

1



**INFORME**

**CAP** LA YARADA  
HOSPICIO  
LTDA. N°60.

UNMSM-CEDOC

UNMSM-CEDOC

SERIE  
**MONOGRAFÍAS**  
DOCUMENTO DE TRABAJO

UNMSM-CEDOC

UNMSM-CEDOC

COOPERATIVA : "LA YARADA-HOSPICIO LTDA. # 60"

DAVID CAJAHUANCA GIRALDEZ

TACNA - 1974

UNMSM-CEDOC

UNMSM-CEDOC

"La asesoría, no debe consistir en detectar errores, sino más bien, en tratar de evitarlos".

UNMSM-CEDOC

## P R E S E N T A C I O N

El Centro de Estudios de Participación Popular, llevó a cabo el Primer Curso de Entrenamiento en Servicio para Gestión Empresarial. Su principal objetivo fue formar cuadros Técnicos dentro de los postulados de la Capacitación Participante.

El curso constó de dos fases fundamentales, en cuanto a su contenido y al ámbito de su ejecución. Una de ellas, netamente teórica sirvió para introducir a los participantes en los supuestos teóricos e ideológicos de la Revolución, así como elementos conceptuales necesarios para su trabajo de campo; y la otra, práctica o de trabajo de campo, donde el becario participó en forma completa tanto en la actividad diaria como en la actividad productiva, que se da al interior de cada empresa asociativa; prestando una labor básicamente de apoyo. Asimismo ésta le permitió, tomar conocimiento de la realidad de la empresa y, a partir de ella, comprender la realidad peruana. Etapa imprescindible para el desarrollo de su futuro trabajo y su integración al sistema en la ORAMS correspondiente.

David Cahahuanca Giraldez, Administrador de Empresas, autor de este trabajo, fue destacado a la CAP "La Yarada-Hospicio Ltda. Nº 60", en el departa

mento de Tacna, ORAMS XI. Su trabajo es producto de sus impresiones de la realidad vivida. El nos brinda con este informe, síntesis de sus relaciones directas y humanas, como profesional y como peruano, como militante de un proceso. Este documento constituye un aporte nuevo y diferente para todos a aquellos que nos interesamos y colaboramos directa e indirectamente dentro de las perspectivas del Cooperativismo Agrario como instrumento de cambio rural.

El trabajo consta de tres partes o capítulos definidos: Social, económico y empresarial. El motivo de la delimitación del documento, responde a una mejor sistematización del análisis y porque constituyen ellos, aspectos esenciales en toda empresa asociativa.

El Documento se complementa con las Conclusiones en estos tres niveles y, finalmente, Recomendaciones, las que, tanto como el resto del informe deben constituir pautas de análisis posterior y recapitulación para contribuir a la solución de los problemas que se encuentran en la Práctica Cooperativa.

Siendo cada empresa una realidad particularmente distinta, llena de múltiples y ricas facetas: culturales, sociales, económicas, que presentan además pluralidad de problemas y agrupamientos humanos; las soluciones que para ellas se den, tienen inevitablemente, que adecuarse a cada realidad específi

ca y a la coyuntura histórica concreta; valor que también contiene este trabajo. Y es por eso mismo necesario indicar que el documento no constituye un aporte acabado de la realidad de la CAP presentada, sino, más aún, puede y debe servir para ser comentado y analizado como material de reflexión y su gerir respuesta a muchos de los problemas existentes en la actual práctica - cooperativista.

UNMSM-CEDOC

## INTRODUCCION

El Gobierno Revolucionario busca una sociedad libre y solidaria de participación plena, y uno de sus objetivos básicos es lograr la efectiva transferencia del poder a las grandes mayorías.

Las Cooperativas Agrarias de Producción juegan un papel muy importante - en la consecución de este objetivo; ya que, además de representar la transferencia del poder económico a los campesinos, sirve como elemento capacitador, o más claro, como escuela de participación en las decisiones para transformar el medio que los rodea.

En el Departamento de Tacna, donde me tocó realizar mis prácticas, hay - en total 26 Cooperativas, de las cuales, sólo 5 son Agrarias de Producción.

Tacna está ubicada dentro del ámbito de la ORAMS XI y la zona Agraria - VII.

El nombre de la Cooperativa es "Yarada Hospicio N° 60"; y es muy pequeña (sólo tiene 25 socios). Por tanto, su organización es aún muy incipiente y -

## INTRODUCCION

El Gobierno Revolucionario busca una sociedad libre y solidaria de participación plena, y uno de sus objetivos básicos es lograr la efectiva transferencia del poder a las grandes mayorías.

Las Cooperativas Agrarias de Producción juegan un papel muy importante - en la consecución de este objetivo; ya que, además de representar la transferencia del poder económico a los campesinos, sirve como elemento capacitador, o más claro, como escuela de participación en las decisiones para transformar el medio que los rodea.

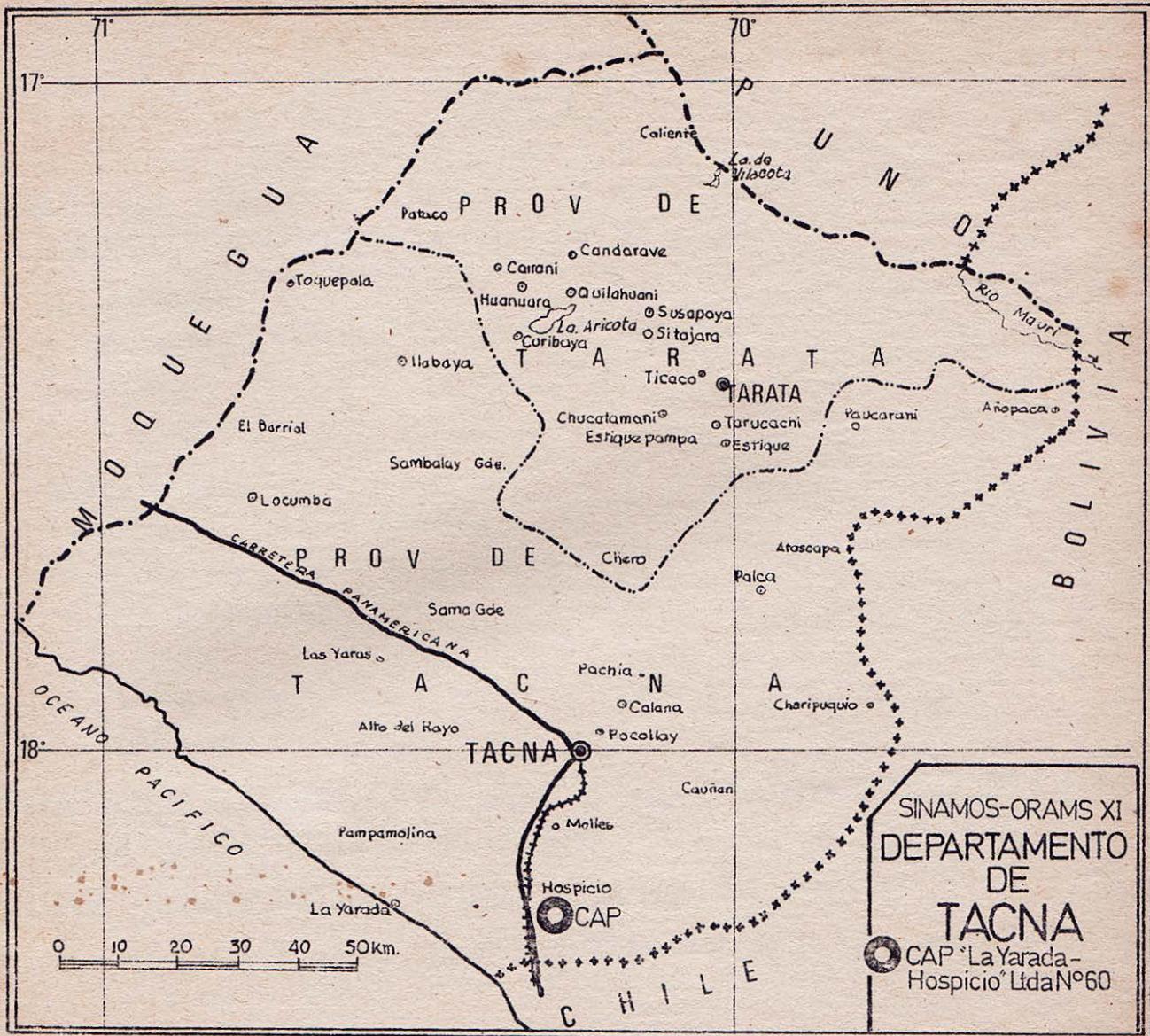
En el Departamento de Tacna, donde me tocó realizar mis prácticas, hay - en total 26 Cooperativas, de las cuales, sólo 5 son Agrarias de Producción.

Tacna está ubicada dentro del ámbito de la ORAMS XI y la zona Agraria - VII.

El nombre de la Cooperativa es "Yarada Hospicio Nº 60"; y es muy pequeña (sólo tiene 25 socios). Por tanto, su organización es aún muy incipiente y -

se han podido observar, algunas situaciones que serán muy importantes para nuestras futuras obligaciones.

-----



SINAMOS-ORAMS XI  
 DEPARTAMENTO DE  
**TACNA**  
 CAP La Yarada - Hospicio Ltda N°60

UNMSM-CEDOC

## I N D I C E

	<u>Página</u>
<b><u>ANTECEDENTES:</u></b>	
I. <b><u>HISTORICOS:</u></b> Historia de la formación de la CAP	1
II. <b><u>GEOGRAFICOS:</u></b>	2
A. Ubicación y límites	
B. Clima	
C. Vías de acceso	
III. <b><u>DEMOGRAFICOS:</u></b>	4
A. Composición de la población	
B. Niveles de vida de la población	
1. Alimentación	
2. Salud	
3. Educación	
4. Vivienda	
 <b><u>ANALISIS SOCIO-ECONOMICO Y EMPRESARIAL DE LA COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCCION "YARADA-HOSPICIO LTDA. Nº 60".</u></b>	
<b><u>CAPITULO I: CARACTERISTICAS SOCIALES DE LA CAP</u></b>	13
A. Estructura Social anterior a la formación de la CAP: Breve síntesis.	13

- B. Nueva estructura social de la Empresa Asociativa
  - 1. Estratificación Social Interna en relación con el poder.
  - 2. Grupos de Poder de influencia Regional
- C. Formas Institucionales de Organización Social
  - 1. Organizaciones existentes
  - 2. Relaciones interinstitucionales
  - 3. Organizaciones Político-Sindicales
  - 4. Influencia del SINAMOS sobre la CAP

16

CAPITULO II: CARACTERISTICAS ECONOMICAS DE LA CAP

23

- A. Estructura de la tenencia
  - 1. Formas jurídico-legales de la tenencia
  - 2. Las formas de tenencia vigentes en la CAP
  - 3. Problemas socio-económicos determinados por la actual estructura de la tenencia
- B. Recursos Económicos de la Empresa
  - 1. Capital
    - a. Tierra
      - Calidad del suelo
      - Tipos de explotación

26

- Aptitudes y rendimientos
- b. Agua
  - Fuentes y regularidad
- c. Recursos de infraestructura
  - Caminos
  - Riegos e instalaciones
- d. Capital
  - Activo circulante
  - Activo Fijo
  - Otros Activos
  - Financiero
- 2. Producción y productividad 31
- 3. Distribución 33
  - a. Organización y funcionamiento del Sistema de Comercialización en la CAP.
    - Formas organizativas para la comercialización
    - Comercialización de leche
    - Ventas de leche
  - b. Resultados de la comercialización

CAPITULO III: CARACTERISTICAS EMPRESARIALES DE LA CAP "YARADA-  
HOSPICIO Nº 60"

39

A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

40

1. Organos y niveles de gestión: Características de la Participación.

a. Asamblea General

b. Elección de los órganos de gobierno

c. Organos de gobierno

d. Programación y ejecución del trabajo

e. Capacitación

2. Relaciones entre dirigentes y bases

42

a. Formas de comunicación

b. La identificación y compromiso de los dirigentes y las bases con la empresa asociativa.

3. Determinación y análisis de las causas que limitan la participación.

42

a. Desde el punto de vista interno

b. " " " " " externo

c. Papel de los líderes

d. Rol de organizaciones o grupos en el desarrollo de la participación de las bases en la gestión.

e. La Movilización Social y su relación con el Proceso Revolucionario.

B. ASPECTO ADMINISTRATIVO	44
1. Análisis de los elementos de organización de la Empresa Cooperativa.	44
a. Organigramas	
b. Manuales	
c. Estatuto y Reglamento interno de trabajo	
2. Formas de organización y racionalización del trabajo	47
a. Categorías ocupacionales	
b. Políticas de personal	
- Selección y/o admisión de socios y/o trabajadores	
- Promociones y aumentos	
- Sanciones y cumplimiento de normas	
- Entrenamiento	
3. Administración salarial: escala de salarios y criterios	48
C. ASPECTO PRESUPUESTAL	50
D. ASPECTO CONTABLE: SISTEMA CONTABLE DE LA CAP	50
1. Libros principales y estados económicos financieros	
2. Controles internos	

3. Procedimientos administrativo-contables

E. ASPECTO FINANCIERO

51

1. Análisis de la situación financiera
2. Operaciones crediticias y niveles actuales de endeudamiento.
3. Modalidad de los préstamos
  - a. Según el plazo
  - b. "    "    quien los otorgue
  - c. Supervisión
4. Problemas de la obtención de créditos
5. Recuperación de inversiones
6. Aplicación, uso o destino de Fondos
7. Posibilidades de captación del ahorro interno

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

ANEXOS

-----

A N T E C E D E N T E S

UNMSM-CEDOC

UNMSM-CEDOC

## ANTECEDENTES

### I. ANTECEDENTES HISTORICOS

El predio de la Cooperativa antiguamente fue trabajada por el Señor Josué Granda Ballón, quien lo conducía con 60 obreros; pero, por la mala orientación técnica y administrativa, la hacienda se fue al fracaso, habiendo sido abandonada desde el año 1960 hasta el año 1970.

El Gobierno Revolucionario, por Decreto-Ley Nº 18282 del 19 de Mayo de 1970, encargó a la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural del Ministerio de Agricultura, la expropiación de las tierras dadas en concesión a Josué Granda en las Pampas de la "Yarada" y "Hospicio".

Por Resolución Directoral Nº 625/70 ONDECOOP, con fecha de 11 de Diciembre de 1970, se reconoce la Cooperativa Agraria de Producción Yarada Nº 60 de conformidad con lo establecido por el Decreto Supremo 240-69 AP.

En cumplimiento del Decreto-Ley Nº 17716 se hizo el contrato de Compra y Venta Nº 6959, otorgando a la Cooperativa Agraria de Producción "La - Yarada y Hospicio" Ltda. Nº 60 el lote 3, con fecha Diciembre de 1970.

La vendedora fue la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural, representada en la Z.A. VII por intermedio del Sub-Director de Reforma Agraria y como comprador la CAP Yarada Hospicio Nº 60.

Así, la Dirección General de Reforma Agraria y Asentamiento Rural del - Ministerio de Agricultura por Resolución Nº 1004/70 DGRA/AR de fecha 14 de Diciembre de 1970, dispuso la ADJUDICACION a favor de la CAP "Yarada Hospicio Nº 60, el lote Nº 3 de las pampas de la Yarada-Hospicio con un área de 180 hectáreas; así como, sus plantaciones encerradas dentro de los linderos y con las medidas perimétricas.

## II. ANTECEDENTES GEOGRAFICOS

### A. Ubicación y límites (Ver anexo 1)

Se encuentra en el Departamento, provincia y distrito de Tacna. Sus límites son:

- Por el este , terrenos eriazos.
- Por el oeste, antigua carretera a Boca del Río.
- Por el norte, terrenos eriazos y Asentamiento 3.

- Por el sur, terrenos eriazos.

Tiene una superficie total de 180 Há.

#### B. Clima

La zona es una llanura desértica de clima cálido sub-tropical, con precipitación fluvial casi nula. Las temperaturas varían poco a lo largo del año, con un máximo de 27.8°C a 28.3°C en los meses de Enero y Febrero, y un mínimo de 8°C en el mes de Julio. La zona se caracteriza por presentar alta humedad relativa todo el año, la cual, varía entre 90% y 30% ó 40% al mediodía. Los vientos predominantes son los alisios que soplan del Océano Pacífico con dirección Sur-Deste a Nor-Este en forma más o menos constante. En conclusión, el clima del asentamiento pertenece al sub-tropical, desértico y cálido.

#### C. Vías de acceso

El acceso se da por la carretera de Tacna al Balneario Boca del Río, a la altura del Km. 35 de esta Cooperativa; se entra por la CAP "28 de Agosto" Nº 135, y de allí hay 1.5 Km. hasta llegar a la CAP 60.

### III. ANTECEDENTES DEMOGRAFICOS

#### A. Composición de la Población

El total de habitantes de la Cooperativa es de 126, de quienes el 60% son hombres y el 40% son mujeres. El índice de natalidad es de 3% y el de morbilidad del 1%. La población es básicamente joven; siendo la edad promedio de los socios los 37 años; y la edad promedio de la población 18 años. (Ver gráfico).

- Según la actividad económica

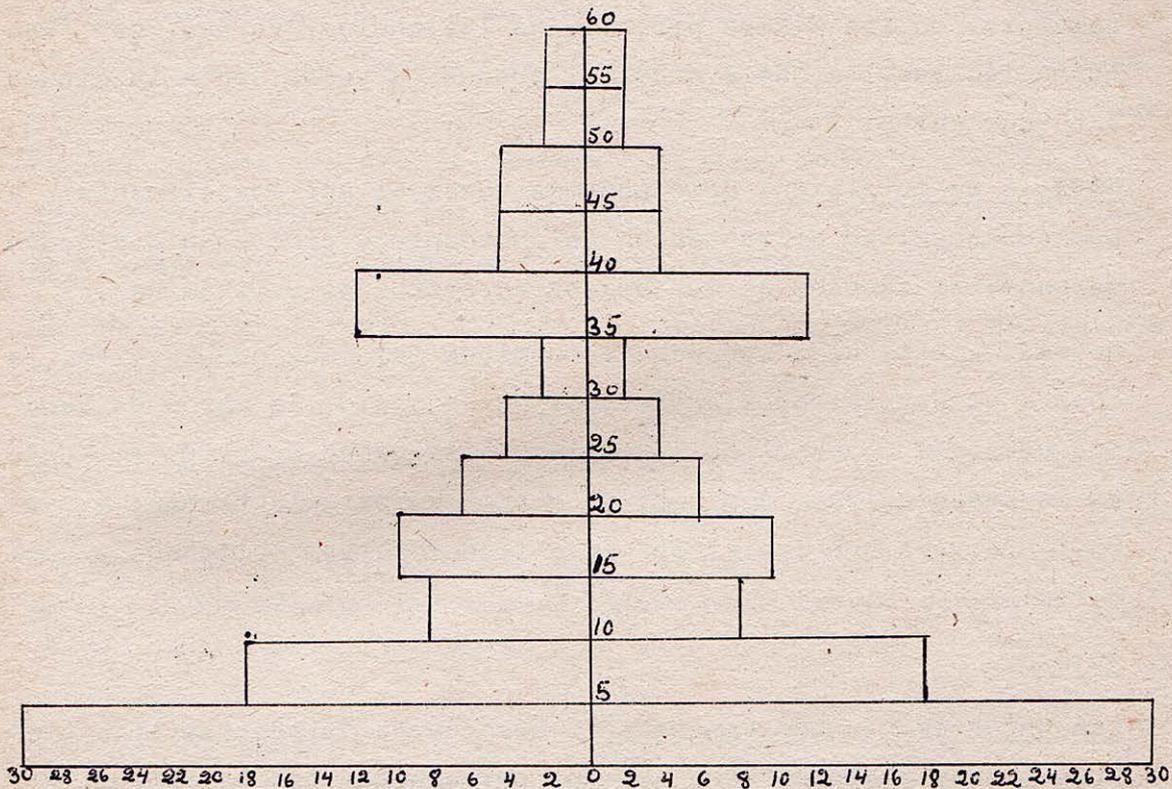
- Trabajan en ganadería	7 socios
	<u>1</u> hijo de socio (peón)
Total	<u>8</u>
- Trabajan en agricultura	18 socios
	<u>8</u> hijos de socios (peones)
Total	<u>26</u>

#### B. Niveles de vida de la población

##### 1. Alimentación

Alimentos Principales: Están constituidos en su mayor parte por

# HISTOGRAMA



mote, fideos, chuño, cancha, pan; 2 días a la semana: frutas como sandía, melón, higos.

Fuentes de aprovisionamiento: Los alimentos son provistos, generalmente, de las mismas parcelas de los socios; ya que, de esa forma les resulta más económico, aunque, a veces van a la ciudad a buscar carne.

Niveles de nutrición: Como podemos observar por los alimentos que consumen; su alimentación es abundante y rica en hidratos de carbono; en cambio, es muy escasa en proteínas y vitaminas.

Además, sus escasos recursos económicos les hace prohibitiva, la compra de determinados artículos; por ejemplo, la carne de vaca les cuesta \$ 50.00 el Kg., y ellos, sólo ganan \$ 40.00 al día en la Cooperativa. A pesar, de que en su parcela tienen, a veces, una vaca que les proporciona leche, se ven obligados a venderla.

## 2. Salud

Las enfermedades más frecuentes: Gran parte de las familias tienen algún miembro enfermo del pulmón, atacado por la TBC.

Además de la mala alimentación debemos considerar otro factor: -

la mayoría de los socios de esta cooperativa, como ya hemos dicho, vienen de Palca. Esta comunidad está en las serranías de Tacna ; en donde, si bien hace más frío el clima es más seco. La conformación física del serrano es muy diferente a la del costeño; explicable esto, por las características geográficas, principalmente la altitud, como por las costumbres de alimentación y vivienda. Es así, que el serrano al venir a la Costa, sufre una serie de desórdenes orgánicos, que unidos a una mala alimentación, deriva, principalmente, en el plano físico en una tuberculización.

En cuanto a profilaxia, si bien se les ha vacunado, no se les ha hecho un despistaje.

Infraestructura sanitaria: La Cooperativa no tiene una posta médica, y cuando los socios o algún familiar de ellos se enferma tiene que ir hasta la ciudad de Tacna para curarse. Esto origina que la gente espere, hasta estar en muy mal estado de salud para hacerse revisar por el médico.

Medidas de higiene: No tienen agua, ni desagüe. Y el aseo deben hacerlo en el pozo de la Cooperativa, pero como muchas veces los socios, durante sus labores, tomaban agua directamente del canal

corrían el peligro de estar tomando aguas infectadas. Felizmente, a iniciativa de los propios socios se decidió dar una hora fija - para el aseo.

### 3. Educación

Analfabetismo: De los 25 socios, hay dos que no saben leer ni escribir, o sea, el 18% del total de socios y hay además 8 mujeres que también son analfabetas. (Ver anexo Nº 1).

Personalmente, creo que el programa no debería limitarse sólo a enseñar a leer y escribir, debería preverse, también, el analfabetismo funcional; es decir, que personas que siendo alfabetos - por falta de práctica se olvidan de lo que han aprendido.

Grado de escolaridad: El nivel de estudios de los socios es el 2º de primaria.

Población escolar: La población escolar es de 29 alumnos que estudian en la escuela de la CAP que sólo tiene hasta 4º I.P., y hay también dos alumnos en escuelas de Tacna.

Servicios educativos: Cuenta con un local escolar hecho de esteras y que no reúne las condiciones adecuadas. En un sólo local

funcionan los 5 niveles: transición, primero, segundo, tercero y cuarto, y con una profesora.

#### 4. Vivienda

Tipos de vivienda: Hay un centro poblado, es decir que, las viviendas no están alejadas unas de otras sino que están todas reunidas en un solo sitio. El material utilizado es el adobe y para el techo esteras.

Estado de los diversos tipos de vivienda: Las viviendas son completamente rústicas, generalmente, tienen 2 ambientes, en uno está la cocina y en otro el dormitorio. Además, hay algunos socios, que viven en sus parcelas, alejados del centro poblado, donde se han hecho sus "ranchitos" como ellos los llaman, y que no vienen a ser sino cuartos de esteras. Aunque no hay un déficit de viviendas, porque todos los socios tienen sus cuartos donde vivir; lo que sí es notorio es la precariedad de las mismas. Por ejemplo, para que entre luz tienen que dejar un hueco en la pared, - pues, como no tienen dinero suficiente no pueden poner una ventana; y entonces, en la noche con el viento; que aquí es muy fuerte, se siente mucho frío, llenando la casa de polvo y arena. Es

to unido a los factores, ya enunciados, como la mala alimentación, adaptación al clima de costa; nos encontramos que fácilmente pueden ser atacados por enfermedades bronquiales, y de esta forma - ser más sensibles a la T.B.C.(\*)

---

(\*) Este párrafo sobre vivienda nos presenta un problema de interpretación - etnológica muy interesante; problema que, tratándose del estudio de pueblos nuevos asentados en la costa desde una base de inmigrantes serranos y comunitarios, debe ser encarado con mayor atención. Veamos: Toda persona o familia que emigra de un tipo de hábitat a otro, no puede dejar a trás todos los patrones culturales que regían (y rigen) su vida y costumbres. Sabemos que en la Sierra las ventanas descubiertas son muy funcionales y necesarias para la buena conservación de los alimentos almacenados y para la profilaxis misma del medio habitacional mediante el cambio constante de las corrientes de aire. El problema de las ventanas descubiertas podría deberse más a esta razón que a la falencia económica de los nuevos cooperativistas.

ANALISIS SOCIO-ECONOMICO Y  
EMPRESARIAL DE LA CAP

UNMSM-CEDOC

UNMSM-CEDOC

CAPITULO I

CARACTERISTICAS SOCIALES DE LA  
CAP YARADA-HOSPICIO Nº 60

UNMSM-CEDOC

## ANÁLISIS SOCIO-ECONÓMICO, EMPRESARIAL DE LA CAP

### I. CARACTERÍSTICAS SOCIALES

#### A. Estructura Social anterior a la formación de la CAP

Por haber estado estos terrenos, en completo abandono, a pesar de tener un propietario legal, no podemos decir, que hubiera alguna estratificación social anterior a la formación de la CAP. Más bien, es conveniente analizar la estratificación social anterior del grupo mayoritario que forma la CAP: el grupo de la Comunidad de Palca. La mayoría de estas personas tenían un pequeño terreno, es decir, minifundistas, pero, por lo difícil de las condiciones climatológicas e hidrológicas; lo que, les rendía las tierras era insuficiente para vivir. Así se vieron obligados a trabajar en algunas minas o al contrabando, dada su cercanía a la frontera. Estas ocupaciones, no les dejaban tiempo para su terrenito, contrataban un peón para que lo trabajara. Entonces podemos distinguir 3 grupos:

- a) Los propietarios de terrenos y trabajadores de minas;
- b) Los propietarios de terrenos solamente; y

c) Los peonas (\*)

B. La nueva estructura social de la Empresa Asociativa

Cuando los agricultores de la Comunidad de Palca vinieron a la Yara-da para formar la Cooperativa, algunos vinieron con sus peones, y hu-bo el caso de otros que sólo vinieron un día para estar presentes en la ceremonia de instalación; y luego, se volvieron a su comunidad de-jando a sus peones para que se ocuparan de las tierras de la CAP. Pe-ro, como los socios que fueron a la Yarada tenían conciencia de que "la tierra es para quien la trabaja" la Asamblea decidió reemplazar a los socios que no residían en la CAP por los que sí residían, y a-ceptó como socios a los peones, sin esperar la calificación otorgada por Reforma Agraria. Pero, como en el trabajo de las tierras comunales de la CAP, siempre era necesario el trabajo de más personas se tomó algunos hijos o familiares de los socios para que trabajen como peones.

---

(\*) Aunque, no tenemos mayores datos acerca de la anterior estructura social, bien podemos concluir -dadas las características y procedencia de los ac-tuales habitantes de la CAP- que ésta responde al régimen agrario exis-tente en la Sierra. Es decir, al tipo de explotación feudal tradicional.

Es así; que, actualmente podemos distinguir la siguiente estructura, en relación a la propiedad de la tierra:

- a) Socios; y
- b) Peones.

1. Estratificación Social Interna en relación con el Poder

En esta pequeña Cooperativa sólo se distinguen 2 grupos sociales, de acuerdo al poder:

- a) Directivos
- b) Resto de habitantes de la CAP que no son directivos.

Aparte del poder legal dado por la condición de dirigente, no se nota ningún otro grupo de poder que ejerza algún dominio en la CAP.

2. Grupos de Poder de Influencia Regional

Tacna es una ciudad eminentemente comercial. El comercio como en muchas ciudades está dominado por extranjeros o descendientes de ellos, en este caso, italianos. Estos ejercen una tremenda influencia porque están bien unidos y económicamente bien establecidos. En consecuencia, al tener el poder económico obtienen el poder político. Y es así en la prefectura y en la alcaldía.

(Ver anexo Nº 3).

Al respecto, se produjo un hecho muy ilustrativo: en Tacna algunos artículos de primera necesidad habían subido de precio o escaseaban, lo mismo los insumos, aumentaron a veces hasta el 100%; por tanto, se organizó una mesa redonda y conversatorio en que debían participar los agricultores, SINAMOS, Ministerio de Agricultura y autoridades políticas. Se llevaron a cabo, 2 reuniones y a ninguna de ellas asistió el alcalde, ni el prefecto.

### C. Formas Institucionales de Organización Social

#### 1. Organizaciones existentes

- Existe el Club de Madres, organizado por la Mejoradora del Hogar (Ministerio de Agricultura). Este club, no cumple una función verdaderamente importante en la vida de las mujeres de la CAP, ya que, la Mejoradora sólo se limitaba a enseñarles a cocinar y labores de costura. Creemos que, la labor del Club de Madres debería ser más trascendente, en cuanto al rol que desempeña la mujer en el actual proceso.
- También, existe el Club de Juventud Rural. Este grupo, fue organizado por el Ministerio de Agricultura y SINAMOS,

pero, no funcionaba. Según dicen los campesinos, al principio el Ministerio de Agricultura y los jóvenes del club hicieron un pequeño jardín, y el promotor de SINAMOS los reunía para jugar fútbol. Pero posteriormente, ya no hubo asesoramiento ni por parte de Agricultura ni SINAMOS y el club dejó de funcionar.

Recientemente, con los voluntarios del Trabajo Popular Estudiantil, nuevamente, se ha puesto en acción este club. Se nota claramente pues, el estado dependiente respecto a las entidades públicas. De otro lado, la capacitación que podría brindarse a través de este club, no es bien aprovechada.

- Tenemos también, el Patronato Escolar o Asociación de Padres de Familia, que sólo, se reúne en la ceremonia de clausura de las labores escolares.

## 2. Relaciones interinstitucionales

Estas instituciones funcionan en forma aislada y tienen su propio campo de acción. Sólo tiene alguna ingerencia en ellos el Consejo de Administración. En algunas de ellas, se nota, la ingerencia de otras instituciones, como Ministerio de Agricultura,

que indirectamente, estimulan su funcionamiento. Esta abertura hacia las acciones externas, podría ser aprovechada para una capacitación, tendiente a una mejor acción dentro de la CAP. Se ha formado en Tacna la Liga Agraria "Francisco Antonio de Zela" de la cual forma parte la Cooperativa a través de sus 2 delegados.

También estuvo en organización la Central de Cooperativas, pero, como se observó -y los campesinos se dieron cuenta de esto- los propietarios de haciendas -mal llamados aquí "medianos propietarios"- estaban haciendo maniobras para capturar los cargos directivos, entonces las CAPs retiraron a sus delegados dejando trunca la formación de la Central.

También, se han realizado últimamente 2 conversatorios plenos, - que no contaron con la asistencia de las principales autoridades políticas. Aquí, el problema se planteó en un comienzo para lograr la asistencia a la reunión de los delegados de la Cooperativa. Estos se excusaban en un no entendimiento de lo que allí se trataría. Más después, ellos mismos recapacitaron, de que era algo que les tenía que interesar muy profundamente a ellos, y por eso asistieron.

## Rol de la estructura institucional existente en la región

Las instituciones que influyen en la Cooperativa son:

- SINAMOS, a través de la ORAMS XI; (su influencia se verá líneas abajo).
- Ministerio de Agricultura, a través de la Zona Agraria VII, cuya función es principalmente de asesoramiento técnico. En la zona de la Yarada existe una Agencia Agraria en la que prestan servicios varios técnicos, pero su asesoramiento no es muy eficiente. Este, sólo se limita a realizar visitas de unos cuantos minutos y dejar unas boletas de instrucciones. Los agricultores manifiestan, que, no es suficiente que los técnicos les dejen unas boletas de instrucciones. Ellos desearían que, se les enseñe formas prácticas de trabajo, tanto en el campo: como fumigar, la forma de sembrar las semillas, la cantidad de abonos a utilizar, etc.; como también en las funciones internas de la CAP como Administración, Controles, etc.

### 3. Organizaciones Político Sindicales

Dentro de la CAP no se nota la influencia de partidos políticos, y no existen sindicatos.

No hay una orientación política definida, si bien a raíz de la - muerte de Odría se observó cierto pesar. Este hecho, es compren - sible si tomamos en cuenta que, la mayoría de obras en Tacna fueron realizadas por el Gobierno de Odría.

De igual forma, se nota una gran simpatía hacia Velasco; en él - se identifican todos los cambios que han hecho posible que los socios exploten estas nuevas tierras. Pero, la verdad es, que - no se comprende cuál es el objeto de estas reformas, es decir, - no se visualizan los objetivos a largo plazo del gobierno.

#### 4. Influencia del SINAMOS sobre la CAP

La influencia del SINAMOS se ejerce a través de la ORAMS XI, y - específicamente, por medio de la OZAMS Tacna. Durante el tiempo que he permanecido en la CAP, sólo he podido observar el tipo de acción del Promotor de SINAMOS, cuando éste iba a la CAP a invi - tar para realizar algún mitin, o para auxiliar al Contador de A - gricultura que era quien se ocupaba del asesoramiento contable. Pero, no lo he visto hacer una labor de promoción política. Además, parece que al Promotor no se le apoya y no se le brinda las facilidades necesarias, ya que, a veces está desarrollando una - labor en la CAP, y de improviso se le manda a llamar y deja su -

labor inconclusa, dejando visualizar una descoordinación en la -  
OZAMS. Así, en ciertas ocasiones, él se compromete a asistir a  
la CAP un determinado día y no cumple con hacerlo, provocando u-  
na mala impresión en los socios, por ende del SINAMOS.

En cuanto, al asesoramiento administrativo que debe prestar SINA-  
MOS; éste se limita a visitas esporádicas de los funcionarios pa-  
ra entregar un formulario; o como dicen los campesinos "darse u-  
na vuelta y regresarse". Cuando cierta vez a un funcionario de  
AJA, se le preguntó, ¿cómo asesoraba a la CAP? éste contestó, que  
el asesoramiento consistía en ver cómo marchaba administrativa -  
mente la Cooperativa, detectar las deficiencias y dejar las reco-  
mendaciones. Personalmente, la asesoría de SINAMOS no debe con-  
sistir en detectar errores sino más bien en tratar de evitarlos.

La labor capacitadora de SINAMOS, no se deja sentir; y muchos de  
los folletos que se distribuyen sólo sirven para llenar los ana-  
queles de la oficina; porque además del poco interés que tienen  
los socios en leerlos, poseen un lenguaje tan sofisticado que se  
hace difícil su entendimiento.

UNMSM-CEDOC

CAPITULO II

CARACTERISTICAS ECONOMICAS DE  
LA CAP YARADA-HOSPICIO Nº60

UNMSM-CEDOC

## II. CARACTERISTICAS ECONOMICAS DE LA CAP

### A. Estructura de la Tenencia

#### 1. Formas jurídico-legales de la Tenencia

Las tierras han sido adjudicadas a la CAP como persona jurídica.

En el contrato de Compra-Venta, se incluye algunas cláusulas referentes al uso de la tierra, específicamente en el punto c) se indica que no debe vender, gravar ni transferir por ningún concepto sus derechos sobre la unidad adjudicada sin autorización de la DGRA/AR antes de haber cancelado su precio. La adjudicat<sup>o</sup>ria además se obliga a aceptar el plan de concentración parcelaria y reordenamiento Rural de la DGRA/AR que comprende las tierras que se adjudique.

El expediente de Compra-Venta que tiene la CAP YARADA-HOSPICIO Nº 60 cuenta además con un anexo del contrato de Compra y Venta Nº 6959 de fecha 24 de Junio de 1972, en el cual se compromete la Adjudicat<sup>o</sup>ria al cumplimiento de las siguientes condiciones:

- No permitir que sus integrantes tengan la doble condición de conductor de parcela y socio debiendo renunciar a uno de ellos. Mientras se de cumplimiento a esta condición, los conductores

podrán mantener el usufructo de las parcelas que venían conduciendo, hasta que las solicite la adjudicatoria de acuerdo a sus planes de explotación y sus reglamentos, o cuando la conducción no fuera en forma directa y personal.

- Los ingresos que obtengan los socios por el trabajo de las parcelas serán computados para los fines de aumento o reajuste en sus remuneraciones. Respetar los derechos de los conductores de tierras, que no sean sus socios y estén calificados como beneficiarios de la Reforma Agraria por la "Dirección General"; hasta que, se reubique a tales conductores en otros lugares o se logre su incorporación a la "Adjudicatoria".

2. Las formas de tenencia vigentes en la CAP

Las formas de tenencia de las tierras es la siguiente: 155 Há. que pertenecen y/o van a ser explotadas en forma colectiva por los socios, y 25 Há. que han sido dadas en usufructo a cada uno de los 25 socios (1 Há. a c/u).

3. Problemas socio-económicos determinados por la actual estructura de tenencia

Si nosotros comparamos los terrenos comunales y las parcelas fa

miliares veríamos que éstas últimos son las que se encuentran - mejor cuidadas. Lo que, indica que, el socio se preocupa más - de su parcela familiar que de las tierras comunales y deduciría mos entonces que el socio es "individualista".

Este razonamiento tiene algo de verdad; pero además, debemos - considerar otros factores; por ejemplo, el hecho de que el socio en la Cooperativa gana \$ 40.00 diarios de Lunes a Viernes, dinero que evidentemente no le alcanza para vivir, y lo obliga a cultivar su parcela para poder comer. Ahora bien, entonces - nos preguntamos: ¿por qué no cultiva con igual cuidado las tierras comunales? Creemos, que no es lo mismo cultivar una parcela en forma individual, que un terreno mucho más grande y en forma colectiva; sobre todo, si nunca antes se ha estado acostumbrando a decidir en forma empresarial. De otro lado, la familia dedica todo su esfuerzo al cultivo de la parcela, y como la CAP, no les brinda aún, mayores beneficios económicos; piensan ellos que es demasiado trabajo para tan pocos beneficios; - que no podrán ser superados a corto plazo; de allí nace una determinada presión sobre el socio, que lo impulsa a querer abandonar la CAP. Sólo un 20% de los socios, están de acuerdo en -

entregar la parcela para ser trabajada dentro de la Empresa Co<sup>o</sup>perativa, una vez que se asegura la producción comunal. Por el momento, es la parcela de usufructo individual (1 Há) quien les soluciona en gran parte, el problema de las subsistencias.

B. Recursos Económicos de la Empresa

1. Capital

a. Tierra.- La extensión de la CAP es de 180 Há., distribuídas de la siguiente manera:

CUADRO\_Nº\_1

EXTENSION DE LA CAP (Ha)		
TIPO	UNIDAD (Ha)	
Incultivables	5	Ha.
Cultivables	70	"
No cultivables	80	"
Parcelas fam.	25	"
TOTAL	180	Ha.

Calidad.- Tierra salitrosa alcalina.

- Tipos de explotación.- Las actividades agropecuarias con - que cuenta la Cooperativa, se les puede clasificar en:  
Cultivos anuales : ají, tomate, sargo.  
Cultivos permanentes : olivo, alfalfa, perales.
- Aptitudes y rendimientos.- Dentro los préstamos a largo plazo se tiene para:
  - 38 Has. de Olivo, proyectadas para 50 Has.
  - 2 Has. de Perales, proyectadas para 7 Has. de perales a-  
sociado.
  - Préstamo Pecuario (APLP-MA) para la compra de 50 Vaquillo  
nas Overo-Negro.
  - Dentro de los préstamos (AALA-FP 3/40) a mediano plazo se  
programó lo siguiente:
    - 20 Has. de alfalfa
    - 25 Has. de sargo granero
    - 5 Has. de pasto elefante.

De los cuales, solamente se sembró 11 Has. de alfalfa, pro-  
duciendo nada más de 3 1/2 Has., el resto se malogró por las  
plagas y falta de agua. Del resto de cultivos programados  
no se sembró nada.

Además, se encontró 5 Has. de vid sembradas por el antiguo dueño que ha dejado de lado por la falta de agua, y demasiado empleo de mano de obra.

Dentro de los préstamos a (AA-FP 1/40) corto plazo se programó:

10 Has. de tomate

5 Has. de sandía

5 Has. de ají

Préstamo 2/43:

30 Has. sargo grano

Préstamo 2/43:

7 Has. de maíz choclo

8 Has. de cebolla

Solamente se sembraron:

2 Has. de tomate

3 Has. de sandía

Nada de ají porque el almácigo se malogró:

14 Has. de sargo grano

3 Has. de maíz choclo, el cual fue utilizado como forraje para el ganado por la falta de alfalfa.

1 Has. de cebolla

6 Has. de maíz chala, los cuales se sembraron en terreno de los olivos.

b. Agua

- Fuentes y Regularidad.- Es obtenida del sub-suelo. Tiene un pozo que técnicamente puede dar hasta 70 litros por segundo; pero debido a que la válvula no ha sido completamente abierta, el pozo debe estar botando unos 50 litros por segundo.

Esta cantidad de agua no es suficiente para el cultivo de todo el terreno disponible; y, actualmente se está tramitando el funcionamiento de un nuevo pozo.

Aquí, me parece importante, hacer notar el hecho de que en el estudio previo al establecimiento de la Cooperativa se haya supuesto el cultivo total del terreno disponible con tan poca disponibilidad de agua. Esta sirve tanto para las tierras comunales como para las parcelas familiares. El riego se hace cada 8 días.

c. Recursos de Infraestructura

- Caminos.- Tiene pequeños caminos para todas las parcelas, con comunicación con el centro poblado. Además hay una carretera hacia el establo lechero y al sector de olivares y parcelas.
- Riegos e Instalaciones.- Respecto a lo primero, ya lo hemos visto en el acápite "Agua". En cuanto, a instalaciones poseen un establo rústico, con capacidad para 50 vacas.

d. Capital

- Activo circulante.-

. <u>Disponible</u> : Caja - Bancos	\$ 23,863.00
. <u>Exigible</u> : Cuentas y Documentos por cobrar, Letras y Pagars.	15,216.00
. <u>Realizable</u> : Stocks	1'362,664.95

- Activo Fijo.- Trabajan con herramientas manuales, carretillas, etc. No hay mecanización y las instalaciones son rústicas. 2'343,829.13

- Otros Activos.- 102,877.48

- Total del Activo : 3'848,450.46

- Financiero.- Préstamos : ver cuadro N° 7

## 2. Producción

La producción agrícola no ha rendido de acuerdo a la programación hecha por el Ministerio de Agricultura, (Ver cuadro Nº 2) - en parte porque los estudios de planificación no han sido reales y en parte también porque las tierras han presentado problemas por las plagas o su alta salinidad, y por último la impotencia de los técnicos para resolver estas dificultades (Ver Aptitudes y rendimientos).

### Productividad

Para hacer un estudio de esta índole necesitaríamos de datos - concretos y exactos que no hemos tenido a nuestra disposición y ni siquiera un estado de costos anterior que nos hubiera servido para hacer alguna comparación. (De un lado los planes de - cultivo programados por el Ministerio de Agricultura, no se han ajustado a la realidad. Dentro del área cultivada, existe terreno que no es trabajado, principalmente por la falta de agua).

CUADRO Nº 2

PRODUCCION GLOBAL ESTIMADA (Clase de cultivo)

DE LA CAP EN LA CAMPAÑA AGROPECUARIA 1973

COOPERATIVA "LA YARADA-HOSPICIO" Nº 60

CULTIVO	HECTAREAS PROGRAMADAS	HECTAREAS EJECUTADAS	SALDO	PARCELA FAMILIAR
MAIZ CHOCLO	7	6	1	7.
TOMATE	4	2	2	-
AJI	5	-	5	2.5
SANDIA	6	4	2	-
CEBOLLA	8	1	7	0.25
SORGO GRANO	30	12	18	-
ALFALFA	20	11	9	6.
OLIVO	38	38	-	-
PERALES	2	2	-	-
TOTAL	120	76	44	9.75

PRODUCCION PECUARIA

ENTREGADO A:	INGRESO BRUTO	FLETES	TOTAL NETO
LECHE GLORIA 82,166 Kgs.	488,203.63	9,116.60	479,087.03
PARTICULARES 1,855 Kgs.	9,281.40		9,281.40
TOTAL 84,021 Kgs.	497,485.03		488,368.43

3. Distribución  
Organización y funcionamiento del Sistema de Comercialización  
en la CAP

La Cooperativa no tiene movilidad para llevar sus productos. El mercado más cercano es Tacna (a 22 Km.) -ver cuadro Nº 3- ; por este motivo se prefiere esperar al comprador en la Cooperativa. Esto es aprovechado por los intermediarios, quienes compran a bajo precio los productos de la Cooperativa.

CUADRO Nº 3

POSIBLES CENTROS DE CONSUMO - YARADA	
LUGAR	DISTANCIA
TACNA	22 Km.
TOQUEPALA	142 "
ILO	142 "
MOQUEGUA	147 "
LIMA	1,322 "
PUNO	572 "
CUZCO	672 "
ARICA	62 "

Las modalidades de comercialización son de carácter colectivo e individual. La primera se realiza a partir de las ventas de productos, producidos en forma común. La segunda, a partir de la venta de productos de la parcela familiar. Dada la realidad

de la Cooperativa, es de concluir, que prima esta última.

Existe el Comité de Comercialización; pero, que no sólo asesora al Consejo de Administración, sino que realiza labores ejecutivas. Ellos entienden la función de Comercialización separada - de la de abastecimientos, y por este motivo existe un Comité de Compras.

En cuanto, a abastecimientos, el problema es bastante grave, - porque los insumos están subiendo de precio en forma demasiado rápida. Esta situación se agrava, puesto que la distribución - de los insumos está en manos de un pequeño grupo, quienes, constituyen un grupo de poder en la región.

#### Formas organizativas para la comercialización existentes

- Comité de ventas para la comercialización, integrado por dos personas, un Presidente y un Secretario, encargados de la selección y venta de los productos. Este Comité tiene a su control a los responsables de cada cultivo; el responsable de cada cultivo da cuenta al Presidente del Comité de Ventas cuando el producto está en condiciones de ser comercializado, éste a su vez da cuenta al Presidente del Consejo de Administración

ción para luego por acuerdo de Asamblea General se dé orden - al Presidente del Comité de Ventas para que éste salga a ofrecer el producto a Tacna, o venda a los compradores que llegan a la Cooperativa. El dinero de las ventas realizadas es entregado al Tesorero de la Cooperativa, un día a la semana en una asamblea del Consejo de Administración.

- Comité de Compras de alimentos para el ganado.

La comercialización de la leche está a cargo de un responsable quien entrega la leche a la Leche Gloria, a compradores particulares y a los mismos socios; el precio de la leche para los socios es de \$ 3.50.

- La Cooperativa compra alfalfa y chala a la Cooperativa "28 de Agosto" y también a los socios de la misma, como personas naturales; de igual manera, se compra al campo Experimental del Ministerio de Agricultura.
- La compra de insumos como insecticidas y abonos, etc., están a cargo del Consejo de Administración; por intermedio del Tesorero quien compra los insumos y son entregados al Presidente del Consejo de Administración para ser utilizados.

- La comercialización de los productos de las parcelas familiares es mínima. Casi en su totalidad son para el comercio familiar; salvo en el caso de la alfalfa que en su mayoría la venden a la Cooperativa lo mismo que la chala y muy esporádicamente a compradores de Tacna, el precio es de \$/ 50.00 melga según extensión, para la Cooperativa y \$/ 100.00 melga según extensiones a particulares.
- El ají es llevado a Tacna en pequeñas cantidades en forma individual.
- Los chanchos son vendidos en el lugar a intermediarios, lo que no les permite una explotación al máximo. Como término medio se venden de 9 a 15 chanchos al mes.
- La Cooperativa tiene relaciones económicas con la Cooperativa "28 de Agosto" y con sus socios como personas naturales; de igual manera, con la C.A.S. Los Olivós.
- La Cooperativa, también comercializa internamente, los encargados de cada cultivo se encargan de entregar el producto solicitado por los socios, anotándose el valor en un cuaderno. Este valor es cobrado cada fin de mes cuando el socio cobra -

sus haberes. La cobranza es realizada en forma individual, - sin expedir recibo, lo que; demuestra una deficiencia en la Administración.

- Comercialización de la Leche

Lo realizan en el mismo establo de la Cooperativa, la misma que está a cargo de una persona responsable de la venta del producto y que la realizan a particulares esporádicamente y a los socios en poca escala, ya que estos cuentan con su propio ganado lechero.

- Ventas de Leche

Esta se realiza en su mayor porcentaje.

El encargado no lleva el verdadero control de mantenimiento y comercialización. Carece de control, en cuanto el uso de concentrados para las vacas lecheras, ya que uno de los factores más importantes para obtener el éxito de la producción, es llevar tarjetas de control de cada una de las vacas por arete y así obtener el control sanitario y de su misma producción.

La comercialización la realiza una sola persona encargada del establo.

Para la comercialización del producto no realizan el ingreso a Almacén y así mismo las salidas, para su mejor control en cuanto a las cantidades de productos.

La comercialización está encargada a un socio y responsable para esta actividad, sin tener otra persona quien le controle el movimiento que realiza.

- Resultados: El cuadro siguiente nos permite observar el índice de venta de leche, en relación, a los otros productos, pero, no el estado verdadero de productividad.

CUADRO No 4

VENTA DE PRODUCTOS - 1973	
PRODUCTO	VENTA TOTAL
Chala seca	1,070.00
Maíz	16,315.00
Sandía y melón	16,490.00
Ají	9,669.50
Leche	504,020.81
Cebolla	330.00
Tomate	23,285.00
TOTAL	571,180.31

Fuente : CAP "La Yarada-Hospicio" No 60.

CAPITULO III

CARACTERISTICAS EMPRESARIALES DE  
LA CAP YARADA-HOSPICIO Nº 60

UNMSM-CEDOC

## A. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

### 1. Organos y niveles de gestión: Características de la Participación

- a. La Asamblea General.- Es la máxima autoridad de la Cooperativa. Se reúne todos los días miércoles a las 11.30 a.m. y la asistencia es obligatoria. Al que no asiste se le descuenta 1 día de -  
jornal.

En cuanto, a la participación de los socios, si bien ésta no se produce conforme a los patrones establecidos, se da real y efectivamente. Digo que no se produce de una manera formal, porque por ejemplo, el Presidente no ocupa un lugar físico importante en la Asamblea, y no hay tampoco en ella moción de orden, cuestión previa, etc.

Esta participación es efectiva, en lo que se refiere a las actividades administrativas de la Cooperativa, mas no en otros aspectos como veremos más adelante.

- b. Elección de los órganos de gobierno.- Aquí, sí se ha podido apreciar una falta de participación, ya que, para las elecciones que deberían cumplirse en los primeros días de Abril no se había presentado, hasta la fecha de cierre de inscripción de listas, ningun

na. Esto se explica, solamente, porque entre los socios hay una tendencia general a evadir responsabilidades.

- c. En los órganos de gobierno.- La participación se limita al Consejo de Administración. Los viernes, se reúnen los directivos para contemplar los problemas que han tenido durante la semana, y elaborar el plan de trabajo para la misma. Todos los miembros de los Consejos asisten a las sesiones, inclusive los suplentes y todos opinan y participan.

Más bien, el Consejo de Vigilancia no funciona en la forma adecuada. El Presidente del Consejo se encarga de inspeccionar o revisar uno que otro acto del Consejo de Administración.

- d. En la Programación y Ejecución del Trabajo.- Como ya dijimos, en las sesiones del Consejo de Administración se elabora el Plan de Trabajo, pero, éste se refiere sólo a la distribución del personal. En cuanto, a la ejecución del trabajo, el encargado de los cultivos es el pasatiempo y es el responsable del buen estado de los cultivos. Está siempre dispuesto a recibir sugerencias de los demás socios. Esta participación se ve facilitada por el hecho de ser un reducido número de personas.

e. En la capacitación.- Aquí también, la participación es muy baja, aunque hay una preocupación general para que se les enseñe sobre Cooperativismo o Reforma Agraria. El lenguaje utilizado por los técnicos, no es el más adecuado.

## 2. Relaciones entre dirigentes y Bases

a. Formas de comunicación.- En su mayor parte son informales, es decir, se realizan a través de conversaciones personales. De otro lado, tenemos las Asambleas donde las relaciones son formales, da da la estructura de la organización de la empresa.

b. La identificación y compromiso de los dirigentes y las bases con la empresa asociativa.- Se ha observado que, los dirigentes están en su mayoría, identificados con la empresa asociativa, y aún, se les escucha comentar que si la Cooperativa les permitiera ganar a ellos un jornal suficiente para vivir, entonces podrían dejar las parcelas que actualmente usufructan. En cambio, en los socios que no son dirigentes o no han ocupado antes, alguno de los cargos directivos, no hay esta identificación y consideran a la Cooperativa como una institución ajena.

## 3. Determinación de las causas que limitan la participación

- a. Desde el punto de vista interno.- La participación se ve limitada; por la inseguridad de los socios, producto de una falta de educación; lo que forma un estado de apatía e irresponsabilidad, en cuanto a la gestión de la CAP, asimismo, es la estructura socio-cultural; inherente al pueblo peruano, producto de muchos años de dominación, la que da ese carácter al campesinado peruano.
- b. Desde el punto de vista externo.- El mito absurdo del tecnicismo; a través de los funcionarios de las diferentes instituciones; - quienes, como ya hemos dicho antes, inhiben toda posible participación o iniciativa de los socios mismos. Asimismo, tenemos una estructura social externa a la CAP, que responde a supuestos netamente capitalistas y que siempre han provocado la desconfianza en el campesinado.
- c. Papel de los líderes.- No hay un líder natural definido, quizás podría ser el Presidente del Comité de Educación quien intenta asumir ese rol, pero, no es de aceptación de los campesinos.
- d. Rol de organizaciones o grupos en el desarrollo de la participación de las bases en la gestión cooperativa.- No hay ninguna organización o grupo político o sindical que influya en el desarrollo de la participación de las bases en la gestión empresarial.

Muy al contrario, su actuación responde a moldes tradicionalistas donde la acción o valoración del campesino es sub-valorada e inhibida.

e. La Movilización Social y su relación con el Proceso Revolucionario

La Movilización Social no es tal en la Cooperativa. Un indicativo de esta situación es la invitación que se les hizo para participar en el mitin organizado con ocasión de la toma de la Cerro de Pasco Co. Algunos no querían ir, porque decían que constituía una pérdida de tiempo, que "a cada rato había mítines" y descuidaban sus parcelas, por tal motivo. Esto significaba asimismo, gasto de dinero, porque al tener que estar hasta la hora de comida en la ciudad, los obligaba a tener que comprarse algo. Y si llegaron a ir, fue porque creían que si no asistían, en SINAMOS y Agricultura los iban a "marcar" y no les seguirían brindando ayuda. Me parece que en esa ocasión se falló en motivarlos, no se les hizo ver la importancia y lo que significaba para el Perú y para ellos la toma de la Cerro de Pasco.

B. ASPECTO ADMINISTRATIVO

1. Análisis de los elementos de organización de la empresa Cooperativa

a. Organigramas. - La Cooperativa no tiene un organigrama por el que se rija su vida empresarial. Se hizo un esbozo, pero, que no expresaba la realidad, tal es así, que indicaba la presencia de un Contador, Auxiliar de Almacén, Secretaría, etc., cuando la Cooperativa no tiene ninguna persona que realice tales funciones.

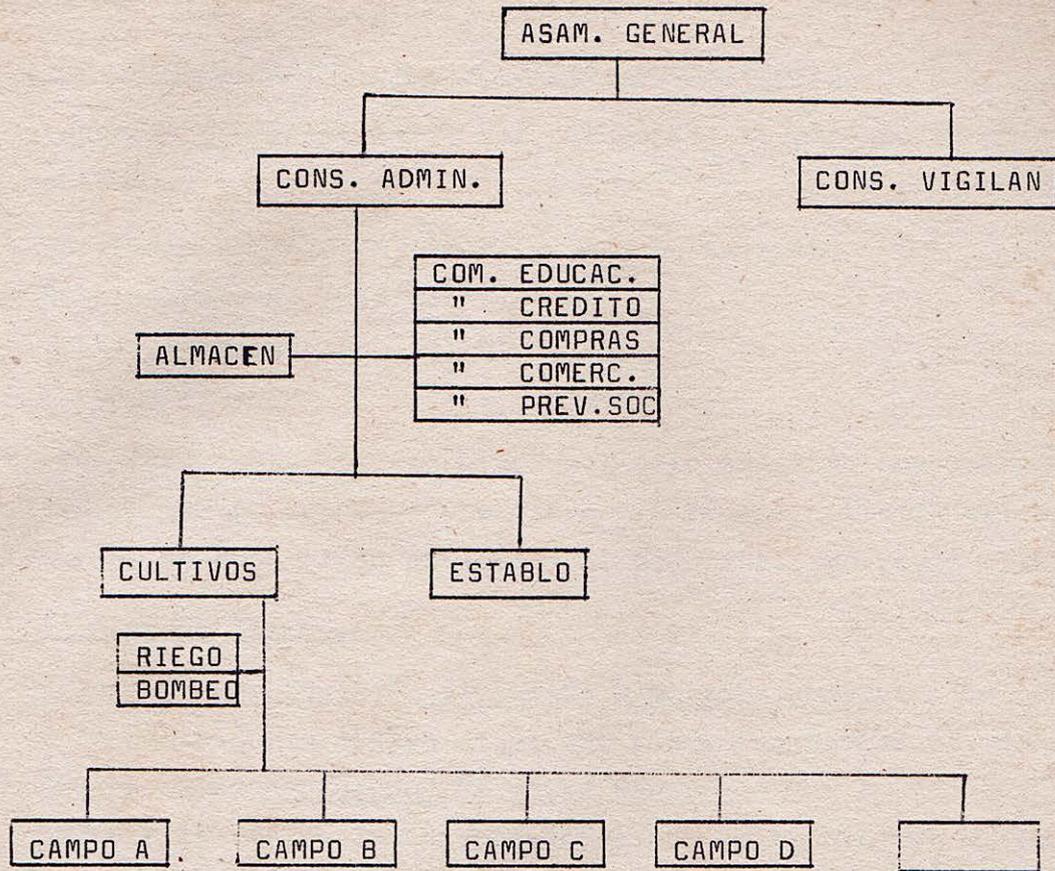
Durante mi estadía, y de acuerdo con los socios, elaboramos un organigrama simplísimo, que, según mi opinión expresa la realidad de la Cooperativa (Ver cuadro Nº 5).

b. Manuales. - La empresa no tenía ningún manual de funciones o procedimientos. De acuerdo con los socios pudimos hacer una cartilla de funciones para el pasatiempo o jefe de cultivos, y para los responsables de algún cultivo o los miembros de los Comités Especializados.

c. Estatuto y Reglamento Interno de Trabajo. - La Cooperativa tiene su Estatuto que rige la vida de la Cooperativa, pero, que si bien les ha sido leído a todos los socios, la verdad es que no ha sido comprendido en su totalidad.

Y en cuanto, al Reglamento Interno de Trabajo, la Cooperativa no tiene ninguno elaborado, y más bien se ha tomado algunos artícul

CUADRO Nº 5  
ORGANIGRAMA CAP



dos del Reglamento de otra Cooperativa para que sirvan de normas en ella.

## 2. Formas de organización y racionalización del trabajo

a. Categorías ocupacionales.- Las categorías ocupacionales son las siguientes:

- Pasatiempo o jefe de Campo, y jefe de Establo.
- Responsables de cultivo.
- Trabajadores-socios.
- Trabajadores-peones.

En realidad, estas diferenciaciones sólo expresan una responsabilidad, o cargo, pero, no una clara diferencia entre la calidad de trabajo; ya que, tanto el jefe o el peón realizan igual trabajo.

b. Políticas de Personal.-

- Selección y/o admisión de socios y/o trabajadores.- En cuanto, a la admisión de socios se escoge entre los peones al más calificado, y se decide por Asamblea General.

En lo relativo, a los trabajadores, no se cuenta con personal rentado, pero quizás, podríamos considerar en este renglón a los peones. Estos son seleccionados entre los familiares de

los socios.

- Promociones y aumentos.- Si por promoción, entendemos los cambios en las categoría ocupacionales, ya enunciados, éstos se dan a sugerencia del Consejo de Administración y con aprobación de la Asamblea General. Es necesario indicar, que una promoción no equivale a cambio de salario; ya que, la remuneración es igual para todos (excepto los vaqueros que ganan 10 soles más). Entonces, podemos deducir que, si a algún socio se le aumenta, a todos los demás también se les aumentará.
- Sanciones y cumplimiento de normas.- Las normas y acuerdos, generalmente se cumplen. Las sanciones no se dan, excepto, cuando es una trasgresión muy grave.
- Entrenamiento.- Muy esporádicamente se realiza algún entrenamiento para los trabajadores. Durante mi estadía, pude ver al médico veterinario del Ministerio de Agricultura enseñando a algunos socios a dosificar.

### 3. Administración salarial: escala de salarios y criterios

Como ya hemos dicho, no hay diferenciación de salarios entre las categorías ocupacionales, salvo la diferencia de 10 soles a favor de los trabajadores del establo. Estos 10 soles se dieron a los traba-

jadores del establo, como medio de incentivar el trabajo en este lugar, ya que, esa forma de trabajo es bastante sacrificada y, eran pocos los que deseaban trabajar aquí.

Eso sí, los peones ganan 5 soles menos que el resto de socios, pero, en realidad su salario sólo es considerado una propina para ellos, - ya que, en su mayoría son jóvenes y viven en casa de sus padres. - (Ver cuadro Nº 6).

CUADRO Nº 6

ESCALA DE SALARIOS

TRABAJADORES	REMUNERACION	CANTIDAD
Trabajadores socios del establo	50	7
Trabajadores peones del establo	45	1
Trabajadores socios del campo	40	18
Trabajadores peones del campo	35	8

Fuente: CAP "La Yarada-Hospicio Ltda. Nº 60"

C. ASPECTO PRESUPUESTAL

La Cooperativa no elabora presupuestos, pero, el Ministerio de Agricultura al otorgar préstamos hace un Plan de Explotación, que, como ya adelantamos, no se cumple. Las principales causas son las siguientes:

- a. Costos irreales
- b. Falta de estudios de suelos
- c. Metas demasiado optimistas
- d. Mala supervisión empresarial

D. ASPECTO CONTABLE: SISTEMA CONTABLE DE LA CAP

1. Libros principales y estados económicos financieros

Tienen todos los libros exigidos por los dispositivos legales, pero estaban atrasados y había algunos, que ni siquiera habían sido comenzados, como el Diario y el de Inventarios y Balances.

Entonces, ya podemos imaginarnos que si ni siquiera tenían los libros al día, menos podían contar con un análisis o estados económicos-financieros.

2. Controles Internos

Se carece de controles internos; en algunos casos existen los formu-

larios -como en los almacenes- pero, no hay nadie quien los llene.

### 3. Procedimientos administrativo-contables

Por lo pequeño de la empresa no se puede decir que haya un método establecido. En lo contable, el tesorero hace las diferentes operaciones propias de su función y guarda los recibos en su casa, y cuando viene el Contador asesor de Agricultura, los saca, pero sucede que, algunas veces, esos documentos están incompletos. Lo que se debe hacer notar, es que el Contador hace los asientos en borrador. La razón para no hacerlos en limpio, es el sentir que no le corresponde ese trabajo; el que se limita a asesorar. Los socios son quienes deben pasar los asientos a los libros. La verdad, es que no hace un verdadero esfuerzo por ayudarlos a aprender, menos aún, SINAMOS, - que no colabora en este sentido. Al Contador de SINAMOS, sólo se le vió una vez en la Cooperativa en los 4 meses de práctica que tuve; y fue sólo durante 20 minutos para entregar los formularios del Balance.

## E. ASPECTO FINANCIERO

### 1. Análisis de la situación financiera

Los Balances hechos en la Cooperativa no reflejan el real estado de

la situación financiera de la Cooperativa, de manera que el análisis es un tanto superficial. De acuerdo a esto; podemos decir, que en estos momentos la empresa debe tener dificultades de liquidez, ya que, debería efectuar varios pagos o mejor dicho amortizaciones en estos años, mas gran parte de sus inversiones son a largo plazo; es decir, que recién van a ser rentables de aquí a 5 ó 6 años.

## 2. Operaciones crediticias y niveles de endeudamiento

La Cooperativa trabaja con créditos que le otorga el Banco de Fomento Agropecuario. El total de préstamos pueden verse en el cuadro Nº 7. Pese a que no se ha cumplido con amortizar puntualmente los préstamos, ya se están haciendo estudios para un crédito de 20 millones que, según Agricultura resolverá todos los problemas para el desarrollo de la Cooperativa. Es decir, sin esperar a un análisis de las causas de este atraso, ya se les está prestando más dinero.

## 3. Modalidad de los préstamos

### a. Según el plazo para amortizarlo

- Corto plazo
- Mediano plazo
- Largo plazo

CUADRO Nº 7

COOPERATIVA 60

Tipo Préstamo	RM-MA part	PP.Promoción Pecuaria 2-42	AALA-MA 40-2	AP-SG Vio Pecuario Supremo Gobierno	AA-LP-MA-40-42	Resumen
Tiempo	Largo Plazo	Largo Plazo	Largo Plazo	Corto Plazo	Largo Plazo	-----
Se otorga Préstamo	22-02-71	09-03-73	01-02-71	01-07-73	19-03-71	-----
VENCIMIENTO	10-11-81	20-12-82	20-12-75	20-06-74	20-10-86	-----
Monto Préstamo	601,780.00	1'450,000.00	669,760.00	230,000.00	1'946,140.00	4'897,680
Préstamo realizado a la fecha	503,328.09	1'450,000.00	251,946.60	127,861.58	531,132.52	2'864,268.79
Total Intereses sobre Préstamo	84,824.84	159,137.50	25,065.76	2,586.17	44,918.70	316,632.97
Amortización del Préstamo	19,484.68	-----	31,640.19	87,413.83	-----	138,538.70
Amortización Intereses	4,460.48	-----	14,759.81	2,586.17	-----	21,806.46
Transferencias	-----	-----	-----	-----	-----	-----
Préstamo por pagar	483,843.41	1'450,000.00	220,306.41	40,447.75	531,132.52	2'725,730.09
Intereses por pagar	80,364.36	159,137.50	10,305.95	-----	44,918.70	294,696.51

b. Según quien los otorgue

- Promoción pecuaria - Fdo. Países Bajos
- Ministerio de Agricultura - Fdo. Fideicomiso
- Banco de Fomento Agropecuario

c. Todos los créditos son supervisados, es decir, se vigila la correcta aplicación de los recursos para que se cumplan los planes elaborados por Agricultura. Pese a esta supervisión no se cumplen - las metas; y no es precisamente el campesinado, quien desea esto.

4. Principales problemas de la obtención de créditos

La realidad es que no hay problemas en conseguir créditos. Como lo dijo el Presidente del Comité Zonal de Créditos, "aquí lo que sobra es dinero, lo que pasa es que no sabemos a quién prestarlo"; y parece que esto es verdad, porque, no hacen un estudio concienzudo, antes de otorgarlo.

5. Recuperación de inversiones

La falta de un estudio de Costos, impide saber la cantidad exacta de dinero que se gasta en algún cultivo . Por ende, la parte que estamos recuperando de la inversión.

b. Según quien los otorgue

- Promoción pecuaria - Fdo. Países Bajos
- Ministerio de Agricultura - Fdo. Fideicomiso
- Banco de Fomento Agropecuario

c. Todos los créditos son supervisados, es decir, se vigila la correcta aplicación de los recursos para que se cumplan los planes elaborados por Agricultura. Pese a esta supervisión no se cumplen - las metas; y no es precisamente el campesinado, quien desea esto.

4. Principales problemas de la obtención de créditos

La realidad es que no hay problemas en conseguir créditos. Como lo dijo el Presidente del Comité Zonal de Créditos, "aquí lo que sobra es dinero, lo que pasa es que no sabemos a quién prestarlo"; y parece que esto es verdad, porque, no hacen un estudio concienzudo, antes de otorgarlo.

5. Recuperación de inversiones

La falta de un estudio de Costos, impide saber la cantidad exacta de dinero que se gasta en algún cultivo . Por ende, la parte que estamos recuperando de la inversión.

6. Aplicación, uso o destino de Fondos

Hemos indicado, que la Cooperativa no tiene fondos propios, y que - trabaja con créditos. Estos muchas veces, no se aplican para la - partida a que están destinados.

7. Posibilidades de captación del ahorro interno

La única forma sería la capitalización de los excedentes, ya que, - el dinero que ganan, apenas si les alcanza para satisfacer algunas de sus necesidades más elementales.

CONCLUSIONES

UNMSM-CEDOC

UNMSM-CEDOC

## CONCLUSIONES

### EN LO SOCIAL:

1. La mayoría de los socios provienen de un sólo lugar y están unidos por - vínculos familiares y culturales.
2. Esto origina rasgos de solidaridad y espíritu de trabajo de grupo.
3. La participación tiende a institucionalizarse. Esto lo podemos afirmar; por la participación formal que se da en la Asamblea General, no así en la vida cotidiana.
4. Para una efectiva capacitación, es necesario, tener en cuenta, el consens cultural del campesino, basado sobre la praxis de la naturaleza. No acepta aquello que no responde a su esquema.
5. El hecho de que la CAP, se haya formado sobre un asentamiento; origina - por un lado el desarrollo del campesino de su lugar de origen y el desconocimiento cultural y geográfico del actual. Sobre todo, si se tiene en cuenta, que el actual residente es de origen serrano y el asentamiento - actual en la Costa.
6. El desequilibrio geográfico, origina problemas en el aspecto alimentación, dominio del espacio, etc.

7. Los servicios educativos son deficientes. No se posee local adecuado. - Se corre el riesgo de elevar el índice de analfabetismo y la regresión - al mismo.
8. La actual estructura social, responde al carácter minifundista que tenía los pobladores, y a una nueva estructura cooperativista; donde el poder formal interno, se encuentra en manos de los dirigentes.
9. De acuerdo a la propiedad de la tierra, se dan dos grupos: Los socios y los peones.
10. El ámbito exterior a la CAP responde al tipo de sociedad tradicional, donde el Poder Socio-Económico y Político se concentra en un grupo.
11. Las diferentes instituciones al interior de la CAP, no cumplen con las funciones para las que han sido creadas.
12. Asimismo, al exterior de la CAP, SINAMOS y Ministerio de Agricultura; - cumplen su misión de apoyo técnico, mediante visitas intermitentes y a nivel de folletos con instrucciones.
13. No habrá una movilización social, mientras no exista una capacitación y participación dinámicas dentro de los supuestos y objetivos del nuevo Gobierno Revolucionario.

## EN LO ECONOMICO-EMPRESARIAL

14. La infraestructura no responde a los requerimientos de la inversión. -  
Ejemplo: a) La cantidad de agua no es suficiente para el terreno disponible.  
b) Salinidad del suelo.
15. Existen dos formas de tenencia vigentes:  
a) Colectiva  
b) Parcela familiar o particular.
- De las dos, esta última es la que merece mayores cuidados de explotación por parte de los socios.
16. Los planes de cultivo programados por el Ministerio de Agricultura no se han ajustado a la realidad.
17. De lo anterior se deduce la mala situación económica-financiera de la CAP.
18. La CAP adolece de organigramas, manuales de funciones necesarios para una organización de la Empresa.
19. Las categorías ocupacionales sólo expresan diferenciaciones en cuanto a responsabilidad, mas no en cuanto a la calidad de trabajo.

20. Las remuneraciones son las mismas para todos, excepto para los vaqueros que ganan \$ 10.00 más.
21. La CAP no cuenta con los principales libros auxiliares, para un mejor control interno administrativo, contable y financiero.
22. La vida de la CAP como empresa, es artificial; ya que su marcha institucional depende directamente del crédito que recibe. Se demuestra esto por la cantidad elevada que se tiene como pasivo exigible y el escaso capital propio.
23. Existe comercialización colectiva e individual. Toda está interceptada por los intermediarios dentro de la CAP.
24. Los préstamos son otorgados por tres tipos de instituciones:
  - Promoción Pecuaria. Fdo. Países Bajos
  - Ministerio de Agricultura. Fdo. Fideicomiso
  - Banco de Fomento Agropecuario.

RECOMENDACIONES

UNMSM-CEDOC

## RECOMENDACIONES

1. Aprovechar al máximo, el sentido de solidaridad y trabajo colectivo que puede existir en este momento en la Cooperativa.
2. Brindar prioridad al apoyo técnico-político de la Cooperativa; para una mayor rentabilidad y capacitación ideológico-técnica.
3. Una vez cumplida esta etapa de capacitación ideo-política y técnica, darla como modelo por contraste, a las cooperativas que no trabajan en forma tan unida como ellos. En esta etapa, ya se habrá logrado la eliminación de las parcelas familiares.
4. Esta Cooperativa puede servir, de esta manera, como punto generador para la eliminación de las parcelas familiares que tantos problemas originan en este momento a las CAPs.

UNMSM-CEDOC

A N E X O S

UNMSM-CEDOC

ANEXO Nº 1

NOMBRE	EDAD	CARGA FAMILIAR	ESTADO CIVIL	GRADO DE INSTRUCCION	PROCEDENCIA
1. Darío Estaca Ayca	33	4	C	Primaria Incompleta	Ataspaca
2. Dionicio Ayca Flores	50	7	C	" "	Palca
3. Fidel Ayca Melchor	49	7	C	" "	"
4. Teófilo Cutipa Cutipa	40	5	C	" "	"
5. Juan Ayca Melchor	46	8	C	" "	"
6. Quintín Ayca Lanchipa	47	7	C	" "	"
7. Luis Mamani T.	20	1	S	" "	"
8. Marcelino Cohaila	37	6	C	" "	Ataspaca
9. Jorge Melchor A.	57	2	C	" "	Palca
10. José Pilco Maquera	38	8	C	" "	Puno
11. José Fco. Mamani	27	4	C	Analfabeto	Moquegua
12. Benedicto Mamani	43	3	C	Primaria Incompleta	Palca
13. Casiano Consori S.	25	3	C	" "	Puno
14. Pedro Melchor Ayca	50	6	C	" "	Palca
15. Fco. Ventura Estaca	29	3	Conv.	" "	Ataspaca
16. Miguel Silvestre	44	4	C	" "	"
17. Teófilo Cotrato	37	5	C	" "	Puno
18. Felipe Tellez Mita	53	1	Viudo	Analfabeto	Yarada
19. Juan Ticona Q.	24	4	C	Primaria Incompleta	Puno
20. Donato Cohaila	35	4	C	" "	Palca
21. Martín Lino Yanque	50	6	C	" "	"
22. Alfonso García	27	2	C	" "	Ataspaca
23. Félix Mamani	22	1	S	" "	Tacna

ANEXO Nº 2

ALMACENES DE COMERCIALIZACION

<u>NOMBRE</u>	<u>PRODUCTO</u>
Alesandro Lombardi	Menestras, cereales, insumos.
José Giglio Gershi	Cereales, hortaliza, insumos.
Rimasa Gnecco, Cía.	Menestras, conservas, orégano, aceitunas, insumos.
Juan Lombardi e Hijos	Menestras, aceite, conservas, cereales, otros.
Cánepa y Cía.	Cereales, productos de fruta se- ca, conservas, menestras, hari- nas, aceitunas, etc.
Bochio	Insumos.

UNMSM-CEDOC

Este libro se terminó de imprimir  
el día 13 de Agosto de 1974, en  
los Talleres del Centro de Estu-  
dios de Participación Popular.

CENTRO - SINAMOS

Los Ficus 281 - Santa Beatriz.  
Telf. 230233 Lima - Perú.

IMPRESO Y HECHO EN EL PERU

UNMSM-CEDOC



UNMSM-CEDOC



EDICIONES DEL

**CENTRO**

*Centro de Estudios de Participación Popular*

SERIE

**MONOGRAFÍAS**

DOCUMENTO DE TRABAJO.