

INFORME

CAP 28 de Agosto
Ltda. N°135.

UNMSM-CEDOC

UNMSM-CEDOC

SERIE
MONOGRAFÍAS
DOCUMENTO DE TRABAJO

UNMSM-CEDOC

UNMSM-CEDOC

COOPERATIVA: "28 DE AGOSTO" LTDA. Nº 35

ROMULO ROCHA VEGA

JULIO ARANDA ANAYA

TACNA-1974

UNMSM-CEDOC

PRESENTACION

El presente informe ha sido elaborado por JULIO ARANDA AMAYA. Economista. Por ROMULO ROCHA VEGA. Agrónomo y especialista en cooperativismo. Ambos fueron destacados a la CAP "28 de Agosto" Ltda. Nº 135. Ubicada en el Departamento de Tacna, DRAMS XI. Este informe, cuarto de la serie: Monografías, - responde a los postulados dentro de los cuales fue desarrollado el Primer - Curso de Entrenamiento para Gestión Empresarial.

El documento es producto y síntesis de las experiencias de ambos becarios en la fase correspondiente a "prácticas de campo", dentro del curso finalizado. La intención de los encargados de llevar adelante esta rica experiencia es preparar elementos conscientes y comprometidos con las necesidades de la población de base. En el actual período que vive el país, es imprescindible la acción decidida y solidaria de quienes ven en un nuevo cooperativismo, diferente al tradicional, una organización capaz de contribuir exitosamente a profundas transformaciones revolucionarias en el agro peruano.

El informe se halla dividido en tres partes: social, económico y empresarial. Los autores proponen una serie de recomendaciones para una mejor comprensión de los problemas generales de la CAP en cuestión.

UNMSM-CEDOC

"Los trabajadores deben participar en la elaboración de los planes de explotación y desarrollo de la CAP".

UNMSM-CEDOC

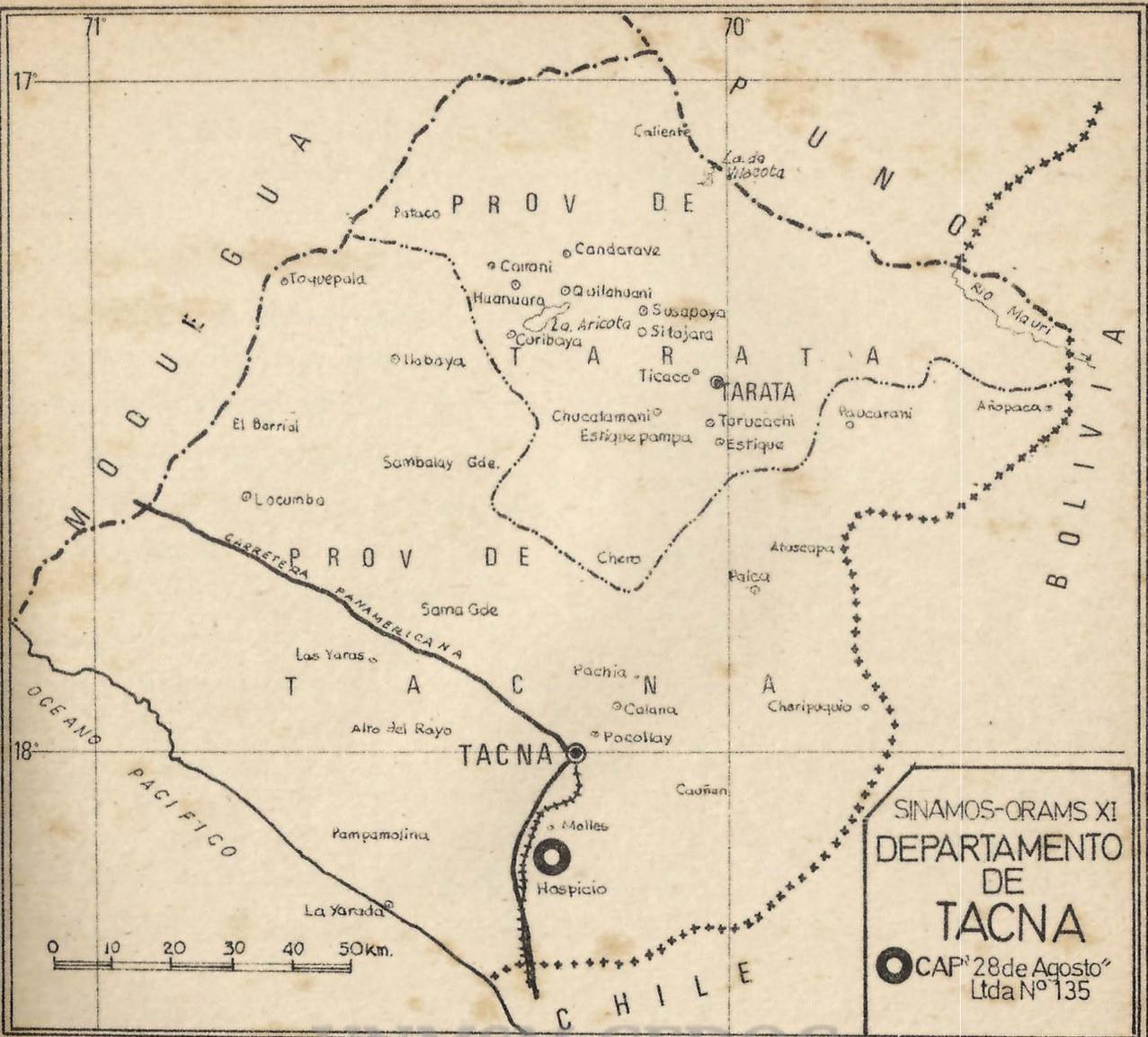
INTRODUCCION

El presente trabajo fue realizado gracias a la experiencia adquirida durante 4 meses de trabajo de campo. Para confeccionarlo, fue necesario recopilar datos, recurriendo a métodos de la investigación que nos permitiera una información con el mínimo margen de provocación que pudiesen desfigurar la realidad. Así, utilizamos la observación participante, la entrevista informal, observación simple, la lectura y registro de la información bibliográfica. Fue necesario, sumar a lo presentado, el aspecto vivencial, o sea nuestra participación en los diferentes tipos de labor con nuestros compañeros de campo.

Durante nuestro trabajo, no hemos tenido mayores problemas que nos impidiesen cumplir con la labor encomendada. Al contrario, ha sido oportunidad para adquirir conocimientos y experiencias propios del área rural.

El presente informe nos presenta los datos y análisis socio-económicos que hemos podido captar.

REPORT



SINAMOS-ORAMS XI
 DEPARTAMENTO
 DE
TACNA
 ● CAP 28 de Agosto
 Ltda N° 135

UNMSM-CEDOC

INDICE

	<u>Página</u>
<u>ANTECEDENTES</u>	
I. ANTECEDENTES HISTORICOS	1
II. ANTECEDENTES GEOGRAFICOS	3
A. Características geográficas	3
B. Ubicación de la CAP	4
III. CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS	4
A. Composición de la población	5
1. Según edad y sexo	
2. Según actividad económica	
B. Niveles de la población	10
1. Alimentación	
2. Salud	
3. Educación	
4. Vivienda	
<u>ANALISIS SOCIO-ECONOMICO Y EMPRESARIAL DE LA CAP</u>	13
<u>CAPITULO I: CARACTERISTICAS SOCIALES</u>	14

A. Nueva estructura social de las empresas asociativas	15
1. Estratificación social interna	
2. Grupo de poder interno	
3. Grupo de poder de influencia regional	
B. Formas institucionales de organización social	16
1. Organizaciones existentes	
2. Relaciones interinstitucionales	
3. Las organizaciones político-sindicales	
<u>CAPITULO II: CARACTERISTICAS ECONOMICAS DE LA CAP</u>	20
A. Estructura de la tenencia	21
1. Formas jurídico-legales de la tenencia	
2. Formas de tenencia vigentes	
3. Problemas socio-económicos determinados por la ac tual estructura de tenencia.	
B. Recursos económicos	22
1. Capital	
2. Producción	
3. Distribución	

CAPITULO III: CARACTERISTICAS EMPRESARIALES DE LA CAP

33

A. Estructura organizativa

34

1. Organos y niveles de gestión: características de la participación en la gestión cooperativa.
2. Relaciones entre dirigentes y bases
3. Determinación y análisis de causas que limitan la participación

B. Aspecto administrativo

37

1. Análisis de los elementos de organización de la empresa cooperativa
2. Formas de organización y racionalización del trabajo.
3. Administración salarial: escala de salarios y criterios.

C. Aspecto presupuestal: (revisión y análisis de los presupuestos).

44

D. Aspecto contable

1. Sistema contable de la CAP
2. Análisis económico de balances de los 2 últimos años.

3. Controles internos

4. Procedimientos administrativos contables

E. Aspecto Financiero

48

1. Análisis de la situación financiera de la CAP

2. Operaciones crediticias y niveles actuales de endeudamiento.

3. Modalidad de los préstamos

4. Principales problemas en la obtención de créditos

5. Recuperación de las inversiones

6. Posibilidades de captación de ahorro interno.

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

ANEXOS

ANTECEDENTES

UNMSM-CEDOC

UNMSM-CEDOC

ANTECEDENTES

I. ANTECEDENTES HISTORICOS

El 9 de Octubre de 1971, se reunieron un grupo de entusiastas agricultores en el Ministerio de Agricultura, Zona Agraria VII. La reunión tuvo como fin la formación del Comité organizador de la cooperativa. Esta nace en circunstancias poco favorables; pues, los socios carecían de medios esenciales para poder desempeñar sus funciones, los gastos necesarios salieron de sus propios bolsillos. Se acuerda ponerle el nombre de "Cooperativa Agraria de Producción 28 de Agosto Ltda. N° 135", por ser fecha memorable, en la que Tacna fue reincorporada al Perú. La Asamblea General de Constitución se realiza el 30 de Diciembre de 1971, con la asis - tencia de 38 socios. Se elige el Consejo de Administración y el primer Consejo de Vigilancia.

- Historia legal.-

- Por Resolución Zonal N° 54/71 de fecha 15 de Diciembre de 1971, se califican 70 campesinos, como postulantes aptos al Asentamiento N° 3 de la Colonización "La Yarada".
- El 23 de Diciembre de 1971, se efectúa la renuncia de un socio.
- Por Resolución Zonal N° 07-72, de fecha 14 de Mayo de 1972, se califi

- can 31 campesinos más, sumándose por lo tanto a 100 los calificados.
- El 4 de Abril de 1972, el Consejo de Administración de la cooperativa, excluye a 23 socios. El motivo es el incumplimiento del artículo 12º del inciso "d" de sus respectivos estatutos. Quedan sólo 77 socios aptos.
 - Por Resolución Zonal Nº 10-72, de fecha 12 de Abril de 1972, se califican 17 campesinos más, completando el número total de la cabida - (94 socios).
 - El 24 de Junio de 1972, se adjudican las 50 Hás. a los 94 campesinos calificados.
 - El 2 de Setiembre de 1972, el Consejo de Administración basándose en sus estatutos, excluye a 26 socios.
 - El 21 de Setiembre de 1972, mediante un informe se califica a 20 postulantes.
 - Posteriormente, se completa el número total de socios, calificando - por un informe a 6 campesinos más.
 - El 14 de Noviembre de 1972, el Consejo de Administración realiza su tercera exclusión de 9 socios.
 - Posteriormente, sale un informe calificando 9 campesinos, faltando 5 postulantes para completar el número.
 - En el libro de Registro de socios se observa, que hasta Marzo de 1974

sólo han sido inscritos 84 socios; 10 han renunciado, quedando en la actualidad 74 socios registrados.

- Reconocimiento y Adjudicación.- La Cooperativa Agraria de Producción 28 de Agosto Ltda. Nº 135, es reconocida por R.D. 094-72-DG/E3-ONDECOOP en el mes de mayo de 1972. Está inscrita en el Asiento 1, fojas 101 - del Tomo Nº 1 del libro de Cooperativas. Se produce la adjudicación - por R.D. Nº 730-72-DG/RA-AR de fecha 30-10-72, contrato de Compra-Venta Nº 2198, sobre la cantidad de 500 hectáreas (Asentamiento Nº 3). La cual es entregada a 94 familias, procedentes en su mayoría de los - Departamentos de Tacna y Puno. La adjudicación se ha efectuado, entregando en uso 1.25 Há. a cada familia, en calidad de parcela familiar. Estas hacen un total de 117.5 Hás., quedando 385.5 Hás. destinadas a la explotación comunal. El 3 de Febrero de 1972, queda inscrita en el Registro Nacional de Cooperativas Agrarias, folio 68, Asiento Nº 135.

II. ANTECEDENTES GEOGRAFICOS

A. Características geográficas

Los terrenos de la zona, corresponden a una llanura desértica. El clima es cálido sub-tropical. Precipitación fluvial casi nula. La variación de la temperatura durante el año, está dada entre un

máximo de 27.8°C a 28.3°C correspondientes a los meses de Enero y -
Febrero y un mínimo de 8°C, correspondiente al mes de Julio. La -
zona presenta alta humedad relativa durante todo el año; siendo la
máxima, alrededor de 90%, bajando al mediodía al 40% ó 30%. Los -
vientos predominantes son los alisios, que soplan del Océano Pacífi
co con dirección Sur-Oeste a Nor-Este en forma más o menos constan-
te. El terreno presenta una gradiente del 2%.

B. Ubicación de la CAP

Los terrenos de la Cooperativa se encuentran ubicados en la irriga-
ción de La Yarada, valle de Tacna, Distrito, Provincia y Departamen
to de Tacna. Límites:

- Por el Este, con terrenos del Estado.
- Por el Oeste, con terrenos del Estado y carretera del balneario de
la Boca del Río.
- Por el Norte, con terrenos del Estado y Asentamiento Nº 4.
- Por el Sur, con terrenos del Estado y Asentamiento Nº 2 (Cooperati
va Agraria de Producción Yarada-Hospicio Ltda. Nº 60).

III. CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS

La Cooperativa tiene 2 años de vida, durante los cuales hubo incorpo-
raciones y exclusiones de socios. Nos hemos visto en la necesidad de

actualizar los datos demográficos.

A. Composición de la población.- Está dada en base a los análisis de los cuadros obtenidos por medio de la encuesta informal.

1. Según edad y sexo.-

a. Población jefes de familia.- En la cooperativa existen de los 81 encuestados, 73 jefes de familia y 8 solteros. No se pudo ubicar a los 13 socios restantes que completarían los - 94 socios de la CAP (Ver cuadro N° 1).

CUADRO N° 1

Población: jefes de familia (*)

<u>Sexo</u>	<u>Nº de jefes de familia</u>
Hombres	73
Mujeres	--
TOTAL :	73

(*) Se considera como jefes de familia, a los padres de familia o socios que tienen alguna persona como carga familiar.

b. Carga familiar según sexo.— Se considera como carga familiar a todas aquellas personas que dependen económicamente del socio. De los 73 jefes de familia encuestados se pudo determinar que existen 148 hombres y 178 mujeres como carga familiar. Los datos se encuentran en el cuadro N° 2.

CUADRO N° 2

CARGA FAMILIAR SEGUN SEXO

Sexo	Si	Nº	Nº de familia
Hombres	73	148	81
Mujeres	---	178	---
TOTAL	73	326	81

c. Edad de los socios. (Ver cuadro N° 3)

CUADRO Nº 3

EDAD DE LOS SOCIOS REGISTRADOS

Escala de edad	Nº de socios
20 - 25	7
26 - 30	14
31 - 35	5
36 - 40	9
41 - 45	12
46 - 50	11
51 - 55	10
56 - 60	4
61 - 65	2
+ 66	--
TOTAL	74

Como se puede observar en el presente cuadro, la mayoría de los socios (39) pasan de los 40 años de edad. (Hay 2 socios que tienen más de 60 años, y que en la actualidad quieren jubilarse). La población laboral es adulta en su mayoría.

2. Según actividad económica

a. Población económicamente activa.- Del cuadro N° 4, se desprenden: existen 106 hombres económicamente activos; comprendiendo a todos los hombres mayores de 15 años. Existen también, 92 mujeres económicamente activas, comprendiendo a todas las mujeres mayores de 15 años.

CUADRO N° 4 (*)

EDAD SEGUN SEXO DE LA POBLACION CAP

Escala de Edades	S E X O	
	Hombres	Mujeres
	Nº	Nº
0 - 4	44	38
5 - 9	43	32
10 - 14	36	16
15 - 19	22	20
20 - 24	18	16
25 - 29	12	14
30 - 34	7	6
35 - 39	12	10
40 - 44	10	8
45 - 49	8	14
50 - 54	12	3
55 - 59	2	2
60 - 64	3	1
65 - 69	---	---
TOTAL	229	178

(*) Datos tomados por encuesta a 81 socios

b. Análisis de datos de población, según la actividad económica

Como se puede observar en el cuadro correspondiente (Cuadro Nº 5), de los 81 socios encuestados; la mayoría (71) ha tenido como actividad anterior, la agricultura. Los socios que se desempeñaron en otras actividades, aducen haber sido agricultores también antes. Existen 56 mujeres que realizan actividades agrícolas.

CUADRO Nº 5

OCUPACION SEGUN SEXO

CLASE DE ACTIVIDAD	S E X O	
	HOMBRES	MUJERES
	Nº	Nº
Agricultor	71	56
Mecánico	2	---
Albañil	1	---
Tractorista	1	---
Motorista	1	---
Sastre	3	---
Tejido	---	2
Carpintero	1	---
Comerciante	1	---
Su casa	---	15
TOTAL	81	73

B. Niveles de vida de la población

1. Alimentación.- Básicamente, la alimentación de los socios está representada por harinas (fideos, arroz), y productos hortícolas que muchas veces son extraídos de su parcela familiar (maíz, papa, cebolla, camote). La mayoría de las familias, no consumen carne, leche, ni pescado.

Los socios tienen como fuente de aprovisionamiento una mercantil de la cooperativa y la parcela familiar en usufructo. Como se puede deducir, la alimentación es incipiente en proteínas y vitaminas.

2. Salud.- Las enfermedades que se pudieron observar son: pulmonares (2 casos) y enfermedades del aparato digestivo.

La infraestructura sanitaria está representada por una posta sanitaria. En ésta atiende un socio, quien ha sido preparado para poner inyecciones; faltándoles médico y medicinas. El Seguro Social no les brinda ningún servicio efectivo, y sin embargo pagan sus derechos al Seguro.

Salubridad.- Se encuentran viviendo en precaria situación. No tienen agua potable, ni luz eléctrica, ni servicios higiénicos y

viven en casitas de adobe mal implementadas o chozas de paja o esteras. Este problema tiende a solucionarse cuando se termine la construcción de las 94 casas destinadas a los socios. En la actualidad, cuentan con pozos ciegos.

3. Educación.— De los 74 socios inscritos en el registro de socios; 2 son analfabetos y la mayoría tiene primaria incompleta (50 socios). No se pudo determinar el grado de escolaridad de los hijos; pero como existe una escuela en la CAP; que posee hasta 5º de primaria, suponemos que están en el nivel de la instrucción primaria (Ver cuadro Nº 6).

CUADRO Nº 6

GRADO DE ESCOLARIDAD DE LOS SOCIOS DE LA CAP

	GRADO DE INSTRUCCION												TOTAL
	Analfabetos	PRIMARIA					SECUNDARIA						
		1º	2º	3º	4º	5º	1º	2º	3º	4º	5º	6º	
Nº de socios	2	14	14	16	6	13	1	3	2	1	1	1	74

La población en edad escolar, ha sido considerada de 5 a 14 años, existiendo 127 personas entre hombres y mujeres.

4. Vivienda.- En la actualidad, las viviendas son precarias; casi
tas de estera, adobe y paja. Están en construcción 94 casas de
material noble con todos sus servicios, y que no han sido termi
nadas debido al incumplimiento de la firma constructora y a la
escasez momentánea de cemento.

ANALISIS SOCIO-ECONOMICO
Y
EMPRESARIAL DE LA CAP

UNMSM-CEDOC

UNMSM-CEDOC

CAPITULO I

CARACTERISTICAS SOCIALES

UNMSM-CEDOC

I. CARACTERISTICAS SOCIALES

A. Nueva estructura social en las Empresas Asociativas

1. Estratificación social interna.- En relación con el poder; dentro de la cooperativa, existen 2 grupos: uno conformado por los de Puno y el otro por los socios provenientes de Tacna. En cuanto, a la participación efectiva en las Asambleas y reuniones del Comité de Educación; se pudo observar que los que más participan son los provenientes de Tacna; a pesar que el grupo de Puno como de Tacna, tienen tercer año de primaria o más. Hay menor participación en los socios que tienen menor instrucción.

También, se pudo observar que, los dos presidentes que ha tenido la cooperativa hasta el momento son Tacneños. Por argumentos recogidos, se nota una rivalidad entre los Puneños y los Tacneños. Los de Tacna dicen que los de Puno son haraganes y los de Puno dicen que los de Tacna son muy vivos.

2. Grupo de poder interno.- Dentro de la CAP, existe una tendencia a sobresalir en las decisiones, de parte del grupo de Tacna.

3. Grupo de poder de influencia regional.-

- Los comerciantes e industriales.- Dentro de este grupo se tie-

ne a los intermediarios, quienes comercializan los productos agrícolas y los comerciantes de insumos; su influencia sobre la vida misma de la empresa es decisiva; ya que los insumos agrícolas tienen un precio elevado con relación a los precios de los productos agrícolas, ocasionando que en algunos casos no se cubra el costo de producción.

De la infraestructura de comercialización existente en el ámbito del P.I.A.R., se deduce que la comercialización en el Departamento de Tacna está en manos de una colonia de italianos o descendientes de ellos; quienes son dueños de la mayoría de los almacenes, depósitos y de industrias establecidas en el ámbito del P.I.A.R. (Ver el cuadro Nº 9, en comercialización).

- Los medianos agricultores.- Despliegan una propaganda negativa para el cooperativismo; basada sobre una supuesta ineficacia de la propiedad comunal y una imposibilidad de identificación de los socios con la tierra en esas condiciones.

B. Formas institucionales de organización social

1. Organizaciones existentes

- Al interior de la CAP

- . En el presente año se ha formado un Club de Madres; cuyo objetivo, es la organización de las madres para realizar actividades en beneficio del hogar.
- . Club Juvenil.- Cuya misión es organizar a los jóvenes de la cooperativa, para realizar diferentes actividades; cuyo objetivo es lograr un acercamiento social entre los socios.
- . Club de Deportes.- Su objetivo es realizar actividades deportivas.

Estas organizaciones son sumamente importantes, desde el punto de vista social; ya que, se fomenta la solidaridad. Es asimismo, una buena oportunidad para la capacitación política de los integrantes; situación que no se está cumpliendo en este momento.

- Al exterior de la CAP

- . El Ministerio de Agricultura, Zona Agraria VII, tiene en "La Yarada" una Agencia Agraria, bajo responsabilidad de un agente agrario. Dentro del personal de esta agencia se encuentra una Mejoradora del Hogar y peritos agrícolas; cuya función es brindar asesoría técnica y la supervisión de créditos. La elaboración de los planes de cultivo, se realizan sin la participación de los socios, originando por lo consiguiente una re

lación vertical, donde las decisiones se toman de arriba para abajo, sin dar la oportunidad a los socios de conocer lo que es un plan de cultivo. Esta situación se ve agravada por la no-participación efectiva de los socios, ya que, simplemente se les impone un plan elaborado por el Ministerio. Los socios lo aceptan por significar en el fondo un préstamo; que va a asegurarles en parte su seguridad económica.

Asimismo, las señoras de los socios, se quejaban, de que la -Mejoradora del Hogar no salía al campo.

Toda esta situación implicaría la necesidad de una concientización de los funcionarios del Ministerio de Agricultura, para que tomen conciencia del papel que les toca asumir en nuestro Proceso Revolucionario.

- El Banco de Fomento Agropecuario cuya función radica en la otorgación de los préstamos.
- SINAMOS; no cumple una labor política efectiva. Tampoco da un apoyo administrativo eficiente. Se percibe una disociación entre los funcionarios del SINAMOS, organismo donde la solidaridad debe ser ejemplar. Algunos promotores, no cumplen la función que se les ha asignado, debido a la falta de mística revolucionaria; y probablemente, por el sueldo que perciben;

que no cubre sus necesidades, encontrándose entre de los pro motores, gente improvisada.

2. Relaciones interinstitucionales.- Se pudo apreciar un divorcio en tre el Ministerio de Agricultura, el Banco de Fomento Agropecuario y el SINAMOS. Esta situación incide sobre el estado psíquico del socio. Como el conflicto se agudizó, se formó la comisión intersectorial Ministerio-Banco-SINAMOS; la que durante una semana es tuvo haciendo investigaciones.
3. Las organizaciones político-sindicales
 - a. Partidos y grupos políticos.- Durante los 4 meses, no se ha no tado ninguna labor política interna importante.
 - b. Organizaciones sindicales.- No existe ningún organismo sindi cal.
 - c. Percepción de la función política del SINAMOS.- Al SINAMOS se le ve, como un organismo fiscalizador y no de apoyo. Hay so cios que desconocen al SINAMOS como institución; según ellos, esto es debido a que nunca se les ha explicado el fin y la la bor de ella.

UNMSM-CEDOC

CAPITULO II

CARACTERISTICAS ECONOMICAS

DE LA CAP

UNMSM-CEDOC

II. CARACTERISTICAS ECONOMICAS DE LA CAP

A. Estructura de la tenencia

1. Formas jurídico-legales de la tenencia.- Los terrenos han sido íntegramente adjudicados a la cooperativa, según el contrato de compra-venta celebrado entre la DGRA y AR y la cooperativa, el 24 de Junio de 1972.

2. Formas de tenencia vigentes.- Las formas de explotación de los terrenos adjudicados es mixta. Cada socio posee en usufructo una hectárea para su explotación familiar más $\frac{1}{4}$ de hectárea para su vivienda; considerándose inicialmente, en esta área al establo familiar, que se ha cambiado por un establo cooperativo. Es evidente la influencia de los técnicos Israelitas en el proyecto inicial del asentamiento. Se justifica esta modalidad de adj., aduciendo los siguientes motivos:
 - La mentalidad individualista del agricultor.
 - El interés e iniciativa que le provoca la explotación individual.
 - Mejor aprovechamiento de la mano de obra familiar (Esposa e hijos).
 - Eficiencia y ventajas, que ofrecen el aprovechamiento de la e-

conomía de escala en la explotación extensiva.

- El carácter de los cultivos en relación a la tecnología aplicada.

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

- Conflicto infundado entre los "intereses" personales o familiares de los socios, y los intereses cooperativos.
- Mayor dedicación e interés en los trabajos de las parcelas familiares.
- Las diferencias en la calidad de los suelos de las parcelas familiares, producen diferencias en los niveles de producción, y consecuentemente, en los ingresos familiares.
- La explotación familiar permite al trabajador tomar los productos de su parcela y disponer de ellos; mientras que los productos cooperativos "no los puede tomar"; menos disponer individualmente de ellos.

B. Recursos económicos

1. Capital

- a. Tierra.- Extensión:

	Terrenos cooperativos:	382.5 Hás	
Adjudicadas:	Parcelas familiares :	94.0 "	
	Viviendas unifamiliares:	<u>23.5</u> "	500.0 Hás.
No adjudicadas:	Centro de servicios :	2.5 "	
	Caminos :	<u>27.0</u> "	<u>29.5</u> Hás.
	Area total:		529.5 Hás.

- Ganado:

Vacas Overo Negro Holandés :	20	
" " " Nacional :	<u>23</u>	43
Becerras (de 3 meses a 9 meses) :		<u>27</u>
		70

- Tipos de explotación:

- . Agrícola
- . Pecuaria

- Aptitudes y rendimientos: "Los terrenos adjudicados son de origen aluvial reciente; caracterizándose, porque los materiales depositados por los aluviones no han sufrido el proceso de meteorización, debido al clima desértico predominante. Por lo tanto, la mayor parte de sus características, están -

estrechamente ligadas a la naturaleza litológica y mineralógica de los materiales madres depositados".

Su incorporación como terrenos de explotación agrícola es reciente. Por la observación de los resultados obtenidos, hasta la fecha, su abundante salinidad ha dificultado el crecimiento y desarrollo de determinados tipos de cultivos.

b. Agua

- Fuentes: Subsuelo.- Cuenta la cooperativa con siete pozos debidamente equipados, es decir, con motores y equipos de bombeo instalados.

La capacidad promedio de cada pozo es de 70 litros por segundo.

- Regularidad.- Del número de pozos indicados, en la actualidad, solamente se encuentran funcionando cuatro de ellos. Los problemas que se presentan en el abastecimiento del agua, provienen generalmente, de los desperfectos en el funcionamiento de los motores y equipos de bombeo, y en algunos casos por la insuficiencia en el suministro de energía eléctrica.

c. Instalaciones, equipos y maquinarias

- Caminos:

- . Una vía principal que atraviesa la cooperativa en dirección de Norte a Sur.
- . Dos vías paralelas a la anterior
- . Cinco vías en dirección de este a oeste.

El área, dirección y ubicación de los caminos dentro de la cooperativa han sido determinados por el proyecto. Su superficie alcanza a 27 Hás. que no han sido adjudicadas a la cooperativa, son en consecuencia de uso común de la cooperativa como los otros asentamientos vecinos a formarse.

- Riegos.- En casi sus 4/5 partes, el sistema de riegos adoptado es el tradicional. Se aprovecha la inclinación del suelo para lo cual se cuenta con canales debidamente revestidos.

Para las 100 Hás. restantes debe instalarse el riego por aspersión, con la finalidad de un aprovechamiento más racional del agua. Este sistema de riego, aún no se ha implementado hasta la fecha, por dificultades en su financiación, habiéndose solamente adquirido algunos materiales.

- Instalaciones ganaderas.- No tiene instalación ganadera, con

excepción de un establo provisional, construido rústicamente.

- Otras instalaciones.- El área ni las construcciones que pasaremos a señalar, tampoco han sido adjudicadas. El centro de servicios pertenece en consecuencia al Plan Global, es - decir, a la colonización de "La Yarada":

- . Local de la Ag. Agraria
- . Administración y local de la escuela
- . Almacén
- . Taller de reparaciones
- . Posta sanitaria
- . Viviendas para técnicos
- . Viviendas para obreros
- . Campo deportivo

Faltan construir:

- . Local comunal
- . Parque infantil
- . Vivienda del colono

- Marquinarias, equipo y demás implementos.- La Cooperativa ha usado parte de su crédito otorgado, en adquirir un equi-

po suficiente de maquinarias agrícolas e implementos, que -
puedan permitirle desarrollar su actividad agrícola normal-
mente. Cuenta en la actualidad con tres tractores con sus
respectivos accesorios e implementos, además de otros equi-
pos. No habiéndose cultivado aún la totalidad de los terre-
nos, estas maquinarias no están siendo usadas en toda su ca-
pacidad. También tienen para su trabajo manual una serie -
de herramientas agrícolas.

d. Capital financiero: (Ver Balance 1973, en anexo Nº 1)

- Circulante

- Fijo.

2. Producción.- Vamos a analizar este rubro, desde el punto de vis-
ta de la producción en sí. Aunque no se cuenta con los datos es-
tadísticos de los volúmenes de producción logrados en los dife-
rentes cultivos de campaña. La cooperativa no cuenta con una u-
nidad de producción debidamente organizada, como veremos después,
que lleve un registro de la producción física de sus productos.
Esta situación no nos ha permitido determinar con exactitud las
cifras de producción durante sus dos primeros años de trabajo.
Aunque sí se puede deducir, que sus niveles de producción no han

alcanzado las cantidades previstas en el plan de inversiones. Es más, los ingresos logrados por la venta de estos productos han estado lejos de cubrir siquiera en parte los gastos efectuados. Es evidente que tampoco podemos calcular la producción, efectuando la simple división de las ventas totales y el precio unitario de cada producto; primero porque no se tiene un precio único del producto y segundo porque no todas las cantidades producidas han sido comercializadas, algunas veces por falta de mercado y otras por la inexperiencia en su colocación. Si entendemos que para maximizar la producción tienen que combinarse óptimamente todos los factores que intervienen en él, en la cooperativa en cuestión esta situación no se da, debido (básicamente a una serie de elementos limitantes sumados) a la carencia de una organización administrativa, a la calidad de los suelos recién incorporados, a la asistencia técnica ineficaz, calidad de semillas, factores aleatorios, etc.

Productividad.- Por lo señalado en el rubro anterior, e incluso sobre la experiencia de los socios en el trabajo agrícola, las limitaciones de gestión observables en este momento entre otros, han facilitado que se esté produciendo con una productividad demasiado baja. (Para mayor información ver Cuadros N^{os} 7 y 8).

CUADRO Nº 7

RESULTADOS CULTIVOS CAMPAÑA 1973 - 1974

CULTIVOS	PREVISTOS					OBTENIDOS			
	HA	COSTO/HA	REND./HA	PREC./KG	\$/HA	VALOR TOTAL	KILOS	P.PROM.	VENTAS
1. Ají	23	29,000.00	1,500. Kg.	25.00	37,000.00	862,500.00	5,060.00	87.00	\$ 440,000.00 (&)
2. Sandía	5					731,250.00	29,024.00	3.20	92,877.00 (&)
		22,000.00	32,500 Kg.	2.50	81,250.00	731,250.00	29,024.00	3.20	92,000.00
3. Melón	4						7,453	5.50	50,991.00 (&)
4. Zapallo	3	16,500.00	10,000 Kg.	3.00	30,000.00	90,000.00	-----	-----	404.00
5. Maíz Chala	22	12,500.00	55,000 Kg.	0.30	16,500.00	363,000.00	142,666.00		
								0.30	42,800.00
6. Tomate	9	37,000.00	10,500 Kg.	5.00	52,500.00				
						472,500.00	19,640.00	2.66	52,233.00
						2'519,250.00			669,525.00

(&) Valores estimados.

UNMSM-CEDOC

CUADRO Nº 8

RESUMEN GASTOS E INGRESOS CULTIVOS SEGUN EL BALANCE

<u>1 9 7 2:</u>	<u>DEBE</u>	<u>HABER</u>	<u>PERDIDA</u>	<u>GANANCIA</u>	<u>INVENTARIO ACTIVO</u>
1. Ají	112,168.25	54,755.00	57,413.25	---	
2. Sandía	73,501.56	131,209.40	---	57,707.84	
3. Melón	78,050.96	61,010.45	17,040.51	---	
4. Zapallo	---	---	---	---	
5. Cebolla	84,962.44	20,021.00	64,941.44	---	
6. Maíz choclo	37,105.60	1,423.00	35,682.60	---	
7. Maíz chala	---	---	---	---	
8. Sorgo Forraj.	---	---	---	---	
9. Tomate	---	---	---	---	
SUB-TOTAL	385,788.81	268,418.85	175,077.80	57,707.84	
<u>1 9 7 3:</u>					
1. Ají	233,359.40				233,359.40
2. Sandía	55,517.00				55,517.00
3. Melón	46,788.65				46,788.65
4. Zapallo	15,378.15	404.00	14,974.15		
5. Cebolla	---	---	---		
6. Maíz choclo	---	---	---		
7. Maíz chala	300,132.40	32,800.00	267,332.40		
8. Sorgo Grano	98,538.80				98,538.80
9. Tomate	268,140.70	52,233.00	215,907.70		
SUB-TOTAL	1'017,855.10	85,437.00	498,214.25		434,203.85

UNMSM-CEDOC

3. Distribución

Organización y funcionamiento del sistema de comercialización.-

Al carecer la cooperativa de una organización administrativa eficaz, también carece de una sección de ventas. Se encarga de esta función a un comité de comercialización, integrado por tres socios, quienes son los encargados de realizar las ventas; ya sea dentro de la cooperativa, a través de la mercantil o directamente con los compradores; o en su defecto, llevando los productos al mercado de Tacna; hecho que no es justificable económicamente por la reducida cantidad de productos. Como se puede ver, este sistema es muy ineficiente, primero porque el comité de ventas no debe cumplir funciones ejecutivas, sino de asesoría o delegar a uno de sus socios para cumplir tales funciones.

El precio de los productos es determinado por referencia con los precios del mercado de los mismos productos.

La infraestructura de comercialización existente en el ámbito del P.I.A.R. y que tiene influencia decisiva en la CAP, podemos verla en el cuadro N° 9.

UNMSM-CEDOC

CUADRO Nº 9

INFRAESTRUCTURA DE COMERCIALIZACION EXISTENTE EN EL AMBITO DEL P.I.A.R.

C O M E R C I O				Capacidad Instalada	Productos Agrícolas y Pecuarios
Tipo	Razón Social	Distrito			
Almacenes	Alejandro Lombardi	Tacna	3,340 m3.	Menestras, cereales, chalo- na, varios.	
	José Giglio Gershi	Tacna	698 m3.	Cereales, hortalizas, gra- sa, otros.	
	Rimassa Gnoco y - Cía. S.A. Ltda.	Tacna	9,038 m3.	Menestras, conservas, oró- gano, aceituna, chalona, - cueros, otros.	
	Juan Lombardi e - Hijos.	Tacna	4,655 m3.	Menestras, conservas, co- reales, manteca, otros.	
	Cooperativa de Con- sumo Ltda. Nº 252.	Tacna	1,290 m3.	Cereales, manteca, menes- tras, embutidos, otros.	
	Cánepa y Cia.	Tacna	2,349 m3.	Cereales, productos de fru- tas secas, conservas, menes- tras, harina, aceituna, cha- lona, otros.	
Depósitos	Grmax C.R. Ltda, Sociedad Industrial del Sur.			Conservas, frutas, fideos, harinas, grasa, aceite, - galletas, otros.	
	Nicolini Hnos.			Fideos, harinas, aceite, man- teca.	
Plantas	Planta Extractora de Aceite de Oli- vo ORAMS XI	Tacna	2,235 m3.	Aceituna, aceite.	
	Desmontadora de Algodón de Rimassa Gnoco y Cía.	Tacna	450 m3.	Algodón con rama.	

<p>1900</p> <p>1901</p> <p>1902</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>
<p>1903</p> <p>1904</p> <p>1905</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>
<p>1906</p> <p>1907</p> <p>1908</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>
<p>1909</p> <p>1910</p> <p>1911</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>
<p>1912</p> <p>1913</p> <p>1914</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>
<p>1915</p> <p>1916</p> <p>1917</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>	<p>...</p> <p>...</p> <p>...</p>

CAPITULO III

CARACTERISTICAS EMPRESARIALES
DE LA CAP

UNMSM-CEDOC

A. Estructura organizativa

1. Organos y niveles de gestión: características de la participación en la gestión cooperativa.

- a. En la Asamblea General.- Se nota que la participación es baja. Los socios que intervienen siempre son los mismos. El resto sigue los planteamientos de éstos. En parte esto es explicable por la falta de instrucción, lenguaje; que determina una pasividad, indiferencia y carencia de interés por la cooperativa como empresa asociativa.
- b. En la elección de los órganos de gobierno.- Participan más o menos el 85% de los socios, causando gran expectativa en la elección de sus directivos; se demuestra por tanto, que existe un interés sobre quiénes deben y pueden desempeñarse como directivos de la empresa.
- c. En los órganos de gobierno.- Tanto el Consejo de Administración, como el Consejo de Vigilancia, tienen gran interés por la empresa; pero, la falta de visión empresarial, organización efectiva y solidaridad hacen que esta labor no sea del todo efectiva. Falta mayor coordinación entre el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia.

- d. En el sistema productivo.- Los socios no participan en la elaboración del plan de producción, lo que origina que se presenten problemas en la organización del trabajo. Por lo consiguiente, se organiza el trabajo empíricamente presentándose problemas muy graves; tal como el gasto excesivo en jornales, más de lo que se espera obtener con los cultivos.
- e. En la capacitación.- En la CAP existe un programa de ALFIN; que no tiene acogida. Los planes de capacitación que se pudieron observar son ineficientes.

2. Relaciones entre dirigentes y bases

- a. Canales de información.- El Consejo de Administración es quien toma las decisiones y las hace llegar al conocimiento de los socios por intermedio de su presidente. No se tiene en cuenta el apoyo de las bases. La comunicación se da de arriba hacia abajo, no a la inversa.
- b. Identificación y compromiso de los dirigentes y las bases con la empresa asociativa.- Aparentemente, los directivos se encuentran comprometidos con la empresa como tal; pero, esta impresión puede deberse a la responsabilidad por el cargo que tienen y/o a intere-

ses creados. En cuanto, a las bases, como ya hemos dicho, no hay identificación. Puede deberse a la falta de apoyo técnico efectivo; desconocimiento del carácter asociativo de la empresa, rivalidad entre los dos grupos definidos, etc.

3. Determinación y análisis de causas que limitan la participación.- La participación es limitada. Desde el punto de vista interno; las causas principales son:

- Grado de escolaridad baja
- Desconocimiento detallado de la proyección de su empresa.
- Indiferencia, pasividad, individualismo y desconocimiento del carácter cooperativista de la empresa.

a. Papel de los líderes.- Existen dos líderes, entre quienes hay rivalidad y competencia. Políticamente, uno es preferible por la experiencia política, mas no es apreciado por los socios por su falta de identificación con las bases y trabajo de campo.

El otro, quien actualmente ocupa un cargo directivo en la Liga Agraria, es trabajador y representante de las bases. Es aceptado por los socios.

b. Rol de organizaciones o grupos políticos.- No existe una organización o grupo que incentive el desarrollo efectivo de las bases en

la gestión de la CAP.

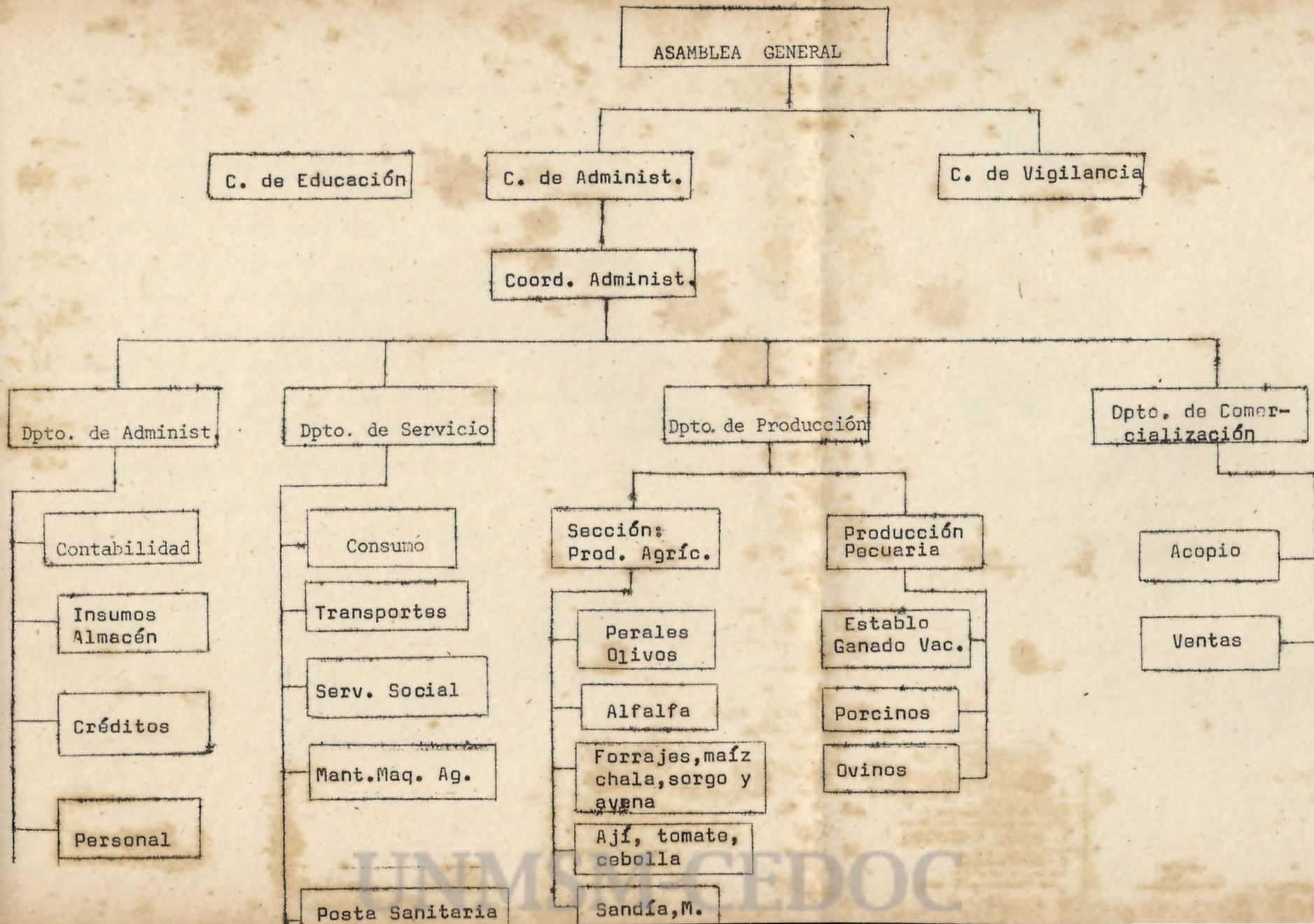
- c. Mobilización social.- No existe un apoyo positivo para que se efectivice la movilización social, y por ende conseguir los fines que propone la Revolución Peruana.

B. Aspecto administrativo

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

- a. Organigramas.- En realidad el grado de organización de esta empresa no está reflejado en ningún organigrama. A nuestro criterio, es el organigrama que presentamos a continuación, el que en alguna medida traduce la organización en la actualidad de la cooperativa:

ORGANIGRAMA



UNMSM-CEDOC

Como podemos apreciar en el esquema propuesto, que particularmente demuestra cómo se está llevando la administración, aunque no se precisa las líneas de coordinación en las unidades ejecutivas; se evidencia la clara concentración de funciones en el Consejo de Administración. Este concentra y absorbe casi todas las funciones técnico-administrativas de la empresa. No podemos efectuar el análisis a partir del cumplimiento o no de las normas de administración, sencillamente por que ellas no existen; con la excepción del estatuto y del proyecto de reglamento de trabajo interno, que se encuentra en discusión, por lo tanto aún inaplicable. No está por demás, decir que existía un reglamento de trabajo interno, el que por no ajustarse a la realidad fue en la práctica objetado, y que decidió su reemplazo por el proyecto aludido. En resumen, en el aspecto administrativo hay una deficiente implementación; posiblemente justificable, por ser una empresa de creación reciente; pero no, por la significación y tamaño de su actividad económica. Dentro de este aspecto, señalaríamos que en cuanto a las unidades ejecutivas no se encuentran debidamente organizadas. Todas estas funciones son cumplidas por personal designado por el Consejo de Administración, del cual dependen.

b. Estatuto, manuales y reglamento interno de trabajo.- La cooperativa no posee manuales ni reglamento de trabajo interno. Con relación al análisis del estatuto, es necesario puntualizar en cuanto a su eficacia como instrumento normativo de la empresa, deficiencias en su aplicación. Esto puede atribuirse a la inexperiencia de los trabajadores en este modelo de organización socio-económico y/o a la carencia de los instrumentos señalados anteriormente. Por ejemplo, hay problemas que deben tratarse a nivel de los consejos, son llevados a la Asamblea; con el evidente propósito de ampararse en la decisión máxima de este órgano de gobierno.

2. Formas de organización y racionalización del trabajo

a. Categorías ocupacionales.- Las categorías ocupacionales establecidas son bastante simples. Esto puede explicarse, porque la cooperativa aún no está haciendo pleno uso de su recurso: tierra; es decir, su actividad productiva recién está desarrollándose. Horizontalmente, se podría establecer que la mayoría de los trabajadores se dedican a las labores agrícolas, y en menor proporción a la actividad pecuaria (Promedio 6 trabajadores) y otros a labores de administración. Entre éstos, están los miembros del Consejo de Administración (Presidente, tesorero y secretario); además, de 2 ó 3 -

socios asignados a estas labores.

Verticalmente, según los niveles de responsabilidad, aunque no de decisión, podemos ubicar a los coordinadores de cultivos, establos y maquinaria agrícola, que responden ante el Consejo de Administración y están a cargo de los grupos de trabajo establecidos para cada labor específica, que serían los trabajadores que cumplen labores de ejecución. Es de remarcar, que esta categoría ocupacional no establece diferencias salariales, siendo éste igual para todos los trabajadores.

b. Políticas de personal

- Selección y/o admisión de socios y/o trabajadores.- Inicialmente, los socios fueron seleccionados por la Zona Agraria VII, para adjudicarles en forma de CAP los terrenos del asentamiento rural Nº 3, del proyecto de colonización "La Yarada". Después de instalada la cooperativa, es ésta la que, en caso de producirse vacantes, selecciona al postulante a socio y eleva el expediente a la Zona Agraria para su calificación. En la fecha, hay un grupo considerable de socios que han sido aceptados por el Consejo de Administración y que en la actualidad se encuentran trabajando, usufructuando las parcelas individuales.

- Promociones y aumentos.- Si entendemos la promoción, como el ascenso a niveles ocupacionales más elevados y por ende, obtener mayor remuneración, no se da individualmente. Los coordinadores son elegidos por el Consejo de Administración, o en último término, por la Asamblea.

En relación a los aumentos, el único producido fue en Junio del 72; de 40 soles se aumentó a 80 soles, por acuerdo de la Asamblea y sin aprobación de la DGRA y AR.

- Sanciones y cumplimiento de normas.- En el primero de los casos, se ha observado, que el Consejo de Administración elude imponer sanciones, los que a su función revisten cierta gravedad. Se procede, ya soslayando el problema que se ha generado, o simplemente, haciendo llegar a la Asamblea el caso, para que ésta imponga la sanción. Evidentemente, la sanción se cumple, pero, lo que es notorio es que ésta no corresponde a la razón que lo originó.

En cuanto, al cumplimiento de normas, es notorio el esfuerzo por cumplirlas; pero, ellas en definitiva están sujetas a las condiciones objetivas que se den, y a la capacidad de interpretación de las mismas, por los socios. Capacidad, de la cual se adolece.

- Entrenamiento.- El entrenamiento en nuestro criterio, es sumamente importante. Es un medio de mejorar la calidad técnica de cada trabajador y más aún en el manejo de la empresa misma. En el período de nuestro trabajo, no hemos sido testigos del tipo de entrenamiento a que nos referimos, sino simplemente, a una serie de charlas que por su contenido y por la forma como se dan, no tienen ningún resultado positivo.

3. Administración salarial: escala de salarios y criterios.- Por lo señalado anteriormente, el nivel salarial es uniforme para todos los socios. El sueldo del contador, quien es el único personal contratado por la cooperativa, se ha establecido por acuerdo de ambas partes, y dentro de los límites, que para ello, acuerda el rubro de gastos administrativos del préstamo integral.

Los socios reciben como remuneración la suma de 80 soles en iguales condiciones de trabajo y oportunidades. No existe un control de eficiencia efectivo, y las innovaciones técnicas están en manos del agente agrario.

En el tiempo de trabajo de práctica, pudimos observar, trabajo voluntario sin goce de sueldo de los cooperativistas. Consideramos esto, como un buen síntoma para conseguir la solidaridad social.

Aspecto presupuestal: (revisión y análisis de los presupuestos)

La cooperativa no tiene elaborado Presupuesto alguno; que estime los e - gresos e ingresos de su actividad económica para el presente ejercicio, ni para los dos años anteriores. Esta situación no nos permitirá analizar los resultados de su gestión económica en estos años. Esta deficiencia es, en parte explicable, porque no se cuenta con una infraestructura administrativa eficaz, menos con el personal técnico que requiere su elaboración. No está demás indicar, que el Presupuestos de gastos e ingresos que se adjunta al balance general, es más bien, un presupuesto. Esto se refiere, podríamos decir, a una sub-cuenta de gastos generales, referidos específicamente a gastos de previsión social y comisión; cuyos fondos, provienen de la contribución que hace cada socio semanalmente. La importancia que puede tener este presupuesto, es solamente para evaluar estas cuentas.

Aspecto contable

1. Sistema contable de la cooperativa

- Libros principales:

- Diario caja-Bancos
- Mayor

- . Inventarios
- . Registro de ventas
- . Libro auxiliar de Bancos: Cta. Cte.
- . Libro auxiliar de Bancos: Préstamos
- . Planilla: Sueldos y Jornales.

El sistema de contabilidad que se lleva es manual. Las cuentas han sido adaptadas a criterio del Contador y a las necesidades de la explotación agropecuaria de esta cooperativa.

2. Análisis económico de balances de los 2 últimos años.- Para realizar el análisis correspondiente de los balances en los dos últimos años; es necesario, tener en cuenta algunas consideraciones que nos van a - permitir comprender mejor la situación económica de la cooperativa:
- La cooperativa inicia sus actividades de explotación agrícola en - junio de 1972.
 - El proceso productivo en la actividad agropecuaria. El elemento - "tierra", es incorporado como tierra apta para su explotación; lo que requiere que la cooperativa implemente su organización empresarial iniciando de cero.

Balance 1972

El pasivo de la cooperativa refleja dos rubros predominantes: La deu-

da agraria, que es el valor de los terrenos adjudicados, cuya suma es de S/ 12'375,090.00; y los préstamos por pagar: S/ 7'864,892.15, cantidad de dinero, usada de la primera línea de créditos aprobados a favor de la CAP. Las otras cuentas del pasivo, no influyen mayormente en modificar en términos relativos, su estructura.

Además, debemos indicar que el capital social de la cooperativa a esta fecha, apenas llega a S/ 5,500.00.

El activo refleja, que el dinero obtenido ha sido usado mayormente en la adquisición de los bienes de capital, mejoramiento y nivelación de los terrenos, como en la inversión de cultivos, (a la fecha del balance no habían sido cosechados los cultivos de campaña). Como resultado de sus actividades económicas, el estado de pérdidas y ganancias, arroja una pérdida de S/ 605,265.15. La razón puede hallarse en el carácter inicial de la empresa; que como tal requiere incurrir en una serie de gastos generales; sin haber obtenido hasta el momento, ingresos; como resultado de sus actividades productivas.

Balance 1973

Al 31 de Diciembre de 1973, la deuda agraria permanece inalterable. Ni siquiera, se ha cumplido con pagar los intereses correspondientes. De otro lado, los préstamos por pagar han llegado a la suma de -

₡ 17'657,793.29; este año incrementándose los intereses correspondientes a este préstamo.

Asimismo, el capital, se ha incrementado a ₡ 77,800.00. A partir de este año se realizan las reservaciones legales: por tiempo de servicios y vacaciones, que no se habían cobrado.

El activo, también registra un incremento en sus activos fijos. Rubro más importante, adonde han sido destinados en mayor porcentaje los préstamos.

Como resultado económico, el balance arroja una pérdida de ₡ 4'180,744.30. Esta pérdida, radica básicamente, en que los resultados económicos de los cultivos de campaña, correspondientes a los dos últimos años. Todos han arrojado pérdidas, con excepción de uno solo: (sandía 72). Además, se ha incurrido en una serie de gastos generales al haberse depreciado los activos fijos, entre otros.

3. Controles internos.— Un sistema de controles internos no existe. Las formas que se utilizan en algunos casos, son completamente deficientes e inadecuadas. De esta situación, son conscientes los directivos. A partir, del presente año, el Contador de la cooperativa propuso una serie de documentos de control interno y que han sido aplicados. Pero a nuestro juicio, no es suficiente tener los documentos, sino dar-

les un uso apropiado; además, de crear una infraestructura administrativa, que se adecúe a las necesidades y características de la cooperativa.

4. Procedimientos administrativos contables.- (El responsable del movimiento del efectivo se canaliza). Las operaciones económicas; es decir, los ingresos y egresos de dinero por cualquier concepto, se canalizan a través del tesorero del Consejo de Administración (encargado de facturar).

El procedimiento es recepcionar o girar por estos documentos, los que acreditan la operación. Generalmente, en este último caso, es donde surgen problemas. Presentan ciertas dificultades en la utilización de los documentos duplicados. Las copias, en algunos casos, y los originales, en otros, son enviados al contador, quien los clasifica y registra (hay demoras, a veces en la entrega).

Las deficiencias, tanto en el control interno como en el trámite documental, dificultan críticamente la contabilidad de la cooperativa.

Aspecto financiero

1. Análisis de la situación financiera de la CAP.- Es evidente, que la cooperativa cuenta con el apoyo financiero del Ministerio de Agricultura, a través del Banco de Fomento Agropecuario - Fondo fideicomiso.

Esto se explica, pues, es este Ministerio, el que a través de la Zona Agraria VII, quien se responsabiliza del proyecto de asentamiento. En parte, el fracaso o éxito de la colonización compromete su prestigio y capacidad. En base a estas consideraciones, se aprueba una línea - de crédito integral, cuyo monto lo apreciamos en el cuadro Nº 10.

UNMSM-CEDOC

CUADRO Nº 10

MONTO DE LOS CREDITOS: INICIAL Y REESTRUCTURADO

	TIPOS		CULTIVOS	CREDITO INICIAL		CREDITO REESTRUCTURADO		DIFERENCIA
				HA	MONTO	HA	MONTO	MONTO
AGRICOLA	AA-MA	129/41	campaña		3'608,000.00	66	1'436,936.75	- 2'171,063.25
	AALP-MA	26/41	alfalfa	60		100		
	AALP-MA	15/41	pasto elef.	20	1'051,680.00		2'141,010.00	+ 1'089,330.00
	AALP-MA	15/41	olivo	70		70		
PECUARIA			perales	30	5'217,850.00	6	6'128,800.00	+ 910,940.00
	AA-PMA	1/43	sorgo			(111)	(1'076,700.00	
						21	203,700.00	- 873,000.00
	AA-MA	MA	vacunos		13'456,000.00		12'112,000.00	- 1'344,000.00
	AP-MA		"		2'900,000.00		580,000.00	- 2'320,000.00
	AP-SG		marranas				1'417,972.00	
	Ap-FR		ovinos				155,220.00	
	RM-MA	1/41			10'100,595.00		12'612,839.20	+ 2'512,244.00
RM-MA	1/41			16'073,456.00		23'048,075.42	+ 6'974,619.42	
					52'407,591.00		59'836,533.37	

LIBRARY OF CONGRESS

1902

1902

Este crédito integral fue regularizado con relación a las partidas giradas en Julio del año pasado (cuadro Nº 11); debido, fundamentalmente, a que no se estaba cumpliendo con lo previsto en los planes originales de inversión que dió origen al crédito. Esta situación genera, a su vez que se designe una comisión reestructuradora del crédito inicial entre los representantes del Ministerio de Agricultura, el Banco de Fomento Agropecuario y de la cooperativa. Este proyecto de reestructuración (del crédito integral) es presentado a la Asamblea; recién en el mes de Marzo para su aprobación; lo que sucede sin ninguna modificación.

Este nuevo crédito modifica, como puede apreciarse, las partidas consideradas inicialmente. A la vez que introduce nuevas líneas de crédito.

La reestructuración obedece, según el Ministerio de Agricultura a las siguientes razones:

- a. Los cultivos iniciales estaban comprendidos en el área colectiva - e individual; siendo en la actualidad sólo en el área colectiva.
- b. El desarrollo pecuario fue estructurado en establos individuales, pero, debido a un cambio de actitud de los socios, quienes pidieron fuera en forma comunal.

UNMSM-CEDOC

CUADRO Nº 11

A Julio de 1973

RESUMEN DE LAS INVERSIONES EFECTUADAS Y PARTIDAS GIRADAS EN EL CREDITO INTEGRAL

TIPOS DE AVIOS	PARTIDAS GIRADAS	INVERSIONES REALIZADAS	DIFERENCIA
AA-MA 129/41	1'090,078.16	822,475.13	+ 267,603.03
AALP-MA 15/41 (olivo)	1'070,416.80	861,344.63	+ 209,072.17
AALP-MA 26/41 (alfalfa)	769,526.56	769,526.56	----
RM-MA 1/41	5'860,729.15	8'339,106.20	- 2'458,377.05
RI-MA 1/41	4'799,666.22	2'817,964.37	+ 1'981,701.85
APLP-MA	360,000.00	360,000.00	----
TOTALES	13'970,416.89	13'970,416.89	----

Observaciones: Para cubrir los gastos del Préstamo RM-MA Nº 1/41, la Cooperativa debe solicitar los siguientes externos:

- Del Préstamo RI-MA 1/41	S/ 1'981,701.85
- " " AALP-MA 15/41	209,072.17
- " " AA-MA 129/41	267,603.03
	<u>2'458,377.05</u>

UNMSM-CEDOC

- c. El jornal considerado inicialmente fue de 40 soles, el que ha subido a 80 soles por día más 20%; Leyes Sociales elevándose a S/ 104.= por día.
- d. Incumplimiento Plan Inversiones:
- . Demora ORAMS, en instalar el tendido eléctrico
 - . Demora GROSS EQUIPMENT S.A., en entregar e instalar las bombas.
 - . Demora DELCROSA, en entregar los transformadores y motores.
- e. Aumento del valor de insumos, materiales y equipo, actualizándose estos costos.
- f. Inicialmente, no se consideró gastos de Administración. Actualmente, se ha incluido el 10% del costo para estos gastos.

Estas causas a nuestro juicio son incompletas, pues la razón fundamental radica en la misma concepción y deficiente elaboración del proyecto inicial, con el que se justifica. Por ejemplo, las cifras propuestas de rendimientos por Há. de cultivo no son reales. Los resultados de la experiencia demuestran los rendimientos obtenidos, bastante menores, debido a su alto porcentaje de salinidad. Además, los socios recién agrupados empresarialmente, adolecen de experiencia en la gestión de su empresa; lo que determina además, incomprensión de los planes de explotación. Estos han sido elaborados por los técnicos del

Ministerio de Agricultura, sin la participación de los socios.

2. Operaciones crediticias y niveles actuales de endeudamiento.- Como ya se ha indicado en el cuadro Nº 10, la cooperativa cuenta con un crédito reestructurado de \$/ 59'836.533.37. De los cuales, se ha hecho uso, según el balance, de la suma de \$/ 17'902,793.29, habiendo reembolsado al Banco la suma de \$/ 215,000.00 con cargo a los préstamos a corto plazo (cultivos de campaña) y \$/ 30,000.00 por el alfalfa, siendo su deuda actual de \$/ 17'657,793.29. Adeudando al 31 de Diciembre, por concepto de los préstamos a corto plazo, la suma de \$/ 1'006,936.75 lo que, consideramos, que por los resultados obtenidos en los cultivos de campaña ya cosechados, solamente se podrá cumplir aproximadamente con la tercera parte de este saldo, existe por lo tanto, un arrastre de saldos.
3. Modalidad de los préstamos.- Los préstamos, han sido otorgados considerando el período de explotación, tanto agrícola como pecuaria. Los reembolsos deben efectuarse según los calendarios previstos, inmediatamente después que los cultivos, y la actividad ganadera den los resultados económicos previstos. Es decir, los créditos, en resumen, son a corto y mediano plazo. Pagándose por concepto de intereses el 15% en el caso del préstamo AA-PMA, el 7% en los préstamos agrícolas

y el 9% en los préstamos para la explotación pecuaria.

4. Principales problemas en la obtención de los créditos.- A nuestro criterio, no se ha presentado ningún problema en relación a la obtención de estos créditos; más si consideramos, que el Ministerio de Agricultura es el interesado en el proyecto. Esto no significa que los giros de partidas específicas se hayan presentado sin dificultades. - Algunas veces se han producido sobregiros, o simplemente, por el incumplimiento del plan de inversiones.
5. Recuperación de las inversiones.- Como se ha señalado, en los cultivos de campaña no se ha recuperado ni siquiera el costo de lo invertido; razón ésta, que no permitiera cumplir con sus obligaciones de pago. En cuanto, a las otras inversiones pese a los intentos de prevención y superación ante la serie de errores cometidos inicialmente; no estamos en la capacidad de señalar con exactitud, los índices de recuperación. Si consideramos la experiencia actual, el grado de organización mismo de la cooperativa, además los factores aleatorios que intervienen en toda actividad agropecuaria.
6. Posibilidades de captación del ahorro interno.- Si consideramos, los niveles de ingresos de los socios, siendo el jornal su única fuente, las posibilidades de captación de ahorro son escasos, por no de -

cir nulas. Aún si consideramos, que los socios obtienen ingresos adicionales por la explotación de sus parcelas, no creemos que con el nivel de vida de la ciudad de Tacna se tengan posibilidades reales de hacerlo.

CONCLUSIONES

UNMSM-CEDOC

UNMSM-CEDOC

CONCLUSIONES

EN LO SOCIAL:

1. La mayoría de los socios de la CAP, han tenido como actividad anterior, la agricultura.
2. Asimismo, el 90% de las mujeres, participan en las actividades agrícolas; en calidad de peonas, pues no son socias.
3. La alimentación está basada en harinas y productos hortícolas; de allí una deficiencia nutritiva. El consumo de carne, leche y pescado es ínfimo.
4. La infraestructura sanitaria es mínima. Se carece de médicos, medicinas, como el servicio del Seguro Social no se da, a pesar de que los socios pagan sus derechos.
5. El grado de escolaridad de los socios es bajo (primaria incompleta) y de los hijos de los socios llega al 5º de primaria.
6. El estado de las viviendas, es bastante precario; encontrándose en ejecución viviendas unifamiliares de material noble.
7. Existen dos grupos definidos dentro de la CAP, uno conformado por los socios provenientes de Puno y el otro por los socios provenientes de Tacna.

8. A nivel de estos **dos** grupos, hay un grupo que se encuentra marginado de la gestión de la empresa.
9. En el ámbito exterior a la empresa, son los comerciantes e industriales, quienes detentan el poder económico y socio-político.
10. Asimismo, son los medianos agricultores quienes tienen una influencia negativa sobre la empresa; desvirtuando el carácter cooperativista de ésta.
11. Las relaciones interinstitucionales de la CAP; con los organismos exteriores a ella (Ministerio de Agricultura, SINAMOS, etc.) son de índole vertical, sin la participación de la CAP, en la elaboración de los planes y proyectos para ella.

EN LO ECONOMICO Y EMPRESARIAL:

1. La idea y preocupación de incorporar las pampas de "La Yarada", como terrenos aptos para el cultivo, surge inicialmente como una necesidad de ampliar los escasos recursos de tierras de cultivo disponibles en la zona. Además, se impulsaría el desarrollo socio-económico de la región.
2. El estudio y formulación del Proyecto de colonización de las pampas de "La Yarada", podemos clasificarla en dos etapas: antes y después de la promulgación del D.L. 17716:
 - a. Antes del referido D.L., el Proyecto es formulado bajo el espíritu de

la Ley 15037, con la influencia determinante de los técnicos y modelos israelitas.

b. El D.L. 17716, cambia a nuestro concepto la concepción original del Proyecto; en cuanto a los sistemas de adjudicación, pero no, básicamente en cuanto a las modalidades de explotación. Estas se concretizan por una parte, en las parcelas familiares y en terrenos de trabajo común.

3. Después de ejecutarse los trabajos indispensables de infraestructura, por parte del Ministerio de Agricultura en el Asentamiento Nº 3 -parte del Plan Global- los terrenos son adjudicados mediante un contrato a la CAP "28 de Agosto" Ltda. 135; que se constituyó previamente, con la finalidad de ser la beneficiaria. Esto sucede el 24 de Junio de 1972.
4. La cooperativa inicia sus actividades con una infraestructura administrativa casi nula, limitándose a los órganos de gobierno cooperativos, formalmente constituidos. Además de los terrenos, cuenta con un crédito aprobado de S/ 52'407,591.00, ya sea el conjunto de sus actividades iniciales agropecuarias, como para implementar su infraestructura y adquirir los instrumentos de trabajo necesarios.
5. En cuanto a la tierra en sí, -como factor básico de producción- no se pre

vé las dificultades que presenta ésta para la explotación agrícola; tanto por su alto porcentaje de salinidad y la desuniformidad de calidad de los suelos dentro del ámbito de los terrenos adjudicados.

El recurso "agua" es suficiente, siempre y cuando no se presenten dificultades en el funcionamiento de los pozos.

6. La mano de obra prevista para los trabajos del total del área, según el proyecto, es de 94; es equivalente al número de socios. La calificación de la mano de obra es bastante heterogénea. No todos los socios son o han sido agricultores. Además muchos de ellos, desconocen determinados tipos de cultivos propios de la Costa.
7. En el aspecto Financiero, tienen el apoyo abierto del Ministerio de Agricultura; quien a través del Banco de Fomento Agropecuario-Fondo Fideicomiso, abre una línea de crédito integral; que posteriormente es reestructurado e incrementado en su monto total. Este crédito inicial les permitió adquirir los instrumentos de trabajo requeridos, y mejorar la infraestructura productiva de los terrenos.
8. No se cuenta con una organización empresarial que permita dar el mejor uso a los recursos disponibles. Su sistema administrativo carece de los elementos indispensables, que definen su estructura y funcionalidad. La gestión de la cooperativa a este nivel, ha sido bastante deficiente. ¿Po

dría exigirse más a los socios, quienes carecen de la experiencia en la Dirección, Administración y Control de este modelo de empresa? Creemos que no mucho.

9. El problema crítico es el de la asistencia y apoyo técnico en todos sus niveles. En el aspecto productivo, no se cuenta con elemento técnico propio, limitándose esta labor a la asistencia técnica del Ministerio de Agricultura. Esta no es la más adecuada, puesto que ella no comparte la responsabilidad, en los resultados positivos o negativos de la misma.
10. En la elaboración de los Planes de explotación, los socios no han tenido ninguna participación. Esta situación agrava y dificulta su ejecución. La complejidad y los términos en los que han sido elaborados por los técnicos del Ministerio de Agricultura, los hacen incomprensibles e inadecuados para la realidad concreta de los socios.
11. Si bien la contabilidad general, refleja -en términos generales- la situación económico-financiera de la cooperativa; creemos que esta sección no ha sido lo suficientemente implementada. No es posible, obtener los costos reales por rubros de cultivos. La situación se agrava, por la carencia de los controles internos administrativos-contables necesarios.

12. La actividad productiva es básicamente agropecuaria. En cuanto a los -
cultivos se distinguen dos tipos: los de campaña y los permanentes. En
el caso de los primeros, la producción obtenida ha sido marcadamente in-
ferior a lo previsto; y en el caso de los segundos, concretamente, el ca-
so de la alfalfa; la producción no ha sido precisamente la deseada; y en
cuanto a los olivos, recién se encuentran en el período de crecimiento ;
lo que nos permite adelantar resultados, pero sí, indicar que casi la -
quinta parte de las plantaciones se han inutilizado. Con relación a la
explotación pecuaria el número de vacas madres, están arrojando un pro-
medio de producción de leche, inferior al promedio normal; propios de es
ta raza de animales. Es evidente, que la técnica con la que se realiza
esta actividad es rudimentaria.
13. Otro problema básico, es el abastecimiento de insumos. Al no existir u-
na programación adecuada de las labores culturales periódicas, que faci-
litarían la compra de los insumos con la anticipación y las cantidades -
necesarias -sujeta a la irregular oferta de los mismos- no se puede obte-
ner las cantidades y precios adecuados.
14. El sistema de comercialización es bastante deficiente; encargándose de e
lla un comité integrado por tres socios. Al no precisarse los costos -
por cultivo, difícilmente pueden determinarse los precios de venta. Estos

en definitiva se establecen según los precios de referencia del mercado.

15. Toda una serie de problemas en la CAP, obedecen al relativo nivel de organización empresarial alcanzado hasta la fecha. El apoyo, por parte de los organismos encargados, ha sido nulo, deficiente. Creemos que los problemas cuya solución, era humanamente posible prever, su no solución e vidamente agrava y genera otros problemas. Es a este nivel, que debe establecerse la responsabilidad política o administrativa de quienes en alguna forma tienen que ver con la cooperativa.
16. Hay la obligación de ocupar al total de socios, pero sin la racionalización del recurso mano de obra. Hasta el momento para el área cultivable, incluyendo las parcelas familiares, correspondería también un número menor de trabajadores; pero, sin embargo, el total de mano de obra ocupada es superior. Esta situación ha provocado problemas en el pago de los jornales y consecuentemente en el mayor costo de sus productos agropecuarios. Como simple reflexión, agregaríamos que, con el total de las pérdidas acumuladas durante los dos primeros años podían haberse pagado, sin hacer trabajar a todos los socios, durante los casi dos años y medio. Si consideramos, que debido a la asistencia técnica se han motivado los bajos resultados económicos logrados, (considerando el resto de los factores constantes); se habría entonces, justificado, la contratación de un equipo técnico.

UNMSM-CEDOC

RECOMENDACIONES

UNMSM-CEDOC

UNMSM-CEDOC

RECOMENDACIONES

1. Apoyo, asesoramiento, capacitación permanente en todos los niveles; se en tiende como tal, a la posibilidad que el trabajador adquiriera el nivel de experiencia necesaria para la gestión de la empresa, el mejor uso de sus recursos productivos, la mayor capacidad de trabajo, etc.
2. Debe adaptarse o crearse un sistema administrativo viable a las caracterís ticas y necesidades de la cooperativa. Considerando que será el trabaja dor quien en la medida que adquiriera mayor experiencia, irá asumiendo la - totalidad de las funciones técnico-administrativas de su cooperativa.
3. La asistencia técnica necesaria en la actualidad, debe traducirse en capa citar y hacer conocer las potencialidades reales de los recursos que - dispone.
4. Los trabajadores deben participar en la elaboración de los planes de ex - plotación y desarrollo de la cooperativa.
5. Toda actividad realizada dentro o desde fuera de la cooperativa, debe ten der a la eliminación del conflicto surgido entre los "interese personales" del socio y los "intereses cooperativos"; como consecuencia de las formas de usufructo de la tierra.

6. Los organismos públicos que directamente tienen que ver con la cooperativa; deben en principio, revisar y luego modificar su acción, buscando que estas relaciones sean las más eficaces y positivas posibles.
7. En los asentamientos rurales vecinos, deben evitarse los errores, que han originado los problemas agudos, en la cooperativa. Las empresas asociati
vas a crearse, para ser eficientes, deben contar con una orientación dis-
tinta y acorde con los postulados del proceso. Es en esta medida, que las
condiciones objetivas y de desarrollo de las mismas irradian y permitan
que los socios reorienten su conducta individual y colectiva.
8. Debe reorientarse la actividad productiva a los cultivos más adecuados y
productivos para la zona. Tomándose para esto, su propia experiencia.
9. Creemos que por el tamaño y significación de esta cooperativa en el Depart
tamento de Tacna; debe de reforzarse con la contratación de un equipo téc
nico que permita desarrollar y consolidar su estructura socio-económica.

ANEXOS

UNMSM-CEDOC

UNMSM-CEDOC

I.- ACTIVO :II.- PASIVO :DISPONIBLE :

- Caja	4,060.54	
- Caja Chica	814.47	
- Bco.Fto.Agrop.dol Perú C/Cto.	5,584.76	
- Bco.Fto.Agrop.dol Perú-Ahorro	<u>5,392.27</u>	15,852.06

EXIGIBLE :

- Préstamos a socios	19,500.00	
- Doudoros	374,557.00	
- Comité de Deportes	170.00	
- Comité de Provisión Social	<u>124.80</u>	394,351.80

REALIZABLE :

- Almacón	79,361.18	
- <u>Cultivo Campaña 1972</u> :		
Cobolla	164,368.05	
Maíz Choclo	25,704.80	
Molón	28,135.76	
Sandía	29,493.71	
Ají	<u>33,013.45</u>	181,715.77
		261,076.95

FIJO :

- Terreno	12'375,090.00	
- Maq.Agríc. o Implem.	1'600,750.00	
- Equipo de Bombeo	2'930,413.00	
- Herramientas Agrícolas	401,475.00	
- Instalación y Mejor Terreno	539,053.00	
- Mobiliarios y Enseros	72,755.00	
- Vehículos	444,100.00	
- Cultivo Permanente:Alfalfa	99,426.15	
- " " :Olivos	340,325.35	
- Instrumentos de mediciones	<u>750.00</u>	18'804,137.50

TRANSITORIO

- Gtos. de Constitución	18,813.66	
- Mejoramiento Tierras Nivelación	446,544.05	
- Construcción Canales	150,322.80	
- Equipo para Vehículo	2,676.00	
- Pérdidas : 1972	<u>605,265.15</u>	1'223,712.66

20'699,130.97EXIGIBLE A CORTO PLAZO :

- Cuenta por Pagar

EXIGIBLE A LARGO PLAZO:

- Préstamo por pagar
- Cuentas por Pagar Terreno
- Intereses Ac. por Pagar

CAPITAL :

- Capital Social
- Donaciones

ANEXO Nº 2

BALANCE GENERAL

COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCCION " 28 de AGOSTO " LTDA. Nº 135

Al 31 de Diciembre de 1973.

I. ACTIVO

<u>DISPONIBLE:</u>	₡ 221,559.84	<u>EXIGIBLE A CORTO PLAZO:</u>	385,665.17
<u>EXIGIBLE:</u>	168,897.99	<u>EXIGIBLE A LARGO PLAZO:</u>	31'261,331.42
<u>REALIZABLE:</u>	937,458.75	<u>PATRIMONIO: RESERVAS Y PROVISIONES:</u>	586,800.00
<u>INVERSIONES:</u>	1,200.00		
<u>FIJO:</u>	26'098,356.90		
<u>OTROS ACTIVOS:</u>	18,813.66		
<u>PERDIDAS ACUMULADAS:</u>	4'787,509.45		
<u>TOTAL ACTIVO.....</u>	<u>₡32'233,796.59</u>	<u>TOTAL PASIVO.....</u>	<u>₡32'233,796.59</u>
	=====		=====

ANEXO Nº 3

COOPERATIVA AGRARIA DE PRODUCCION "28 DE AGOSTO LTDA. Nº 135

ESTADOS DE INGRESOS , EGRESOS Y GASTOS AL 31-12-73

INGRESOS

- Cuotas de Ingresos		S/	1,700.00
- " Extraordinaria		"	17,940.00
- Comisiones		"	780.90
- Comité Provisión Social (saldo)		"	1,067.80
- Intereses		"	14,575.15
<u>OTROS INGRESOS</u>		"	28,416.70

COMISION TRANSPORTES Y MAQUINARIA AGRICOLA

Carro		S/	80,228.90
Tractores			

CULTIVO CAMPAÑA 1972

Sandía		"	57,707.84
--------	--	---	-----------

VENTAS

Productos Agrícolas (alfalfa)	S/ 237,433.27		
Productos Lácteos (leche)	" <u>132,088.09</u>	S/	369,961.36
		"	2,622.00

INSUMOS

- Ventas Mercaderías común			223,209.75
----------------------------	--	--	------------

INCREMENTO POR NACIMIENTO

28 terneros		"	134,691.60
-------------	--	---	------------

TOTAL INGRESOS S/ 932,462.00

PERDIDA DE 1973 " 4,180,744.30

TOTAL S/ 5,113,206.30



EDICIONES DEL

CENTRO

Centro de Estudios de Participación Popular

SERIE
MONOGRAFIAS
DOCUMENTO DE TRABAJO.

UNMSM CEDOC