la correspondiente cooperación técnica.

#### V. EJECUCION DEL PROGRAMA

La ejecución del programa de cooperación técnica propuesto, comenzaria con la contratación de los servicios de consultoria detallados anteriormente. éstos servicios de consultoria serian contratados en forma individual por cada una de las cooperativas beneficiarias, las cuales como condición previa al inicio del programa de desembolsos, deberá suscribir contratos de prestación de servicios de consultoria con firmas consultoras o entidades especializadas y con los expertos individuales previstos, de conformidad con las normas de contratación y selección de Firmas Consultoras y/o expertos individuales, propuestos a las cooperativas y que se presentan en el Apéndice xx de la propuesta de financiamiento.

Debido a la similitud de actividades que desarrollan las cooperativas, a excepción de la cooperativa Finca San Mauricio; se prevé que el programa de administración y control gerencial a desarrollar, sea homogéneo para cuatro de las cooperativas, por lo que se recomienda que la misma firma consultora sea contratada para que diseñe y ponga en marcha dichos sistemas en éstas cooperativas. En el caso de la cooperativa cafetalera, deberá contratarse los servicios de una firma consultora de reconocida capacidad en el establecimiento de programas gerenciales orientados a la producción e industrialización de café.

La ejecución del programa de Cooperación Técnica propuesto, comprende actividades dirigidas a fortalecer la capacidad institucional y técnica de cada una de las cooperativas intermediarias mediante la contratación de servicios de consultoria y la adquisición de equipos, materiales didácticos y otros suministros relacionados con la ejecución de los programas respectivos.

Por su bajo precio, la adquisición de los equipos antes mencionados, que comprenden computadoras, equipo audiovisual y de reproducción de documentos; así como del mobiliario de oficina y otros suministros que estén directamente relacionados con la ejecución del programa propuesto; serán



adquiridos en el mercado nacional.

## VI. INFORMES

Los informes relacionados con los progresos alcanzados en el desarrollo del Plan de cooperación Técnica, serán presentados a las cooperativas, con copia al Banco, por las firmas consultoras y consultores individuales contratados por éstas, en la forma que a continuación se establece.

Los primeros, es decir las firmas consultoras, presentarán el informe de avance por cada semestre comprendido en el periodo para el cual hayan sido contratados, durante los 60 días posteriores a la finalización del periodo a informar.

Los consultores individuales contratados por las cooperativas, presentaran a éstas, sus respectivos informes de progreso, mostrando el avance en la realización de su labor; y al término de su contrato un informe final conteniendo los resultados obtenidos y las recomendaciones para el desarrollo de actividades futuras.

Por su parte las cooperativas beneficiarias del programa, estarán en la obligación de presentar al Banco los siguientes informes:

- a. Dentro de los 30 días siguientes a la recepción de los informes finales de los consultores, una evaluación de los mismos, incluyendo su opinión sobre el trabajo de consultoría efectuado por cada uno de éstos.
- b. Dentro de los 30 días siguientes a la recepción de los informes finales de las firmas consultoras o agencias especializadas, una evaluación de dichos informes, incluyendo su opinión sobre el trabajo de consultoría realizado por éstas.
- c. Dentro de los 120 días siguientes al cierre del año calendario en el que se efectuó el desembolso final, un informe financiero dictaminado por auditores independientes, que muestre la forma en que se utilizó la contribución del Banco.

Además y con el objeto de medir y evaluar el impacto de la Cooperación Técnica, las cooperativas presentarán en forma simultanea al informe de evaluación a posteriori del Subprograma de Crédito e Inversiones, que se presentará 24 meses después de efectuado el último desembolso de dicho subprograma: un informe en el que se evalué el cumplimiento de los objetivos planteados para el desarrollo del Programa de Cooperación Técnica, así como la calidad del trabajo



desarrollado y los informes presentados por las firmas consultoras o agencias especializadas y los consultores individuales de acuerdo al Plan de Operaciones. Los criterios de evaluación a utilizar, serán sometidos previamente a consideración del Banco, como condición previa al primer desembolso.

#### VII. SUPERVISION Y RESPONSABILIDAD POR LA OPERACION

La supervisión de la ejecución de los Programas de Cooperación Técnica, será responsabilidad individual de cada una de las cooperativas. Por su parte el Banco ejercerá la supervisión de los programas a través de su Representación en El Salvador.

La responsabilidad de estas operaciones en la sede del Banco, la tendría la División de Microempresas del Departamento de Operaciones.

#### VIII. JUSTIFICACIONES Y RECOMENDACIONES

Las cooperativas beneficiarias, no cuentan con los recursos necesarios para el financiamiento de las operaciones de fortalecimiento institucional tan necesario y sin cuya realización peligraría la ejecución del Subprograma de Crédito e Inversiones; por tal razón, se necesita de un esfuerzo financiero como el solicitado en este Plan Operativo.

Las operaciones propuestas satisfacen los requerimientos del Banco para el otorgamiento de cooperación técnica no reembolsable; ya que la misma estará destinada al fortalecimiento institucional de las cooperativas beneficiarias del Programa de Pequeños Proyectos y al desarrollo económico y social de una importante región rural del país.

Por las razones antes expuestas, la Administración del Banco recomienda al Directorio Ejecutivo, que se aprueben las cinco operaciones de cooperación técnica que con carácter de no reembolsables se proponen en este Plan de Operación.



APENDICE A  
TERMINOS DE REFERENCIA

A. PARA LA FIRMA CONSULTORA O ENTIDAD ESPECIALIZADA

1. Calificaciones. La firma consultora o entidad especializada que prestaría sus servicios profesionales para la ejecución del componente de cooperación técnica, deberá tener experiencia en las siguientes áreas: Organización institucional cooperativista, sistemas de crédito, sistemas de información gerencial, y en preparación, ejecución y evaluación de proyectos dirigidos a pequeños productores agropecuarios.
2. Duración: 18 meses.
3. Localización: El Salvador, Departamento de Usulután, Municipios de Jiquilisco y Tecapán.
4. Actividades: Las actividades que deberá desarrollar son las siguientes:
  - 4.1 Organización institucional y sistemas de planificación, seguimiento y evaluación de proyectos para pequeños agricultores
    - 4.1.1 Realizar un diagnóstico institucional de las asociaciones cooperativas, que incluya un análisis del papel que deberían desempeñar como instituciones que promueven el desarrollo rural del país.
    - 4.1.2 Diseñar, en coordinación con las cooperativas, una estrategia de desarrollo patrimonial, costos y prestación de servicios para el corto, mediano y largo plazo. Esa estrategia deberá incluir la identificación y contacto con fuentes de recursos potenciales, así como el mejoramiento de la productividad de cada cooperativa y las actividades ejecutadas por los asociados.
    - 4.1.3 Asistir a las cooperativas en la preparación de los informes semestrales de avance y colaborar con los consultores externos, en la realización de las evaluaciones que se efectuarían cuando se haya comprometido el 25 y el 75 por ciento de los recursos del financiamiento respectivamente. En dichas evaluaciones internas deberá revisarse, entre otras cosas, las tasas de interés cargadas por las cooperativas a los beneficiarios de los créditos, el nivel de la cartera en mora y los aspectos ecológicos relevantes.





4.1.4 Desarrollar los sistemas operativos, administrativos, contables y financieros de las asociaciones cooperativas.

4.1.5 Establecer un sistema de seguimiento y evaluación de proyectos, a fin de que las cooperativas puedan medir el impacto que la ejecución de éstos tendría en los grupos de población de bajos ingresos en las zonas rurales donde se ejecutaría el programa.

4.1.6 Proporcionar capacitación y entrenamiento de actualización al personal técnico y directivo de las cooperativas en las áreas de seguimiento y evaluación de proyectos, así como en las de administración y comercialización, donde la capacidad técnica es débil, para el funcionamiento exitoso de los proyectos

4.1.7 Desarrollar la normatividad operativa para las asociaciones cooperativas, como manuales operativos, administrativos, contables, financieros, control de costos, control de cartera, de personal y logístico, según lo requiera cada una de las cooperativas.

#### 4.2 Crédito a pequeños productores agropecuarios.

4.2.1 Diseñar, desarrollar e implantar un sistema de crédito acorde al nuevo ambiente económico en que se desenvolverán las cooperativas y preparar un Manual de Créditos con sus procedimientos y formularios para elaborar proyectos de inversión, realizar el análisis de las solicitudes de crédito, procesar los procedimientos crediticios y controlar las inversiones.

4.2.2 Capacitar a los funcionarios de las cooperativas en la gestión de administrativa y técnica del crédito a los asociados

4.2.3 Asesorar a los comités de crédito de las cooperativas en el análisis de las solicitudes de crédito y en la toma de decisiones con referencia a las mismas.

4.2.4 Diseñar una metodología para la evaluación ex-post del servicio de crédito, que incluya los formatos, recopilación, procesamiento y análisis de la información, que tenga coherencia con los nuevos sistemas, tanto manuales, como computarizados, de información gerencial que serán implantados.

4.2.5 Efectuar visitas a una muestra representativa de los asociados participantes en el programa para observar el comportamiento del servicio crediticio.



4.2.6 Asesorar a las cooperativas en las decisiones de cobranza, selección de actividades productivas, análisis de los informes de cartera y proponer los ajustes que sea necesario.

#### 4.3 Información gerencial

4.3.1 Desarrollar un sistema computarizado para la cooperativa Finca San Mauricio, y sistemas manuales para las otras cuatro cooperativas, que permitan a las cooperativas: a) llevar la contabilidad por rubros o fondos, con sus respectivos registros financieros y contables; b) controlar la cartera de crédito, separando el costo de intermediación financiera del de otros servicios y/o actividades, y c) registrar la información general requerida para la correcta administración de los proyectos y de los organismos beneficiarios.

4.3.2 Diseñar un sistema de seguimiento y evaluación, que permita a las cooperativas aplicar dicho sistema en forma permanente a los proyectos, en base al desarrollo de un banco de datos sobre los asociados beneficiados, que permita: a) controlar las metas en el servicio de los proyectos; b) evaluar la metodología de ejecución y sus resultados; c) comprobar el logro de los objetivos específicos de los proyectos; y d) medir el impacto del componente en los grupos de bajos ingresos.

4.3.3 Colaborar con las cooperativas en la toma de decisiones referidas a la adquisición de los equipos y mobiliario.

4.3.4 Capacitar al personal de la cooperativa en el manejo de los sistemas, tanto de información, como gerencial que se implementen.

4.3.5 Elaborar un manual de procedimientos sobre los sistemas de información gerencial que se implemente

4.3.6 Asesorar a las cooperativas en la manera de establecer los sistemas antes mencionados y en la solución de los problemas que pudieran presentarse.

5. Personal Para el desarrollo de todas las actividades arriba mencionadas, que contribuyan al fortalecimiento y desarrollo institucional de las cooperativas, la empresa o firma consultora deberá asignar a tiempo completo y por un periodo de dieciocho meses, al siguiente personal profesional: tres consultores principales (uno por cada área de actividad) y seis especialistas (dos por área de actividad). Los nombres y



hojas de vida de los profesionales deberán ser presentados por las cooperativas para evitar la objeción del BID.

- 6 **Informes.** Dentro de los dos meses siguientes a cada semestre calendario, la firma consultora o ente especializado, deberá presentar a las cooperativas, con copia al BID, un informe de avance que refleje el adelanto en la realización de las actividades programadas en la cooperación técnica, y dentro de los sesenta días de finalizada la misma, un informe final que muestre los resultados logrados, y las recomendaciones que permitan asegurar acciones a futuro.

## **B. PARA LOS EXPERTOS INDIVIDUALES**

### **1 Experto en Administración (Coordinador)**

Deberá poseer título universitario en administración de empresas, administración agropecuaria, economista o contador público, con al menos ocho años de experiencia profesional sobre gerencia de desarrollo y asesoría a empresas asociativas del sector agropecuario. Será contratado por un periodo de ocho meses y sus funciones serán las que se detalla a continuación:

- 1.1 Administrar, coordinar, supervisar y evaluar las inversiones y el desarrollo del subprograma de crédito e inversiones y elaborar conjuntamente con las autoridades de la cooperativa y demás expertos, los planes de trabajo que se desarrollarán para la ejecución de la cooperación técnica.
- 1.2 Asesorar a la gerencia y órganos de gestión de la cooperativa sobre la identificación de problemas, generar y evaluar alternativas y recomendar sobre la toma de decisiones y su ejecución.
- 1.3 Mantener continuamente informada a la junta directiva y al BID sobre el desarrollo de la operación, en especial respecto a aquellas operaciones que no se encuentren planificadas.
- 1.4 Coordinar y supervisar las acciones de los demás expertos.

### **2. Experto en Fitotecnia**

Deberá ser graduado universitario, con experiencia mínima de cinco años de experiencia profesional en cultivos de granos



básicos, hortalizas, pastos y cultivos semipermanentes, como musáceas y caña de azúcar. Se contratará por un periodo de doce meses y sus funciones las desarrollará de acuerdo a las siguientes especificaciones:

- 2.1 Elaborar y desarrollar un programa de capacitación y asistencia técnica directa y grupal, dirigido a los asociados y trabajadores que laboren en los diferentes cultivos. Apoyar el desarrollo de cursos y seminarios.
- 2.2 Asesorar al consejo de administración de la cooperativa sobre manejo, mantenimiento, aplicación y riesgos del uso de productos agroquímicos, y proponer el uso de productos de baja persistencia o poder residual.
- 2.3 Determinar las dosis y tipo de agroquímico adecuado para el control de plagas y enfermedades y minimizar el uso de pesticidas.
- 2.4 Programar, de acuerdo a cada cultivo, la secuencia de actividades, desde la preparación del terreno hasta la cosecha de productos, así como el manejo de implementos agrícolas.
- 2.5 Diseñar y ejecutar un programa de capacitación relacionado con el uso de los suelos según su vocación, necesidad de protección de acuíferos y cobertura vegetal.
- 2.6 Asesorar a los encargados de los cultivos sobre métodos de capacitación para la protección de fauna útil, formas de control integrado, con énfasis en el control biológico.

### 3. Experto en Zootecnia.

Deberá ser graduado universitario, con un mínimo de cinco años de experiencia profesional en ganado lechero y de carne, métodos de inseminación artificial, nutrición animal, diseño de instalaciones pecuarias, manejo de pastos, tanto de corte como para pastoreo directo. Se contratará por un periodo de doce meses y desempeñará las siguientes funciones:

- 3.1 Elaboración y desarrollo de programas de capacitación y asistencia técnica a los encargados del manejo del hato, tanto de leche como de repasto, a través de cursos y seminarios.
- 3.2 Asesorar a la administración de la cooperativa sobre el inventario de productos de uso veterinario, almacenaje, manejo y aplicación dirigido a los encargados del hato y bodegas, especialmente aquéllos que requieren manejo





cuidadoso.

- 3.3 Diseñar un programa de sanidad animal, que indique las dosis, tipos de producto adecuado para el control de parásitos y prevención de enfermedades, formas de aplicar vacunas, baños de inmersión y desechar el uso de productos de alta toxicidad y poder residual.
- 3.4 Aplicar los programas de inseminación artificial, mejoramiento genético y sugerir razas adecuadas al medio, así como la calidad de pastos y otras plantas que pueden utilizarse como forraje.
- 3.5 Diseñar registros que permitan medir índices zootécnicos, como natalidad, mortalidad, producción, porcentajes de preñez, períodos de lactancia y demás indicadores que ayuden a decidir sobre descartes y eliminación de animales cuyo manejo es antieconómico.

#### 4. Experto en Contabilidad Financiera

Deberá ser contador público, con grado universitario, con experiencia de al menos cinco años en el diseño de sistemas contables, tanto manuales como computarizados y sistemas de crédito. Se contratará durante ocho meses y tendrá a su cargo las siguientes funciones:

- 4.1 Diseñar el sistema contable de la cooperativa, o readecuarlo, así como otros sistemas de control según las nuevas operaciones a fin de que se cuente con un funcionamiento eficiente.
- 4.2 Elaborar manuales y reglamentos de crédito y establecer una forma de procesamiento de información que contribuya al análisis, evaluación y toma de decisiones.
- 4.3 Capacitar a los integrantes de la junta de vigilancia sobre los sistemas de control de la cooperativa, al comité de crédito y comercialización, sobre el funcionamiento de sistemas de crédito, y a los empleados de la unidad de contabilidad sobre el desempeño de sus actividades.
- 4.4 Asesorar al gerente y junta directiva sobre el funcionamiento y aplicación de diferentes sistemas de control financiero.
- 4.5 Asesorar a la administración sobre aspectos fiscales, aranceles, impuestos municipales, código de comercio, seguros, impuesto sobre valor agregado y demás actividades económicas en las que la cooperativa deba incurrir en



erogaciones.

## 5. Experto en Comercialización.

Deberá ser graduado universitario economista, ingeniero agrónomo, mercadotecnia o áreas afines, con al menos cinco años de experiencia en diseño y ejecución de sistemas de comercialización, idealmente, si es con organizaciones cooperativas. Se contratará durante ocho meses y sus funciones serán las que se menciona a continuación:

- 5.1 Llevar a cabo estudios de mercado para los productos cultivados, tanto en forma colectiva como individual y deberá enfatizar la identificación de mercados con posibilidades no exploradas.
- 5.2 Diseñar un plan de ventas para corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a las metas de producción de la cooperativa y los cultivos que desarrollarán los beneficiarios, así como los productos de origen animal, de modo que se favorezca la comercialización de la producción.
- 5.3 Diseñar y elaborar un sistema de comercialización adaptado a la cooperativa y a los asociados, que facilite la venta de los productos con márgenes favorables a los productores.
- 5.4 Capacitar al comité de comercialización, tanto en la adquisición de insumos, como en la distribución de productos.
- 5.5 Proponer al comité de producción la programación de cosechas, de manera que se posibilite el aprovechamiento de ventanas de mercado o periodos de escasez, en los que los productos por lo general muestran una tendencia alcista.

## 6. Experto en Cooperativismo

Deberá ser graduado universitario en trabajo social, sociólogo o en una disciplina afín, con al menos cinco años de experiencia en cooperativismo, así como en la conducción de programas de capacitación y educación cooperativa. Se contratará durante cuatro meses y sus funciones serán las siguientes:

- 6.1 Diseñar y ejecutar un programa de educación cooperativa, dirigido, tanto a los asociados, como a los encargados de la gestión, funcionarios y empleados contratados por la cooperativa.



- 6.2 Capacitar a los miembros del consejo de administración sobre el desempeño de sus funciones, así como a los miembros de los distintos comités y a jóvenes que tengan posibilidad de optar a cargos directivos. Fomentar la solidaridad entre los asociados y hacer ver la importancia de las actividades que desarrolla la mujer, tanto en las actividades productivas, como en la dirección del hogar.
- 6.3 Proponer el establecimiento de sistemas de disciplina y responsabilidad que favorezcan la armonía en el desempeño de las actividades de los asociados, a fin de evitar posibles conflictos.
- 6.4 Formar círculos de estudio de los Estatutos y reglamentos de la cooperativa, de modo que los asociados conozcan con claridad sus derechos y obligaciones.

## 7. Experto en Agroindustria de Café

Deberá ser graduado universitario en ingeniería, con experiencia en beneficio y beneficiado café, o ingeniero industrial, con al menos cinco años de experiencia en beneficiado de café. Será contratado por un periodo de ocho meses y sus funciones serán las siguientes:

- 7.1 Asesorar a los encargados del beneficio de café, mediante la aplicación de técnicas sencillas, de modo que se logre la eficiencia en la conversión de café-uva a café-oro, y que los participantes en los diferentes procesos conozcan la secuencia y puedan rotarse en los puestos de trabajo sin interferir en la eficiencia del proceso.
- 7.2 Elaborar, en coordinación con el experto en comercialización una estrategia de corto, mediano y largo plazo, especialmente con aquellos mercados que presenten mayores perspectivas.
- 7.3 Capacitar a los trabajadores en el mantenimiento de la maquinaria y equipo que se utiliza en el beneficiado de café
- 7.4 Diseñar y dictar un curso de capacitación en beneficiado de café, tanto a los asociados que intervienen en el proceso húmedo, como seco.
- 7.5 Procurar disminuir los volúmenes de café que se venden en el mercado local a través de la eficiencia en el proceso de beneficiado.



- 7.6 Diseñar registros que permitan a la cooperativa conocer en detalle los costos y rendimiento de beneficiado de café.

## **8. Especialista en Cultivo y Manejo de cafetal**

Deberá ser graduado universitario en ciencias agronómicas, con amplios conocimientos sobre cultivo, manejo, establecimiento y mantenimiento de cafetales. Se contratará por un periodo de ocho meses y sus funciones serán las siguientes

- 8.1 Elaborar y desarrollar un programa de producción de café, en el que se contemple el establecimiento de áreas nuevas y sistemas de reobolación en el cafetal existente.
- 8.2 Asesorar a la administración de la cooperativa, así como a los encargados de la fase agrícola, sobre las prácticas culturales en el cafetal, sistemas de podas, tanto al cultivo como a la sombra. Establecimiento de semilleros, manejo de viveros, control de plagas y enfermedades, sistemas de barreras rompeviento, prácticas de conservación de suelo (cajueleado, barreras vivas) y otras prácticas afines.
- 8.3 Capacitar a los trabajadores sobre las formas de fertilización del cultivo, épocas, dosis y frecuencias de aplicación de fertilizantes, sean éstos orgánicos, granulados o foliares.
- 8.4 Establecer programas de control de plagas de gran importancia económica, como la broca del cafeto y de enfermedades como la roya.
- 8.5 Programar un sistema de producción, que permita a la cooperativa disminuir su dependencia de la materia prima de cooperativas o productores vecinos, de manera que se incremente el periodo de trabajo en el beneficio.
- 8.6 Programar la reobolación de cafetal para un periodo de cuatro años mediante un sistema adecuado a las condiciones de la finca y un programa de siembra en un periodo de tres a cuatro años.
- 8.7 Establecer un programa de producción en el que se incremente los rendimientos actuales, mediante diferentes sistemas de manejo de cafetal.

## **9. Especialista en Informática**

Deberá ser graduado universitario, especialista en computación





y manejo de sistemas de información computarizada. Su contratación será por seis meses y en ese periodo deberá:

- 9.1 Diseñar sistemas de información adecuados a la necesidad de la cooperativa y de acuerdo a las actividades relacionadas, tanto con la fase agrícola como agroindustrial de café.
- 9.2 Establecer un sistema de computación de la contabilidad y registros financieros, que permitan a la administración mantener un sistema actualizado de información.
- 9.3 Capacitar al personal administrativo y a la gerencia en el manejo de programas de computación y máquinas de computación.
- 9.4 Elaborar un programa que permita a la cooperativa mantenerse informada en cuanto a los movimientos de precios internacionales del café y un historial que permita conocer las tendencias de precios de ese producto.

#### **10. Especialista en Riego**

Deberá ser graduado universitario con especialidad en diferentes sistemas de riego y drenaje, conocimientos sobre diseño de instalaciones, equipo, operación y manejo de aguas. Se contratará por un periodo de tres meses por cooperativa, en cuatro de las beneficiarias y sus funciones serán las que se describe a continuación:

- 10.1 Elaborar los estudios y diseños para cuatro cooperativas, de acuerdo a las características de cada una.
- 10.2 Establecer alternativas de distintos sistemas de riego y optar por el que sea más eficiente y económico.
- 10.3 Plantear la posibilidad de establecer un sistema integrado de riego en el que participen las cooperativas en las que sea factible esa alternativa.
- 10.4 Establecer cédulas de cultivo de acuerdo al sistema propuesto, que demuestren la factibilidad económica del sistema seleccionado.
- 10.5 Evaluar el sistema propuesto y demostrar su factibilidad económica y financiera.
- 10.6 Diseñar un programa de capacitación para los beneficiarios del sistema de riego.



MEMORIA DE CALCULOS PARA ESTIMAR LA COOPERACION TECNICA



SERVICIOS DE CONSULTORIA PARA CADA COOPERATIVA

ESPECIALIDAD	C	O	O	P	E	R	A	T	I	V	A	S
	SAN MAU RICIO		NORMAN- DIA		NANCU- CHINAME		MATA DE PINA		LA MAROMA			TOTAL
ADMINISTRACION	8.00		8.00		8.00		8.00		8.00			40.00
FITOTECNIA	0.00		12.00		12.00		12.00		12.00			48.00
ZOOTECNIA	0.00		12.00		12.00		12.00		12.00			48.00
CONTABILIDAD Y FINANZAS	8.00		8.00		8.00		8.00		8.00			40.00
COMERCIALIZACION	8.00		8.00		8.00		8.00		8.00			40.00
COOPERATIVISMO	4.00		4.00		4.00		4.00		4.00			20.00
AGROINDUSTRIA DE CAFE	8.00		0.00		0.00		0.00		0.00			8.00
ESPECIALISTA EN CAFE	12.00		0.00		0.00		0.00		0.00			12.00
ESPECIALISTA EN INFORMATICA	6.00		0.00		0.00		0.00		0.00			6.00
ESPECIALISTA EN RIEGO	0.00		3.00		3.00		3.00		3.00			12.00
TOTAL	54.00		55.00		55.00		55.00		55.00			274.00

COSTOS POR SERVICIO DE CONSULTORIA PARA CADA COOPERATIVA

ESPECIALIDAD	C	O	O	P	E	R	A	T	I	V	A	S
	SAN MAU RICIO		NORMAN- DIA		NANCU- CHINAME		MATA DE PINA		LA MAROMA			TOTAL
ADMINISTRACION	8,000.00		8,000.00		8,000.00		8,000.00		8,000.00			40,000.00
FITOTECNIA	0.00		12,000.00		12,000.00		12,000.00		12,000.00			48,000.00
ZOOTECNIA	0.00		12,000.00		12,000.00		12,000.00		12,000.00			48,000.00
CONTABILIDAD Y FINANZAS	8,000.00		8,000.00		8,000.00		8,000.00		8,000.00			40,000.00
COMERCIALIZACION	8,000.00		8,000.00		8,000.00		8,000.00		8,000.00			40,000.00
COOPERATIVISMO	4,000.00		4,000.00		4,000.00		4,000.00		4,000.00			20,000.00
AGROINDUSTRIA DE CAFE	8,000.00		0.00		0.00		0.00		0.00			8,000.00
ESPECIALISTA EN CAFE	12,000.00		0.00		0.00		0.00		0.00			12,000.00
ESPECIALISTA EN INFORMATICA	6,000.00		0.00		0.00		0.00		0.00			6,000.00
ESPECIALISTA EN RIEGO	0.00		10,000.00		10,000.00		10,000.00		10,000.00			40,000.00
TOTAL	54,000.00		62,000.00		62,000.00		62,000.00		62,000.00			302,000.00

COSTO Y FINANCIAMIENTO DE LA COOPERACION TECNICA (U\$ DOLARES)

CONCEPTO	C	O	O	P	E	R	A	T	I	V	A	S
	SAN MAU RICIO		NORMAN- DIA		NANCU- CHINAME		MATA DE PINA		LA MAROMA			TOTAL
HONORARIOS A CONSULTORES	54,000.00		62,000.00		62,000.00		62,000.00		62,000.00			302,000.00
EQUIPAMIENTO A COOPERATIVAS	12,260.00		2,460.00		2,010.00		2,460.00		2,460.00			21,650.00
HONORARIOS A CONSULTORES EVALUADORES	14,000.00		14,000.00		14,000.00		14,000.00		14,000.00			70,000.00
SEMINARIOS DE CAPACITACION	7,464.72		9,101.72		10,030.52		9,036.24		9,101.72			44,734.92
PAGO A CONSULTORA	48,000.00		48,000.00		48,000.00		48,000.00		48,000.00			240,000.00
SUBTOTAL	135,724.72		135,561.72		136,040.52		135,496.24		135,561.72			678,384.92
IMPREVISTOS (10%)	13,572.47		13,556.17		13,604.05		13,549.62		13,556.17			67,838.49
TOTAL	149,297.19		149,117.89		149,644.57		149,045.86		149,117.89			746,223.41

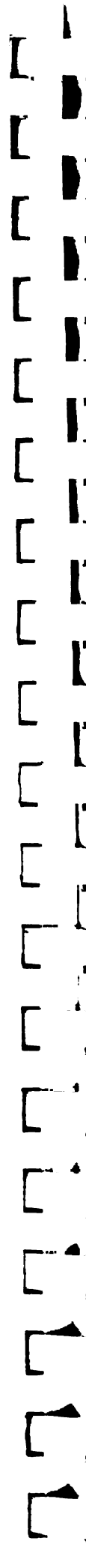


**EQUIPAMIENTO A CADA COOPERATIVA**

	C O O P E R A T I V A S					
MOBILIARIO Y EQUIPO	SAN MAU- RICIO	NORMAN- DIA	NANCU- CHINAME	MATA DE PIÑA	LA MAROMA	TOTAL
ESCRITORIOS	6.00	7.00	6.00	7.00	7.00	33.00
SILLAS	12.00	13.00	13.00	13.00	13.00	64.00
MESA PARA REUNIONES	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
EQUIPO DE COMPUTACION	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
ARCHIVOS	3.00	3.00		3.00	3.00	12.00
MAQUINA DE ESCRIBIR	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
						0.00
<b>TOTAL</b>	<b>24.00</b>	<b>25.00</b>	<b>21.00</b>	<b>25.00</b>	<b>25.00</b>	<b>120.00</b>

**COSTOS DE EQUIPAMIENTO PARA CADA COOPERATIVA (U\$ DOLARES)**

	C O O P E R A T I V A S					
MOBILIARIO Y EQUIPO	SAN MAU- RICIO	NORMAN- DIA	NANCU- CHINAME	MATA DE PIÑA	LA MAROMA	TOTAL
ESCRITORIOS	900.00	1,050.00	900.00	1,050.00	1,050.00	4,950.00
SILLAS	600.00	650.00	650.00	650.00	650.00	3,200.00
MESA PARA REUNIONES	60.00	60.00	60.00	60.00	60.00	300.00
EQUIPO DE COMPUTACION	10,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	10,000.00
ARCHIVOS	300.00	300.00		300.00	300.00	1,200.00
MAQUINA DE ESCRIBIR	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	2,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>12,260.00</b>	<b>2,460.00</b>	<b>2,010.00</b>	<b>2,460.00</b>	<b>2,460.00</b>	<b>21,650.00</b>





**CURSOS ANUALES POR COOPERATIVA SEGUN ACTIVIDADES**

CURSO	TOTAL DE CURSOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
GRANOS BASICOS	3.00	1.00	1.00	1.00
AJONJOLI	3.00	1.00	1.00	1.00
SOYA	3.00	1.00	1.00	1.00
HORTALIZAS	3.00	1.00	1.00	1.00
RIEGO	3.00	1.00	1.00	1.00
PASTOS MEJORADOS	3.00	1.00	1.00	1.00
GANADO	3.00	1.00	1.00	1.00
PLATANO	3.00	1.00	1.00	1.00
CAÑA DE AZUCAR	3.00	1.00	1.00	1.00
CAFE	3.00	1.00	1.00	1.00
BENEFICIADO DE CAFE	2.00	1.00	1.00	0.00
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA AGRICOLA	1.00	1.00	0.00	0.00
CONTABILIDAD	3.00	1.00	1.00	1.00
REGISTROS DE PRODUCCION	3.00	1.00	1.00	1.00
ADMINISTRACION	3.00	1.00	1.00	1.00
CREDITO	3.00	1.00	1.00	1.00
COOPERATIVISMO	3.00	1.00	1.00	1.00
PLANIFICACION AGROPECUARIA	3.00	1.00	1.00	1.00
<b>TOTAL</b>	<b>51.00</b>	<b>18.00</b>	<b>17.00</b>	<b>16.00</b>

**COSTO POR PARTICIPANTE EN UN CURSO DE CAPACITACION A NIVEL DE UNA COOPERATIVA, DURANTE CINCO DIAS**

CONCEPTO	COSTO	
	COLONES	DOLARES
MATERIAL IMPRESO	40.00	4.71
BOLIGRAFO	1.00	0.12
LAPIZ	1.00	0.12
SACAPUNTA	1.00	0.12
CARTERON	15.00	1.76
LIBRETA PARA NOTAS	5.00	0.59
ALQUILER DE LOCAL	20.00	2.35
REFRIGERIOS 2/DIA, A ₡4.00 C/U)	40.00	4.71
ALIMENTACION (₡15.00 POR ALMUERZO)	75.00	8.82
TRANSPORTE	20.00	2.35
GIRAS DE CAMPO (3 DURANTE EL CURSO)	18.00	2.12
COMPENSACION DE ESTIMULO (₡15.00 DIA)	75.00	8.82
APOYO SECRETARIAL	5.00	0.59
PAGO A CONFERENCISTAS	80.00	9.41
TRANSPORTE DE CONFERENCISTAS	50.00	5.88
APOYO DE TECNICOS	60.00	7.06
SUBTOTAL	506.00	59.53
IMPREVISTOS (10%)	50.60	5.95
<b>TOTAL</b>	<b>556.60</b>	<b>65.48</b>

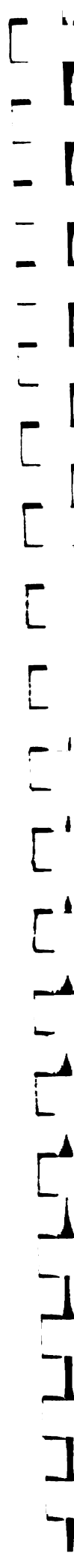


PROGRAMACION DE CURSOS POR COOPERATIVAS, SEGUN NECESIDADES Y ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

CURSOS	COOPERATIVAS					TOTAL DE ACTIVIDADES
	SAN MAU- RICIO	NORMAN DIA	NANCU- CHINAME	MATA DE PIÑA	MAROMA	
AJONJOLI	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
MAIZ	0.00	1.00	1.00	0.00	1.00	3.00
MAICILLO	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
ARROZ	0.00	1.00	0.00	1.00	0.00	2.00
SOYA	0.00	1.00	0.00	0.00	0.00	1.00
YUCA	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
CHILE DULCE	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
TOMATE	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
SANDIA	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	3.00
MELON	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	3.00
PEPINO	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00	2.00
PLATANO	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	3.00
CANA DE AZUCAR	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00	1.00
CULTIVO DE CAFE	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
BENEFICIADO DE CAFE	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
MANEJO DE PASTOS	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
MANEJO DE RIEGO	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
MANEJO DE GANADO DE ENGORDE	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
MANEJO DE GANADO DE LECHE	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	3.00
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
CONTABILIDAD	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
ADMINISTRACION	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
REGISTROS DE PRODUCCION	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
CREDITO	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
COOPERATIVISMO	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
PLANIFICACION AGROPECUARIA	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
TOTAL	8.00	18.00	20.00	21.00	22.00	89.00

CURSOS ANUALES POR COOPERATIVA SEGUN ACTIVIDADES

CURSO	COOPERATIVAS					TOTAL DE ACTIVIDADES
	SAN MAU- RICIO	NORMA DIA	NANCU- CHINAME	MATA DE PIÑA	LA MAROMA	
GRANOS BASICOS	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
AJONJOLI	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
SOYA	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00
HORTALIZAS	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
RIEGO	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
PASTOS MEJORADOS	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
GANADO	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
PLATANO	0.00	0.00	1.00	1.00	1.00	3.00
CANA DE AZUCAR	0.00	0.00	1.00	0.00	0.00	1.00
CAFE	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
BENEFICIADO DE CAFE	1.00	0.00	0.00	0.00	0.00	1.00
MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA A	0.00	1.00	1.00	1.00	1.00	4.00
CONTABILIDAD	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
REGISTROS DE PRODUCCION	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
ADMINISTRACION	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
CREDITO	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
COOPERATIVISMO	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
PLANIFICACION AGROPECUARIA	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	5.00
TOTAL	8.00	13.00	16.00	14.00	14.00	65.00



PARTICIPANTES POR CURSO

	TOTAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
GRANOS BASI	90.00	30.00	30.00	30.00
AJONJOLI	45.00	15.00	15.00	15.00
SOYA	30.00	10.00	10.00	10.00
HORTALIZAS	36.00	12.00	12.00	12.00
RIEGO	36.00	12.00	12.00	12.00
PASTOS MEJO	36.00	12.00	12.00	12.00
GANADO	36.00	12.00	12.00	12.00
PLATANO	36.00	12.00	12.00	12.00
CANA DE AZU	30.00	10.00	10.00	10.00
CAFE	30.00	10.00	10.00	10.00
BENEFICIADO	30.00	10.00	10.00	10.00
MANTENIMIEN	24.00	8.00	8.00	8.00
CONTABILIDA	45.00	15.00	15.00	15.00
REGISTROS D	45.00	15.00	15.00	15.00
ADMINISTRAC	45.00	15.00	15.00	15.00
CREDITO	45.00	15.00	15.00	15.00
COOPERATIVI	45.00	15.00	15.00	15.00
PLANIFICACI	45.00	15.00	15.00	15.00
TOTAL	729.00	243.00	243.00	243.00



## APENDICE I

### CONDICIONES DE FINANCIAMIENTO A:

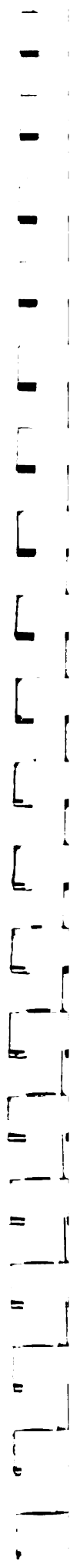
Cooperativa de la Reforma Agraria Finca San Mauricio  
Cooperativa de la Reforma Agraria Normandia  
Cooperativa de la Reforma Agraria Nancuchiname  
Cooperativa de la Reforma Agraria Mata de Pifa  
Cooperativa de la Reforma Agraria La Maroma

#### I. INFORMACION BASICA:

- 1.01 Monto y monedas: Hasta el equivalente de US\$3,219,049, en ECUs, del que: (a) hasta el equivalente de US\$2,472,744, (Un máximo de US\$ 500,000 para cada Cooperativa participante), de carácter reembolsable, en adelante denominada "Parte A del Financiamiento", se destinará a cooperar en el financiamiento de los programas de crédito e inversiones. "Subprograma A" y (b) hasta el equivalente de US\$746,305. (Un máximo de US\$ 150.000 para cada cooperativa participante) de carácter no reembolsable, en adelante denominada "Parte B del Financiamiento", se destinarán a financiar las cooperaciones técnicas para el fortalecimiento institucional de las cooperativas participantes en el Programa de Crédito para Pequeños Proyectos, "Subprograma B".
- 1.02 Fuente de Fondos: Los recursos del Fondo Especial para el Financiamiento de Pequeños Proyectos Productivos, establecido por la Comunidad Económica Europea.
- 1.03 Comisión: El 1% por año sobre los saldos deudores de la Parte A del Financiamiento, comisión que comenzará a devengarse a partir de la fecha prevista para el último desembolso y será pagadera semestralmente por cada Intermediaria, comenzando 6 meses después de la fecha prevista para el último desembolso de la Parte A del Financiamiento.
- 1.04 Desembolso: El plazo para el desembolso de cada Financiamiento será de 24 meses contados a partir de la vigencia del respectivo convenio de financiamiento.

#### II. CONDICIONES ESPECIALES:

- 2.01 La ejecución del Programa y la utilización de los recursos del financiamiento deberán ser llevadas a cabo en su totalidad por la Intermediaria. Se aprobarán modificaciones en las disposiciones legales o en los reglamentos básicos de alguna de las Intermediarias que a juicio del Banco, puedan afectar sustancialmente el Programa, el Banco tendrá derecho a requerir información razonada y pormenorizada de la Intermediaria con el fin de apreciar si el cambio o cambios tienen o pueden tener un impacto sustancialmente desfavorable





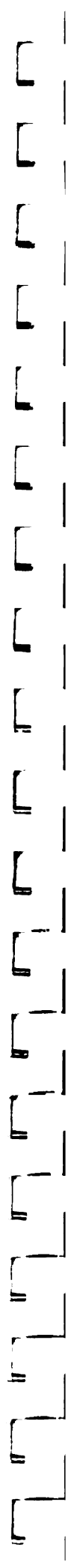
en la ejecución del respectivo Programa. Sólo después de conocer las informaciones y aclaraciones solicitadas, el Banco podrá adoptar las medidas que juzgue apropiadas, de conformidad con las disposiciones que se incorporan en los respectivos convenios de financiamiento.

2.02 Los recursos del financiamiento se destinarán a participar en la ejecución de tres Programas cuyo costo total se estima en US\$2,472,744. En consecuencia, los convenios de financiamiento deberán de contener las disposiciones apropiadas para asegurar que se proporcionarán oportunamente, de acuerdo con un plan satisfactorio al Banco.

2.03 Antes del primer desembolso del financiamiento, cada Intermediaria deberá de presentar del Banco:

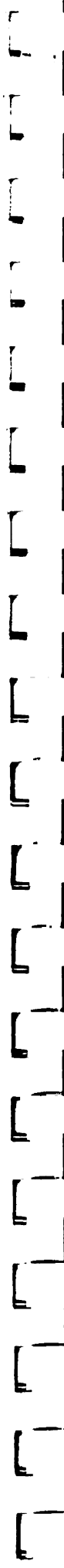
- (a) Evidencia de que ha entrado en vigencia el Reglamento de Crédito acordado con el Banco que se aplicará para el otorgamiento de créditos dentro del Subprograma A, en el cual se establecen los criterios y normas para la utilización de dichos créditos.
- (b) Evidencia de que han sido contratados los servicios de firma consultora o entidad especializada, a fin de que se encargue de diseñar y poner en marcha un sistema de utilización del crédito que se ajuste al nuevo entorno económico en el que operan las Cooperativas, así como un sistema de información y control gerencial computarizado, que cubra todas las actividades desarrolladas por dichas instituciones.
- (c) Evidencia de que han sido contratados los servicios de consultores individuales en las Areas y por los tiempos previstos y acordados con el Banco.
- (d) La metodología, el tipo de información que será recopilada y los criterios que serán utilizados para la evaluación "Expost", del Programa, teniendo en cuenta los criterios señalados en el párrafo 3.06 de este apéndice.
- (e) Evidencia de que ha suscrito el convenio de colaboración con una entidad financiera local, para la recepción, custodia, transferencia y desembolso de los recursos de la Parte A del Financiamiento, en una cuenta denominada "Fondo Rotario de Crédito" con sujeción a las normas de este convenio, del reglamento de crédito del Programa y de las políticas del Banco para este tipo de financiamiento.

2.04 El Banco podrá efectuar desembolsos con cargo a los recursos del financiamiento constituyendo un anticipo de fondos a solicitud de cada Intermediaria, por un monto que no excederá:  
(i) del equivalente del 10% de la Parte A del Financiamiento  
y (ii) del equivalente del 10 % de la Parte B del



Financiamiento, siempre que se cumplan los requisitos establecidos en el respectivo convenio y se justifique debidamente la necesidad de cubrir gastos relacionados con la educación del Programa.

- 2.05 El diferencial resultante entre la comisión anual cobrada por el Banco y el nivel del promedio de las tasas de captación de depósitos en dólares de corto plazo (hasta 1 año) del sistema bancario nacional, usado por las intermediarias como punto de referencia para fijar los intereses que serán cargados a los proyectos, durante la vigencia de los respectivos convenios, para capitalizar los fondos rotativos de crédito de las Intermediarias.
- 2.06 Los fondos provenientes de las recuperaciones de los subpréstamos concedidos con los recursos del subprograma A, solo podrán utilizarse durante la vigencia del respectivo convenio, para el otorgamiento de nuevos créditos que se ajusten sustancialmente a las normas establecidas en el convenio y en el reglamento de crédito.
- 2.07 Cualquier otro uso del diferencial, de las recuperaciones y de las utilidades netas a que se refieren los párrafos 2.05 y 2.06 anteriores, requerirá la aprobación previa del Banco.
- 2.08 Durante el periodo de ejecución del Programa, la Intermediaria se compromete a mantener la mora de la cartera financiada con los recursos de la Parte A del Financiamiento, en un porcentaje no mayor del 5 % de dicha cartera y la mora total, en un nivel no mayor del 10 % de la cartera total. En caso contrario, el Banco se reserva el derecho de diferir los desembolsos, tomando siempre en cuenta las circunstancias que justificarían un incremento temporal en el índice de la mora. A este efecto, las Intermediarias informarán semestralmente al Banco sobre el estado de la cartera del Fondo Rotatorio del Subprograma A.
- 2.09 Durante la ejecución de la Parte A del Financiamiento, la intermediaria deberá presentar al Banco los informes que se indican a continuación, en los plazos que se señalan para cada uno de ellos:
  - (a) Dentro de los 60 días siguientes a cada semestre calendario o en otro plazo que las partes acuerden expresamente, informes que permitan apreciar el avance del Subprograma A, y su relación con las inversiones realizadas y el estado de la cartera del Fondo Rotatorio del Subprograma A conforme con las normas que sobre el particular le envíe el Banco. El último de estos informes constituirá el informe final, el cual deberá indicar los resultados del Subprograma A, en función de los objetivos propuestos.
  - (b) Dentro de los 120 días siguientes al cierre de cada



ejercicio fiscal de la intermediaria, comenzando con el ejercicio que corresponda al año fiscal en que se hayan iniciado los desembolsos y durante un período de 5 años: (i) tres ejemplares de sus estados financieros básicos y (ii) tres ejemplares del estado anual de origen y aplicación de fondos del Subprograma A que muestra los fondos recibidos de la Parte A del Financiamiento, créditos concedidos, recuperaciones efectuadas, reinversiones en créditos y el saldo del fondo del Subprograma A.

(c) Los demás informes que el Banco razonablemente solicite respecto a la inversión de las sumas desembolsadas con cargo al financiamiento y al progreso del programa.

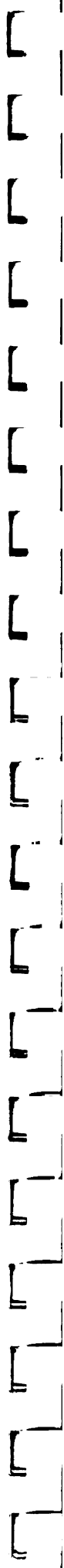
2.10 Los estados de información financiera mencionados en el inciso (b) del párrafo 2.09 anterior, deberán contar con los dictámenes de una firma de contadores públicos independiente o de un contador público independiente aceptable al Banco. Los respectivos honorarios y gastos serán de cuenta de la Intermediaria. La Intermediaria deberá autorizar a la firma de contadores o al contador según corresponda. Para que pueda proporcionar directamente al Banco toda la información adicional que éste le solicite con relación al Programa y a la situación económica de la Intermediaria.

2.11 Durante la ejecución de la parte B del Financiamiento, cada Intermediaria deberá presentar al Banco, a satisfacción de éste, los informes que se indican a continuación, dentro de los plazos que se señalan para cada uno de ellos.

(a) Informes semestrales de progreso dentro de los 60 días posteriores a la finalización de cada semestre calendario que incluyan comentarios de los informes de los expertos.

(b) Un informe final dentro de los 30 días siguientes a la fecha en que reciba el informe final de la firma consultora o entidad especializada, en los que expresará su conformidad con el informe final correspondiente o las observaciones que estime del caso formular. El informe incluirá una evaluación de las labores realizadas por la firma consultora o entidad especializada. Dicho informe presentará un detalle de los resultados del Subprograma B. Dicho informe final deberá considerar los criterios establecidos en el párrafo 2.03 (d) anterior.

(c) Un informe detallando los gastos efectuados con cargo a la Parte B del Financiamiento, dictaminado por una firma de contadores públicos independiente o un contador público independiente aceptable para el Banco, dentro de los 120 días siguientes al cierre del ejercicio económico en que se haya efectuado el último desembolso de dicha Parte B del Financiamiento.



2.12 El contrato de consultoría que cada una de las Intermediarias suscriba con la Firma Consultora o Entidad Especializada deberá contener la obligación de esta última de:

- (a) Presentar a la Intermediaria, con copia para el Banco los nombres y antecedentes profesionales del personal que participará en la realización de la consultoría.
- (b) Presentar a la Intermediaria, con copia para el Banco y para la aprobación de éstos (i) informes semestrales de Progreso, dentro de los 60 días siguientes a la finalización de cada semestre calendario a partir de la fecha del inicio de las labores mostrando el avance en la ejecución del Subprograma B; y (ii) un informe final. El informe final deberá presentarse dentro de los 60 días siguientes a la fecha de finalización de labores, indicando los resultados logrados, evaluándolos en función de los objetivos del Programa y las recomendaciones para acciones futuras.
- (c) Suministrar a la Intermediaria o al Banco, cualquier informe adicional que una y otro razonablemente le solicite en relación con el desarrollo de sus trabajos.
- (d) Mantener informado al Representante del Banco en Nicaragua sobre dicho particular.

2.13 Durante la ejecución de la Parte A del Financiamiento se realizarán dos revisiones del Subprograma A, la primera cuando se haya comprometido el 25 % de los recursos de la Parte A del Financiamiento y la segunda, el comprometerse el 75 % de dichos recursos. Se entenderá que los recursos para un proyecto están comprometidos desde el momento en que la respectiva Intermediaria haya efectuado el retiro de los fondos. Las revisiones serán efectuadas por consultores externos que serán contratados por el Banco, con cargo a los recursos de la Parte B del Financiamiento.

2.15 La Intermediaria se compromete a realizar una evaluación de los subprogramas A y B dentro de 24 meses siguientes a la fecha del último desembolso del Financiamiento. Esta evaluación se realizará de acuerdo con la metodología y los criterios previamente aprobados por el Banco.

2.16 La Intermediaria suscribirá con el Banco, en forma separada e independiente, un convenio de financiamiento y cooperación técnica respectivamente, el cual incluirá un Anexo de contenido sustancialmente similar al establecido en el párrafo III, el Programa de este apéndice.





### III. EL PROGRAMA

#### 3.01 Objetivos.

(a) El Programa se llevará a cabo con el objeto de:

- (i) mejorar y expandir la capacidad de las Cooperativas participantes para desarrollar proyectos productivos agropecuarios que beneficien a los pequeños agricultores asociados a las mismas, a fin de mejorar sus ingresos y por ende su situación socioeconómica:
- (ii) contribuir a la generación de empleo en las áreas rurales del sur del departamento de Usulután, dando preferencia a las mujeres y a los jóvenes: y
- (iii) fortalecer a las Cooperativas participantes con programas de en las áreas de gerencia y control del crédito, apoyo a la producción agropecuaria y en técnicas de capacitación y asistencia técnica a pequeños agricultores asociados a las cooperativas, a fin de que éstas alcancen la autosuficiencia financiera y operativa.

(b) Para alcanzar estos objetivos, el Programa comprende dos subprogramas:

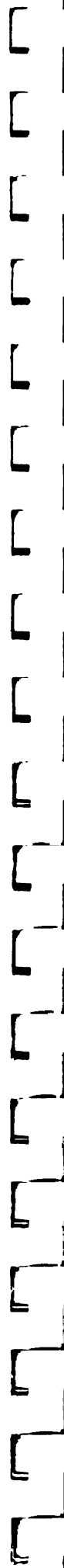
- (i) El Subprograma A, consiste en el fortalecimiento del programa de crédito de la intermediaria, con el objeto de satisfacer las necesidades de capital de trabajo y de adquisición de activos fijos.
- (ii) El Subprograma B. consiste en el fortalecimiento institucional de cada cooperativa participante, tanto en materia de gerencia y control de crédito como en el reforzamiento de dicha Intermediaria en otras áreas, tales como computación, comercialización y organización y métodos, a fin de que en el futuro puedan desempeñar un rol más preponderante en la formulación y ejecución de programas similares dirigidos a favorecer a grupos humanos de bajos ingresos del país, con especial énfasis en la mujer y en los jóvenes y a la conservación del medio ambiente.

#### 3.02 Subprograma A:

Consiste en:

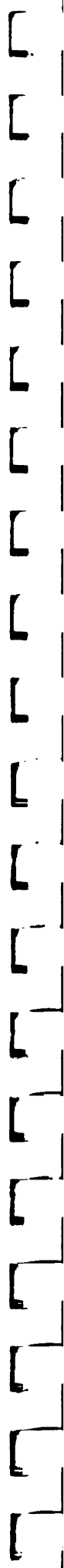
(a) Componente de Créditos:

- (i) De los recursos de Subprograma A, se destinará hasta el equivalente de US\$2,472,744 (US\$500,860 para la Cooperativa SAN MAURICIO, US\$495,575 para la Cooperativa NORMANDIA y US\$498.004 para la Cooperativa NANCUCHINAME. US\$483,207 para



la Cooperativa Mata de Piña y US\$495,098 para la Cooperativa La Maroma), para constituir fondos rotatorios de crédito que se utilizarán para el financiamiento de actividades de producción agropecuaria.

- (ii) Las condiciones financieras de los créditos que se otorgarán en el Subprograma A serán establecidas en un Reglamento de Crédito que la Intermediaria formulará y presentará a la aprobación previa del Banco, antes del primer desembolso del financiamiento. El Reglamento de Crédito que el Banco apruebe solo podrá ser modificado previa aprobación de éste.
  
- iii Para que un productor agropecuario individual sea elegible para recibir créditos con recursos del programa, deberá reunir los siguientes requisitos: (A) que sea socio activo de la Cooperativa: (B) que esté en situación corriente en sus obligaciones con la Cooperativa: (C) que patrocine en forma completa y consistente a su Cooperativa, tanto en las que se refieren a los aspectos crediticios como en el cumplimiento de sus aportaciones de capital suscritas: (D) que sus antecedentes crediticios con la Cooperativa, demuestren que ha invertido correctamente sus créditos y los ha cancelado satisfactoriamente a excepción de aquellos que hayan sido afectados por factores ajenos a su gestión y que han sido prorrogados, reestructurados o convenido cualquier arreglo formal de pagos (E) que su principal fuente de ingreso provenga de la actividad agropecuaria y que al mismo tiempo sea su principal fuente de trabajo: (F) que se comprometa a poner en práctica las recomendaciones técnicas que la Cooperativa le formule, con el propósito de incrementar su productividad y producción: (G) que se haya comprometido a que los recursos provenientes del crédito a otorgársele serán utilizados exclusivamente en el plan de inversión o proyecto autorizado por la Cooperativa, (H) que su ingreso promedio per cápita sea cuando más igual al nivel estimado por el Banco para definir los grupos de bajos ingresos en El Salvador (I) que viva en la misma parcela en que trabaja o cerca de ella: (J) que tenga como mínimo tres meses de estar integrado formalmente a la Cooperativa y que haya pagado al menos el 25 % de las aportaciones suscritas: y (K) que se haya comprometido a comercializar toda su producción a través de la Cooperativa.
  
- iv Para que un proyecto sea elegible de financiamiento, deberá reunir los siguientes requisitos: (A) que el plan de inversiones a financiar sea técnica y financieramente factible, (B) que el área de terreno donde vaya a realizarse el proyecto no exceda de 5 manzanas: (C) que fortalezca y/o genere nuevas oportunidades de empleo, (D) que la producción a ser obtenida con el proyecto tenga mercados accesibles donde pueda ser absorbida: (E) que la producción que vaya a obtenerse de los cultivos, semovientes o bienes a ser financiados con recursos del Programa, no estén gravados con terceros: y (F) que no tenga efectos nocivos sobre el medio



ambiente.

- v La tasa de interés sobre los préstamos del Programa será variable y estará sujeta a revisión y ajuste por lo menos semestralmente. El ajuste resultante se aplicará a todos los créditos pendientes. Para asegurar que dicho interés sea positivo, cada Intermediaria utilizará como punto de referencia el nivel promedio de las tasas de captación de depósitos en dólares de corto plazo (hasta 1 año) del sistema bancario nacional, al que se le agregará los puntos que sean necesarios para cubrir los costos de intermediación financiera correspondientes a este programa, incluyendo riesgo. La tasa de interés final cobrada a los prestatarios será variable: además, el proceso de determinación de dicho tipo se examinará por lo menos semestralmente para asegurarse de que cumple los objetivos del Programa y podrá ser modificada por cada Intermediaria con autorización expresa del Banco.

- vi Componente de inversiones para las Cooperativas Beneficiarias:

El Programa contempla el financiamiento de inversiones fijas y otros activos para las cinco Cooperativas Beneficiarias, por un monto total del equivalente de US\$573,559, (US\$186,888 para la Cooperativa SAN MAURICIO, US\$94,863 para la Cooperativa NORMANDIA y US\$97,269 para la Cooperativa NANCUCHINAME, US\$97,269 para la Cooperativa MATA DE PIÑA y US\$97,270 para la Cooperativa LA MAROMA), destinado a dar apoyo a las actividades productivas.

- (d) Presupuesto:

El costo total del Subprograma A asciende a un monto equivalente a dos millones cuatrocientos setenta y dos mil setecientos cuarenta y cuatro dólares de los Estados Unidos de América (US\$2,472,744) , de conformidad con el siguiente detalle:



CONCEPTO	FINANCIAMIENTO BID
1. <u>Crédito e inversiones para las cinco cooperativas</u>	<u>US\$1,919,510</u>
1.1 San Mauricio	500,860
1.2 Normandia	320,869
1.3 Nancuchiname	338,828
1.4 Mata de Piña	338,913
1.5 La Maroma	420,040
2. <u>Crédito a los asociados a las cooperativas</u>	<u>US\$ 553,234</u>
1.1 San Mauricio	0
1.2 Normandia	174,706
1.3 Nancuchiname	159,176
1.4 Mata de Piña	144,294
2.5 La Maroma	75,058
T O T A L	<u>US\$2,472,744</u>

3.03 Subprograma B:

- (a) Se llevarán a cabo actividades dirigidas a fortalecer la capacidad institucional y técnica de cada Intermediaria mediante la contratación de servicios de consultoría y la adquisición de equipos, material didáctico y otros suministros relacionados con la ejecución del respectivo Programa.
- (b) Cada Intermediaria con cargo a la Parte B del Financiamiento, contratará los servicios de una firma consultora o entidad especializada, que se encargará de diseñar y poner en marcha un sistema gerencial que se ajuste al nuevo entorno económico en el que operarán las Cooperativas, así como de un sistema de información y control computarizado, que cubra todas las actividades desarrolladas por cada Cooperativa. Adicionalmente, cada Intermediaria contratará los servicios de consultores individuales, por un total de 262 meses/ consultor (52 para cada Intermediaria) en las especialidades y por los tiempos que han sido acordados con el Banco.
- (c) Los recursos del Subprograma B serán utilizados también para:
  - (i) La adquisición de mobiliario de oficina y materiales, así como de equipos de computación, audiovisual y de reproducción de documentos, a fin de mejorar la eficiencia operativa de las cooperativas, en apoyo a sus actividades de utilización de crédito, capacitación y asistencia técnica a los asociados, para el desarrollo de proyectos productivos agropecuarios y agroindustriales.





(ii) Los costos de la realización de dos revisiones del programa, mencionadas en el párrafo 2.14 de este apéndice.

(d) Presupuesto:

La parte B del Financiamiento se utilizará conforme al siguiente presupuesto aproximado:

CATEGORIA	(EQUIVALENTE EN US\$)				
	SAN MAU RICIO	NORMAN DIA	NANCUCHI NAME	MATA DE PIÑA	LA MA ROMA
Honorarios a Consultores	54,000	62,000	62,000	62,000	62,000
Equipamiento de Cooperativas	12,260	2,460	2,019	2,460	2,460
Honorarios a Consultores Evaluadores	14,000	14,000	14,000	14,000	14,000
Seminarios de capacitación	7,465	9,102	10,030	9,036	9,102
Honorarios a firmas consultoras	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
SUBTOTAL	135,725	135,562	136,049	135,562	135,562
IMPREVISTOS (10%)	13,572	13,556	13,605	13,556	13,556
<u>TOTAL/COOPERATIVA</u>	<u>149,297</u>	<u>149,118</u>	<u>149,654</u>	<u>149,118</u>	<u>149,118</u>
<u>T O T A L G E N E R A L</u>					<u>US\$746,305</u>

### 3.04 Aspectos Ambientales:

Durante la ejecución del Programa, cada Intermediaria adoptará las siguientes medidas:

- (a) Tanto el componente de capacitación y asistencia técnica del Subprograma A, como el componente de fortalecimiento institucional del Subprograma B, deberán incluir módulos con temas sobre educación ambiental y sobre el uso apropiado de pesticidas y otros agroquímicos, así como sobre el uso de tecnologías apropiadas para la conservación de los recursos naturales y la protección del medio ambiente.
- (b) En las dos revisiones del Programa previstas durante su ejecución y las que se refiere el párrafo 2.14, deberá de evaluarse adicionalmente la eficacia de las medidas adoptadas para la preservación del medio ambiente y, de ser del caso, se propondrán medidas adicionales o alternativas para su aplicación.



### 3.05 Coordinación entre la Intermediaria y las Beneficiarias:

Las Intermediarias mantendrán un canal de comunicación apropiado, que les permitan armonizar sus políticas operativas y de sus Programas, razón por la cual, al menos una vez al año durante la ejecución de los Programas, funcionarios de la Intermediaria y las Beneficiarias, se reunirán durante dos o tres días para intercambiar sus experiencias y dialogar sobre la forma en que podrían solucionarse los problemas que les sean comunes. De dichas reuniones se deberán presentar al Banco, un informe conjunto sobre los resultados y conclusiones obtenidos, dentro de los 30 días siguientes a la terminación de cada reunión anual.

### 3.06 Evaluación "Ex-post":

Para los fines de realización de la evaluación "Ex-post" del Programa, de que trata el párrafo 2.15, la información que se deberá de recopilar incluirá, entre otros aspectos, los siguientes:

- (a) número de pequeños agricultores asociados a las cooperativas que se han beneficiado con el desarrollo del Programa, distribuidos por edad y sexo:
- (b) mejoramiento en el ingreso de las unidades económicas y su capitalización:
- (c) empleo generado:
- (d) mejoramiento en el nivel de vida de las familias de los asociados a las cooperativas, medido en términos de ingreso familiar, acceso al cuidado de la salud, dieta familiar, desarrollo personal, etc.
- (e) mejoramiento de la capacidad empresarial de las cooperativas participantes.
- (f) mejoramiento institucional y financiero de cada Intermediaria:
- (g) aspectos ambientales de relevancia.

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100

## APENDICE II

### PROYECTO DE REGLAMENTO DE CREDITO

#### Artículo 1. Condiciones Generales

Este reglamento establece los términos y condiciones que regirían el Subprograma de crédito e inversiones, que proporcionaría recursos para el financiamiento de proyectos a cooperativas de pequeños productores agropecuarios de bajos ingresos, en adelante denominadas "Beneficiarias". Se financiaría con recursos dados en préstamo por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a las siguientes organizaciones: (a) Cooperativa de la Reforma Agraria Finca SAN MAURICIO, (b) Cooperativa de la Reforma Agraria NORMANDIA, (c) Cooperativa de la Reforma Agraria NANCUCHINAME, (d) Cooperativa de la Reforma Agraria MATA DE PIÑA, y (e) Cooperativa de la Reforma Agraria LA MAROMA; en lo sucesivo llamadas individualmente "la Intermediaria". Estas son organizaciones privadas, de carácter asociativo. El Programa sería ejecutado por cada una de las Intermediarias, de acuerdo a los términos y condiciones que se describen a continuación:

#### Artículo 2. Objetivos y Descripción del Programa.

El Programa tiene como objetivo principal ampliar el acceso y la cobertura de crédito y asistencia técnica a los pequeños productores agropecuarios de bajos ingresos, apoyando el desarrollo de sus unidades económicas mediante acciones dirigidas a incrementar y mejorar la producción y productividad, así como fortalecer y aumentar los niveles de empleo y ventas. Se dirige a aquellos pequeños agricultores que por sus precarias condiciones de vida y marginalidad, no tienen acceso a las fuentes convencionales de crédito, ni al conocimiento de técnicas empresariales y administrativas apropiadas para manejar en forma más eficiente su unidad productiva.

El Programa contempla la ejecución de proyectos de crédito, capacitación y asesoría destinados a: (a) financiar maquinaria, equipo e insumos agrícolas requeridos para la producción agropecuaria; y (b) promover el desarrollo técnico y empresarial de los beneficiarios a través de su capacitación y asesoría. La Intermediaria manejaría en forma independiente los recursos destinados al crédito asumiendo directamente el riesgo y la responsabilidad de pago ante el BID. El componente crediticio se incorpora de manera integral y paralelo a las demás actividades contempladas en el Programa.



### Artículo 3. Beneficiarios.

Los beneficiarios del Programa serian pequeños agricultores, socios de las Cooperativas, definidos de acuerdo a los lineamientos de este Reglamento, que cuentan con la capacidad de ejecutar y operar el (los) proyecto (s) objeto del financiamiento y que no tienen acceso a fuentes convencionales de crédito.

### Artículo 4. Utilización de los Recursos del Programa.

Los recursos del Programa podrían ser utilizados para financiar activos fijos y capital de trabajo necesarios para la ejecución de actividades agropecuarias que sean técnica y financieramente factibles.

### Artículo 5. Requisitos de Elegibilidad.

Para que un pequeño agricultor sea elegible para recibir créditos con recursos del Programa, deberá llenar los siguientes criterios:

- (a) que sea socio activo de la Cooperativa:
- (b) que este en situación solvente en sus obligaciones con la Cooperativa.
- (c) que patrocine en forma completa y consistente a su Cooperativa, tanto en las que se refieren a los aspectos crediticios como en el cumplimiento de sus aportaciones de capital suscritos.
- (d) que sus antecedentes crediticios con la Cooperativa, demuestren que ha invertido correctamente sus créditos y los ha cancelado satisfactoriamente, a excepción de aquellos que hayan sido afectados por factores ajenos a su gestión y que han sido prorrogados, reestructurados o convenido cualquier arreglo formal de pago.
- (e) que su principal fuente de ingreso provenga de la actividad agropecuaria y que al mismo tiempo sea su principal fuente de trabajo.
- (f) que se comprometa a poner en práctica las recomendaciones técnicas que la Cooperativa le formule, con el propósito de incrementar su productividad y producción.
- (g) que se haya comprometido a que los recursos provenientes del crédito a otorgársele, serán utilizados exclusivamente en el plan de inversión o proyecto autorizado por la Cooperativa.

1  
2  
3  
4  
5  
6  
7  
8  
9  
10  
11  
12  
13  
14  
15  
16  
17  
18  
19  
20  
21  
22  
23  
24  
25  
26  
27  
28  
29  
30  
31  
32  
33  
34  
35  
36  
37  
38  
39  
40  
41  
42  
43  
44  
45  
46  
47  
48  
49  
50  
51  
52  
53  
54  
55  
56  
57  
58  
59  
60  
61  
62  
63  
64  
65  
66  
67  
68  
69  
70  
71  
72  
73  
74  
75  
76  
77  
78  
79  
80  
81  
82  
83  
84  
85  
86  
87  
88  
89  
90  
91  
92  
93  
94  
95  
96  
97  
98  
99  
100



- (h) que se haya comprometido a brindar la mayor cooperación posible a los supervisores de crédito en lo que respecta con el suministro de información relacionada con el proyecto objeto de la inversión.
- (i) que su ingreso promedio per cápita sea cuando más igual al nivel estimado por el Banco para definir los grupos de bajos ingresos y que su activo agrícola no exceda del equivalente de US\$ 30.000.
- (j) que no tenga acceso a otras fuentes de financiamiento.
- (k) que se haya comprometido a conservar en buen estado, durante la vigencia del crédito, las prendas dadas en garantía.
- (l) que viva en la misma parcela en que trabaja o cerca de ella.
- (m) que tenga como mínimo tres meses de estar integrado formalmente a la Cooperativa y que haya pagado al menos el 25 % de las aportaciones suscritas.

#### ARTICULO 6 Criterios para la Selección de Proyectos.

Para que un proyecto sea elegible de Financiamiento, deberá llenar los siguientes requisitos:

- (a) que el plan de inversiones sea técnica y financieramente factible.
- (b) que fortalezca y/o genere nuevas oportunidades de empleo.
- (c) que la producción a ser obtenida con el proyecto, tenga mercados accesibles donde pueda ser absorbida.
- (d) que la producción que vaya a obtenerse de los cultivos, semovientes o bienes a ser financiados con recursos del programa, no estén gravados con terceros, y:
- (e) que no tenga efectos nocivos sobre el medio ambiente.

#### ARTICULO 7 Restricciones en el uso de los recursos del Programa

Los recursos del programa no podrán ser utilizados para financiar:

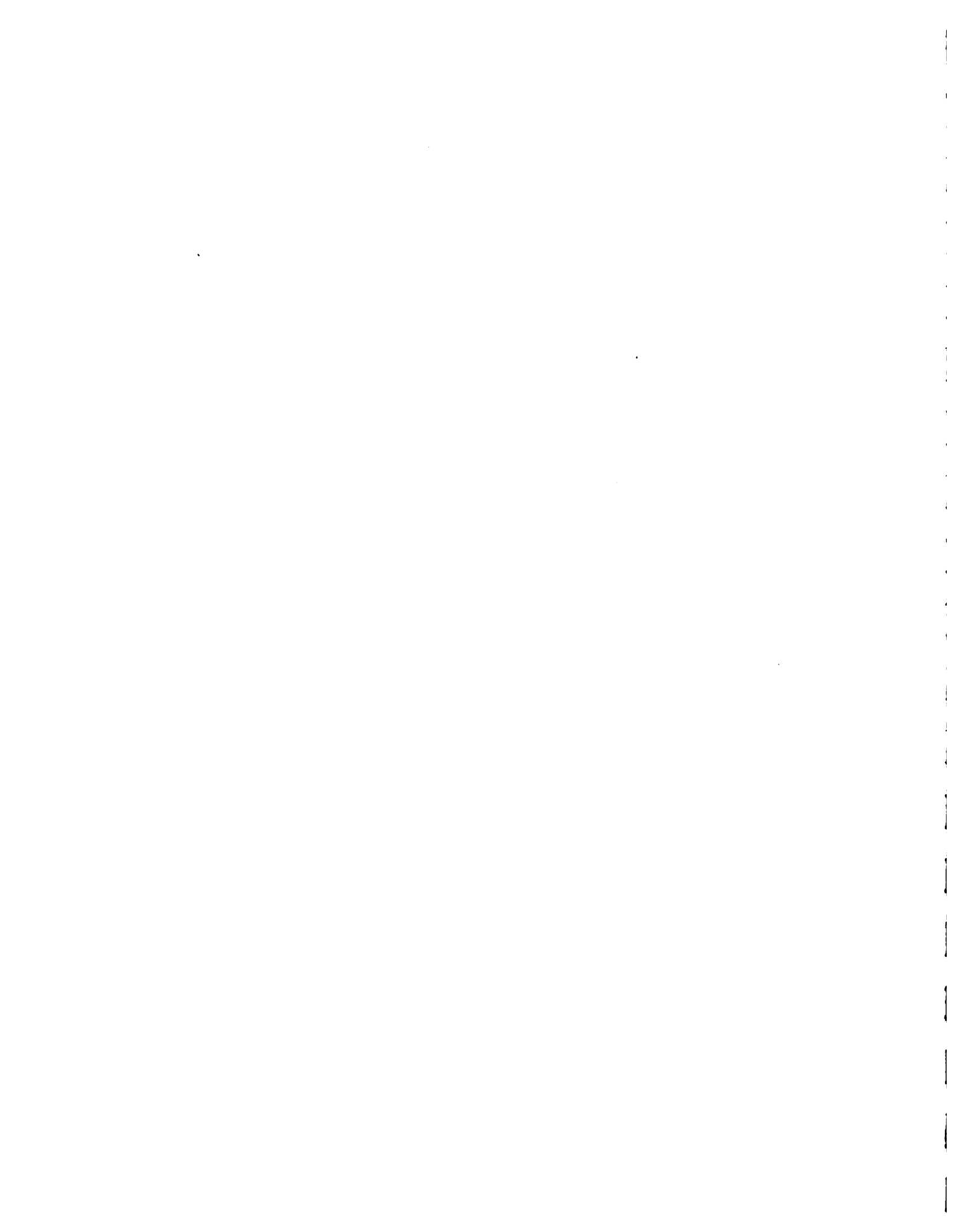
- (a) compra o arrendamiento de terrenos y de bienes inmuebles,
- (b) pago de deudas, dividendos o recuperaciones de capital,
- (c) compra de acciones, bonos u otros valores mobiliarios,



- (d) adquisición de bienes de consumo doméstico,
- (e) compra de vehículos y artículos de uso personal y
- (f) pago de impuestos.

**ARTICULO 8 Términos y condiciones de los Subpréstamos.**

- (a) **Denominación de los créditos y repagos.** Los préstamos que se financian con cargo a los recursos del Programa serán denominados en colones salvadoreños y tendrán una cláusula de mantenimiento de valor, indexando el monto del principal al dolar de los Estados Unidos de América, tomando para tal efecto la cotización oficial de venta establecida por el Banco Central al cierre del día inmediatamente anterior. Asimismo, los repagos serán hechos en colones salvadoreños y la intermediaria indexará, tanto el valor de dichos repagos como el saldo de la deuda, tomando para tal fin la cotización oficial de venta del dolar de los Estados Unidos de América, establecida por el Banco Central al cierre del día inmediatamente anterior al de la fecha de repago.
- (b) **Plazos.** Los plazos de amortización y períodos de gracia serán establecidos por la Intermediaria de acuerdo a las características de cada proyecto, tomando en cuenta el tipo de inversión, el flujo financiero de la unidad productiva y la capacidad de pago de los beneficiarios. Los préstamos para capital de trabajo tendrían un plazo máximo de amortización de hasta 36 meses, con un periodo de gracia de hasta 12 meses, a excepción de las actividades de reforestación, que podrían tener un plazo de amortización de hasta 60 meses, con un periodo de gracia de hasta 24 meses.
- (c) **Amortizaciones:** La Intermediaria establecerá una tabla de amortización en donde figuren los montos y fechas de los abones a capital y a intereses, monto del préstamo y tasa de interés.
- (d) **Tasa de Interés:** La tasa de interés que establezca la Intermediaria por concepto de los créditos con recursos del Programa, sería variable y positiva en términos reales, y sería fijada por ésta, tomando como punto de referencia el nivel promedio de las tasas de captación de depósitos en dólares de corto plazo (hasta un año) del sistema bancario nacional, al que se le agregarían los puntos que fueran necesarios para cubrir el costo de Intermediación y el riesgo. La Intermediaria revisaría periódicamente los niveles de las tasas de interés aplicadas a los créditos y, de ser necesario, tomarían medidas apropiadas congruentes con las políticas económicas del país, para armonizar dichas tasas con la política del banco en dicha materia.
- (e) **Recargo por Mora:** La Intermediaria podría cobrar intereses



moratorios en caso de incumplimiento de pago de los subprestatarios, por los valores que sean habituales en el mercado financiero salvadoreño.

#### ARTICULO 9. Cartera Morosa.

Durante la ejecución del programa, la Intermediaria tomará las medidas que sean apropiadas para asegurar que el nivel de la mora del programa de crédito propuesto se mantenga por debajo del 5 % de la respectiva cartera y para que la mora de la cartera total se mantenga en un nivel inferior al 10 %. En caso de incumplimiento de esta disposición, el Banco se reserva el derecho de diferir los desembolsos, tomando siempre en cuenta la ocurrencia de circunstancias que justificarian un incremento temporal en el índice de la mora. A tal fin, durante la ejecución del Programa la Intermediaria presentará semestralmente al Banco información referente al estado de su cartera de préstamos.

#### ARTICULO 10. Comité de Crédito.

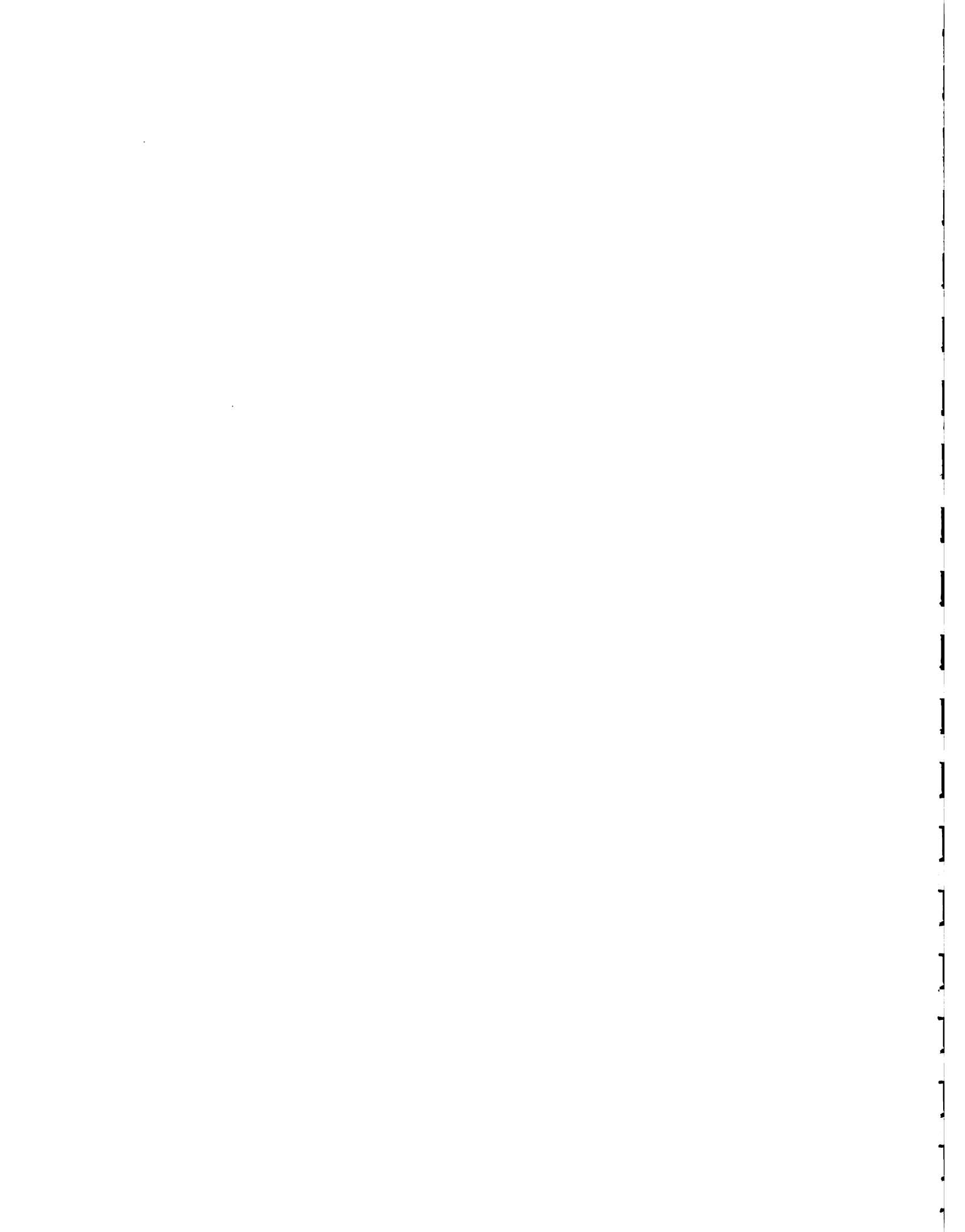
Al Comité de Crédito establecido por la Intermediaria le corresponden la función de cumplir y hacer cumplir el presente reglamento.

#### ARTICULO 11. Diferencial y Recuperaciones.

- (a) El diferencial resultante entre la comisión anual cobrada por el Banco y el nivel del promedio de las tasas de captación de depósitos en dólares de corto plazo (hasta 1 año) del sistema bancario nacional, usado por la intermediaria como punto de referencia para fijar los intereses a ser cargados a los proyectos, sería utilizado para capitalizar el fondo rotatorio de crédito de la Intermediaria.
- (b) Las recuperaciones provenientes de los créditos concedidos con recursos del programa, solo podrán ser utilizados por la Intermediaria para el otorgamiento de nuevos créditos que se ajusten sustancialmente a las normas establecidas en el convenio de financiamiento y en el reglamento de crédito del Programa, a menos que el Banco autorice por escrito a la Intermediaria para darles otro uso.

#### ARTICULO 12. Uso de las utilidades Netas generadas por las Inversiones.

Las utilidades netas resultantes del desarrollo de los proyectos, así los ingresos generados por las inversiones fijas hechas con los recursos del programa, serán utilizadas únicamente para incrementar el fondo rotatorio de crédito de la Intermediaria, a menos que el Banco autorice por escrito



darles otro uso.

### ARTICULO 13. Vencimiento anticipado e incumplimiento.

Los créditos otorgados se consideran vencidos y su pago total sería elegible cuando ocurra una o más de las siguientes circunstancias:

- (a) Si se comprobara la existencia de falsedad en las informaciones proporcionadas por el beneficiario al formular la solicitud de préstamo.
- (b) Si el beneficiario faltara al pago total o parcial de las cuotas señaladas en el contrato de crédito, tanto a capital como a interés, en las fechas en que debiera hacerlo.
- (c) Si el beneficiario, sin el permiso escrito del Banco, gravará o enajenara a favor de terceros los bienes financiados.
- (d) Si el proyecto para el cual se aprobó el subpréstamo no se cumpliera dentro de los plazos establecidos o no se cumpliera la inversión de todo o parte del préstamo para los fines en los que fue otorgado, salvo circunstancias de fuerza mayor satisfactorias al Banco.
- (e) En todos los casos de incumplimiento contractual del beneficiario, con respecto a créditos otorgados o si dicho beneficiario faltara a las estipulaciones señaladas en el presente Reglamento y a lo establecido en los pagarés correspondientes.
- (f) Que ocurra cualquier circunstancia extraordinaria que, a juicio del Banco, haga improbable que el beneficiario pueda cumplir con las obligaciones establecidas en el contrato de crédito o que le impidan satisfacer los propósitos que se tuvieron en cuenta al celebrarlo.

### ARTICULO 14 Registro y Control

El movimiento de los recursos del Programa se registraría separadamente dentro de la contabilidad general de la Intermediaria, bajo una cuenta que sería denominada "Fondo Rotatorio de Crédito" A estos efectos, la Intermediaria llevaría registros adecuados de conformidad con el plan, catálogo o código de cuentas que el BID haya aprobado, antes del primer desembolso de los recursos del financiamiento. En dichos registros deberán identificarse los créditos, de modo de permitir la formulación de estados de situación patrimonial financiera, de resultados financieros y de origen y aplicación de los fondos del Programa.





ARTICULO 15. Entidad Financiera Colaboradora.

Los recursos del Programa de crédito serían manejados a través de una entidad financiera local, la cual colaboraría en la recepción, custodia, transferencia y desembolso de tales recursos. La responsabilidad por la intermediación financiera recae en la Intermediaria, la cual tiene la responsabilidad de instruir a la entidad financiera colaboradora sobre desembolsos de recursos a los beneficiarios y asumir la responsabilidad sobre la recuperación de los préstamos. La entidad financiera local que colaboraría en la ejecución del programa, deberá ser aprobada por el BID antes del primer desembolso del financiamiento.

ARTICULO 16 Modificación del Reglamento.

La Intermediaria podría sugerir modificaciones al presente Reglamento, para adaptarlo a nuevas circunstancias o condiciones que pudieran presentarse en el curso de su ejecución. Cualquier modificación a este Reglamento entraría en vigencia una vez que el BID exprese por escrito su no objeción.



## APENDICE III

### NORMAS PARA LA SELECCION Y CONTRATACION DE FIRMAS CONSULTORAS Y/O EXPERTOS INDIVIDUALES.

La selección y contratación de firmas consultoras, instituciones especializadas y/o expertos individuales (en adelante denominados en forma indistinta "los Consultores"), necesarios para la realización del programa se sujetará a las normas que siguen:

#### I. DEFINICIONES O CONCEPTOS.

Se establecen las siguientes definiciones:

- 1.1 FIRMA CONSULTORA. Es toda entidad constituida legalmente, integrada especialmente por personal profesional, que ofrece servicios de consultoría, asesoría, dictámenes de expertos y servicios profesionales de distinta naturaleza.
- 1.2 INSTITUCION ESPECIALIZADA. Es toda organización sin fines de lucro, como una fundación, organismo autónomo o semiautónomo, universidad, organización internacional que ofrece servicios de consultoría. Para efectos de este anexo, a la institución especializada, se le aplicarán las mismas reglas que a la firma consultora.
- 1.3 EXPERTO INDIVIDUAL. Es todo profesional o técnico especializado en alguna disciplina científica, arte o servicio.
- 1.4 ORGANISMO INTERMEDIARIO. En este anexo está referido a la institución que se encargará del manejo de los recursos financieros de las cooperativas beneficiarias.
- 1.5 ORGANISMO EJECUTOR. Es la institución responsable por la ejecución del programa.

#### II INCOMPATIBILIDADES

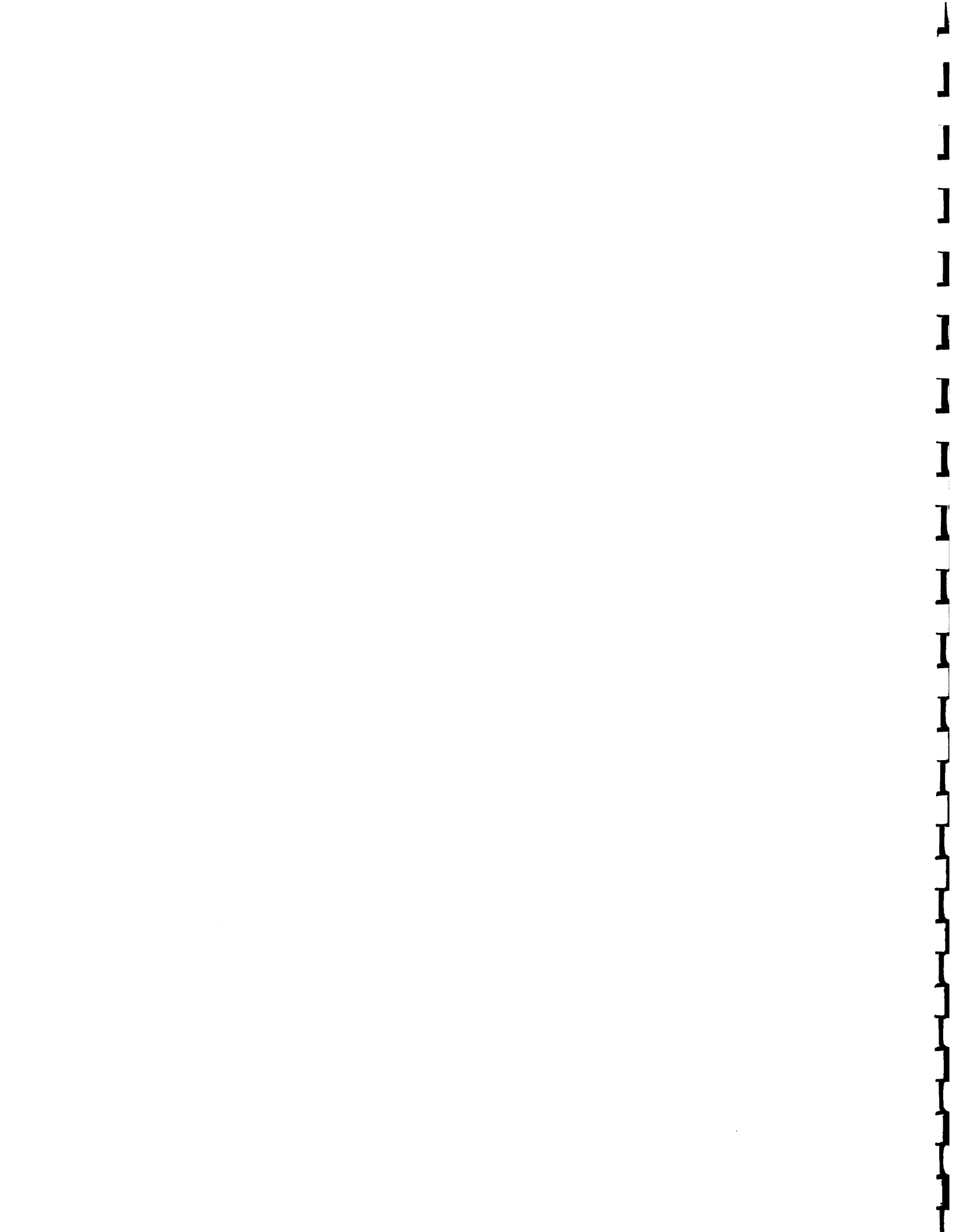
- 2.1 No podrán utilizarse recursos del Banco para contratar consultores del país del prestatario si éstos: (a) si éstos pertenecen al personal permanente o temporal del estado, o a la institución que reciba el financiamiento o que sea beneficiaria de los servicios de los expertos; (b) han pertenecido a cualquiera de las instituciones citadas dentro de los seis meses previos a una de las fechas siguientes: i) la de la presentación de la solicitud, o ii) la de la selección del experto individual, a menos que el BID acuerde reducir ese plazo.



- 2.2 Una firma consultora plenamente calificada que sea filial o subsidiaria de una contratista de construcciones, de un proveedor de equipos, sólo se considerará aceptable si manifiesta por escrito, limitar sus funciones a los servicios de consultoría profesional y acepta, en el contrato que suscriba, que la firma y sus socios no podrán participar en la ejecución del proyecto, en el suministro de materiales y equipos para el mismo, o en la realización de actividades financieras, relacionadas con el programa.

### III ELEGIBILIDAD Y REQUISITOS SOBRE NACIONALIDAD

- 3.1 El organismo ejecutor no podrá introducir en la aplicación de los procedimientos establecidos en este anexo, disposiciones o condiciones que restrinjan o impidan la participación de consultores originarios de países miembros del BID.
- 3.2 Solo podrán contratarse consultores nacionales de países miembros del Banco. Para establecer la nacionalidad de una firma consultora, se considerará los siguientes criterios:
- a.- El país en el cual la firma consultora esté debidamente constituida o legalmente organizada
  - b.- El país en el cual la firma consultora tenga establecido el asiento principal de sus negocios.
  - c.- La nacionalidad de las firmas o la ciudadanía o residencia bona fide de los individuos que tengan en la firma consultora de la propiedad, con derecho a participar en las utilidades de dicha firma en exceso del 50%, conforme se establezca mediante certificación extendida por un funcionario de la firma consultora, debidamente autorizado.
  - d.- La existencia de arreglos en virtud de los cuales una parte sustancial de las utilidades o beneficios tangibles de las firmas se destina a firmas o personas de una determinada nacionalidad.
  - e.- La determinación por parte del BID de que la firma consultora constituye una parte integral de la economía de un país, comprobando por la residencia (bona fide) en el país de una parte sustancial del personal ejecutivo, técnico y profesional de la firma, y que la firma consultora cuenta en el país con el equipo operativo u otros elementos necesarios para llevar a cabo los servicios por contratar.
- 3.3 Los requisitos de nacionalidad exigidos por el Banco serán también aplicables a las firmas propuestas para presentar una parte de los servicios requeridos, en virtud de la asociación conjunta o de un subcontrato con la firma consultora calificada que satisfaga los requisitos de la nacionalidad.
- 3.4 Para establecer la nacionalidad de un experto individual se estará a la que se determine en su pasaporte u otro documento oficial de identidad. El Banco, sin embargo, podrá admitir excepciones a esta regla en aquellos casos en que el experto individual, no siendo elegible por razón de nacionalidad: (i)



tenga domicilio establecido en un país elegible; esté en situación legal de poder trabajar en él: (en otra categoría que la de funcionario internacional) y haya declarado que no tiene intenciones de regresar a su país de origen en un futuro inmediato, o bien (ii) haya fijado su domicilio permanente en un país elegible y residido en él por lo menos durante cinco años.

#### IV. CALIFICACIONES PROFESIONALES

- 4.1 El análisis de las calificaciones profesionales de una firma consultora tendrá en cuenta: (i) la experiencia de la firma y de su personal directivo en la presentación de servicios de consultoría satisfactorios en proyectos o programas de dimensión, complejidad y especialidad técnica comparables a los trabajos respectivos, (ii) el número asignado de personal profesionalmente calificado, (iii) su experiencia previa tanto en la región como en otros países, (iv) el conocimiento del idioma, (v) la capacidad financiera, (vi) la carga actual de trabajo, (vii) la capacidad para organizar a un número eficiente de personal para realizar los trabajos dentro del plazo previsto, (viii) la buena reputación ética y profesional, y (ix) la desvinculación absoluta de todo vínculo o relación que pueda dar lugar a un posible conflicto de intereses.

#### V. PROCEDIMIENTOS DE SELECCION Y CONTRATACION

##### A Selección y Contratación de Firmas Consultoras

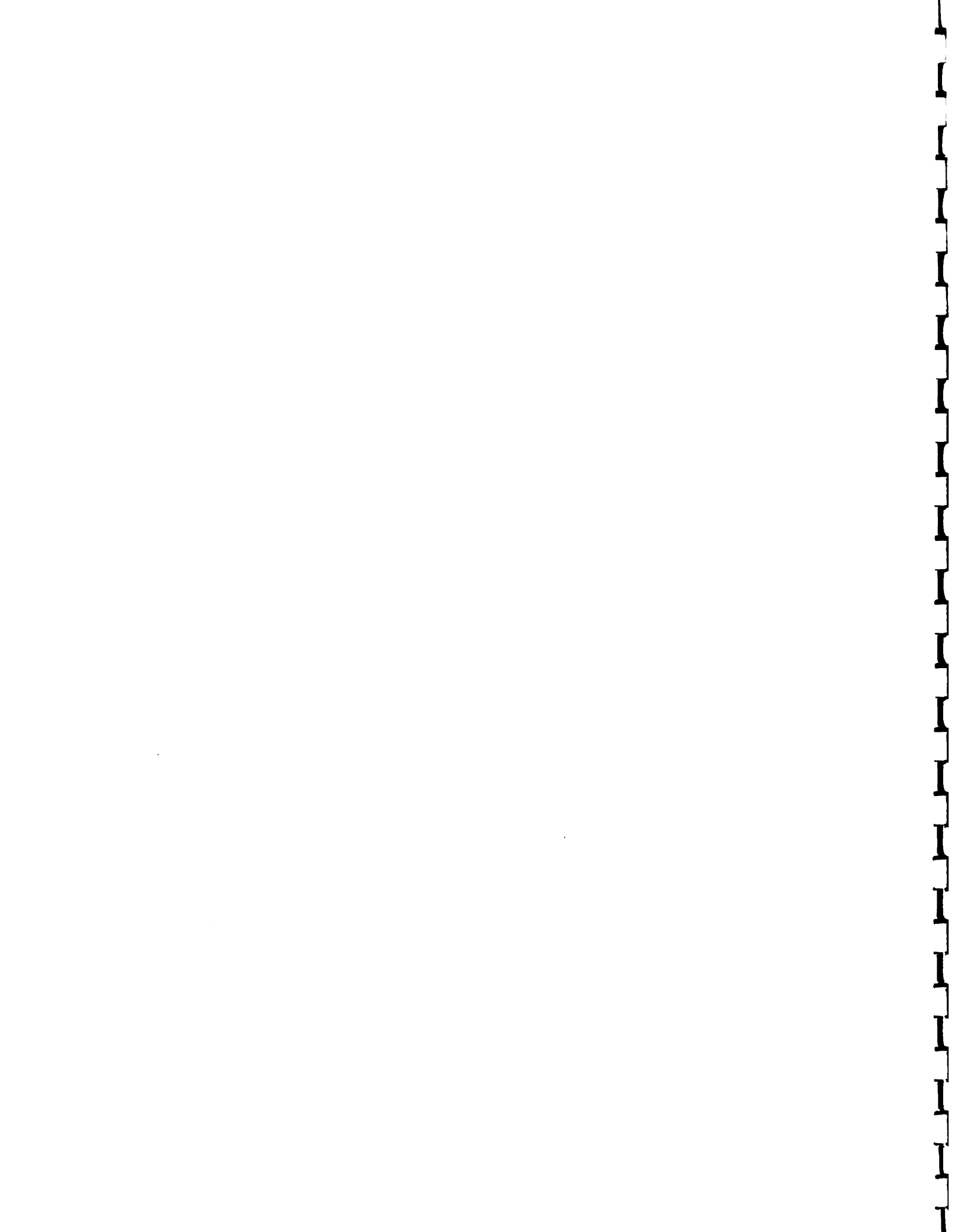
- 5.1 En la selección y contratación de firmas consultoras:

a) Antes de seleccionar las firmas, el Organismo Ejecutor presentará a la aprobación del Banco lo siguiente:

(i) El procedimiento que se utilizará en la selección y contratación de la firma que incluya:

A) Las funciones que desempeñará el personal del Organismo Ejecutor o el Comité de Selección designado para:

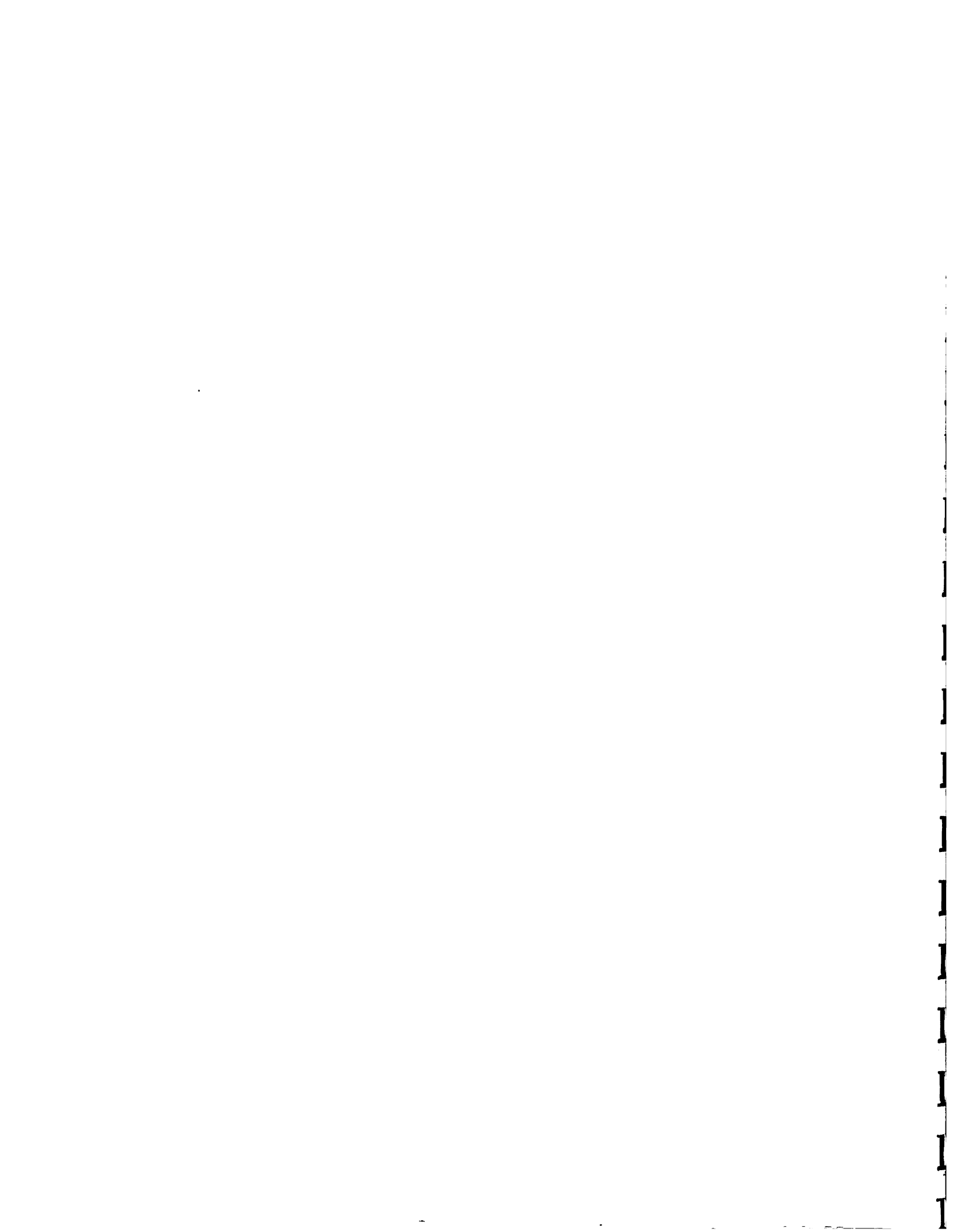
1. Revisar y aprobar documentos;
2. Seleccionar una lista corta de firmas;
3. Clasificar por orden de mérito a las firmas de la lista corta; y
4. Aprobar la firma seleccionada. El ente que contrate a los Consultores hará saber al Banco los nombres y cargos de las





personas que designe para participar en los procesos de precalificación y selección de dichos Consultores.

- B) El sistema de puntaje que vaya a ser utilizado para precalificar a las firmas. Dicho sistema incluirá, por lo menos, los siguientes factores:
1. Antecedentes generales de la firma.
  2. Trabajos similares realizados.
  3. Experiencia previa en el país donde deben prestarse los servicios, o en países similares.
  4. Dominio del idioma. y
  5. Utilización de consultores locales.
- C) El sistema de puntaje que vaya a ser utilizado para la selección de las firmas. Dicho sistema incluirá, por lo menos los siguientes factores:
1. Calificación y experiencia del personal que vaya a ser asignado,
  2. Metodología para llevar a cabo la evaluación (cuando sea aplicable).
  3. Plan de ejecución propuesto.
  4. Calendario de ejecución.
  5. Dominio del idioma. y
  6. Sistema de apoyo gerencial para garantizar el control de calidad durante la ejecución de la consultoria (informes regulares, controles presupuestarios, etc.).
- D) Referencia específica a las leyes locales, requisitos tributarios y procedimientos que puedan ser pertinentes para la elección y contratación de la firma consultora.
- E) Si se estima que el costo del servicio excederá una suma de doscientos mil dólares de los Estados Unidos (U\$200.000.00) o su equivalente, calculado de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 3.05 (a) de las Normas Generales, la selección y contratación deberá anunciarse "Development Business" de las Naciones Unidas y la prensa nacional. Estos anuncios deberán indicar la intención de contratar servicios profesionales de consultoria y una breve descripción de los servicios requeridos.



Deberán a su vez invitar a las firmas y consorcios interesados a presentar información detallada acerca de su capacidad técnica, experiencia previa en trabajos similares, etc. dentro del plazo de treinta días contado a partir de la fechas de la publicación. Los avisos deben además, informar a las firmas y consorcios interesados acerca del requisito de mantener en el Banco un formulario de registro DACDN actualizado. Las manifestaciones de intereses que las firmas presenten al ente encargado de la contratación, deberán incluir copias del citado formulario de registro. Se enviará copias de los avisos a cada embajada de los países miembros del Banco acreditada en el país. Se le remitirán al Banco los recortes respectivos que especifiquen la fecha y el nombre de la publicación en que aparecieron:

- (ii) Los términos de referencia (especificaciones) que describan el trabajo que vaya a ser realizado por la firma y un cálculo de su costo, y
  - (iii) Una lista con no menos de tres, ni más de seis firmas a las que se invitará a presentar propuestas.
- b) Una vez que el Banco haya aprobado los requisitos anteriores, se invitará a las firmas preseleccionadas a presentar propuestas de conformidad con los procedimientos y términos de referencia aprobados. Se informará a dichas firmas sobre los procedimientos de selección específicos y los criterios de evaluación adoptados, las leyes locales pertinentes, los requisitos impositivos y procedimientos aplicables a la selección de firmas, así como los nombres de las otras empresas invitadas a presentar propuestas.
- c) En la invitación a presentar propuestas, se utilizará uno de los procedimientos siguientes:
- (i) Si se utiliza el primer procedimiento, se empleará un sobre único sellado, que incluirá sólo la propuesta técnica, sin referencia al precio. El Organismo Ejecutor analizará las propuestas recibidas y las clasificará por orden de mérito. Si la complejidad del caso lo requiriese, el Organismo Ejecutor, podrá utilizar, con la autorización previa del Banco y con cargo a sus propios fondos, servicios de consultoría para revisar las propuestas y calificarlas por orden de mérito.

Una vez establecido el orden de mérito de las firmas, la que figura en primer lugar será invitada a negociar un contrato. Durante las negociaciones deberán revisarse los términos de



referencia para asegurar un acuerdo pleno con la empresa, se examinará así mismo, los requisitos contractuales y legales y finalmente se elaborarán los costos detallados. Si no se llegase a un acuerdo sobre los términos del contrato con la firma, se le notificará por escrito que su propuesta ha sido rechazada y se iniciarán negociaciones con la firma que ocupe el segundo lugar y así sucesivamente hasta lograr un acuerdo satisfactorio.

- (ii) Si se utiliza el segundo procedimiento, se emplearán dos sobres sellados para la presentación de propuestas. El primero, incluirá la propuesta técnica sin los costos y el segundo, el costo propuesto de los servicios.

El Organismo Ejecutor analizará la propuesta técnica y establecerá el orden de mérito. Las negociaciones del contrato comenzarán con la firma que haya presentado la mejor propuesta técnica. El segundo sobre presentado por dicha firma será abierto en presencia de uno o más de sus representantes y se utilizará en las negociaciones del contrato. Todos los segundos sobres presentados por las otras empresas permanecerán sellados y en caso de lograrse un acuerdo con la primera firma, les serán devueltos, sin abrir. Si no se logra un acuerdo sobre los términos del contrato con la primera firma, se les notificará su rechazo por escrito y se iniciarán negociaciones con la segunda firma y así sucesivamente hasta lograr un acuerdo.

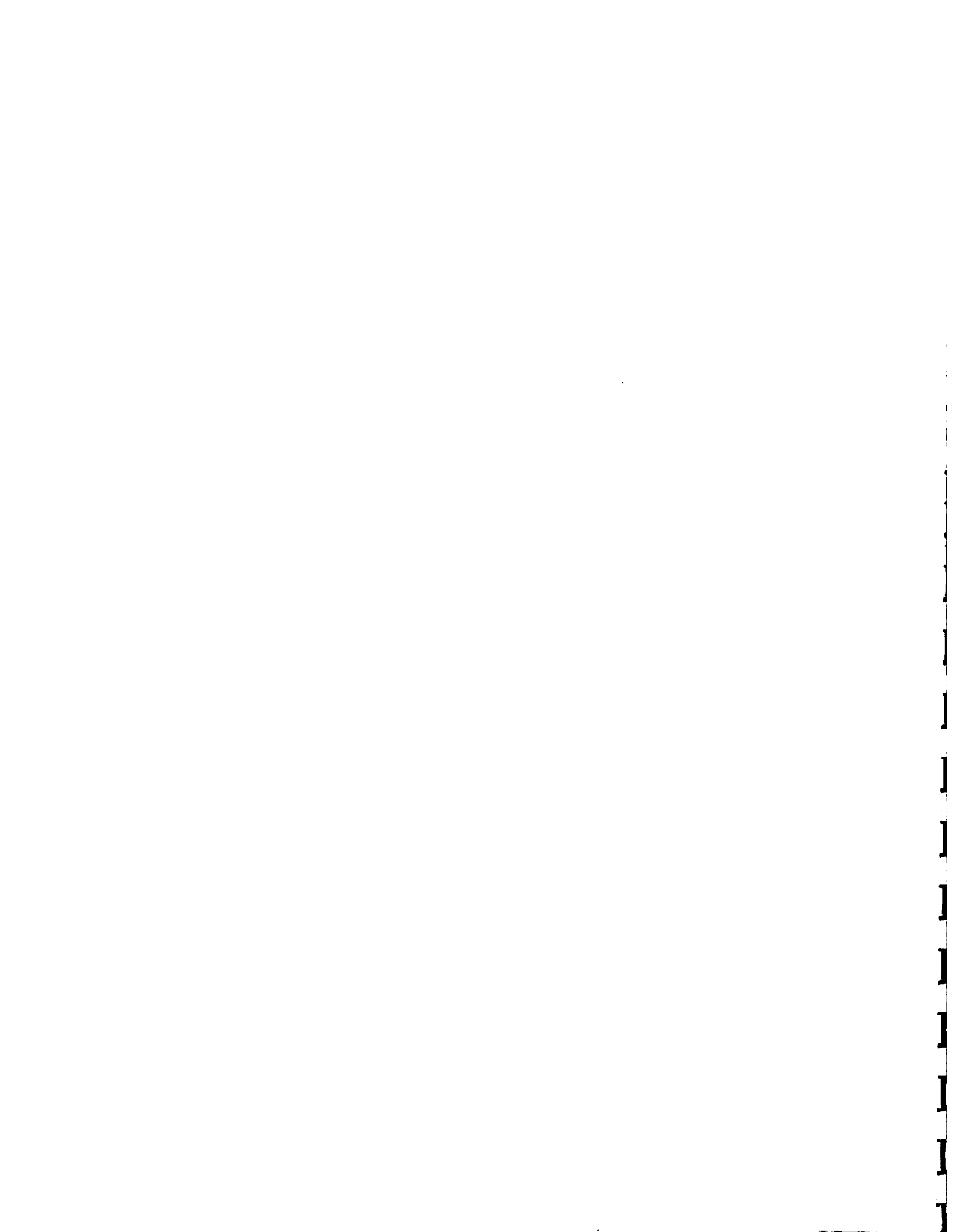
- (iii) Si no se llegase a un acuerdo sobre costos detallados u honorarios resulten inadecuados o excesivos, ello será causal suficiente para rechazar la propuesta e iniciar negociaciones con la firma que le sigue en orden de mérito. Si una firma fuese rechazada, no se la volverá a llamar para nuevas negociaciones del mismo contrato.

- d) Antes de iniciar las negociaciones, el Organismo Ejecutor proporcionará al Banco la copia del informe que sintetice la evaluación de las propuestas técnicas presentadas por las firmas de la lista corta a que se refiere la Sección 5.01 (a) (iii) de este anexo.
- e) El Organismo Ejecutor deberá presentar para la aprobación del Banco, el proyecto final del contrato negociado con la empresa consultora antes de su firma, con posterioridad a la suscripción, se enviará al Banco a la mayor brevedad posible, copia fiel del texto firmado.

## B. Selección y contratación de expertos individuales.

### 5.2 En el caso de selección y contratación de expertos individuales:

- a) Antes de ejecutar la selección de los expertos, el Organismo Ejecutor deberá someter a la aprobación del



Banco lo siguiente:

- (i) El procedimiento de selección.
  - (ii) Los términos de referencia (especificaciones) y el calendario referentes a los servicios que deban ser proporcionados.
  - (iii) Los nombres de los expertos tentativamente seleccionados, señalando detalladamente su nacionalidad y domicilio, antecedentes, experiencia profesional y conocimiento de idiomas, y
  - (iv) El formulario del contrato que se utilizará para contratar a los expertos.
- b) Una vez que el Organismo Ejecutor y el Banco hayan aprobado los requisitos anteriores, el Organismo Ejecutor procederá a contratar los expertos. El contrato que haya de suscribirse con cada uno de ellos deberá ajustarse al modelo de contrato que el Banco y el Organismo Ejecutor hayan acordado. Una vez firmado el contrato, se enviará al Banco a la mayor brevedad posible, una copia fiel del mismo.

5.03 No obstante lo establecido en los párrafos 5.01 y 5.02 anteriores, y a solicitud del Organismo Ejecutor, el Banco podrá colaborar en la selección de los consultores, lo mismo que en la elaboración de los contratos respectivos. Es entendido, sin embargo, que la negociación final de los contratos y su suscripción, en términos y condiciones aceptables al Banco, corresponderán exclusivamente al Organismo Ejecutor, sin que el Banco asuma responsabilidad alguna al respecto.

#### VI. MONEDAS DE PAGO A LOS CONSULTORES.

4.01 Se establecen las siguientes modalidades en cuanto a las monedas con que se pagará a los consultores:

- a) Pagos a firmas consultoras: Los contratos que se suscriban con las firmas consultoras deberán reflejar una de las siguientes modalidades, según sea el caso:
  - (i) Si la firma consultora estuviese domiciliada en el país donde prestan los servicios, su remuneración se pagará exclusivamente en la moneda de ese país, con excepción de gastos incurridos en divisas para pago de pasajes externos o viáticos en el exterior, los que se reembolsarán en dólares o su equivalente en otras monedas que forman parte de la contribución excepto la del país en estudio.
  - (ii) si la firma consultora no estuviese domiciliada en el



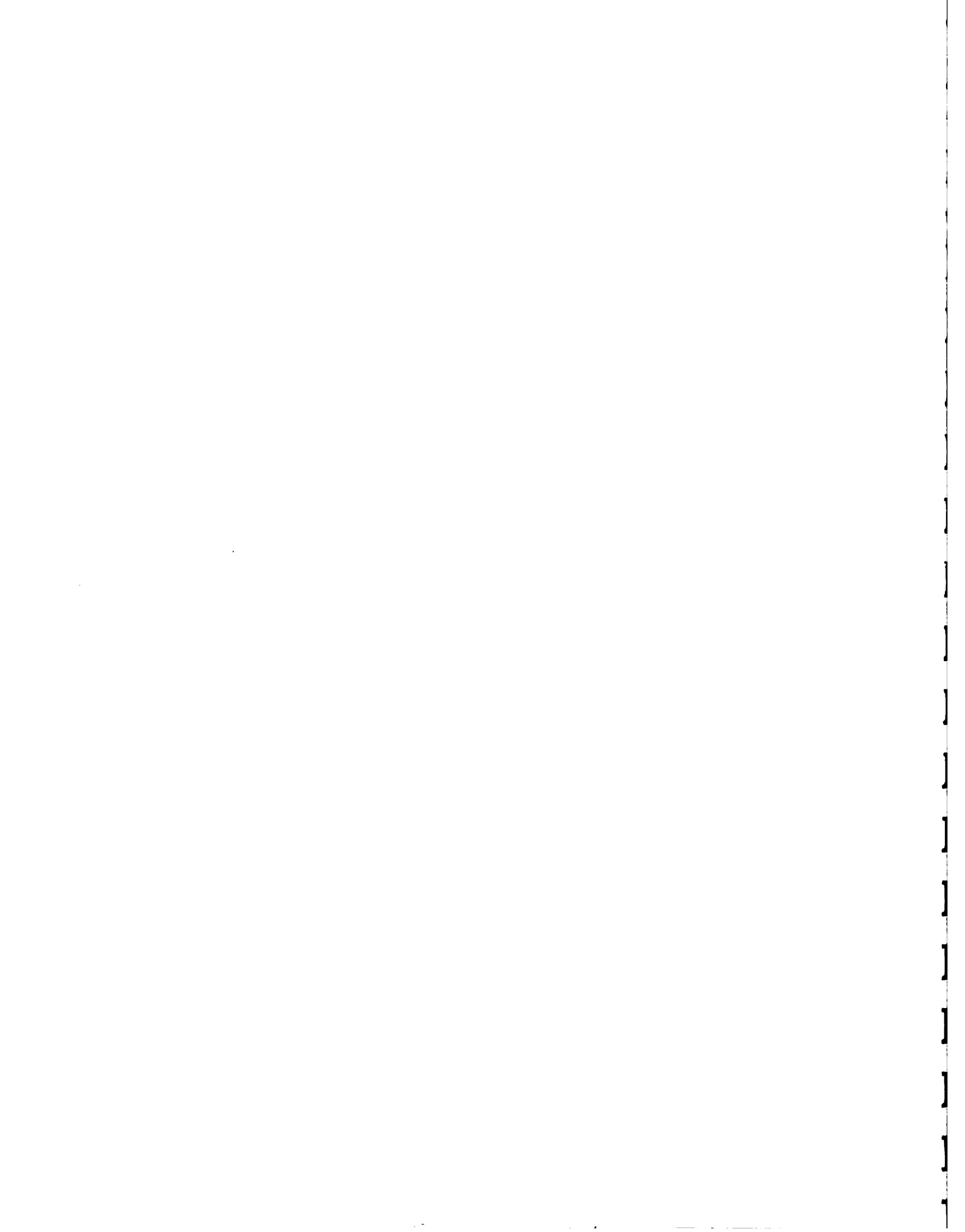


país donde deba presentar los servicios, el máximo porcentaje posible de su remuneración se pagará en la moneda de ese país y el resto en dólares, o su equivalente en otras monedas que formen parte de la Contribución, excepto la de ese país, en el entendido de que la partida correspondiente a viáticos deberá pagarse en la moneda del país o países en los cuales los respectivos servicios han de ser presentados. En el caso que el porcentaje que vaya a pagarse en la moneda del país en que se va a presentar el servicio, sea inferior al 30 % del total de la remuneración de la firma consultora, una justificación completa y detallada se someterá al Banco para su examen y comentarios.

- (iii) Si se tratase de un consorcio integrado por firmas domiciliadas en el país donde deba prestar los servicios y remuneración que corresponda a cada uno de los integrantes del consorcio se pagará de acuerdo con las reglas señaladas en los párrafos (i) y (ii) anteriores, y
- (iv) Se aplicará lo dispuesto en el artículo 3.05 (a) de las Normas Generales respecto al tipo de cambio.

b) Pagos a Expertos Individuales:

- (i) Si el experto estuviese domiciliado en el país donde prestará sus servicios, su remuneración será pagada exclusivamente en la moneda de dicho país.
- (ii) Si el experto no estuviese domiciliado en el país donde prestará sus servicios y el plazo de su contrato fuese menor de seis meses, su remuneración y viáticos serán pagados en dólares de los Estados Unidos de Norte América.
- (iii) Si el experto no estuviese domiciliado en el país donde prestará sus servicios, y el plazo de su contrato fuese de seis meses, o mayor, su remuneración y ajustes por lugar de trabajo serán pagados de la siguiente manera: (1) cuarenta por ciento en moneda de dicho país, y (2) sesenta por ciento en dólares de los Estados Unidos de Norte América. Los viáticos, subsidio de instalación, subsidio por cambio de residencia y retenciones de honorarios, cuando correspondan, también serán pagados en dólares de los Estados Unidos de Norte América.
- (iv) El pago de servicios por suma alzada ("lump sum"), incluyendo honorarios, pasajes y viáticos, podrá efectuarse en dólares de los Estados Unidos de Norte América. y
- (v) Se aplicará lo dispuesto en el artículo 3.05 (a) de las Normas Generales respecto al tipo de cambio.



VII RECOMENDACIONES DE LOS CONSULTORES.

7.1 Queda establecido que las opiniones y recomendaciones de los consultores no comprometen ni al Organismo Ejecutor, ni al Banco, los que se reservan el derecho de formular al respecto las observaciones o salvedades que consideren apropiados.

VIII ALCANCE DEL COMPROMISO DEL BANCO.

8.1 Queda establecido que el Banco no asume compromiso alguno de financiar total o parcialmente programa o proyecto que, directa o indirectamente, pudiera resultar de los servicios prestados por los Consultores.

IX CONDICIONES ESPECIALES.

9.1 El último pago acordado en el contrato estará sujeto a la aceptación del informe final de los Consultores por el Organismo Ejecutor y el Banco. Dicho pago final constituirá por lo menos un diez por ciento del monto total de la suma que por concepto de honorarios se convenga en el contrato.





