

PD-AAN-789

GEORGES P. G. ESTER  
ASESOR EN DESARROLLO  
AGRO COOPERATIVO  
USAID/FENACRE  
COCHABAMBA-BOLIVIA

**No. DE CONTRATO 511-055-S-00-2003**

**No. DE PROYECTO 511-T-055-S.F.O. I**

**PROGRAM OFFICE:**

**OFFICE OF THE DEVELOPMENT PLANNING AND EVALUATION**

**USAID/BOLIVIA**

# **INFORME FINAL**

**MARZO 1983**

## I N D I C E

|  | <u>Pag.</u> |
|--|-------------|
| I. INTRODUCCION                            | 02          |
| 2. RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES              | 05          |
| 1. Operaciones al nivel del terreno        |             |
| - Cooperativas Integrales                  |             |
| - Cooperativas Nuevas                      |             |
| 2. Organización Operacional                |             |
| 3. Colaboración a FENACRE                  |             |
| 4. Seminario sobre el Financiamiento Rural |             |
| 5. Informes:                               |             |
| 5.1. De investigación agro cooperativa     |             |
| 5.2. De progreso (trimestrales)            |             |
| 3. OBSERVACIONES GENERALES                 | 09          |
| 1. Las Cooperativas Integrales             |             |
| 2. Las Nuevas Cooperativas                 |             |
| 4. RECOMENDACIONES                         | 14          |
| 1. Cooperativas Integrales y Desarrollo    |             |
| 2. El Proyecto D.A.I./Yungas               |             |

---

## 1. INTRODUCCION

El Proyecto Small Farmers Organizations (SFO) para Bolivia, empezó el 24 de Marzo de 1976 con la ayuda de una participación financiera de USAID, compuesta de:

\$us. 7.500.000 para el crédito

\$us. 3.417.000 para la asistencia técnica

El Servicio Nacional de Desarrollo de la Comunidad (SNDC) del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Asuntos Campesinos (MACA) representando la parte Nacional y la Consultora Robert Nathan (RRNA) representante de la parte extranjera, se encargaron de la ejecución del Proyecto SFO, cuya meta principal era la de organizar el desarrollo socio económico a unas 210 asociaciones rurales.

Frente a la dificultad de tratar esa multitud de asociaciones de base, fué decidido en 1977 reorganizar la forma de asistencia y de crear unidades de base más grandes para racionalizar el programa operacional del Proyecto S.F.O. Esas unidades fueron llamadas "Cooperativas Integrales" y estas creaciones estuvieron basadas sobre la edificación de una estructura de gestión contable, administrativa y de servicios para los socios.

Si el modelo "Cooperativa Integral" (CI) permitió realizar la utilización de los fondos del Proyecto SFO con un cierto éxito, las dificultades de aplicación al nivel de terreno (la morosidad notablemente) - indicarán adoptar un paralelo al modelo CI (y sin abandonarlo) una alternativa.

Esa alternativa consistiendo de incorporar al Proyecto, cooperativas agrícolas no "integrales" y sobre la base de una autonomía de las partes concernidas (actualmente USAID-FENACRE-Cooperativas) donde la asistencia técnica está asegurada sobre la base de "convenios" negociados.

//..

//..

Si esta fórmula de aplicación del Proyecto por Convenios obliga la toma de responsabilidades al nivel de las Cooperativas, eliminando el carácter paternalista del model "CI", el objetivo enunciado por el título mismo del Proyecto SFO, aquel de la "Organización de los Pequeños Agricultores" se queda todavía problemático y las soluciones comprobadoras no tienen nada del milagro ni tampoco de visiones del espíritu.

El Asesor inició su misión hace 15 meses (22.XII.81), cuando las -- operaciones del Proyecto SFO estaban en curso muy avanzado (1976), -- los términos de referencia, confundidos al principio con los del asesor en Administración de Empresas y formación de ahorro, fueron precisados en el curso de la misión, por el Director de ONCICOOP bajo los auspicios de FENACRE y se resumen a:

Los aspectos agropecuarios y de desarrollo de cooperativas.

Estos términos de referencia se aplicaron exclusivamente a través de la Dirección de la Oficina Nacional de Cooperativas Integrales (ONCICOOP) y en base a la colaboración de su Equipo Técnico.

Al principio de su misión, en Febrero 1982, el Asesor fué invitado por USAID, vía ONCICOOP para investigar el sector "alternativo" de la "CI" del Proyecto SFO y principalmente las Cooperativas Cafetaleras en la -- región de los Yungas (La Paz).

Esta investigación desembocó en el curso de las numerosas visitas a la región, sobre una operación de simple crédito de comercialización del café para evolucionar después en un estudio de factibilidad para el desarrollo socio-económico de los terruños cafetaleros cooperativos en los Yungas, según la fórmula operacional de "convenios" de aplicación en --

//..

//..

tre la entidad de coordinación (por hipótesis, la Oficina de Estudios Cooperativos de FENACRE, o sea ONCICOOP, transformada en "Consultora") y las diversas Instituciones Nacionales concernidas (Cooperativas y Ministerios).

Este Proyecto constituye la fórmula de alternativa al modelo "CI", pensado inicialmente por el dúo SNDC/RRNA de 1976.

A continuación de esta introducción de tipo "presentación coyuntural", este capítulo estará seguido por los 3 siguientes:

- Resumen de actividades
- Observaciones Generales
- Recomendaciones

Para terminar esta breve presentación del Informe Final, el Asesor quiere agradecer sinceramente a las personas que han contribuido al cumplimiento de su misión de 15 meses y muy especialmente :

- Al Director de la Oficina de Desarrollo Rural y al Gerente del Proyecto SFO de USAID;
  - al Gerente de FENACRE y al Director de ONCICOOP;
  - a los Especialistas de las Instituciones Ministeriales que han prestado su colaboración para la organización del Proyecto DAI (MACA/IBTA-Sanidad Vegetal- Ministerio de Comercio e Industria /COBOLCA)
  - a los socios de las cooperativas del Proyecto SFO en general y en particular a sus Dirigentes;
  - Finalmente, a los colegas de la Oficina de Asesoramiento USAID/FENACRE-ONCICOOP y particularmente a la señorita Martha Vega M. por su capacidad y su entrega a las tareas de esta misión.
-

## 2. RESUMEN DE LAS ACTIVIDADES

### 2.1. Operaciones al nivel del terreno

NB: Estas operaciones han constituido la base esencial de los asuntos tratados en las reuniones para la organización operacional (2-2) y la elaboración de los informes de investigaciones notablemente (2-5-1).

#### 2.1.1. Cooperativas Integrales

|  | <u>Fechas</u>   |
|--|---|
| - Gran Chaco - Yacuíba<br>(Provincia de Tarija)    | 1982 01/ 21 - 23<br>05/ 18 - 23                               |
|  | 1983 01/ 06 - 08  |
| - Santa Cruz Norte Ltda.<br>(Provincia de Montero) | 1982 01/ 26 - 27<br>05/ 18 - 23<br>06/ 21 - 24<br>12/ 06 - 11 |
| - Cochabamba Ltda.                                 | 1982 01/ 07<br>02/ 25<br>06/ 30<br>12/ 23                     |

#### 2.1.2. Cooperativas Nuevas

##### a) Región de los Yungas (Provincia La Paz)

|             |  |
|-------------|--|
| - Chulumani | 1982 02/ 09 - 11<br>03/ 11 - 13<br>09/ 30<br>10/ 01 - 02<br>11/ 17 |
|-------------|--|

//..

//..

|   | <u>Fechas</u>  |
|---|--|
| - Coroico                                       | 1982 03/ 14 - 15<br>09/ 29<br>10/ 23 - 25<br>11/ 16                          |
| - Caranavi                                      | 1982 03/ 16 - 17<br>06/ 13 - 19<br>09/ 27 - 28<br>11/ 15<br>1983 01/ 18 - 20 |
| b) Región del Chapare (Provincia de Cochabamba) |  |
| - Chimoré                                       | 1982 03/ 04 - 05   |

## 2.2. Organización Operacional

### Nº de Reuniones

|    |                   |   |
|----|-------------------|---|
| 29 | ONCICOOP          | De rutina a lo largo de la Misión o sea un total (formal) de:<br>1981 - 4 (Información)<br>1982 -24 (Progreso)<br>1983 - 1 (Progreso) |
| 12 | FENACRE           | Síntesis de actividades, Misión - Desjardins, Proyecto de Formación Agro Cooperativa  |
| 7  | COMITE CONSULTIVO | Participaciones sobre la duración de la Misión.   |
| 16 | USAID/N.          | De coordinación y preparación operacional.  |

//..

//..

|       |    |                                     |   |
|-------|----|-------------------------------------|---|
| 15    | 3  | Comité Técnico D.A.I.               | Para la coordinación operacional del Proyecto de Desarrollo D.A.I. Café / Yungas. Proyección de Formación Agro Cooperativa Coordinación entre la CI Cochabamba y el Proyecto FAO de riego en el Valle Alto. |
|       | 7  | MACA (IBTA/Sanidad Vegetal)         |   |
|       | 3  | COBOLCA                             |   |
|       | 1  | Ministerio de Industria y Comercio. |   |
|       | 1  | FENACOAB                            |   |
|       | 3  | DESEC                               |   |
|       | 3  | FAO                                 |   |
| <hr/> |    |                                     |   |
|       | 85 |                                     |   |
| ===== |    |                                     |   |

O sea un total de 6 reuniones mensuales (14 meses útiles)

### 2.3. Colaboración a FENACRE

- Traductor para la Misión Cooperativa Canadiense Desjardin (Cajas populares de Ahorro y Crédito del Quebec/Canadá) Con desplazamientos en el mes de Mayo, 1982
  - La Paz del 08 al 11
  - Cochabamba del 11 al 13
  - Santa Cruz del 13 al 15
- Traducciones de informes y proyectos relacionados entre FENACRE y la Misión Desjardin

### 2.4. Seminario "Ahorro y Crédito"

Organizado por USAID/Bolivia en Cochabamba, fecha: del 12 al 14 de Febrero, 1982.

Participación como "personal de apoyo" en los grupos de trabajo.

//..

//..

2.5. Informes

2.5.1. De Investigaciones Agro Cooperativas

- Nº1 A "Perspectivas de Desarrollo"  
Cooperativa COPROYFA Sur Yungas -2 pag. Feb,82
- Nº1 B Cooperativa Gran Chaco-Yacuibá/Tarija  
"Reorganización" -6 pag. Marzo,82
- Nº2 "Crédito para comercialización de café"  
Central de Coop. Caranavi-Nor Yungas)  
13 pag. Marzo,82
- Nº3 "Producción Cafetalera y Citrícola en los Yungas"  
(La Paz ) 51 pag. Abril,82
- Nº4 "Cooperativas Agrícolas Integrales"  
(Coyuntura Agro Asociativa y Recomendaciones  
Básicas) 64 pag. Julio,82
- Sin Nº Redacción en colaboración con el Lic. Juan  
Rodríguez (Organis. administrativa y crédito) y  
Georges Ester (Desarrollo agro cooperativo)  
"Desarrollo Agro Institucional de los Yungas, Co-  
mercialización y Racionalización agrícola del Ca-  
fé". 202 pag. Dic.,82

NB: Este informe preparado en una primera versión  
titulada "Proyecto de Desarrollo Agro Institu-  
cional - Los Yungas" que concernía la racio-  
nalización de los principales cultivos tradicio-  
nales en los Yungas; pero fué descartado en -  
favor de un proyecto específico para el café.

//..

//..

2.5.2. De Progreso (Trimestrales)

|     |         |   |            |      |
|-----|---------|---|------------|------|
| Nº1 | Enero   | - | Abril      | 1982 |
| Nº2 | Mayo    | - | Junio      | 1982 |
| Nº3 | Julio   | - | Septiembre | 1982 |
| Nº4 | Octubre | - | Diciembre  | 1982 |

3. OBSERVACIONES GENERALES

3.1. Las Cooperativas Integrales

Desde un punto de vista del crecimiento numérico, las Cooperativas Integrales han tenido desde su creación en 1979, un aumento constante de su clientela, mientras que el balance anual de cada una, muestra o una situación muy favorable en el caso de la CI - Cochabamba Ltda. o una vía de franco mejoramiento para las dos - otras de Santa Cruz del Norte Ltda y de Gran Chaco Ltda.

El número de socios de las CIs con sus agrupaciones básicas (GABs) sería actualmente de:

|        | <u>Cochabamba</u> | <u>Santa Cruz del Norte</u> | <u>Gran Chaco</u> |
|--------|-------------------|-----------------------------|-------------------|
| Socios | 2.487             | 782                         | 325               |
| GABs   | 25                | 14                          | 10                |

Los balances anuales generales de 1982 presentaban la situación siguiente:(1) //..

---

(1) Esta situación es todavía influenciada por la inflación drástica que afecta actualmente el país y que según los señores Evaluadores de la CLUSA (Liga de las Coop. de USA) habría provocado en el plazo de los 3 últimos años una descapitalización de: 47% para Cochabamba, 44% para Santa Cruz del Norte y 40% para Gran Chaco.

|                  |                   |                             |                   |
|------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------|
| //..             | <u>Cochabamba</u> | <u>Santa Cruz del Norte</u> | <u>Gran Chaco</u> |
| Pesos Bolivianos | 23'129.390.--     | 1'662.476.--                | - ( 1.375.223)    |

Por otra parte, los créditos otorgados en 1982 a las CIs por el Banco Agrícola de Bolivia (BAB) a través del Fondo CROFOC han representado un total de \$b. 205.5 millones para financiar las actividades siguientes: (Concerniente sólo a las CIs).

|                            | <u>Millones \$bs.</u>                     | <u>Déstito</u>  |
|----------------------------|---|---|
| Cochabamba                 | 53,8                                      | Infraestructuración de Fertilizantes.   |
|                            | 36,8                                      | Cultivos de papas y maíz  |
| Santa Cruz del Norte Ltda. | 4,2                                       | Cultivo y Comercialización del frijol.  |
|                            | 35,8                                      | Cultivo y Comercialización del arroz.   |
| Gran Chaco Ltda.           | 64,2                                      | Producción y comercialización de productos agrícolas (principalmente la soya) |
|                            | <hr style="width: 10%; margin: 0 auto;"/> |   |
|                            | 194,8                                     |   |

Finalmente, sobre el plan financiero, las CIs están en la actualidad declaradas o autosuficientes en el caso de Cochabamba y al punto de llegar a serlo en los otros 2 casos.

Estas constataciones representan un conjunto de elementos positivos que hablan en favor de la asistencia técnica aportada por la ONCICOOP a las 3 cooperativas integrales.

En cuanto al punto de vista del desarrollo agro cooperativo, el resultado no se puede evaluar en medidas exactas como para el crédito y los balances anuales por ejemplo, pero la situación parece ser problemática.

//..

//..

Es así que el reciente informe de los Evaluadores de la CLUSA - indica:

Para la Cooperativa Integral Cochabamba Ltda.

- La actividad lechera es insignificante,
- la comercialización de los fertilizantes a los socios no se basa sobre ninguna orientación técnica,
- los rendimientos del cultivo de la papa son de 10 toneladas por hectárea, lo que constituye un promedio muy bajo, considerando - que son zonas de altuna y explotaciones de pequeñas superficies que podrían adoptar técnicas hortícolas de cultivo.

Para la Cooperativa Integral Santa Cruz del Norte Ltda.

- La actividad lechera fué negativa,
- la producción de frijol fué afectada por la falta de experiencia técnica y la mala comercialización,
- el cultivo de arroz tiene bajos rendimientos por falta de técnica de base, mientras que el potencial agro-industrial (beneficiadoras) está sub-utilizado. La comercialización también se realiza vía los intermediarios del comercio exclusivamente.
- Finalmente, el sector de "consumo Cooperativo" no ha vendido hasta ahora un solo kilo de fertilizantes a los socios, lo que deja pensar en el agotamiento prematuro de los suelos por falta de restitución sistemática.

Para la Cooperativa Integral Gran Chaco Ltda.

Esta cooperativa ha soportado las consecuencias de una mecanización pesada inadecuada, que tuvo que ser abandonada debido a una amenaza precisa de quiebra económica en 1982, mientras que las actividades agrícolas se basan peligrosamente sobre la monoproducción de la soya, eso, abajo de la dependencia de un solo comprador, la fábrica de aceite de Villamontes a 90Km. del terruño de producción.

//..

//..

Esta problemática se debe no solamente a la insuficiencia absoluta de formación técnica de los cultivadores-socios frente a las exigencias de la producción y del mercado, sino también a la falta de formación cooperativa al nivel de grupos de base.

La crítica "tradicional" de los "visitantes externos" al Proyecto SFO, al respecto de estas carencias, consiste en incriminar la insuficiencia de los técnicos.

Esta crítica es simplemente gratuita, cuando uno se preocupa de saber que el pequeño agricultor, cliente por excelencia del Proyecto SFO, es, por lo general, un sujeto de "extracción" proveniente de otro medio físico y socio-cultural, que no posee el conocimiento mínimo requerido para dominar su profesión de agricultor, ni siquiera encuentra en su nuevo medio de vida, el medio de adquirir ese conocimiento. Fué averiguado sobre la base de numerosas experiencias en el "Mundo en vía de desarrollo" que los servicios de extensión de los Ministerios de Agricultura no podían, sólo ellos, asegurar esta transformación del campesino en "agricultor" sin haber recurrido a un mínimo de infraestructura educativa adecuada. Esta formación no puede estar confundida con las reuniones esporádicas de tipo "día de campo" por ejemplo.

### 3.2. Las Nuevas Cooperativas

Mientras que la Oficina ONCICOOP haya incorporado recientemente una Cooperativa Integral, la San José Obrero Ltda, de Monteagudo, el Asesor fué invitado por USAID a realizar un estudio de factibilidad para el desarrollo del crédito y de la producción cooperativa cafetalera en la región de los Yungas (La Paz). Esto en colaboración estrecha con el asesor en Administración y formación de ahorro, Lic. Juan Rodriguez, que realizó el estudio completo de la parte de comercialización y exportación del café.

//..

//..

Una primera operación de crédito de un valor de aproximadamente 4,5 millones de pesos bolivianos fué realizada cerca de la Central de Cooperativas Cafetaleras de Caranavi - CELCCAR (N. Yungas) para la comercialización y la exportación directa del café sobre el mercado exterior. La utilidad neta fué de 162%....

Al mismo tiempo, en el curso del año 1982, los asesores multiplicaron sus visitas a las 3 Centrales de Cooperativas Cafetaleras en los Yungas y sobre la base de esos contactos redactaron, bajo los auspicios de USAID/B. un Proyecto de Desarrollo Agro Institucional (D.A.I.) . Este estudio aporte un cambio en el estilo de trabajo de la Oficina de Estudios Cooperativos ONCICOOP, en el sentido que ese estudio ultrapasó ampliamente el cuadro de la "Institución Cooperativa Integral" por incluir los aspectos de la comercialización efectiva del productor, la asistencia técnica a la producción en base a la coordinación y el refuerzo de las instituciones nacionales tanto al nivel básico (las Cooperativas) como al nivel superior (Ministerial).

Teniendo en cuenta la experiencia de las CIs, a pesar de los resultados contables aparentemente positivos, la debilidad del sector de la producción constituye una amenaza constante al crédito CROFOC así como para las inversiones de la P.L.480 (ú otras Instituciones) el Proyecto DAI fué concebido con un programa completo para la racionalización de la producción, incluyendo notablemente, la formación agro cooperativa al alcance de los socios-agricultores adolescentes que participan en el Proyecto.

El Proyecto DAI siendo de aplicación inmediata, notablemente para lo que concierne la parte primera "crédito a la comercialización del café", está actualmente (marzo,83) amenazado de restricción -

//..

//..

de medios en cuanto a la parte segunda "asistencia a la producción". Es entonces, de la responsabilidad de las autoridades extranjeras y nacionales del programa de desarrollo para esta región de los Yungas, encontrar una solución satisfactoria al problema provocado por esta restricción.

#### 4. RECOMENDACIONES

##### 4.1. Cooperativas Integrales y Desarrollo

Estas recomendaciones se basan principalmente sobre el Informe Técnico N°4 del Asesor<sup>(1)</sup> y que se resumen a:

##### Cooperativa Integral Cochabamba Ltda.

- Integración de las actividades de desarrollo agrícola al Proyecto FAO de riego por aguas subterráneas en el Valle Alto.
- Proyectos específicos de producción con una orientación (presencia) adecuada de personal técnico al nivel de terreno. Por ejemplo, existe una perspectiva de un Proyecto de Producción floral para la exportación que debería interesar a una parte de los socios de la CI.

##### Cooperativa Integral Santa Cruz del Norte Ltda.

- Crear en el seno de la CI un Departamento de "Colonización" para asegurar, de manera sistemática, la orientación técnica para los socios que tienen en esta región de Montero-Yapacaní, una posición de pioneros debilitados por las grandes distancias físicas existentes entre las explotaciones, las agrupaciones (GABs) y la Sede de la CI.

//..

---

(1) Informe Técnico N°4 "Cooperativas Agrícolas Integrales" (Coyuntura Agro Asociativa y Recomendaciones Básicas), Julio 1982.

Cooperativa Integral Gran Chaco Ltda.

- La reorganización de las actividades agrícolas en función del abandono de la mecanización pesada (Pool de maquinaria) indica la necesidad de introducir una metodología nueva de cultivo en forma de proyecto descentralizado, en cuanto a:
  - \* La diversificación agrícola en función del gran potencial de desarrollo agrícola, que caracteriza el terruño del Chaco Húmedo.
  - \* La mecanización pequeña o animal.
  - \* La producción algodonera al nivel de pequeñas explotaciones y la agro-industria del producto.

La "descentralización" al nivel del terreno incluye programas - específicos de racionalización de la producción y servicio de - comercialización.

4.2. El Proyecto D.A.I./Yungas

- Iniciar las operaciones del Proyecto según el calendario del - documento, o sea:

4.2.1. De inmediato (Marzo 1983)

El crédito para la comercialización y la exportación del café al nivel de las 3 Centrales de Cooperativas café - Caranavi, Coroico y Chulumani, en base al fondo CROFOC - del Banco Agrícola de Bolivia.

4.2.2. Lo más pronto posible

La firma de los Convenios de racionalización de la producción cafetalera con:

- a) El Ministerio de Agricultura y Asuntos Campesinos, a - través de:

//..

//..

IBTA -Para la producción de plántulas,  
-Para la formación agro-cooperativa al nivel del  
proyecto (Coroico).

b) El Ministerio de Comercio e Industria, a través de:  
COBOLCA , para la exportación del café.

c) Las Centrales de Cooperativas Cafetaleras de:

Caranavi (N. Yungas)

Coroico (S. Yungas)

Chulumani (S. Yungas)

para la implementación al nivel de los socios, de las  
operaciones de comercialización y la racionalización  
en base a los Convenios arriba mencionados.

---